



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Incidencia de la toma de decisiones de la alta gerencia en las operaciones contables en la empresa YIKASA, S.A durante el segundo semestre 2016

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

Licenciado en la Carrera Contaduría Pública y Finanzas

Autores

Cruz Rivera Katherine Cristina

Grádiz González Yoseling Itzamara

Mairena Castillo Saúl Ismael

Tutora

MSc. Eleem Patricia Montoya

Estelí, miércoles, 19 de diciembre de 2018



DEDICATORIA

Todo esfuerzo humano está inspirado en personas que nos instan a ser cada día mejores, en dar todo de nuestra parte y en exhalar hasta nuestro último aliento en pro de una sociedad cada día más demandante, es por ello que dedicamos este seminario de graduación a los seres que iluminan nuestro andar, que con su sacrificio hicieron verdad nuestros sueños, seres empeñados en mejorar nuestra calidad de vida y la de nuestras generaciones futuras: con amor a ustedes padres.

AGRADECIMIENTO

Infinitas gracias te damos señor por cada uno de nuestros días, por permitirnos la alegría de finalizar nuestro trabajo y por regalarnos el don de la inteligencia, GRACIAS INFINITA DIOS.

A nuestros PADRES, por inspirarnos con su esfuerzo y sacrificio cada paso de nuestro diario andar, por demostrarnos con su ejemplo que nada es sencillo, pero si posible.

A nuestros MAESTROS, por regalarnos el pan del saber y dirigirnos con su ejemplo en el diario vivir colaborativo y profesional, especialmente a nuestra tutora MSc. Eleem Montoya.

A nuestros compañeros y amigos, por hacer más sencilla y llevadera nuestra vida estudiantil, a todas gracias por hacer de nosotros: futuros ejemplos a seguir.

CARTA AVAL DEL TUTOR

A través de la presente hago constar que *Cruz Rivera Katherine Cristina, Grádiz González Yoseling Itzamara y Mairena Castillo Saúl Ismael*, estudiantes de V año de Contaduría Pública y Finanzas ha finalizado su trabajo investigativo denominado:

“Incidencia de la toma de decisiones de la alta gerencia en las operaciones contables en la empresa YIKASA, S.A durante el segundo semestre 2016”.

Este trabajo fue apoyado metodológica y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es relevante señalar que la investigación **“Incidencia de la toma de decisiones de la alta gerencia en las operaciones contables en la empresa YIKASA, S.A durante el segundo semestre 2016”** es un tema que por primera vez se ha trabajado, valoro positivo el análisis de sus datos los que están estrechamente relacionados con sus objetivos.

Después de revisar la coherencia, contenido, el artículo científico y la incorporación de las observaciones del jurado en la defensa, se valora que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de cursos de postgrado vigente y por lo tanto está listo para ser entregado el documento final.

Dado en la ciudad de Estelí a los quince días del mes de enero del 2018.

Atentamente;

M. Sc. Eleem Montoya Diaz

Tutora

INDICE

I. INTRODUCCION.....	1
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.3. Formulación del Problema.....	5
1.4. Justificación.....	7
II. OBJETIVOS	8
2.1. Objetivo General	8
2.2. Objetivos específicos.....	8
III. MARCO TEORICO.....	9
3.1. Descripción de la empresa YIKASA S.A	9
3.2. Toma de decisiones empresariales	11
3.3. Operaciones Contables	17
3.4. Estados Financieros.....	20
IV. SUPUESTO	27
4.1. Supuesto.....	27
4.2. Matriz de Categorías y Subcategorías.....	28
V. DISEÑO METODOLOGICO	30
5.1. Tipo de Estudio	30
5.2. Diseño.....	30
5.3. Etapas de Investigación	30
VI. RESULTADOS	32
VII. CONCLUSIONES.....	48
VIII. RECOMENDACIONES	49
IX. ANEXOS	51
9.1. Anexo 1 - BOSQUEJO	51
9.2. Anexo 2 - Entrevista.....	52
9.3. Anexo 3 – Solicitud de Documentos	54
9.4. Anexo 4 - Organigrama.....	55
X. BIBLIOGRAFIA.....	56

I. INTRODUCCION.

En el presente documento se encuentra la investigación realizada en la empresa YIKASA, S.A, en la cual, se determina la incidencia de la toma de decisiones de la alta gerencia en las operaciones contables de la misma durante el segundo semestre del año dos mil dieciséis, para ello se utilizaron herramientas de investigación que permitieron identificar las partidas contables afectadas por la toma de decisiones.

Además, se describen los procedimientos implementados para tomar una decisión dentro de la empresa y evaluar los efectos de la misma en los estados financieros, así mismo, se proporcionan una serie de medidas con el fin de valorar y seleccionar la propuesta más eficiente y eficaz para el registro de las operaciones contables de la entidad en cuestión y al mismo tiempo de las demás empresas, contribuyendo de esta manera al desarrollo socioeconómico del país.

1.1. Antecedentes

Por medio de revisiones documentales referentes a investigaciones relacionadas a este estudio, se determinó que actualmente en la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí, se han llevado a cabo investigaciones que hacen énfasis a la Toma de Decisiones, las cuales tomaremos como referencia, por similitud con nuestro tema.

Incidencia del Análisis Financiero en el proceso de toma de decisiones de la empresa Puros de Estelí S.A. "PENSA" durante el año 2013; sus autores son: Keyling Giovany Moreno Marín y Dimas Ismael Torrez Zelaya.

Su principal objetivo determinar la relación de los resultados de las razones financieras y con las decisiones tomadas durante el año 2013 en la empresa Puros de Estelí, S.A. PENSA con el cual se llegó a la conclusión de que el desarrollo económico de la empresa se ha dado de una forma pasiva, pero con resultados económicos favorables, por lo que el negocio de la producción de puros es una actividad rentable donde las pérdidas son mínimas comparadas con la rentabilidad obtenida.

Incidencia del análisis financiero en la toma de decisiones realizadas por la empresa Multi-Repuestos Estelí ubicada en el Barrio Igor Úbeda durante los periodos 2013 y 2014; sus autores son: Martha Yaritza Pérez Gutiérrez y Yanery Elizabeth Pastrana Zelaya.

Su objetivo general fue analizar la situación financiera de la empresa Multi-Respuesto Estelí mediante la aplicación de las razones financieras para que la empresa puede tomar decisiones a corto plazo y mejore la rentabilidad económica de la empresa, el cual obtuvo como resultado que el desarrollo económico de la empresa Multi-Repuestos Estelí se ha dado de forma estable, con resultados económicos favorables, debido a que la venta de repuestos y artículos ferreteros, es una actividad rentable

Análisis Financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa VIHALMOTOS ubicado en Ambato- Ecuador año 2011; su autor es: Pedro Alejandro Sánchez López.

El objetivo general de dicha investigación era analizar la aplicación de herramientas de análisis financiero que contribuyan a la acertada toma de decisiones de VIHALMOTOS, lo que con llevo a la conclusión de que el análisis a estados financieros son muy necesarios para la toma de decisiones y al no poseerlo la empresa tiene el riesgo de no saber la posición financiera de la misma y que carece de una evaluación periódica de la rentabilidad donde se evalúe el crecimiento de la empresa por las decisiones tomadas por el gerente.

1.2. Planteamiento del Problema

En el mundo globalizado y el constante cambio en la adaptabilidad, la incursión en los mercados, la toma de decisiones de la alta gerencia en ocasiones de forma errónea ha ocasionado influencias significativas en las ganancias de las empresas, provocando un efecto en las operaciones contables.

En la actualidad los sistemas contables son de gran importancia para el registro de las actividades realizadas en las empresas, su objetivo principal es facilitar la toma de decisiones a nivel gerencial, cuya información debe ser oportuna y eficiente, de tal manera que permita analizar y clasificar la información para que pueda llegar a un determinado número de usuarios finales, al implementarlo de manera inadecuada, el manejo, análisis y control de la información sería ineficiente y las consecuencias podrían verse reflejadas de manera negativa en las finanzas de las entidades.

El estudio se realiza en la empresa YIKASA S.A, la cual durante el segundo semestre 2016 implemento un nuevo sistema contable por decisión de la alta gerencia con el propósito de mejorar las operaciones que contribuyen al logro de los objetivos de la entidad, ya que el sistema anterior estaba obsoleto en relación al almacenamiento y presentación de la información contable. Debido al cambio se acumuló información en todas las áreas, sin registrarse, por ende, se presentó acumulación de trabajo por el proceso de capacitación, el cual se realizó únicamente para los responsables de áreas incurriendo en retrasos de la presentación de estados financieros, pues los encargados de suministrar y procesar la información contable son los colaboradores de menor rango, generando desconocimiento del nuevo sistema.

Otra situación que se presentó durante el periodo fue el cambio de personal por motivo de renuncias y despidos inesperados aproximadamente cada quince días siendo el departamento de contabilidad el más afectado, quedando colaboradores con poca experiencia, por tanto las contrataciones no se realizaron según el proceso de reclutamiento de personal estipulado en las políticas de la empresa y se tomaron en cuenta lazos de afinidad, lo que conllevó a inconformidad de los trabajadores de la empresa e incrementos de los costos y gastos de administración, creando además un ambiente laboral tenso.

Por otra parte, el registro de los inventarios en físico presenta inconsistencias con lo reflejado en el sistema debido a la política implementada en cada levantamiento anual de inventario, la cual consiste en anotar lo que proporciona el sistema para cada rubro sin importar el destino que tomo el artículo extraviado, por consiguiente, los datos escritos en las kardex son irreales, además de aumentar las posibilidades para desviar los artículos hacia fines personales, lo que actualmente está viviendo la entidad en la cuenta de herramientas menores y repuestos porque para la apertura de un proyecto se compran nuevos instrumentos provocando aumentos en los costos y disminuciones en la liquidez del efectivo. También es importante mencionar la existencia de una sola bodega para todos los elementos requeridos en las líneas de trabajo y el personal administrativo, situación que origina asignaciones a equipos incorrectos y pérdidas innecesarias al momento de

realizarles mantenimientos con piezas equivocadas o tiempo ocioso en la espera de rectificaciones de materiales provocando un aumento en los gastos de la nómina. El resguardo de este rubro cada vez es complicado por el hecho de llevar controles separados tanto del responsable de bodega como del encargado de contabilizar los movimientos ocurridos en la misma.

Por otra parte, el efectivo líquido ha sufrido modificaciones constantes en grandes montos por la adquisición de activos fijos (computadoras) para la parte administrativa sin justificación formal de la sede central, no obstante la desactualización en el registro de las entradas y salidas de los equipos contribuye al mismo fin porque el monto de la depreciación reflejado en el balance general y el estado de resultado no es real, situación que podría disminuir las utilidades del periodo y por ende la disminución del impuesto aplicado, lo que resultaría ventajoso para el ente, ya que este gasto no representa salida de efectivo.

Igualmente, los valores en la nómina han incrementado debido a las nuevas contrataciones de personal para reforzar las actividades del área contable, los subsidios de enfermedades causadas por el estrés y el recargo de funciones, el pago de viáticos a personal administrativo por laborar después del horario establecido con el propósito de actualizar la información acumulada por la prisa de la rutina diaria en relación a periodos actuales.

Otro elemento que contribuye a la disminución de las utilidades y la liquidez es la falta de conocimiento sobre los manuales de control interno, los cuales plantean los procedimientos, políticas, descripciones de las actividades, leyes a aplicar, entre otros, con el fin de evitar representaciones erróneas en las transacciones elaboradas.

Debido a la problemática antes mencionada se realizará un estudio amplio de cada uno de los elementos, de forma analítica, descriptiva, evaluativa, etc.

1.3. Formulación del Problema

Línea 3: Finanzas

Tema: Estrategias Financieras

Subtema: Control Financiero y Administrativo

Tema delimitado:

Incidencia de la toma de decisiones de la alta gerencia en las operaciones contables en la empresa YIKASA, S.A durante el segundo semestre 2016.

SISTEMATIZACION

A. Objetivo General

¿Cuál es la incidencia de la toma de decisiones de la alta gerencia en las operaciones contables?

B. Objetivos específicos:

1. Objetivo # 1

- 1.1. ¿Cuáles son los procedimientos que utilizan para la toma de decisiones en la empresa?
- 1.2. ¿Es eficiente el control interno que posee la empresa?
- 1.3. ¿Existe un control de los inventarios en los proyectos?
- 1.4. ¿Existe un área de auditoría en la empresa?

2. Objetivo # 2

- 2.1. ¿Según la toma de decisiones de la alta gerencia que registros contables se han afectado?
- 2.2. ¿La alta gerencia autoriza los procedimientos realizados para justificar los registros de las operaciones contables en la empresa?
- 2.3. ¿Cuáles cuentas han aumentado sus montos?
- 2.4. ¿Cuáles cuentas han disminuido sus montos?

3. Objetivo # 3

- 3.1. ¿Cuáles son los estados financieros elaborados en el mes?
- 3.2. ¿Qué efectos han sufrido los valores reflejados en los estados financieros?
- 3.3. ¿En su caso, qué medidas se han tomado para evitar resultados negativos para la entidad?

4. Objetivo # 4

- 4.1. ¿Cómo se pueden mejorar los procedimientos para la toma de decisiones?
- 4.2. ¿A cuánto tiempo estiman los resultados de las decisiones aprobadas?
- 4.3. ¿Cuántas personas toman las decisiones?
- 4.4. ¿Qué estrategias utilizan para tomar decisiones?
- 4.5. ¿Qué elementos se toman en cuenta para tomar decisiones?

1.4. Justificación

El presente trabajo fundamenta que todas las operaciones sean de gran incidencia o sean mínimas provocan un efecto en los estados financieros de las empresas, cada registro contable incluye una actividad, por ello se evalúa la toma de decisiones de la alta gerencia pues de ahí se derivan las operaciones antes mencionada.

El principal objetivo que se plantea en este trabajo es evaluar la incidencia de la toma de decisiones en las operaciones contables de una empresa que por razones de confidencialidad se omitirá su verdadero nombre, utilizando uno ficticio, por lo tanto la idea mencionada anteriormente, es considerada de gran interés para realizar una investigación a profundidad, motivo por el cual se eligió esta temática.

De una manera más profunda este tema se eligió debido a los problemas que enfrentan las empresas en el área contable por falta de evaluaciones al momento de realizar cualquier actividad como decisión de la alta gerencia repercutiendo en los estados financieros, por ello se quiere identificar como se reflejan las decisiones en los registros contables con el fin de proporcionar conclusiones específicas, recomendaciones con criterio y demás elementos que se consideren importantes para mejorar el desarrollo operativo de la empresa estudiada y de las demás en general.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Evaluar la incidencia de la toma de decisiones de la alta gerencia en las operaciones contables en la empresa YIKASA S.A durante el segundo semestre 2016.

2.2. Objetivos Específicos

1. Describir los procedimientos que se llevan a cabo para la toma de decisiones en la empresa.
2. Identificar las partidas contables que han sido afectadas debido a la toma de decisiones.
3. Determinar los efectos de la toma de decisiones en los estados financieros de la empresa.
4. Proporcionar una guía que presente procedimientos adecuados para la toma de decisiones.

III. MARCO TEORICO

3.1. Descripción de la empresa YIKASA S.A

YIKASA S.A es una entidad que depende de las contrataciones asignadas por el Ministerio de Infraestructura, por tal razón sus operaciones contables se rigen según las normas aplicadas al sector público.

Su razón social se fundamenta en la construcción o rehabilitación de carreteras y puentes en las diferentes zonas rurales del país, con el objetivo de contribuir al bienestar social de la población.

Aunque el MTI es quien le asigna trabajo, esta se encarga por si sola de buscar los medios económicos para la ejecución de las obras mediante préstamos a otras instituciones del mismo rango, mientras recibe la remuneración de la labor.

Además, es una institución donde existen todos los departamentos útiles para llevar a cabo sus procesos, por ejemplo: dirección general, dirección de operaciones, secretaría de direcciones, área administrativa-financiera, contabilidad, recursos humanos, área técnica, tesorería, adquisiciones, informática, recepción, asesoría legal e incluso se cuenta con el apoyo de un auditor interno.

A la vez a cada proyecto se le determina un grupo de colaboradores guiados por un ingeniero residente y un fiscal; éstos deben entregar sus informes en los departamentos correspondientes de la entidad para llevar un control de los mismos.

Actualmente tiene bajo su responsabilidad alrededor de 40 proyectos y por ende un personal muy numeroso.

3.1.1. Misión

Ejecutar obras de construcción, mantenimiento y restauración en las vías de comunicación terrestre que contribuyan al mejoramiento de la red nacional y por ende al desarrollo económico de la nación.

3.1.2. Visión

Constituir una empresa estatal que dentro del marco de la competitividad de la libre empresa garantice estándares de calidad y labore con eficiencia en la ejecución de sus obras; procurando que la excelencia sea nuestra máxima aspiración tanto en el orden técnico, moral y espiritual y una atención esmerada a nuestros clientes externos e internos.

3.1.3. Valores

a. Creatividad

Buscar, en forma permanente, nuevas formas de realizar las actividades, de modo que ello sea beneficioso para el trabajador, la empresa, y la sociedad.

b. Honestidad

Obrar con transparencia y clara orientación moral cumpliendo con las responsabilidades asignadas en el uso de la información, de los recursos materiales y financieros.

Mostrar una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa.

c. Equidad

Otorgar a cada cual, dentro de la empresa, lo que le corresponde según criterios ciertos y razonables.

d. Trabajo en equipo

Generar compañerismo y un clima de amistad, trabajando juntos para cumplir nuestra misión y encaminarnos hacia el logro de nuestra visión.

e. Puntualidad

Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.

f. Respeto

Desarrollar una conducta que considere en su justo valor los derechos fundamentales de nuestros semejantes y de nosotros.

g. Responsabilidad

Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno.

3.2. Toma de decisiones empresariales

3.2.1. Definición

La toma de decisiones es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona una alternativa de entre varias, siendo la seleccionada la optimizadora. (Conduce Tu Empresa, 2012)

Las decisiones gerenciales comprenden las elecciones que un ejecutivo lleva a cabo en una organización. El análisis se centra en las necesidades de planificación como de control para la toma de decisiones gerenciales y se debe describir el modo en que estas decisiones están vinculadas con las actividades del proceso administrativo que es la tela común de los gerentes, el cual se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades (planificar, organizar, dirigir y controlar) para el logro de los objetivos, por tanto es de gran importancia el papel de los gerentes en este proceso de selección. (Conduce Tu Empresa, 2012)

La toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad, o bien es una parte importante de la labor de todo gerente. Las personas y los grupos toman decisiones constantemente y en cualquier parte a lo largo de una organización. Para comprender la toma de decisiones en las organizaciones un gerente debe de considerar diversos conceptos y procesos adicionales, entre los que se cuentan:

- 1) Las limitaciones a que se enfrentan quienes toman las decisiones.
- 2) Los procesos organizacionales de decisión.
- 3) Las negociaciones y políticas.
- 4) La toma de decisiones durante una crisis.
- 5) Las estrategias emergentes.

Se puede concluir que la toma de decisiones es un proceso utilizado para identificar y resolver los problemas que se presenta en toda organización, tomando como base el análisis, seguidamente de una evaluación a las posibles alternativas, considerando las variables o consecuencias de cada una de ellas con el fin de encontrar las soluciones más acertadas respecto a la solución del problema.

3.2.2. Características

Los gerentes se enfrentan a problemas constantemente, algunos son sencillos; otros a menudo parecen abrumadores, algunos exigen acción inmediata, mientras que otros a veces requieren meses o años para resolverse. La mayor parte de las decisiones gerenciales carecen de estructura y conllevan riesgo, incertidumbre y conflicto.

Certeza: Estado que existe cuando quienes toman decisiones disponen de información completa y precisa.

Incertidumbre: Existe cuando quienes toman decisiones no cuentan con información suficiente para conocer las consecuencias de acciones distintas.

Riesgo: Estado que existe cuando la probabilidad de éxito es inferior a cien por ciento.

Conflicto: Se toman decisiones de manera individual y experimentan un conflicto psicológico cuando resultan atractivas diversas opciones o cuando ninguna lo es. (Zaida, Escalona Luisa, Orjuela Mariluz, Ramirez Lennis, 2011)

3.2.3. Importancia

Las necesidades de información requeridas dentro de la organización varían de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional. Las decisiones de los ejecutivos o directores son menos estructuradas donde no existen situaciones repetitivas y por ende no pueden aplicarse recetas únicas de solución; por el contrario, deben establecerse criterios de evaluación y puntos de vistas para cada situación donde muchos de los datos deben provenir de fuentes externas y subjetivas en entornos con riesgos e incertidumbre. Debido a que es imposible determinar y controlar todas las variables o factores que inciden en una situación es que se busca a través de modelos representar la realidad para su análisis del cual se espera que las decisiones tomadas sean satisfactorias y no óptimas dentro del contexto de racionalidad de quiénes deben tomar decisiones. Las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información requerida en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente afectarán el desempeño de la organización. (Facti, 2016)

La toma de decisiones en las organizaciones es muy importante porque generalmente afectan todos los procesos y actividades operativas dentro de la entidad, es por ello que debe existir una amplia comunicación por parte de las áreas entre sí y con la gerencia administrativa, así como, tomar en consideración la motivación que es parte fundamental para el cumplimiento de las asignaciones destinadas a los colaboradores, pues ellos son el pilar de toda empresa.

Por otra parte, el manejo de conflictos con responsabilidad profesional es importante para evitar que se alarguen en un futuro y conservar las buenas relaciones y un ambiente laboral en armonía.

Tomar decisiones de manera correcta y oportuna, es uno de los retos más complejos y delicados a los que nos enfrentamos los seres humanos. De ellas dependerá en gran medida nuestro desarrollo y el de otras personas. No suele haber peor decisión que aquella que no tomamos. La indecisión propicia casi siempre conlleva a frustración y fracaso.

3.2.4. Clasificación

Decisiones estratégicas: Son aquellas que afectan a toda la empresa durante un largo período de tiempo. Influyen, por lo tanto, en los objetivos generales de la empresa y en su

modelo de negocio. Estas decisiones son tomadas por los máximos responsables de las compañías (presidentes, directores generales, comités de dirección, etc.).

Decisiones tácticas: Afectan únicamente una parte de la empresa, o una parte de sus procesos, y generalmente se toman desde un solo departamento. Tienen un impacto relevante a medio plazo (uno o dos años, como máximo), y son tomadas por cargos intermedios (jefes de departamento, gerentes, etc.).

Decisiones operativas: Afectan actividades específicas, con un alcance muy claro, y su efecto es inmediato o muy limitado en el tiempo. Estas decisiones son responsabilidad de los niveles bajos de la jerarquía empresarial (jefes de equipo, encargados de área, dependientes, etc.). (Pau Urquizu, 2009)

3.2.5. ¿Quiénes toman decisiones?

Cualquier gerente, directivo, empresario o mando intermedio de una empresa o persona que esté al frente de un negocio o de un grupo humano, se ve inexorablemente obligado a tomar decisiones continuamente. Aunque, con frecuencia, no sea consciente de ello, las cosas son así. Hay que elegir caminos, seleccionar personas, dar órdenes, elaborar programas, planificar acciones y mil cuestiones más continuamente. Todas no serán del mismo nivel ni tendrán la misma importancia, pero requieren tomar decisiones. Exactamente lo mismo que sucede en la vida de las personas, individualmente consideradas. Es preciso decidir infinidad de veces.

La toma de decisiones en la empresa y concretamente, en la dirección de la misma tiene su complejidad y precisa ciertos requisitos para ser correcta y efectiva. Tomar decisiones por capricho o sin la menor racionalidad es tan fácil como equivocado. Pese a ello, todos hemos conocido o hemos sufrido ese tipo de jefes que tomaban sus decisiones sin el menor raciocinio y objetividad. Esa actitud errática y sujeta, con frecuencia, al humor o, más bien, al malhumor o mal carácter es pésima para dirigir al personal y para la empresa. Un jefe caprichoso o que obre y decida a impulsos, sin pararse a analizar las cosas, es sencillamente insufrible y acabará fracasando en su puesto. (gerenteweb.com/noticias.php?id=20, s.f.)

3.2.6. Responsabilidad de la alta gerencia.

El gerente tiene una primera responsabilidad que cumplir, consigo mismo y con las personas que, de alguna manera, dependen de él.

En ese orden de ideas, la aceptación del cargo de dirección propuesto a un nuevo gerente, depende, no solamente de los aspectos económicos que remuneren su gestión y permitan un nivel de vida digno, acorde con su posición, sino de la coincidencia de los valores que proponen los accionistas a la empresa y aquellos que constituyen su formación personal y por los que ha procurado desarrollarse y crecer como persona en sociedad, durante toda su vida.

No hacer este tipo de reflexión, previo a la aceptación del cargo, conduce a muchos gerentes a una paranoia segura, donde la incoherencia entre aquellas cosas en las que se cree y aquellas que se hacen, dañan sus relaciones en la empresa y, con el tiempo, también aquellas que ha formado con sus amigos y familiares.

Es posible que, por tal motivo, en no pocos casos, la gestión exitosa de la gerencia no se evidencie en la satisfacción que debe sentir el gerente por el trabajo bien hecho y, a la larga, esto conduce a daños psicológicos y morfológicos en la persona, que son irreparables.

En otros casos, tal contradicción, no permitirá el ambiente de gestión adecuado para mostrar los resultados. La gerencia verá que sus propósitos no se logran y que su liderazgo sobre la comunidad empresarial se erosiona rápidamente.

Superada esta primera responsabilidad y una vez integrado el nuevo gerente a la organización es necesario enfrentar otra segunda y también muy importante responsabilidad, como es el acuerdo a lograr con los directores, miembros de la junta directiva, sobre los aspectos fundamentales de las propuestas corporativas presentadas por los socios y que la junta directiva, a través del gerente, pretende lograr. (Amaya, 2014)

La Alta Gerencia debe estar en condiciones de suministrar pruebas de su compromiso con el desarrollo y la implementación del sistema de calidad, asumiendo responsabilidad de la eficacia, asegurando que se establezcan las políticas y los objetivos de la empresa. También debe asegurar la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización. Además, la organización y el sistema de gestión de calidad deben estar enfocados al cliente.

3.2.7. Procedimientos para la toma de decisiones

Identificación y Diagnóstico: Los gerentes deben de tener la capacidad para descubrir e identificar las situaciones polémicas, y como tomar los correctivos necesarios mediante un adecuado proceso de tomas de decisiones. La identificación y diagnóstico del problema es la parte más importante de todo el proceso, debido a que la identificación de un problema trae como resultado la toma de una decisión, por ello es de suma importancia agotar esfuerzos y recursos de la organización en la identificación de la problemática, para lograr una visión clara y precisa de la situación a enfrentar.

Obtención de la Información: Es importante reunir toda la información necesaria de la situación, para el planteamiento de las alternativas, búsqueda de datos, hechos e información del problema, información del entorno (interno y externo).

Evaluación de Alternativas: El gerente decidirá cuál es la más acertada, las más acorde con la solución del problema y deberá considerar las estrategias de la compañía a corto, mediano y largo plazo, analizando y comparando entre sí las alternativas para determinar cuál es la más conveniente. La conveniencia de una solución es tener en cuenta el impacto y resultado final de esta, considerando el beneficio que a corto plazo pueda generar en las estrategias de la empresa.

Toma de la Decisión: En la toma la decisión el gerente debe elegir la mejor opción después de haber analizado todas las alternativas de solución propuestas y ponerla en marcha, comprendiendo el alcance de la elección y comprometerse con la exitosa implementación de esta.

3.2.8. Ventajas de la toma de decisiones empresariales

Información y conocimiento más completos: Lógicamente un grupo logra recopilar más información, teniendo acceso a más fuentes informativas que un solo individuo, independiente de la educación y de la experiencia de este. Por lo tanto, los grupos pueden ofrecer mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad para la toma de decisiones.

Incrementar la aceptación de una solución o bien la variedad de puntos de vista: Muchas decisiones fracasan después de elegida una opinión, debido a que un sector de gente no la acepta como una solución posible, cada uno de sus integrantes tiene un punto de vista propio que difiere en cierta medida de los demás, como resultado, la cantidad y tipos de opciones son mayores que los del individuo que trabaja solo. La participación en grupo facilita una amplia discusión y una aceptación más participativa, es posible que haya divergencias en los acuerdos, pero se plantea y permite su discusión para cuando ya sea aceptada, sea un compromiso de todo un conjunto.

Incrementan la Legitimidad: Los métodos democráticos son aceptados por todos los componentes de la sociedad. Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los aditamentos de los ideales democráticos. Si el tomador de decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria.

Reducción de los problemas de comunicación: Puesto que el grupo participa en la toma de decisión, todos sus integrantes están conscientes de la situación, por lo general la puesta en marcha de la solución se realiza sin tropiezos. Las preguntas, las objeciones y los obstáculos a los que normalmente se enfrenta la implantación de una decisión, con frecuencia desaparecen, cuando esta última es resultado de la participación del grupo.

3.2.9. Desventajas de la toma de decisiones empresariales

Requieren mucho tiempo: El reunir al grupo toma su tiempo, pero con una buena organización, las reuniones estarán programadas de antemano en un espacio de tiempo oportuno (varía de acuerdo a la organización y no debe ser menor de dos semanas). El resultado es que los grupos consumen más tiempo en alcanzar una decisión a diferencia de un solo individuo.

Presiones de aceptación: Si bien se supone que todos los miembros del grupo deben sentirse libre para expresar sus opiniones, sugerencias y recomendaciones, no deja de ser cierto que a veces existe cierta presión para que todo el mundo se reúna y acate el consenso general, llamado con frecuencia "Pensamiento grupal". Esta presión puede provocar que el

grupo pase por alto un consejo o sugerencia positiva de algunos de los presentes. Se presiona a los inconformes para que se ajusten y adhieran a la opinión de la mayoría.

Responsabilidad ambigua: Los miembros de un grupo tienen que compartir la responsabilidad, por lo tanto, la individualidad se diluye, dándole un gran valor a los resultados.

El Compromiso: En ciertas ocasiones el grupo se estanca y se muestra incapaz de llegar a un acuerdo sobre qué soluciones recomendar. Obligados a tomar una decisión, se alienta a los miembros a llegar a un compromiso o a darse por vencidos, aceptando una versión diferente de su solución. Este inconveniente es muy usual cuando el grupo se subdivide en grupos más pequeños, cada uno de los cuales apoya una solución diferente.

3.2.10. Relación de la toma de decisiones con la contabilidad

La contabilidad es la encargada del registro de todas las transacciones resultantes de las actividades es por ello que cualquier decisión gerencial repercute en el área de contable y por ende en los estados financieros, el estado de resultado y balance general, en este último se presenta la situación financiera de la empresa, es decir si la empresa decide comprar un activo este se debe registrarse en la contabilidad de la empresa, es de ahí que radica la gran importancia del análisis financiero antes de tomar cualquier decisión, no solamente a corto sino a largo plazo para evitar problemáticas como pueden ser la falta de liquidez o la compra de activos que no satisfagan de forma eficiente las necesidades.

3.3. Operaciones Contables

3.3.1. Introducción

La contabilidad es la disciplina dedicada a recopilar, interpretar y exhibir información vinculada al patrimonio y a los recursos económicos de una entidad. Para cumplir con su finalidad, los expertos en la materia (llamados contadores) deben desarrollar una secuencia lógica de pasos que están relacionados entre sí y que componen lo que se conoce como proceso contable. (Julian Perez, Maria Merino, 2015)

Las operaciones contables son hechos que inciden en el patrimonio, los cuales son contabilizados y, por lo tanto, debe tener un soporte que justifique, no solo porque el justificante lo necesita para conocer la operación que ha sido producida, sino porque además, la ley exige que existan y se conversen, al igual que los libros contables, durante 6 años posteriormente al cierre económico. (Guillen, 2015)

Se puede concluir que las operaciones contables son todas aquellas resultantes de las actividades operativas que realiza la entidad y que tienen efecto en los estados financieros, ya sea esta de gran magnitud o de poca, es decir, todo gasto o ingreso que genere movimiento de cualquier partida.

3.3.2. Proceso contable

Muchos son los estudios y publicaciones que establecen cuáles son las etapas que deben dar forma al citado proceso contable. Así, por ejemplo, una determina que las fases del mismo son las siguientes:

- Registrar las operaciones en el libro diario.
- Utilizar el libro mayor.
- Construir la balanza de comprobación.
- Llevar a cabo lo que son los ajustes y las pertinentes correcciones que fueran necesarias.
- Crear la hoja de trabajo.
- Preparar los estados financieros.
- Elaborar asientos de cierre.

Sin embargo, hay expertos en la materia que determinan que el ciclo en sí se compone de tres partes claramente diferenciadas:

- **La apertura**, como su propio nombre indica, se trata del proceso en el que se lleva a cabo lo que es la apertura de los libros de contabilidad, ya sea por el inicio de una actividad empresarial como por la continuación de labor de una empresa que lleva funcionando un tiempo. A su vez dentro de este período se desarrollan dos actividades: el inventario y la apertura de la contabilidad.

- **La gestión**, en este caso la etapa es la que tiene lugar durante todo el desarrollo del ejercicio económico anual y durante la misma se acometen tanto el registro contable de las distintas operaciones como la interpretación de éstas.
- **La conclusión**, como es de imaginar por su denominación, en esta fase se ajustan las cuentas, se introducen las modificaciones que son necesarias y se establece una síntesis que se pone al alcance de todas las partes interesadas.

Un proceso contable se inicia con la apertura de un libro o registro. Allí debe detallarse el estado patrimonial de la organización en cuestión, detallando sus bienes y sus obligaciones. Este inicio del proceso contable puede concretarse en el momento en que una empresa empieza su actividad o al comienzo de un ejercicio contable.

Durante el ejercicio contable, dicho libro debe recopilar todas las operaciones económicas de la empresa (compras de materiales, ventas de productos, pago de deudas, etc.), junto a los documentos que avalan cada operación.

Finalmente, antes de que se cierre el proceso contable, se pueden realizar ajustes o modificaciones que permitan llegar a un balance fiable al término del ejercicio. Con el proceso contable concluido, el estado financiero de la empresa queda disponible para aquellos que tienen derecho de acceso a esa información. (Julian Perez, Maria Merino, 2015).

Se puede decir que en todo proceso contable es importante llevar a cabo de forma adecuada los pasos antes mencionados, ya que permiten la evaluación de cada área desde la parte presupuestaria o planeación hasta la toma de decisiones que lleven a la ejecución de las operaciones y por ende la afectación en los registros contables de dichas operaciones, con el fin de contribuir al desarrollo de la empresa. La información generada en la documentación soportada de forma eficiente se puede resumir en el departamento de contabilidad para la construcción de los estados financieros que sirven de base para la toma de decisiones gerenciales a futuro que permitan evitar la ocurrencia de errores, a la vez para reflejar estados financieros razonables ante terceros, como es el caso de los proveedores, la Renta, la Contraloría General de la República e instituciones bancarias.

3.3.3. Normas y Principios aplicables a las operaciones contables

Negocio en Marcha: es uno de los supuestos contables fundamentales indicado en la NIC. 1 “Revelación de políticas de en el sentido de que la entidad se considera como un negocio en marcha, o sea, como una operación continua y que se mantendrá en el futuro previsible, sin intenciones de liquidar o de reducir sustancialmente la escala de sus operaciones.

Revelación Suficiente: La presentación de la información financiera es una responsabilidad de la administración de la entidad, la cual dinamiza la presencia de los factores de la producción mediante el establecimiento de sistemas de organización administrativa y de control interno e información necesarios para la toma de decisiones (López, 1983).

3.3.4. Registros Contables

Toda operación que afecte o pueda afectar, transformar o modificar el patrimonio, se registrará en la contabilidad de la empresa en su correspondiente cuenta. Suponen el intercambio de valores entre un mínimo de dos unidades económicas. La contabilidad registrará todo lo que afecte o pueda afectar al patrimonio. (Registro Contable , 2017)

De acuerdo a lo antes referido se puede expresar que los registros contables son todos aquellos asientos que se registran en comprobantes por haber afectado de forma directa en el patrimonio de la entidad, es decir, registrar en las cuentas correspondientes por el departamento de contabilidad tomando como base un manual de cuentas contables.

3.4. Estados Financieros

3.4.1. Concepto

Son los documentos contables en donde se presenta la situación financiera de la empresa a una fecha determinada o por un período contable, con el objeto que se puedan tomar decisiones respecto al negocio.

Los Estados Financieros proporcionan información sobre las operaciones de una empresa en un cierto período de tiempo, generalmente un año. Existen distintos tipos de Estados Financieros, los cuales al unirlos sirven para evaluar el rendimiento y salud de una entidad, pues ofrecen una perspectiva objetiva y real del estado en el cual se encuentra el ente.

De acuerdo con la Norma de Información Financiera (NIF) A-5, sobre los Estados Financieros, los datos básicos que deben contener corresponderán al propósito de la entidad, por lo tanto se reconocen elementos principales tanto para las Entidades Lucrativas como para las No Lucrativas. (Loftonsc, 2016)

De acuerdo con las NIF, los estados financieros básicos, deben cumplir en su integración con los aspectos de reconocimiento, valuación, presentación y revelación:

- El reconocimiento contable es el proceso que consiste en evaluar, presentar y revelar los hechos económicos que afectan a la empresa.
- La valuación consiste en la cuantificación monetaria de los efectos de las operaciones que se reconocen como activos, pasivos y capital contable, o patrimonio contable en el sistema de información contable de una entidad.
- La presentación de información financiera se refiere al modo de mostrar adecuadamente en los estados financieros y sus notas, los efectos derivados de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos que afectan económicamente a una entidad. Implica un proceso de análisis, interpretación, simplificación, abstracción y agrupación de información en los estados financieros, para que éstos sean útiles en la toma de decisiones del usuario en general.
- La revelación es la acción de divulgar en estados financieros y sus notas, toda aquella información que amplíe el origen y significación de los elementos que se presentan en dichos estados, proporcionando información acerca de las políticas contables, así como del entorno en el que se desenvuelve la entidad. (Herminia Guitrón del Río, 2017)

3.4.2. Objetivos de los estados financieros

Los estados financieros se preparan por la necesidad que existe de dar a conocer información a los interesados en la entidad, dicha información se obtiene mediante la recopilación, análisis y resumen de las operaciones.

3.4.3. Los principales interesados en los estados financieros son:

- a) **Socios:** para formar un juicio de cómo se ha comportado la entidad y evaluar la actuación de la administración.
- b) **Futuros Inversionistas:** para determinar la capacidad de estabilidad de la entidad, así como la rentabilidad y de esta manera asegura su inversión.
- c) **Acreeedores:** para analizar la solvencia y liquidez de la entidad, así como su capacidad para generar recursos.

3.4.4. Importancia

En el mundo de los negocios hay una premisa: "lo que no se mide no se controla", y si no se controla evidentemente está destinado al fracaso. Esta premisa en la actual coyuntura económica advierte sin lugar a dudas de la importancia y necesidad de llevar al día la contabilidad y así disponer de los estados financieros actualizados. Para que una empresa pueda tomar decisiones acertadas, debe sin duda contar con información clara, oportuna y precisa.

Los estados financieros son informes que permiten conocer la situación y perspectiva, tanto económica como financiera de la empresa, así como los cambios que experimenta la misma en una fecha o período determinado. Nos proporciona información de los recursos con los que cuenta, los resultados que ha obtenido, la rentabilidad generada, las entradas y salidas de efectivo que ha obtenido, entre otros aspectos financieros.

Aunque los estados financieros por sí mismos proporcionan mucha información sobre la empresa, se necesita un estudio más elaborado de los datos que aportan para emitir un juicio cualitativo y diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa, para así poder valorar si presenta una buena o mala situación o si está actuando adecuadamente, con el propósito de tomar decisiones adecuadas. (<https://assessorcomptable.blogspot.com>, 2013)

3.4.5. Características

Utilidad: adecuarse a los propósitos del usuario y brindar información de tipo general de la entidad, por eso lo que expresa en ellos debe tener contenido informativo (que debe ser significativo, relevante, veraz y comparable), además de ser presentado con oportunidad.

Confiabilidad: al igual que la contabilidad los estados financieros deben ser estables, objetivos y verificables.

Provisionalidad: la información contenida en los estados financieros incluye estimaciones necesarias para poder determinar la información pertinente a cada período contable para la toma de decisiones, como resultado de haber efectuado cortes convencionales en la vida de la empresa (considerada como negocio en marcha).

Partes que lo Integran:

Encabezado:

Nombre, razón o denominación social.

Nombre del estado de que se trate.

Fecha o período contable por el cual se formulan.

Cuerpo: debe presentar todos los conceptos y las cuentas que reflejan el resultado de las operaciones de la entidad, su situación financiera y sus cambios, así como las variaciones experimentadas en el capital contable. Esta es la parte más importante, ya que ella se dejará constancia de lo que es la entidad y sus operaciones, por lo tanto, habrá que tener especial cuidado en incorporar correctamente el contenido informativo, que debe ser significativo, relevante, veraz y comparable. Además, todas las cuentas y elementos que lo integren deberán estar correctamente valuados y presentados, de aquí la necesidad del conocimiento de las reglas de valuación y presentación.

Pie: incluye las firmas de las personas que lo elaboran, revisa, autoriza, téngase presente que la obligación de la preparación y presentación de la información financiera recae sobre la dirección de la empresa; por lo tanto, el gerente, el director, el administrador o el propietario deberá firmar los estados financieros, así como el contador que los preparo, señalando la relación que guarda con los mismos, ya sea contador general, contralor, auditor, etc.

3.4.6. Clasificación

Los estados financieros básicos son:

- Estado de situación financiera o balance general.
- Estado de resultado o de pérdidas y ganancias.
- Estado de flujo de efectivo
- Estado de variación en las cuentas de capital contable.

El objetivo que deben cumplir los estados financieros básicos es proporcionar información sobre,

- La situación financiera de la entidad en cierta fecha.
- Los resultados de sus operaciones en un período.
- Los cambios en la situación financiera por el ejercicio contable terminado en dicha fecha.
- Los cambios en la inversión de los propietarios durante el período.
(<http://elblogymiprofesio.blogspot.com/p/2.html>, s.f.)

3.4.7. Los cuatro Estados Financieros para la toma de decisiones

a. Balance General

El balance general tiene por objetivo presentar el valor de los bienes y derechos, de las obligaciones reales, directas o contingentes, así como del patrimonio de una sociedad

distribuidora de acciones a una fecha determinada. Por lo tanto, deberá mostrar de manera adecuada y sobre bases consistentes, la posición de las sociedades distribuidoras de acciones en cuanto a sus activos, pasivos, capital contable y cuentas de orden, de tal forma que se puedan evaluar los recursos económicos con que cuentan dichas sociedades distribuidoras de acciones, así como su estructura financiera.

Los principales grupos que integran el balance general son: activos, pasivos y capital contable, entendiendo como tales a los conceptos así definidos en la NIF A-5 “Elementos básicos de los estados financieros”. Así mismo, las cuentas de orden a que se refiere, forman parte de los conceptos que integran la estructura del balance general de las sociedades distribuidoras de acciones.

La estructura del balance general deberá agrupar los conceptos de activo, pasivo, capital contable y cuentas de orden, de tal forma que sea consistente con la importancia relativa de los diferentes rubros y refleje de mayor a menor su grado de liquidez o exigibilidad, según sea el caso. De esta forma, los rubros mínimos que se deben incluir en el balance general son los siguientes:

Activo

- Disponibilidades
- Inversiones en valores
- Cuentas por cobrar (Neto)
- Inmuebles, mobiliario y equipo
- Inversiones permanentes en acciones
- Impuestos diferidos netos
- Otros activos netos

PASIVO

- Préstamos bancarios
- Otras cuentas por pagar
- Impuestos diferidos (netos)
- Créditos diferidos
- Cobros anticipados

CAPITAL CONTABLE

- Capital contribuido
- Capital ganado
- Cuentas de Orden
- Activos y pasivos contingentes
- Bienes en custodia o en administración

b. Estado de Resultados

El estado de resultados (también conocido como estado de pérdidas y ganancias) es un estado financiero básico, que representa información relevante acerca de las operaciones desarrolladas por una entidad durante un período determinado. Mediante la determinación de la utilidad neta y de la identificación de sus componentes, se mide el resultado de los logros alcanzados y de los esfuerzos desarrollados por una entidad durante el período consignado en el mismo estado.

Los objetivos del estado de resultados son los siguientes:

1. Estimar la cantidad, el tiempo y la certidumbre de un flujo de efectivo.
2. Evaluar la rentabilidad de una empresa.
3. Repartir dividendos.
4. Estimar su potencial de crédito.
5. Evaluar el desempeño de una empresa.
6. Medir riesgos.

Los elementos que componen el estado de resultados son: ingresos, costos, gastos, ganancias, pérdidas, utilidad neta o pérdida neta.

La información contenida en el estado de resultados le sirve al usuario para la toma de decisiones, sin embargo es necesario que éste pueda hacer comparaciones no sólo de una entidad a lo largo del tiempo, sino también comparar esta entidad con otras. Para que esta comparación sea válida, se requiere que todas las entidades elaboren el estado de resultados aplicando, dentro de lo razonable, los mismos criterios.

El estado de resultados, tomando en cuenta el giro particular de cada entidad, deberá estar estructurado, en lo aplicable, por las siguientes secciones:

- Actividades operacionales
- Actividades no operacionales
- Impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades (ISR y PTU)
- Partidas extraordinarias.
- Efecto acumulado al inicio del ejercicio por cambios en principios de contabilidad
- Utilidad por acción

c. Estado de variaciones en el Capital Contable

El estado de variaciones en el capital contable tiene por objeto presentar información relevante sobre los movimientos en la inversión de los accionistas de una institución durante un período determinado.

Elementos que integran el estado de variaciones en el capital contable:

Movimientos inherentes a las decisiones de los accionistas: dentro de este tipo de movimientos se encuentran aquéllos directamente relacionados con las decisiones que a través de asambleas de accionistas toman los mismos respecto a su inversión en la institución tales como: suscripción de acciones, capitalización de utilidades, constitución de reservas y pago de dividendos.

Movimientos inherentes al reconocimiento de la utilidad integral: se refieren a los incrementos o disminuciones durante un período, derivados de transacciones, otros eventos y circunstancias provenientes de fuentes no vinculadas con las decisiones de los accionistas. El propósito de reportar este tipo de movimientos es el de medir el desempeño de la institución mostrando las variaciones en el capital contable que resultan de transacciones reconocidas, separándolas de otros eventos económicos ajenos a las decisiones de los accionistas. Entre otros, se encuentran los siguientes conceptos:

- a. Resultado neto.
- b. Resultado por valuación de títulos disponibles para la venta.
- c. Resultado por conversión de operaciones extranjeras.
- d. Exceso o insuficiencia en la actualización del capital contable.
- e. Resultado por tenencia de activos no monetario.
- f. Ajustes por obligaciones laborales al retiro.

La estructura del estado de variaciones en el capital contable incluirá la totalidad de los conceptos que integran el capital contable, dichos conceptos se enuncian a continuación:

Capital social, prima en venta de acciones, reservas de capital, resultado de ejercicios anteriores, resultado por valuación de títulos disponibles para la venta, resultado por conversión de operaciones extranjeras, exceso o insuficiencia en la actualización del capital contable, resultado por tenencia de activos no monetarios, por valuación de activo fijo, por valuación de inversiones permanentes en acciones, ajustes por obligaciones laborales al retiro y resultado neto.

d. Estado de Flujos de Efectivo

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Debe determinarse para su implementación el cambio de las diferentes partidas del Balance General que inciden en el efectivo.

Elementos que integran el estado de flujo de efectivo El objetivo de este estado es presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un período para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales para examinar la capacidad de la entidad al generar flujos futuros de efectivo, al mismo tiempo para evaluar la capacidad de pago con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar los cambios presentados en el efectivo y establecer las diferencias entre la utilidad neta, los recaudos y desembolsos.

1. Flujos de efectivo de operación
2. Flujos de efectivo de inversión
3. Flujos de efectivo de financiación

Formas de presentación: existen dos formas o métodos para presentar las actividades de operación en el estado de flujos de efectivo:

Método directo: en éste, las actividades se presentan como si se tratara de un estado de resultados por el sistema de caja. Las empresas que utilicen este método deben informar los movimientos relacionados con:

- Efectivo cobrado a los clientes.
- Efectivo recibido por intereses, dividendos y otros rendimientos sobre inversiones.
- Otros cobros de operación.
- Efectivo pagado a los empleados y proveedores.
- Efectivo pagado por intereses.
- Pagos por impuestos.
- Otros pagos de operación.

Método indirecto: bajo este método se prepara una conciliación entre la utilidad neta y el flujo de efectivo neto de las actividades de operación, la cual debe informar por separado de todas las partidas conciliatorias. (Mario Marquez, 2011)

IV. SUPUESTO

4.1. Supuesto

La toma de decisiones afecta de manera directa las transacciones y operaciones contables dentro de la empresa, repercutiendo significativamente en utilidades, costos y gastos reflejados en el estado de resultado de la empresa YIKASA, S.A.

4.2. Matriz de Categorías y Subcategorías

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de recolección de Información	Eje de Análisis	Procedimientos de análisis
¿Cómo identificar las partidas contables que han sido afectadas debido a la toma de decisiones?	1. Identificar las partidas contables que han sido afectadas debido a la toma de decisiones.	Partidas Contables	Partidas Contables: es el método que los usuarios de la contabilidad utilizan para registrar o asentar las actividades comerciales que realiza la entidad.	Origen de las partidas contables	Fuente Primaria	Entrevista	¿En qué se están basando para registrar las operaciones?	
		Cuenta contable	Cuenta Contable: es un registro en unidades monetarias donde se reflejan todos los movimientos de una determinada cuenta de forma cronológica, que al final nos representa el saldo final de la misma.	Elementos de una cuenta			¿Cómo es el tratamiento de las cuentas por grupos?	
		Toma de decisiones	Toma de decisiones: es un proceso mediante el cual se toma una elección sobre un determinado acontecimiento, en ocasiones basados en resultados pasados o futuros.	Elementos para tomar decisiones			¿Quiénes toman las decisiones?	
¿Cómo describir los procedimientos que se llevan a cabo para la toma de decisiones en la entidad?	Describir los procedimientos que se llevan a cabo para la toma de decisiones en la entidad.	Procedimientos	Procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Son guías de acción en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.	Tipos de procedimientos	Fuente Primaria	Observación Entrevista Revisión documental	¿Porqué al momento de decidir se están realizando esos procedimientos?	

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Sub categoría	Fuente de Información	Técnica de recolección de Información	Eje de Análisis	Procedimientos de análisis
¿Cómo determinar los efectos de la toma de decisiones en los estados financieros de la empresa?	Determinar los efectos de la toma de decisiones en los estados financieros de la empresa.	Efectos	Efectos: son los resultados producidos por una determinada acción.	Tipos de efectos	Fuente Primaria	Observación Entrevista Revisión documental	¿Cómo la entidad supera los efectos negativos derivados de una decisión incorrecta?	
		Riesgo	Riesgo: es la probabilidad de que ocurra un evento indeseable. Es aquello que puede acontecer en un futuro, más o menos cercano, y que preocupa por sus consecuencias.	Tipos de riesgo			¿Cómo se manejan los riesgos inherentes?	
		Estados Financieros	Estados Financieros: son un informe resumido de las operaciones realizadas por una entidad cuyo objetivo es presentar la realidad de la misma.	Clasificación Características			¿Cuáles son los estados financieros que la entidad elabora?	
¿Para qué proporcionar una guía que presente posibles medidas, recomendaciones y procedimientos para la toma de decisiones?	Proporcionar una guía que presente posibles medidas, recomendaciones y procedimientos para la toma de decisiones.	Guía	Guía: es un documento o manual donde se reflejan una serie de instrucciones para realizar con exactitud una determinada acción.	Propósito de las guías	Fuente Primaria	Entrevista	¿La entidad tiene alguna guía que facilite la toma de decisiones?	
		Medidas	Medidas: son un conjunto de enunciados escritos en una guía para proteger y conservar un	Función de las medidas			¿Tienen un manual de medidas para proteger los	
		Recomendaciones	Recomendaciones: constituyen las medidas que se creen necesarias para corregir	Propósito de las recomendaciones			¿La entidad toma en cuenta recomendaciones del contador?	

V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de Estudio

5.1.1. Investigación Cualitativa

En síntesis, el tipo de estudio a la empresa YIKASA S.A es cualitativo porque estudia la relación entre la toma de decisiones y las operaciones contables, para ello se utilizarán técnicas de investigación cualitativas como lo son la entrevista, observación y revisión documental con el propósito de llegar a los resultados, los cuales no representan datos numéricos.

5.2. Diseño

- a. Población:** Empresa YIKASA S.A
- b. Muestra:** Contabilidad y Dirección General.
- c. Procedimientos de Selección de Muestra**

Se eligió esta temática debido a los problemas que enfrentan las empresas en el área contable por falta de evaluaciones al momento de realizar cualquier actividad como decisión de la alta gerencia, repercutiendo en los estados financieros. Por ello, se quiere identificar como se reflejan las decisiones en los registros contables para proporcionar conclusiones específicas, recomendaciones con criterio y demás elementos que se consideren importantes y así mejorar el desarrollo operativo de la empresa estudiada y de las demás en general.

Por otra parte, se decidió realizar el estudio en la empresa YIKASA S.A, ya que posiblemente será una herramienta para evaluar y a la vez mejorar el proceso de la toma de decisiones que realizan para cada actividad que afecta directamente los registros de las operaciones contables, sin embargo, por motivos de sigilo profesional solicitaron que su verdadero nombre fuera ficticio, por tal razón se está utilizando el nombre mencionado anteriormente.

5.3. Etapas de Investigación

5.3.1. Investigación Documental

En todo proceso de investigación un elemento importante en los trabajos científicos es el marco teórico, ya que en base a éste se inicia, continúa o hace que ésta fracase, pues cuando se tiene planteado el problema de estudio y se ha evaluado su factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio. Para el desarrollo del marco teórico de la presente investigación se tomó como punto de referencia el bosquejo, el cual nos sirvió para organizar y mantener control de todas las facetas del trabajo, como ideas y temas a tratar; luego se recopiló información por medio de la aplicación de herramientas de investigación como lo son los libros, páginas web, consultas y entrevistas para poder realizar un análisis en el cual se expresa una opinión de acuerdo a los conceptos adquiridos. Cabe

mencionar que el construir el marco teórico es todo un arte, en el cual no debe realizarse un corta – pega de cada cita o resumen de lo que se cita en cada fuente bibliográfica lo que casi todos hacemos que no sirve de mucho en las investigaciones realizadas, sino que lo que aporta a cada investigación es una profunda reflexión realizada a las fuentes bibliográficas revisadas sobre el problema planteado, sus hipótesis y métodos, para así ver el apoyo que ofrece a nuestra investigación.

5.3.2. Elaboración de Instrumentos

Las técnicas a usar según lo antes referido es la observación directa, la entrevista y la revisión documental, éstas por ser un estudio cualitativo.

Observación directa: cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo.

Entrevista: técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información y cuyo propósito es obtener información de forma espontánea y abierta.

Revisión documental: se revisarán documentos generados por la contabilidad de la empresa para el período en cuestión, entre los cuales se encuentran: comprobantes de egresos, comprobantes de diarios, estados financieros y manuales de control interno.

Dichas técnicas se utilizarán en el área de campo con el fin de obtener información directa por parte de expertos en el área de finanzas empresariales que nos permitan llegar a los resultados esperados.

VI. RESULTADOS

6.1. Procedimientos que se llevan a cabo para la toma de decisiones en la empresa

En la empresa YIKASA S.A cada área a nivel interno tiene la potestad de tomar sus propias decisiones en cuanto al método utilizado para realizar en tiempo y forma sus labores, sin embargo, a nivel general toda decisión es tomada por el director general y director de operaciones de la entidad.

En la empresa está establecido que, en ausencia del director general por cualesquiera motivo, el director de operaciones es el encargado de tomar las decisiones, de no estar ambas direcciones, será el administrador financiero el responsable de dicha responsabilidad de acuerdo al manual de control interno organizacional. Además, es el responsable directo del área de contabilidad.

Cabe señalar que para la toma de cualquier decisión es conveniente realizar un análisis previo que refleje una visión a futuro, para prevenir y controlar cualquier catástrofe, al mismo tiempo permitir la elección de la opción más acertada y eficiente para la entidad.

En la empresa no se realizan reuniones para analizar las ventajas y desventajas de cada situación ocurrida, solamente se reúnen cuando existe un caso considerado de gravedad, generando vulnerabilidad ante cualquier incidente, por ejemplo: la disminución de la liquidez, trabajo ocioso, entre otros.

Según los procedimientos de control interno el contador general es el responsable de registrar todas las operaciones contables de la entidad para presentarlas en los estados financieros, por esta razón en la empresa son tomadas en cuenta las opiniones del contador general, ya que, éste revisa minuciosamente el origen de cada transacción y contablemente conoce el tratamiento más acertado para cada operación. Además, es un apoyo para el análisis que realiza el administrador financiero, porque es la persona que está más de cerca con los movimientos que sufren cada una de las cuentas que conforman el activo y el pasivo, orígenes y aplicaciones de efectivo, incrementos y disminuciones del capital de la entidad y de las cuentas de gastos, costos y utilidades de la misma.

Para tomar las decisiones se consideran las opiniones de los responsables de áreas entre los cuales están: director de recursos humanos, responsable de compras y adquisiciones, asesor legal, responsable de área técnica y el área de informática, cada uno en sus diferentes ámbitos.

La entidad a nivel organizacional tiene una estructura bien definida, incluido un manual de responsabilidades para cada área y un manual de funciones para cada espacio profesional que integra el área correspondiente, a la vez se detalla el perfil de las personas necesarias para laborar en las mismas. Se cuenta con dos organigramas, uno para la parte administrativa y el otro para los colaboradores de los proyectos.

Organigrama de la empresa a nivel gerencial.



ORGANIGRAMA COMPLETO: VER ANEXO 3

En síntesis, el director general, director de operaciones y el administrador financiero, son los encargados de tomar las decisiones después de haber realizado el procedimiento de análisis correspondiente para cada problema o situación que se presente en la entidad, sin embargo en muchas ocasiones se omiten estos lineamientos, lo que genera debilidad ,afectando directamente las operaciones contables; bien es el caso que actualmente la entidad está viviendo, ya que todos los aumentos y disminuciones han sido originados por malas decisiones tomadas de la alta gerencia.

Al momento de tomar una decisión se siguen los siguientes procedimientos establecidos en el manual de control interno de la empresa:

Diagnóstico del Problema: los directores a cargo de la entidad deben realizar reuniones periódicas con los jefes de área para conocer la manera de trabajar y las necesidades de las mismas, con el objeto de descubrir a tiempo situaciones que puedan generar controversias operacionales y financieras en un futuro.

Obtención de la Información: es importante que los directores soliciten a las partes afectadas toda la información interna y externa necesaria de la situación, para el planteamiento de las alternativas.

Evaluación de Alternativas: en la evaluación de las alternativas, los directores decidirán cuál es la más acertada, las más acorde con la solución del problema. Y deberán considerar las estrategias de la entidad, a corto, mediano y largo plazo, analizando y comparando entre sí las alternativas, para determinar cuál es la más conveniente, teniendo en cuenta el

impacto y resultado final de esta, considerando el beneficio que a corto plazo pueda generar en las estrategias de la empresa.

Toma de la Decisión: la administración debe elegir la mejor opción después de haber analizado todas las alternativas de solución propuestas y llevarla de inmediato en marcha. Comprendiendo el alcance de la elección y comprometerse con la exitosa implementación de esta.

La empresa aplica procedimientos antes mencionados tomando como base las diferentes leyes y normativas establecidas para el sector público, y demás reglamentos que contribuyan al funcionamiento de la misma, entre las cuales se mencionan:

Ley 822: Ley de Concertación Tributaria, aplicada para los efectos del pago de tributos pagados por la empresa los cuales son el impuesto sobre la renta (IR) y el impuesto al valor agregado (IVA).

Ley 737: Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público, la empresa aplica esta ley para la compra de bienes y servicios en general.

Código del trabajo, en la empresa se utiliza para efectos del pago de nómina de los trabajadores en el área de recursos humanos con el fin de aplicar correctamente las deducciones, prestaciones sociales y aportes exigidos en el presente código, es decir, las obligaciones y derechos del empleador y de los colaboradores.

Código del Comercio, para cualquier actividad económica que realiza la empresa se toma en cuenta este código, principalmente el área contable con el manejo de libros contables mayor y diario, principios contables y otros.

Además, se consideran los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas internacionales de información financiera, y manuales de funciones y controles interno que utiliza la empresa para desarrollar su actividad económica.

Por ejemplo: la implementación de un nuevo sistema contable, decisión que ha incrementado en su totalidad los gastos administrativos, porque se ha incurrido en constantes capacitaciones para el personal que lo manipula, pagos por reversiones de transacciones que se generan al momento de introducir la información contable al sistema, pagos por introducir toda la información contable de años anteriores, entre otros; todo lo anterior se hubiera evitado con la adquisición del sistema contable en su totalidad pues la base de datos no la maneja la empresa, si no que la entidad creadora del sistema, lo cual será un gasto fijo, contribuyendo en la disminución de las utilidades de la empresa.

En la empresa no realizan las cotizaciones establecidas en la ley 737 ley de contrataciones de administración del sector público, la cual indica que como mínimo por cada compra de bien o servicio adquirido, se deberán realizar tres cotizaciones, por ende, presenta debilidades de mayor importancia durante el periodo del segundo semestre del año dos mil

dieciséis se compraron más de diez computadoras al mismo proveedor el cual tenía vínculos con un colaborador de la empresa reflejando una falta de controles internos.

La maquinaria o equipo representa uno de los rubros más grandes de la entidad, a cada proyecto se le asigna su respectiva maquinaria pesada y liviana, herramientas y equipo de transporte para ejecutar las actividades del mismo.

En la parte administrativa cada área se encuentra equipada con equipos electrónicos de los cuales la mayoría fueron adquiridos en el segundo semestre del año dos mil dieciséis, incrementando los costos por la decisión de renovarla además, existen maquinarias sin ser utilizadas, considerado gasto innecesario y que a futuro provocará disminución de la capacidad de responder ante obligaciones de mayor importancia, sin embargo, todos los aparatos electrónicos fueron adquiridos mediante la autorización de la máxima autoridad de la empresa, y se realizaron las compras únicamente a dos proveedores sin cumplir con lo establecido en la ley de contrataciones del estado, esto podrá provocar en un futuro cuando se revisen en las auditorías posiblemente el pago de ciertas multas por falta de claridad en los trámites de adquisiciones antes mencionados.

La adquisición de nuevos activos fijos se realiza mediante una tabla donde la maquinaria está ordenada según la necesidad y los montos proyectados de sus costos, pues cuando se asiste a las subastas se compra el que tiene el primer lugar, estas inversiones pueden realizarse dos veces al año.

Para la adquisición de equipos administrativos el área de informática es la que se encarga del mantenimiento y las compras de los nuevos equipos de oficina. En cuanto a los equipos livianos el responsable del taller de mecánica solicita sus compras por medio de solicitudes tramitadas en el departamento de adquisiciones por lo general en períodos trimestrales, sin embargo, para sufragar gastos de emergencia se emiten cheques a justificar autorizados por la máxima autoridad para compra de ciertos repuestos, cuando son necesidades emergentes.

Para el proceso de contrataciones del personal la mayoría de los trabajadores es contratada por el área de recursos humanos, sin embargo, quien tiene la última decisión es el director general pues es la máxima autoridad de la empresa y él decide a quienes contratar o no en la parte administrativa y de proyectos.

El área de recursos humanos es la encargada de realizar el proceso de reclutamiento y administración del personal, apoyándose en lo prescrito dentro del manual de contrataciones, sin embargo, existen colaboradores con lazos de afinidad en la empresa provocando que la estructura laboral esté sujeta al origen de conflictos de interés, abuso de confianza cuando se distribuyen las funciones del área y es un hecho que se cae en tiempo ocioso, situación que genera disminución de las utilidades, y por ende, de la liquidez de la empresa, reflejada en la planilla cuando se incrementan los montos por los pagos de viáticos en la parte administrativa y horas extras en los proyectos.

Cabe destacar que debido al cambio del personal el área más afectada fue contabilidad, en donde, aproximadamente cuatro personas salieron de la empresa, tres de ellas por despido y una por renuncia dejando al área contable con debilidades para el registro de la información, incremento en los gastos por el pago de prestaciones sociales, acumulación del trabajo, pago de capacitaciones y otros.

6.2. Partidas contables afectadas por la toma de decisiones

La empresa YIKASA S.A recopila, registra, analiza y presenta la información contable proveniente de las operaciones contables de manera mensual y su acumulación anual mediante una Contabilidad Gubernamental, ya que sus asignaciones de trabajo se rigen por uno de los ministerios del Estado, quien les asigna un presupuesto con la finalidad de poder distribuir los ingresos para cubrir en su totalidad los respectivos costos, gastos y demás necesidades.

La empresa para el registro de las operaciones contables cuenta con un catálogo de cuentas con su respectivo instructivo, en el cual se describen cada una de las cuentas y subcuentas que constituyen los diferentes grupos (activo, pasivo, patrimonio, costos y gastos), también se adjunta una guía para darle tratamiento a cada una de las cuentas en relación al origen de sus movimientos y la naturaleza de éstas. Al mismo tiempo como existen fondos fijos de caja chica para todos los proyectos y áreas administrativas se elaboró un resumen de gastos menores denominado Elementos de Gastos para facilitar sus registros a nivel de mayor.

En la empresa YIKASA S.A durante el segundo semestre 2016 las cuentas que han sufrido aumentos son las siguientes:

Inventario

Diciembre 2016 C\$	Diciembre 2015 C\$	Variación C\$
10,252,186.18	9,001,921.00	1,250,265.18

La cuenta de Inventario tuvo un incremento considerable de más de un millón de córdobas, justificado en las notas a los Estados Financieros de la siguiente manera: Este rubro aumento debido a que las asignaciones de proyectos crecieron y por ende la necesidad de adquirir más herramientas menores, no obstante, cuando se revisaron los documentos físicos y los datos del sistema se encontraron diferencias en el rubro de herramientas menores (herramientas para el mecánico, mampostería, eléctricas, albañilería, carpintería, repuestos, materiales, suministros, equipos de protección, combustibles y lubricantes ya que éstas estaban asignadas a los ingenieros residentes cuando se les apertura un proyecto pero realmente en físico nunca volvían a ingresar a la bodega central y para resolver al instante se volvían a comprar para las próximas asignaciones de trabajo. A la vez los controles internos son muy generalizados para controlar un inventario de gran magnitud,

volviéndose en una debilidad para el extravío en los diferentes rubros y la desactualización en las kardex.

Por lo general solamente se lleva un control de los artículos que se encuentran en la bodega central de la empresa, en la ejecución de los proyectos todos los artículos, materiales, suministros y otros, que se adquieren se cargan y descargan al proyecto, es decir, no se considera si los artículos en existencia y se les da salida en el mismo mes de la compra por ende, el saldo reflejado en el estado financiero no es el correcto además, se no se realiza inventario físico en proyectos únicamente en bodega central.

Los rubros que maneja la empresa en el inventario son los siguientes:

- Mobiliario y equipo de oficina
- Papelería y útiles de oficina
- Combustible y lubricantes
- Repuestos automotrices
- Herramientas y enseres
- Llantas y neumáticos
- Material selecto
- Cemento
- Acero
- Madera
- Pinturas y diluyentes
- Arena
- Piedrín
- Piedra bolón
- Piedra cantera
- Piedra volcánica
- Entre otros...

Activo Fijo (Computadoras)

Diciembre 2016 C\$	Diciembre 2015 C\$	Variación C\$
3,145,361.02	2,434,169.00	711,192.02

El activo fijo está integrado por la maquinaria pesada y equipos livianos asignados para la ejecución de los proyectos y el equipo electrónico de área administrativa; sin embargo al realizar la revisión documental la cuenta: Equipo Computarizado refleja un aumento en más de 700,000 mil córdobas debido a la adquisición constante de computadoras, especialmente en los meses de septiembre y octubre, cuya compra fue de ocho aparatos y a un solo proveedor; posiblemente este suceso se dio porque las normas de control interno no se aplicaron, ya que las adquisiciones fueron autorizadas sin realizar el proceso establecido en la ley 737. Ley de Contrataciones Administrativas del sector Público que exige como mínimo tres cotizaciones de tres proveedores debidamente autorizados en el registro nacional de proveedores del estado. Además, el responsable de informática no presentó en ningún momento un reporte donde se les daba de baja a las computadoras que serían reemplazadas por las nuevas; por ende, todo esto contribuyo a la disminución de la liquidez.

Gastos de Administración

La revisión documental realizada a la cuenta de gastos de administración reflejó un aumento en relación a años anteriores por la implementación de un nuevo sistema contable, verificado en los totales de la nómina especialmente en el área de contabilidad porque los colaboradores tenían que laborar en tiempo extraordinario para poder ingresar toda la información de años anteriores y a la vez ponerse al corriente con los registros del período en curso, por todo lo anterior se les pagaban viáticos equivalentes a 70 semanal y 160 los fines de semana a 10 trabajadores, por otra parte cada vez que se tenía que cerrar un módulo para contabilizar surgían problemas y se tenía que consultar a la empresa que diseñó el sistema, acción que generaba gastos, ya que la empresa no pudo obtener la licencia ni la base de datos porque era demasiado costosa.

Otro aspecto que incidió en el aumento de los gastos fue el pago de multas porque durante el año 2016 la entidad mensualmente pagaba multa en lo relacionado a las cuotas del INSS porque cada vez que correspondían sus pagos se priorizaban los pagos de combustible y la compra de materiales, así que se tenía que esperar el siguiente depósito para ser cancelado.

En otra ocasión la entidad sufrió una multa por declarar y pagar el IVA después del plazo estipulado ya que el área de contabilidad no contaba con colaboradores para realizar esta actividad debido a renuncias y despidos ocurridos, y los que habían quedado tenían la responsabilidad de actualizar la información contable porque les podían suspender la licencia para operar debido al retraso que se llevaba. El monto correspondía al doble de lo declarado por día, y se pagó por tres días de retraso.

Efectivo en Caja y Banco

Diciembre 2016 C\$	Diciembre 2015 C\$	Variación C\$
1,072,212.77	2,803,856.00	-1,731,643.23

La cuenta de Efectivo en Caja y Banco disminuyó en más de un millón de córdobas, debido a los aumentos en grandes porcentajes de las cuentas antes mencionadas porque todos son gastos deducibles y por lo general se cancelaban al instante generando salidas de efectivo que en determinado momento podrían haberse evitado si los manuales de control interno hubieran sido aplicados por las personas responsables de tomar decisiones o bien si la contabilidad no fuera atrasada y desactualizada.

Cabe destacar que la empresa no está haciendo lo correcto al omitir los procedimientos para la toma de decisiones, es un hecho que la liquidez y las utilidades de la misma se están viendo afectadas por decisiones que no han sido evaluadas en su momento o por el contrario que no se han previsto los obstáculos a futuro.

Gastos Acumulados por Pagar

Diciembre 2016 C\$	Diciembre 2015 C\$	Variación C\$
9,123,976.43	5,397,442.00	3,726,534.43

La cuenta de Gastos Acumulados por Pagar aumento en más de tres millones de córdobas, esto provocado por los despidos y renunciaciones del personal, ya que a cada persona se le pago su correspondiente liquidación y de la misma manera se recluto nuevo personal para los puestos que quedaron libres, el pago de los subsidios de enfermedades causadas por el estrés y el recargo de funciones, el pago de viáticos a personal administrativo por laborar después del horario establecido con el propósito de actualizar la información acumulada por la prisa de la rutina diaria en relación a periodos actuales.

Utilidad Neta

Diciembre 2016 C\$	Diciembre 2015 C\$	Variación C\$
5,856,984.00	55,368,081.00	-49,511,097.00

La cuenta de Utilidad Neta disminuyó en más de cuarenta millones de córdobas debido a la mala toma de decisiones que la alta gerencia ha tomado en relación a sus actividades en el segundo semestre del año 2016, ya que cada una de éstas afectó cuentas significativas del Balance General y el Estado de Resultado y por ende todas repercuten en la Utilidad Neta de la empresa YIKASA S, A.

6.3. Efectos de la toma de decisiones en los estados financieros

Los principios de contabilidad y la Ley 822. (Ley de concertación tributaria) y demás reglamentos aplicables al sector público exigen la elaboración y presentación de los estados financieros de manera mensual y anual a todas las empresas en general, siguiendo estas normativas en la empresa se elaboran los estados financieros siguientes:

1. Balance General.
2. Estado de Resultado.
3. Flujo de Efectivo.
4. Estado de Cambio de Patrimonio.

Todos estos con el fin de analizar y tomar las decisiones más acertadas para el crecimiento de la empresa. Dichos estados financieros son elaborados durante el período contable, sea este, de forma mensual o anual y de esta manera proporcionar información a los usuarios que los soliciten, ya sean externos e internos.

Es importante evaluar los procedimientos y las decisiones que se han tomado en el pasado, pues permiten fortalecer a las empresas para afrontar crisis que puedan presentarse en el futuro por medio de la planeación o presupuestos.

La empresa YIKASA, S.A es considerada como una entidad que ha crecido considerablemente a nivel nacional porque es una de las más grandes en la ejecución de los proyectos del sector de la construcción de puentes y carreteras, se piensa que las decisiones que se han tomado por parte de las administraciones han sido efectivas y contribuido al desarrollo de la misma, pese a lo antes descrito, existen muchas debilidades de control interno en la área de compras, contabilidad y recursos humanos durante el segundo semestre de dos mil dieciséis, que posiblemente provocará consecuencias a corto y largo plazo.

Las gerencias de las empresas no pueden tomar decisiones a la ligera, ya que, una decisión incorrecta podría provocar disminuciones de las ganancias y hasta la posible liquidación de la entidad.

Entre las repuestas a la entrevista realizada al administrador financiero de la empresa expresó, que la compra de un sistema con un costo demasiado alto, fue una decisión precipitada y no tan acertada, porque se pagaron más de cien mil dólares por adquirirlo y en la compra no se incluyó la base de datos del mismo, eso implica que cualquier problema que genere se deberá estar pagando al proveedor del mismo, disminuyendo la liquidez de la empresa, utilidades y la capacidad de pagar las obligaciones a corto plazo, y a largo plazo generaría demoras en la ejecución de los proyectos y disminución de personal, provocando un déficit en la empresa.

Al comparar las cuentas de costos y gastos que sufrieron incrementos durante el segundo semestre del año 2016, se obtuvieron los siguientes resultados:

Los activos de una empresa son aquellos que representan los bienes o útiles de los cuales se obtiene el mayor beneficio posible para generar utilidades por medio de las actividades operativas, puede observarse en el análisis al balance general de la empresa en cuestión que los activos incrementaron en más de ciento treinta por ciento durante el período comprendido entre diciembre 2015 a diciembre 2016, situación considerada como excelente porque está por encima de los niveles de crecimientos considerados como buenos.

Utilidades Acumuladas: en base a la aplicación de las herramientas financieras de los estados financieros puede observarse una variación negativa en la cuenta de utilidades acumuladas de la empresa, situación considerada como de riesgo, ya que esta cuenta representa la rentabilidad de la empresa.

Esta cuenta disminuyó del 31 de diciembre de 2015 al 31 de diciembre de 2016 en aproximadamente el 50%, es decir, que la empresa ha tenido pérdidas durante todo el período, provocando un déficit en el estado de cambio del patrimonio de la empresa YIKASA, S.A.

BALANCE GENERAL YIKASA, S.A		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016		
GRUPO	MONTO C\$	PORCENTAJE
ACTIVOS	232,585,218.44	100%
PASIVOS	215,125,653.95	92%
CAPITAL CONTABLE	17,459,564.18	8%

Como puede observarse en la tabla anterior los datos en el balance general muestran que la mayor parte de la estructura de capital esta representada por las obligaciones (pasivos), es decir, que del total de activos únicamente pertenecen a la entidad el nueve por ciento, situación considerada como débil y muy por debajo de los niveles establecidos como buenos, los cuales establecen que en la estructura del capital los pasivos como máximo deberían representar el treinta por ciento del total de activos y el capital contable el restante setenta por ciento para que la empresa sea rentable, sin embargo en este análisis se debe tener en cuenta que la mayoría de pasivos están siendo financiados por terceros, situación que ubica a la empresa en manos de usuarios externos, ya que en este momento debido a los problemas económicos y su disminución en la liquidez no se tiene la capacidad para cubrir sus obligaciones.

Otro aspecto importante a analizar a partir de los estados financieros, son las razones financieras para evaluar correctamente la condición y desempeño financiero de la empresa.

Razón de liquidez: esta razón mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo. El grado de liquidez de la empresa es prioridad para analistas, propietarios,

administradores, proveedores, y acreedores, además se puede conocer el historial de liquidez que servirá para la toma de decisiones.

$$\text{RAZON CIRCULANTE} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{166,423,205.65}{214,725,654.0} = 0.78$$

Como se puede observar en la tabla anterior el índice de solvencia de la empresa YIKASA, S.A, está por debajo de los considerados como aceptables, ya que este resultado indica que por cada córdoba que la empresa debe a corto plazo tiene la capacidad de responder en apenas 78 centavos si se convierten en efectivo los activos circulantes, este resultado se debe a los problemas generados por las decisiones no tan acertadas presentadas durante el segundo semestre del año dos mil dieciséis las cuales se han mencionado anteriormente.

Razón de endeudamiento del activo total: esta razón tiene como objetivo, medir el nivel del activo total de la empresa financiado con recursos aportados a corto y largo plazo por los proveedores o en su caso acreedores.

$$\text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{215,125,653.95}{232,585,218.44} = 92.49\%$$

La razón de endeudamiento de la empresa es de más del 92 por ciento, esto indica que la situación de la empresa está en riesgo pues el activo total ha sido financiado por los pasivos a corto y largo plazo, el apenas 7.51% restante es por medio del patrimonio de la empresa, situación que refleja que los niveles de endeudamiento están demasiado elevados pues la estructura de capital debería de ser como máximo el 30% de los activos financiado por los pasivos, el restante por el capital de la empresa.

En este caso se debe tener en cuenta que el financiamiento para las empresas no es malo siempre y cuando se realice con control, sin embargo en la empresa YIKASA S.A. el financiamiento se está efectuando de forma constante sin la existencia de una necesidad que cubrir y un análisis de los recursos financieros de la misma, provocando el incremento de las deudas por pagar y la disminución en su capacidad de pago.

Pasivos Circulantes	214,725,653.95	99%
Pasivos a Largo Plazo	400,000.00	1%

La fuente de financiamiento a largo plazo es una estrategia considerada en ocasiones por las entidades para suplir las necesidades de la empresa, sin embargo, la empresa YIKASA, S.A, la mayor parte de la estructura del capital representado en los pasivos es a corto plazo, lo que podría generar problemas de liquidez para asumir las obligaciones, pues tampoco cuenta con suficientes activos circulantes para responder a dichas obligaciones.

Como se puede observar en la tabla anterior casi el 100% de los pasivos de la empresa son a corto plazo y considerando que la razón circulante proporciona un saldo negativo la entidad no cuenta con una situación favorable, por el contrario debería buscar a incrementar

la estructura del capital a favor de los socios con el fin de obtener una mejor situación en un futuro y evitar la acumulación de pasivos que podrían hacer efectivos sus cobros dejando en vulnerabilidad la a la entidad por falta de recursos para responder a los mismos.

ESTADO DE RESULTADOS		
	2016	2015
GRUPO	MONTO C\$	MONTO C\$
INGRESOS	44,854,388.28	230,747,960.00
EGRESOS	38,997,404.28	175,379,879.00
UTILIDAD NETA	5,856,984.00	55,368,081.00
MARGEN DE UTILIDAD NETA*	13%	24%

**Margen de Utilidad Neta= Utilidad Neta después de Impuestos / Ingresos Netos*

Como bien se puede observar en la aplicación de los ratios financieros al Estado de Resultado, la razón de Margen de Utilidad Neta refleja que en el año 2016 presenta casi la mitad de rentabilidad menos que el año 2015, situación que es considerada no muy buena pues la empresa debería de ir incrementando este margen el cual es un claro indicador del nivel de rentabilidad.

Pese a lo antes mencionado el margen de utilidad, aún se encuentra por encima de lo considerado como bueno desde el punto de vista general el cual dice que debería estar por encima del 10%.

Los ingresos del año 2015 son casi cinco veces más que los del 2016, lo cual indica el déficit que ha tenido la entidad en cuanto al desarrollo que deberían ser plasmados a fin de incrementarse cada año a favor de las acciones de los socios.

Al observar el estado de resultado las utilidades obtenidas en el dos mil dieciséis son insignificantes comparadas con las del 2015 es por ello que se deben analizar las decisiones tomadas en ese período, pues debido a ellas, al cambio del personal, a la compra de activos fijos, al cambio de sistema contable y demás decisiones han incurrido en los resultados de la empresa de manera negativa.

Según se puede observar a nivel general en el estado de resultados la empresa está obteniendo un buen margen de utilidad, sin embargo, al compararse con los periodos anteriores se observa un déficit considerable el cual debe ser analizado por la gerencia con el fin de erradicarlo e incrementar las utilidades en pro del desarrollo de los objetivos de la empresa.

6.4. Procedimientos adecuados para la toma de decisiones

Como se ha podido observar en el desarrollo de la investigación en la empresa YIKASA, S.A, y la incidencia de la toma de decisiones de la alta gerencia en las operaciones contables de la misma durante el segundo semestre de 2016, la principal problemática ha sido la mala toma de decisiones de la alta gerencia, ocasionando pérdidas considerables para la empresa, las que se hubieran podido evitar realizando análisis de los diferentes procedimientos de compras en cuanto bienes y servicios, contrataciones y otros aspectos mencionados en el trabajo.

Con el fin de contribuir a la disminución de la problemática presentada en la entidad se plantean una serie de procedimientos para las actividades donde se encontraron dificultades en relación a la aplicación de los manuales de control interno asignados a cada una de las mismas, seguidamente de un párrafo donde se explique la manera que le ayudara a la alta gerencia para tomar una decisión:

a. Compra de Bienes y Servicios

Tomando en consideración los elementos estipulados en la Ley 737. Ley de Contrataciones Administrativas del Estado, se recomiendan la aplicación de los siguientes procedimientos:

1. El administrador financiero debe evaluar si existe en realidad una necesidad de adquirir el bien o servicio.
2. El administrador financiero debe considerar el efecto financiero de la compra a futuro, es decir el impacto que tendrá en las utilidades netas de la empresa, tomando en cuenta la opinión del contador general.
3. El área de adquisiciones tiene que evaluar las diferentes alternativas expuestas por los proveedores, comparando calidad, precio, beneficios promocionales, entre otros, por medio de cotizaciones (3 como mínimo).
4. Conformar un comité conformado por los representantes de las áreas de la empresa con el fin de evaluar las especificaciones técnicas, aspecto legal y financiero, para luego aprobar dicha contratación.
5. Presentar ante la máxima autoridad una tabla de análisis con todas las propuestas expuestas por los proveedores en sus cotizaciones y sus respectivos documentos actualizados, para seleccionar una de las alternativas.
6. Después de autorizada la compra acudir ante el proveedor para corroborar la orden de compra con la cotización emitida por el mismo.
7. Solicitar una factura con elementos legales, luego hacer una entrada a almacén o bien registro en auxiliares dependiendo de la compra efectuada.
8. Llevar un control de los materiales en inventario llenando kárdex por cada artículo
9. De ser activo fijo ingresar a libro auxiliar y codificar debidamente por el responsable de propiedad para luego ser asignado a una persona responsable del bien, además, depreciar según los años de vida útil establecidos por la ley para cada activo.
10. Llevar un control de la ubicación y mantenimientos que se le hagan al activo.

11. Registrar en comprobantes de diario la acumulación de depreciación acumulada.
12. Aplicar análisis a los estados financieros mediante las razones financieras.

Todo lo anterior ayuda a la administración a tomar las decisiones de manera ordenada por medio de los controles internos, por ejemplo: al evaluar la existencia de tres cotizaciones la gerencia podrá decidir, cual es la más conveniente, evitando que los colaboradores compren bienes y servicios a beneficio de ellos, permitiéndoles una posibilidad de satisfacer los conflictos de interés para bienes personales.

De no llevar a cabo los procedimientos antes mencionados para la toma de decisiones de la compra de bienes y servicios en general, se podrían extraviar los activos, contratar a los proveedores por afinidad con personal de la empresa e incluso puede suceder que la compra no satisfaga la necesidad que presente la empresa, provocando de esa manera gastos innecesarios.

b. Contrataciones del personal

1. La máxima autoridad de la empresa debe delegar la responsabilidad de contratar al personal únicamente por medio del área de Recursos Humanos, sin excepciones.
2. Hacer uso de los manuales de control interno del área de recursos humanos tomando en consideración el análisis del recurso humano para cada área cuando amerite contratar a alguien.
3. Aplicar entrevistas para identificar las capacidades de los posibles trabajadores.
4. Tomar en consideración la experiencia, capacidades, aptitudes y demás elementos considerados como claves para el buen desempeño del colaborador.
5. Ingresar al colaborador contratado en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, previamente autorizado por la máxima autoridad con un contrato laboral legal.
6. Asignar funciones por medio de los manuales para cada uno de los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.
7. Llevar un control de los días acumulados de prestaciones sociales de los trabajadores para evitar malos entendidos.

El correcto proceso de reclutamiento por parte del área de Recursos Humanos le permite a la alta gerencia un campo amplio para decidirse por la persona indicada que cubrirá el puesto laboral, mediante un análisis en relación al perfil profesional de cada solicitante una vez realizadas las entrevistas y el examen psicológico, por otra parte, la alta gerencia no se vería envuelto en contrataciones originados por lazos de afinidad, situación que en su transcurso provoca inconformidades en el ambiente laboral, ya sea por incapacidad para realizar una actividad o por abuso de confianza cuando el individuo se siente protegido por los jefes inmediatos.

De no tomar en cuenta los procedimientos antes mencionados puede llevar a inconformidades en los trabajadores, contratación de personal por afinidad, con falta de capacidades que generen el pago por gastos de administración innecesarios.

c. Cambio del sistema Computarizado

1. Evaluar la necesidad del cambio del sistema contable para la empresa.
2. Analizar el costo y comparar con varias empresas proveedoras con el fin de determinar la opción que sea más económica,
3. Evaluar ventajas y desventajas del sistema a adquirir.
4. Tomar en cuenta un análisis económico, financiero del efecto que tendrá la adquisición del sistema computarizado.
5. Evaluar la facilidad de adaptación del personal que se encargara de manipular el sistema, de modo que se evite la acumulación de información.
6. Considerar los problemas posibles que se presenten por falta de adaptación del personal que manipule el sistema.
7. Capacitar a todo el personal que manipule el sistema.

El administrador financiero en conjunto con el área de informática y demás áreas al momento de exponerle a la alta gerencia cada una de las debilidades y fortalezas le permitirá valorar si es necesario cambiar inmediatamente el sistema contable con el que se está trabajando, o bien tomar en cuenta alternativas más ventajosas para la empresa como la posibilidad de un periodo de prueba con el nuevo sistema. Por otra parte, un estudio a profundidad de la nueva propuesta le permitirá ver a futuro las dificultades que podría generar en cada una de las áreas involucradas que por ende afectan los registros contables seguidamente de la liquidez y utilidades de la empresa.

Al no tomar en cuenta los aspectos antes mencionados podrá ocasionar grandes dificultades, ya sean por demoras en el registro de la información o errores por falta de conocimientos del personal que lo maneje, lo cual, generaría gastos elevados de administración

d. Manuales de Control Interno

1. Elaborar y hacer uso de los manuales de control interno, manuales de funciones y procedimientos para cada área.
2. En el área de recursos humanos hacer uso de los manuales de funciones para asignarse al personal.
3. En el área de contabilidad hacer uso del catálogo de cuentas y su respectivo instructivo.
4. Hacer uso de los manuales de control interno para el efectivo en caja y banco.
5. Hacer uso de los manuales de control interno para el área de inventario.
6. Llevar control de las compras efectuadas para las diferentes áreas de la empresa.

La existencia y el conocimiento de los manuales de control interno aplicados a las actividades significativas de la empresa le permite a la alta gerencia una evaluación eficiente del origen y aplicación de los recursos económicos de la empresa, evitando de esta manera riesgos de control y detección.

Si no se realiza lo antes mencionado pueden malversarse los fondos de la empresa, la posibilidad de pérdidas en el efectivo, pérdida de utilidades, y un déficit en la operatividad de la empresa.

e. Procedimiento para tomar decisiones

1. Las personas responsables de tomar decisiones deben reunirse para evaluar si existe la necesidad de realizar un cambio o bien adquirir un bien o servicio.
2. Después de confirmar la existencia de la necesidad deben solicitarle al área correspondiente para tramitar la operación.
3. Una vez que el área tenga el trámite completo los responsables de la decisión deben volver a reunirse para escuchar el análisis por parte del administrador financiero y la afectación en los recursos económicos de la empresa.
4. Luego del análisis los responsables de la decisión deben debatir sus puntos de vistas.
5. Finalmente después de todo lo anterior se elige la propuesta más convincente para los responsables de tomar decisiones.

La aplicación de los pasos mencionados anteriormente le facilita a la alta gerencia la selección de la alternativa más eficiente, ya que su decisión se basa en un análisis a futuro y la prevención de un acontecimiento que pueda provocar daños irreversibles para la empresa.

Si la empresa no aplicara estos procedimientos continuaría enfrentándose a situaciones negativas que en un periodo a largo plazo afectaría por completo la liquidez y los recursos económicos de la empresa.

VII. CONCLUSIONES

- En síntesis, los procedimientos aplicados para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia (dirección general, dirección de operaciones y administrador financiero) en la empresa YIKASA, S.A, han afectado de manera significativa las operaciones contables, ya que no existen controles en las diferentes áreas al momento de solicitar el uso de los recursos económicos de la entidad, conllevando al agotamiento, extravío y extensión de los mismos, además cada vez el riesgo de que la empresa cierre en un futuro aumenta en gran escala. De otra forma se constató que las decisiones son tomadas sin realizar reuniones en donde se presenten los análisis realizados por el administrador financiero y sin la posibilidad de escuchar los puntos de vistas de las dos personas encargadas de seleccionar las mejores alternativas para el crecimiento económico del ente.
- Por otra parte, el descontrol en la toma de decisiones repercutió directamente en cuentas contables de carácter significativo para el funcionamiento operacional de la entidad, aumentando en gran medida las deudas por pagar y los gastos de administración y disminuyendo el patrimonio de la misma. En relación a los activos circulantes (Inventario) y fijos (Equipo de Computo) aumentaron, debido a estos cambios se afectaron la cuenta de Efectivo en Caja y Banco , ya que las adquisiciones se cancelaron en el mismo período, significando desembolso de dinero y dificultades en la liquidez de la empresa.
- Cada aumento y disminución de las cuentas mencionadas anteriormente inciden de manera grupal en los estados financieros de la empresa. Mediante la aplicación de los ratios financieros se analizó la situación financiera del ente resultando con dificultades al momento de responder ante las obligaciones, y sobre todo porque su financiamiento fue con terceros, es decir que en este periodo la empresa le pertenece a entes externos.
- En resumen, las decisiones tomadas por la alta gerencia influyeron de manera significativa en los ingresos, costos y gastos reflejados en el estado de resultados, cumpliéndose de esa manera con el supuesto de la investigación.

VIII. RECOMENDACIONES

Según los resultados encontrados en el proceso de la investigación los colaboradores de la empresa YIKASA S.A podrían retomar las siguientes propuestas:

- Establecer un comité de evaluación de las alternativas que presenten a la administración para analizar las opciones tomando las decisiones más acertadas utilizando manuales de control interno para cada operación de compra, de funciones, etc., permitiendo de tal manera el crecimiento económico de la empresa.
- Realizar análisis de las cuentas en conjunto con el contador general de la empresa de modo que se identifiquen las causas de los movimientos de las mismas, y así tomar decisiones con base en los resultados de las operaciones de periodos anteriores y de esa manera presupuestar los recursos de manera óptima y eficiente para operaciones futuras.
- Hacer uso de la aplicación de las herramientas financieras para la toma de decisiones de forma que se analicen la situación y resultados de la empresa por medio de los estados financieros, visualizando la rentabilidad, endeudamiento, liquidez y demás factores, de esa manera las decisiones tomadas por la gerencia serán las más apropiadas.
- Establecer procedimientos, políticas y normas de control interno para cada área, basados en los reglamentos, leyes y normas aplicables a la entidad, así como, exigir su cumplimiento con el fin de optimizar los recursos de la empresa, aportando al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

ANEXOS

IX. ANEXOS

9.1. Anexo 1 - BOSQUEJO

I. Datos Generales de YIKASA S.A

1. Descripción de la entidad
2. Misión
3. Visión
4. Valores

II. Toma de decisiones empresariales

1. Definición
2. Características
3. Importancia
4. Clasificación
5. Quienes toman decisiones
6. Responsabilidad de la alta gerencia
7. Procedimientos para la toma de decisiones
8. Ventajas de la toma de decisiones empresariales
9. Desventajas de la toma de decisiones empresariales
10. Relación de la toma de decisiones con la contabilidad

III. Operaciones contables

1. Definición
2. Características
3. Clasificación
4. Normas y principios aplicables a las operaciones contables
5. Registros contables
6. Diferencia entre operaciones contables y registros contables

IV. Análisis de los Estados Financieros

1. Que son los Estados Financieros
2. Clasificación
3. Características
4. Importancia
5. Normas para la presentación
6. Efectos de la toma de decisiones en los estados financieros

9.2. Anexo 2 - Entrevista

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

Asignatura: Seminario de Graduación

Tutora: MSc. Eleem Montoya.

Objetivo de la Entrevista: Evaluar los procedimientos que se llevan a cabo para la toma de decisiones en la empresa.

Dirigida: Lic. Julio Cardoza

Dir. Administrativo Financiero

YIKASA, S.A.

Nosotros los Estudiantes de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas del Grupo B de FAREM-ESTELI nos dirigimos a usted para que nos permita hacerle una entrevista de la cual nos apoyaremos en nuestro trabajo de investigación.

ENTREVISTA

1. ¿Qué tipo de contabilidad utilizan en la empresa según su clasificación?
2. ¿Existe un catálogo de cuentas específico para la entidad? ¿Cuenta con su respectivo instructivo de cuentas?
3. ¿Utilizan un sistema computarizado para el registro de la información contable?
4. ¿Cuáles son los grupos de cuentas que maneja la entidad?
5. ¿El sistema de registro es a base de efectivo o devengo?
6. ¿Qué cuentas han reflejado aumento durante el segundo semestre 2016?
7. ¿Qué cuentas han reflejado disminución durante el segundo semestre 2016?
8. ¿Cada proyecto cuenta con un monto asignado mediante presupuestos para cubrir sus costos y gastos?
9. ¿Adquieren maquinaria o equipo en base a presupuestos?
10. ¿Han sufrido de revisión fiscal?
11. ¿Son pagados los impuestos en las fechas establecidas por las instituciones reguladoras de los mismos?
13. ¿Quiénes toman las decisiones? ¿Por qué?
14. ¿Se hace un análisis previo a la toma de cualquier decisión?

-
15. ¿Qué procedimientos, leyes, normativas y reglamentos son considerados para la toma de decisiones?
 16. ¿Es tomada la opinión del contador general para la toma de decisiones? ¿Quiénes más intervienen?
 17. ¿Existe una estructura definida por áreas en la empresa (Organigrama)?
 18. ¿Qué procedimientos de compras se utiliza para la compra de maquinaria o equipos?
 19. ¿La maquinaria o equipo es adquirida en base a presupuestos debidamente elaborados? ¿Cada cuánto?
 20. ¿Existe un manual de contrataciones del personal? ¿Es aplicado?
 21. ¿Han pagado multas? ¿Qué montos han pagado? ¿A qué se debe?
 22. ¿Qué partidas han afectado contablemente?
 23. ¿Cuáles son los gastos deducibles y no deducibles?
 24. ¿Qué tipos de inventarios maneja la empresa?
 25. ¿Cuál es el método de depreciación aplicado en la empresa?
 26. ¿Cuáles son los estados financieros que elaboran?
 27. ¿Cree usted que las decisiones tomadas en el pasado han contribuido al desarrollo de la empresa? ¿Cómo?
 28. ¿Se han tomado decisiones precipitadas o anticipadas que hayan afectado las operaciones de la empresa? Describa
 29. ¿Han incrementado las cuentas de costos y gastos en grandes porcentajes respecto de periodos anteriores?
 30. ¿La implementación de un nuevo sistema afecto de manera negativa en los estados financieros?
 31. ¿La existencia del inventario físico es equivalente a los datos reflejados por el sistema informático?
 32. ¿Qué movimientos y cambios han reflejado las nóminas después de las decisiones tomadas respecto al personal?
 33. ¿Por qué la empresa adquiere constantemente maquinaria y equipo?
 34. ¿Disminuyeron las utilidades? ¿Debido a que?

9.3. Anexo 3 – Solicitud de Documentos

A: Administración General

YIKASA,S.A

Su despacho.

De: Katherine Cruz

Yoseling Grádiz

Saul Mairena

Estudiantes Contaduría Pública y Finanzas

Reciba cordiales saludos.

El motivo por el cual le escribimos es para solicitarle su apoyo con nuestro desarrollo profesional, pues necesitamos realizar una investigación aplicada a una problemática real en una empresa, para dar posibles soluciones, es por ello que solicitamos los documentos siguientes:

Copia de los Estados Financieros del segundo semestre 2016.

Acceso a los comprobantes de diario y egreso del mismo periodo (reporte).

Agradeciendo su amable atención, esperando una respuesta positiva.

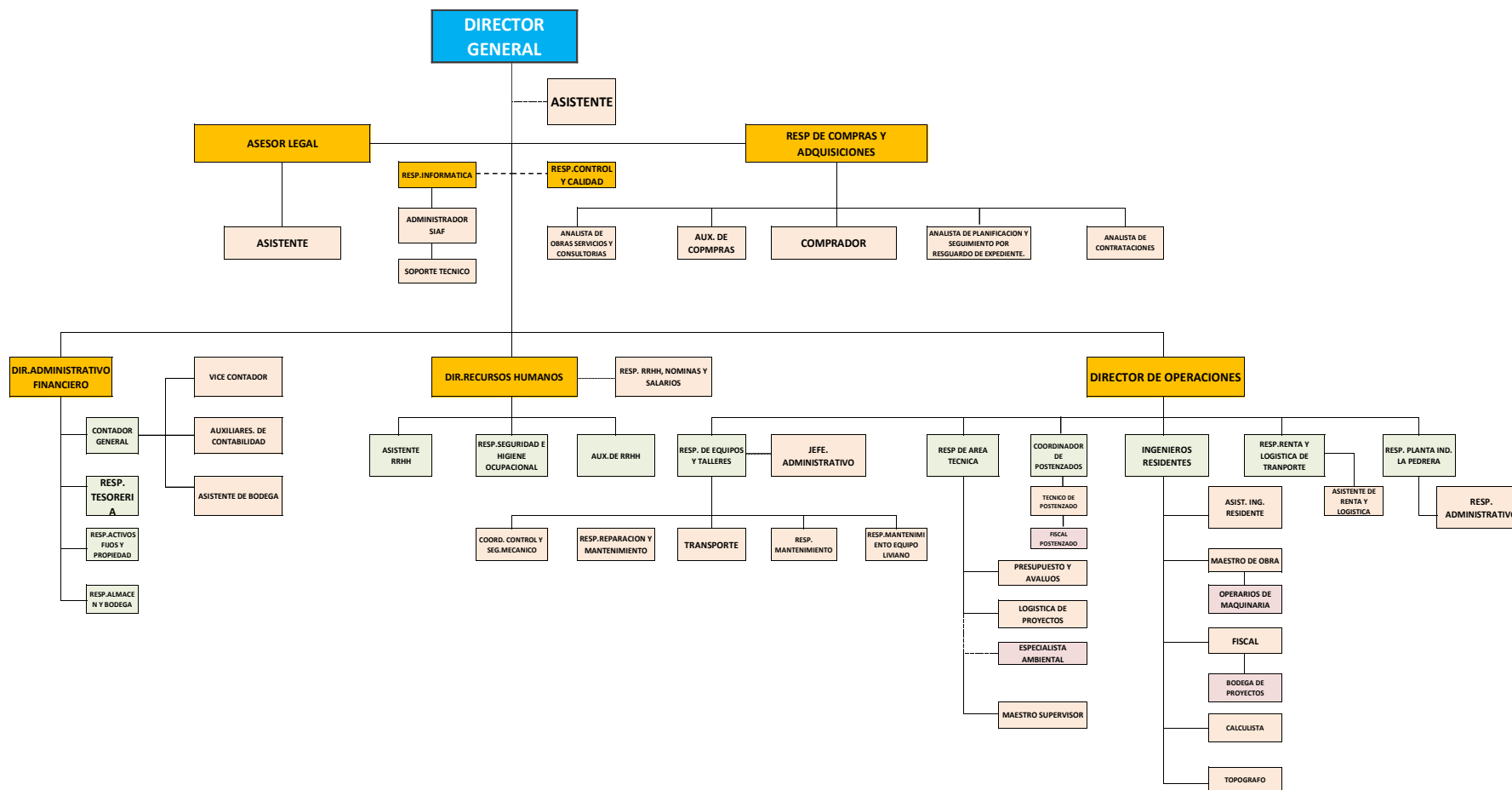
Nos Despedimos

Atte.

CC. Archivo

9.4. Anexo 4 - Organigrama

ORGANIGRAMA GENERAL



X. BIBLIOGRAFIA

Amaya, J. A. (10 de 10 de 2014). *Carta de Gerencia*. Obtenido de <http://blogs.portafolio.co/carta-de-gerencia/el-gerente-y-sus-responsabilidades/>

Conduce Tu Empresa. (Enero de 2012). Obtenido de Conduce Tu Empresa:
<http://blog.conducetupempresa.com/2012/01/proceso-de-toma-de-decisiones.html?m%3D1&grqid=ObNxoT8a&hl=es-419>

Facti. (11 de octubre de 2016). *Facti*. Obtenido de Facti:
<http://blog.facti.mx/index.php/2016/10/11/la-importancia-de-la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion/>

gerenteweb.com/noticias.php?id=20. (s.f.).

Guillen, K. (2015). *Prezzi*. Obtenido de Prezzi: prezi.com/m/xepvfhdflqbp/que-son-operaciones-contables/

Herminia Guitrón del Río, M. (3 de Abril de 2017). *Expidetufactura*. Obtenido de
<http://www.expidetufactura.com.mx/blog/contabilidad-financiera->

<http://elblogymiprofesion.blogspot.com/p/2.html>. (s.f.).

<https://assessorcomptable.blogspot.com>. (Mayo de 2013). Obtenido de estados-financieros-y-su-importancia.html.

Julian Perez, Maria Merino. (Agosto de 2015). *Definicion de* . Obtenido de
www.definicion.de/proceso-contable/

Loftonsc. (22 de Abril de 2016). Obtenido de www.loftonsc.com/blog/estados-financieros-basicos

López, A. J. (1983). *Principios de COntabilidad*. Mexico: MCGRAW-HILL.

Mario Marquez. (11 de Julio de 2011). *Wordpress*. Obtenido de
<https://mariomarquezh.wordpress.com/los-cuatro-estados-financieros-para-la-toma-de-decisiones/>

Pau Urquizu. (27 de 10 de 2009). *Business Intelligence*. Obtenido de Business Intelligence:
<https://www.businessintelligence.info/toma-decisiones-business-intelligence.html>

Porto, J. P., & Merino, M. (01 de 2015). *Definicion De*. Obtenido de <https://definicion.de/proceso-contable/>

Registro Contable . (enero de 2017). Obtenido de <https://registrocontable.wikispace.com>

Zaida, Escalona Luisa, Orjuela Mariluz, Ramirez Lennis. (Junio de 2011). *Toma de Decisiones y Gerencia por Objetivo*. Obtenido de
http://tema4gerenciaxobjetivo.blogspot.com/2011/06/tema-4-toma-de-decisiones-y-gerencia-de_24.html