CONTABILIDAD DIRECTIVA y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA*

Carlos Mallo

Resumo:

La Contabilidad Directiva ha sido definida en el Documento no. 1 como "la ciencia contable operando a través de sus modelos en un sistema de dirección económica especifico, y, dentro de él, proporcionando información útil al sujeto económico para el control de un sistema de la circulación económica ". Según se indica en este mismo documento la actividad económica determina la circulación económica, que a su vez genera la acumulación económica, y todo el proceso es gerenciado a través del sistema de dirección económica, mediante la elaboración de un sistema prospectivo-retrospectivo de información que evalúa continuamente el nivel de las variables de circulación y acumulación económica, para que el órgano decisor personal e institucional dirija y regule continuamente el sistema económico real. Ahora bien la actividad económica es desarrollada por sujetos económicos personas físicas o jurídicas, dentro de un marco jurídico nacional o supranacional, que arriesgan un patrimonio propio o ajeno y su capacidad de trabajo dirigiendo y controlando la actividad económica, que está sujeta a las enormes tensiones creativas que exige el nivel de competitividad actual. Tanto en el orden de las personas como de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, con los sistemas de información que realimentan continuamente el reforzamiento de la correcta toma de decisiones, para mantener el adecuado nivel de competitividad. Fijando nuestra atención en las organizaciones privadas de tipo empresarial o empresas de negocios y con la intención de llegar a modelos de Contabilidad Directiva operativos para los mismos, este documento se va a centrar en la problemática correspondiente a las premisas, causas y condicionantes contractuales de las empresas privadas competitivas, planteándose cuales son los factores organizativos característicos de los sistemas de información, decisión y control que permiten lograr la competitividad de estas empresas. Sus conclusiones, con las modificaciones correspondientes podrán hacerse extensibles a empresas y organismos públicos y entidades que desempeñan actividades sin ánimo de lucro, que no se guíen por el principio de maximización de resultados.

Palavras-chave:

Área temática: *Tendências no ensino da contabilidade de custos e da gestão de custos.*

CONTABILIDAD DIRECTIVA y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA[*]

Dr. Carlos Mallo
Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad
de la Universidad Carlos III de Madrid
España

1. LOS AGENTES ECONÓMiCOS DE LAS EMPRESAS COMPETITIVAS

1. 1. *Introducción*

La Contabilidad Directiva ha sido definida en el Documento no. 1 como *"la ciencia contable operando a través de sus modelos en un sistema de dirección económica especifico, y, dentro de él, proporcionando información útil al sujeto económico para el control de un sistema de la circulación económica*[1]*".*

Según se indica en este mismo documento la actividad económica determina la circulación económica, que a su vez genera la acumulación económica, y todo el proceso es gerenciado a través del sistema de dirección económica, mediante la elaboración de un sistema prospectivo-retrospectivo de información que evalúa continuamente el nivel de las variables de circulación y acumulación económica, para que el órgano decisor personal e institucional dirija y regule continuamente el sistema económico real.

Ahora bien la actividad económica es desarrollada por sujetos económicos personas físicas o jurídicas, dentro de un marco jurídico nacional o supranacional, que arriesgan un patrimonio propio o ajeno y su capacidad de trabajo dirigiendo y controlando la actividad económica, que está sujeta a las enormes tensiones creativas que exige el nivel de competitividad actual. Tanto en el orden de las personas como de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, con los sistemas de información que realimentan continuamente el reforzamiento de la correcta toma de decisiones, para mantener el adecuado nivel de competitividad.

Fijando nuestra atención en las organizaciones privadas de tipo empresarial o empresas de negocios y con la intención de llegar a modelos de Contabilidad Directiva operativos para los mismos, este documento se va a centrar en la problemática correspondiente a las premisas, causas y condicionantes contractuales de las empresas privadas competitivas, planteándose cuales son los factores organizativos característicos de los sistemas de información, decisión y control que permiten lograr la competitividad de estas empresas. Sus conclusiones, con las modificaciones correspondientes podrán hacerse extensibles a empresas y organismos públicos y entidades que desempeñan actividades sin ánimo de lucro, que no se guíen por el principio de maximización de resultados.

---

[*] Este trabajo ha sido publicado en España como parte de una Comunicación editada por ACODI. Asociación Española de Contabilidad Directiva

[1] La Contabilidad Directiva. Ponentes: Moisés García García y José Luis Ucieda Arcas. Asociación Española de Contabilidad Directiva. ACODI. Madrid, 1992.

1.2. La competitividad empresarial

La competitividad de las empresas en el actual mundo económico, caracterizado por la existencia de mercados abiertos, sin restricción de fronteras, comunicaciones rápidas y flexibles, difusión de los avances tecnológicos y aplicación de los conocimientos a la orientación del gusto de los consumidores, constituye un reto para todas las comunidades que pretendan sobrevivir a esta nueva civilización que dividirá probablemente en el futuro a la humanidad en dos clases:

1ª Productores-consumidores de bienes económicos, y
2ª básicamente consumidores

Un pequeño análisis de la situación actual de la competitividad de las empresas de los países pertenecientes a la actual Unión Europea, nos llevaría a las siguientes reflexiones:

. El proceso de intemacionalización económica, mediante la supresión de barreras al comercio, así como la derogación general de regulaciones presupone la apertura de los mercados a todos los posibles oferentes, sin que pueda discriminarse por su raza o procedencia, siempre que cumpla las condiciones impuestas a la venta en el país de destino, aunque sean diferentes respecto a la producción en el país de origen (Dumping político, social, ecológico, etc.)

· De forma general se constata que sólo aparecen y se mantienen empresas privadas competitivas en estados competitivos, con organismos sociales competitivos, gobiernos competitivos, empresas públicas competitivas y ciudadanos competitivos.

I.3. El papel de la Contabilidad Directiva y los sistemas de información

Esta situación nos lleva a considerar que es necesario elaborar sistemas de información para empresas competitivas, donde la Contabilidad Directiva constituía el núcleo central de esta compleja visión de la organización empresarial, que necesita coordinar, gestionar y controlar el conjunto de actividades económicas que pone en marcha los incentivos de los componentes de la coalición empresarial.

Los empresarios por cuenta propia o los directivos por cuenta ajena necesitan plantear nuevas combinaciones productivas, que generan suficientes valores añadidos sociales, de tal forma que logren convencer a todos los factores intervinientes a cooperar en el mantenimiento y expansión continuada de la empresa.

El sistema de Contabilidad Directiva atiende a las dos categorías de usuarios interesados en la buena gestión y resultados empresariales, los usuarios externos mediante la contabilidad financiera y a los usuarios internos, comprometidos en la toma de decisiones para maximizar la función conjunta de todos los participes de la organización.

En las empresas competitivas actuales, como las empresas de todos los tiempos, se han elaborado sistemas de información generales como medios organizados de recabar, almacenar, procesar datos, manipulados, controlados e interpretados, productores de información necesaria a los empresarios y directivos para gestionar, dirigir y controlar la organización.

Dentro del tratamiento de datos se encuentra el correspondiente registro de unos sucesos que afectan de forma cuantitativa o cualitativa al patrimonio y renta de los agentes económicos constituidos por las transacciones económico-financieras relacionadas a cada negocio o empresa, que suelen ser origen de derechos y deudas de los contratantes en sí mismos y con terceros. El conjunto de información precisa y relevante que se obtiene del citado tratamiento de datos, referente a los efectos jurídico-económicos de las transacciones económico-financieras, constituye el núcleo central del sistema de información contable, o Contabilidad Directiva.

1.4. La coalición de agentes

Por extensión, si consideramos la empresa como una coalición de agentes, según se muestra en la figura 1, que cooperan a través de contratos incompletos dirigidos por el empresario cuyo objetivo no se asocia a un solo agente, sino a la máxima generación de valor social, respetando las remuneraciones mínimas de todos los intervinientes, compatibles con el mantenimiento de la capacidad competitiva, podemos actuar dentro de un contexto de racionalidad limitada, el concepto genérico de Contabilidad Directiva como el instrumento de planificación, dirección y control de la actividad económico-financiera de la empresa, que informa sobre la riqueza y rentas distribuibles entre todos los intervinientes en la coalición empresarial. El papel del empresario se considera crucial, tanto por dirigir el conjunto de factores como por asumir el riesgo del resultado final y garantizar a través de la toma de decisiones, el cumplimiento de los contratos de intercambio, empleo y agencia. El futuro de la empresa se configura con una mayor participación en el riesgo y por tanto en las decisiones empresariales de los diversos componentes de la coalición, pero salvaguardando el grado de autoridad suficiente que garantice la rentabilidad y solvencia de la empresa.

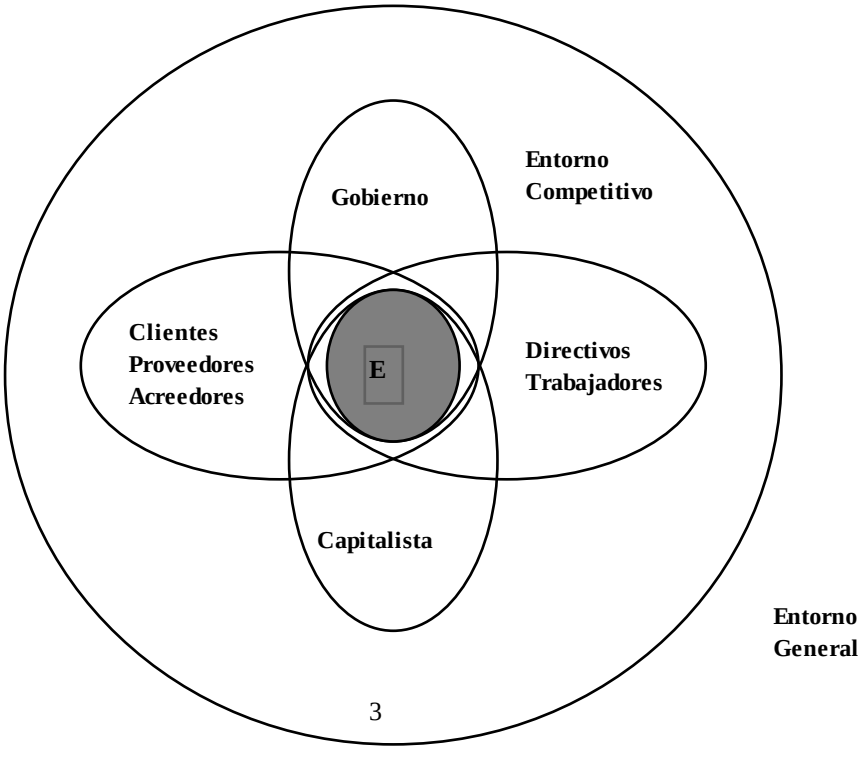


Figura 1

Los directivos (empresarios) de cada coalición concreta cuentan con unos factores más controlables sobre los que pueden actuar y otros que se escapan a su control, sustancialmente las estrategias y decisiones de los competidores, ante los que deben reaccionar adecuadamente para mantener la capacidad competitiva.

Las restricciones provenientes de las regulaciones gubernamentales deberían ser neutras o incentivadoras para todas las empresas que compiten en un mismo mercado nacional o supranacional. Los gobiernos deberían verificar su papel de participes en la coalición empresarial proveyendo de legislaciones mercantil, laboral, administrativa y fiscal equilibradas y justas y atender diligentemente su papel de gerente de servicios públicos eficientes, de salvaguarda y control de los intereses de los ciudadanos, teniendo bien presente que en la actividad de las empresas se genera la mayoría del empleo, renta, e impuestos de los ciudadanos.

Los agentes económicos que intervienen en la coalición empresarial esperando obtener incentivos satisfacientes, que no alcanzarían autónomamente son los siguientes:

- Inversores de capital. Aportan los fondos esperando obtener dividendos, plusvalía de capital, estatus social, etc. Al asumir el riesgo empresarial gerencian directa o indirectamente la organización. Se previenen del riesgo de cada empresa, mediante la diversificación de inversiones.

- Trabajadores. Aportan su fuerza de trabajo mental y física. Reciben su remuneración a través de los sueldos y salarios periódicos y las pensiones futuras y a través de la satisfacción y motivación y a veces promoción en el empleo.

- Directivos. Son una clase especial de trabajadores, que mezclan el papel de trabajadores e inversores de capital. Asumen la función de empresario lo cual implica que son los individuos con mayor capacidad gerencial, con perfil creativo, decisor y aptitudes de liderazgo. Su remuneración consiste en el sueldo superior y en la participación en los resultados y pensiones futuras, la satisfacción por el trabajo realizado y el mayor estatus social que concede el poder decisorio en una empresa.

- Gobiernos y Estados. Aportan la legitimidad social de la actividad económica de la empresa, así como todas las infraestructuras materiales e institucionales en que aquella se desarrolla, representan por otra parte el interés común por la generación de renta y riqueza de los ciudadanos de cada nación. Su remuneración específica consiste en los impuestos que se recaudan en relación a las actividades económico-financieras de las empresas y sobre sus beneficios.

- Clientes, Proveedores de bienes y servicios y Acreedores, Instituciones financieras, etc. Aportan los inputs y demandan los outputs necesarios para realizar las actividades que

generan valor en la misma. En estas relaciones de actividad la empresa está constantemente sometida a examen por el mercado y su sistema de precios, siendo necesario para su supervivencia y expansión que los ingresos generados sean iguales o mayores que los consumos realizados. Los proveedores encuentran su incentivo en la venta de mercancías y servicios a la empresa a precios satisfactorios, los acreedores en el préstamo de sus capitales excedentes a un interés remunerador, y los clientes, que son el objetivo principal de la empresa, en la obtención de bienes y servicios con el máximo valor añadido y al mejor precio.

2. LA CONTABILIDAD DIRECTIVA Y EL DESARROLL0 DE LOS DIFERENTES ENFOQUES EMPRESARIALES: PATRIMONIALISTA, FINANCIERO, COMERCIAL Y CONPETITIVO

2.1. Referencia histórica

Aunque a veces no se tiene suficientemente en cuenta, conviene recordar que el objetivo de todo sistema económico consiste en satisfacer las necesidades y deseos de la población. Este objetivo se ha interpretado en cada etapa histórica de forma diferente por los distintos grupos dominantes de los imperios, gobiernos y estados. Una vez superadas las etapas de autoconsumo determinados individuos y colectivos se dieron cuenta de que podían expandir más la producción, especializándose en la producción de mercancías, bienes y servicios en los que tuvieran ventajas comparativas, para posteriormente intercambiar los excedentes con poblaciones que precisaran otros productos. Aparecen entonces los beneficies de la cooperación productiva y del comercio, surgiendo la necesidad de coordinar las decisiones para incrementar continuamente el sistema productivo y soportar las pérdidas de las operaciones fallidas. De este modo empieza a funcionar el efecto de riqueza, que selecciona a aquellas personas, que disponiendo de un patrimonio están dispuestas a arriesgar recursos propios y ajenos, para obtener rendimientos residuales que acumulen y acrecienten su patrimonio inicial.

La cooperaci6n se centro inicialmente en el desarrollo de mercados cercanos, para posteriormente ir abriendo otros más alejados entre los que intercambiar mercancías, a través del sistema de precios que equilibraba la oferta y la demanda.

Como siempre ha existido una gran aversión al riesgo, y desde la caída del imperio romano los caminos se volvieron peligrosos, los artesanos y comerciantes establecieron un conjunto de acuerdos reflejados en contratos lo más completos posibles que previnieron contra el riesgo moral, mediante el incentivo de la reputación comercial, según la cual, un comerciante que no hiciera honor a su palabra en cualquier transacción comercial, pagaría el coste de verse excluido del circuito comercial.

Así el sistema de precios generado en los diversos mercados proporcionó el mecanismo eficiente para la asignación de recursos mediante contratos completos, lo más protegidos posibles de riesgos reales y morales. Sin embargo, el sistema de derechos de propiedad, fundamentado y defendido consistentemente en las leyes de cada reino y república fue generando, entre otras, unas organizaciones que más adelante se llamarán empresas, que sustituyeron en parte al mercado en la asignación eficiente de recursos mediante un conjunto de contratos explícitos e implícitos entre los propietarios de los factores de producción.

La razón de esta sustitución se explicitó en el año 1937 por R. Coase[2] para quien *"el beneficio de establecer una empresa parece residir en que es más costoso usar el mecanismo de precios en un conjunto de transacciones, ahorrándose costes mediante la formación de una organización que permita a alguna autoridad (el empresario) dirigir los recursos'.*

Cuando los costes de transacción generados por la transmisión de la información y la motivación de los agentes son menores, el empresario sustituye al mercado, en su función organizadora de la producción para cubrir las necesidades sociales, anticipando las rentas de los factores productivos y asumiendo el riesgo, por lo que se atribuye el incierto rendimiento residual.

Tanto para el funcionamiento del sistema de precios a través del mercado, como de la empresa, es condición necesaria que existan unos derechos de propiedad, perfectamente establecidos y transmisibles, que soporten las consecuencias positivas o negativas de las decisiones tomadas por su titular, para orientar la actividad económica a generar resultados socialmente eficientes.

La contabilidad ha tenido un papel protagonista para medir la diversa evolución del patrimonio afecto a una propiedad, así como el resultado periódico obtenido, por lo que, puede considerarse que la contabilidad por partida doble ha jugado un papel esencial en el desarrollo del capitalismo en su etapa patrimonialista, en la que se confunda patrimonio personal, empresa y empresario. Este enfoque patrimonialista o legal que centra su objetivo en seguir la evolución del patrimonio, fue conectado por la teoría marginalista de la maximización del beneficio, que propone como objetivo de actuación de la empresa, la maximizaci6n del beneficio, a través de maximizar la producción y minimizar el coste.

La partida doble fue difundida por Pacioli en su *'Summa'* publicada en 1494, evolucionando hasta la revolución industrial con un acentuado carácter formal legalista. Pacioli que considerada tres condiciones fundamentales para ser comerciante: tener dinero o patrimonio, destreza en el cálculo mercantil y, sobre todo, conocimientos contables, situó el primer escrito publicado sobre contabilidad dentro de la ciencia económica al indicar que *"Las cuentas no son, en realidad, más que un ordenamiento « ad hoc» pensado por el comerciante para que su uso regular le proporcione información constante de todos sus negocias, de manera que sepa fácilmente si las cosas le van bien o le van mal".*

2.2. El enfoque patrimonialista

Probablemente, la necesidad de utilizar la partida doble surgió de las numerosas sociedades en comandita que se produjeron en el norte de Italia al final de la Edad Media, en la que los capitalistas aportaban al socio activo (agente) los bienes necesarios para realizar una empresa arriesgada de la que, en caso de éxito, se repartían los beneficios, evitando, tanto el préstamo con interés que estaba condenado por la Iglesia, como la contratación a sueldo fijo. Esta relación de agencia estaba basada, naturalmente, tanto en el reconocimiento de la propiedad privada, como en el derecho a la participación en los beneficios del capitalista (principal) y del agente, lo que implicara a éste último una rendición de cuentas pormenorizada de

[2] Coase, R.H. *The Nature of the Firm.* Económica, Noviembre 1937. Reproducido por Readings in Price Theory. Irw ing. 1952. Pág. 336.

cada empresa, que era tratada como un patrimonio separado del propietario, o sociedad de propietarios, que participaban en la aventura.

2.3. El enfoque financiero

Cuando la propiedad se disocia del propietario personal, apareciendo la división y transmisibilidad de las partes alicuotas del capital de las sociedades, que son gerenciadas por directivos no propietarios, aparece el paradigma financiero, cuyo objetivo es maximizar el valor interno y externo de la empresa para los accionistas. El modelo contable evoluciona a la contabilidad financiera, que a través de unos principias generalmente acertados, susceptibles de ser auditados, muestran la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa.

La coordinación de las decisiones y acciones necesarias para alcanzar la cooperación entre los diversos participes de la empresa, comprometidos a través de un conjunto de contratos incompletos, se adscribe a los propietarios del capital, tanto por el adelanto de la financiación de las inversiones en inmovilizado y circulante y al pago anticipado de las rentas de los demás factores, como por asumir el riesgo de pérdidas por el resultado económico de la actividad productiva. Este derecho de decisión y la obligación de cumplimiento de todos los contratos justifican también la adscripción a los propietarios del capital del beneficio residual, si lo hubiere.

De esta forma aparece el paradigma del comportamiento del empresario-propietario como maximizador del beneficio, cuyo objetivo consiste en resolver continuamente la tensión entre los ingresos y el coste de los mismos. Cuando surge la separación entre la propiedad de la empresa y su dirección, aparecen los directivos como agentes de los propietarios, con unos posibles objetivos distintos (función de utilidad directiva), pero que inicialmente deberían tener por principal objetivo maximizar la riqueza de los accionistas, mediante la generación de valor añadido continuo que alimente la cuenta de resultados y mantenga o aumente el valor de las acciones.

La dirección general, en todo caso, ya sea por cuenta propia como empresario-propietario o por cuenta ajena como directivos, tiene que asumir la coordinación de la gestión empresarial, estableciendo un conjunto de incentivos que lleve a todos los participes del resultado global, propietarios, directivos, trabajadores, clientes, proveedores, prestamistas, gobierno, etc., a que persiguiendo su propio interés, cooperen al resultado global.

2.4. El enfoque comercial

Ante el aumento extraordinario de la competencia, la globalización de los mercados, el acelerado ritmo de cambio tecnológico y difusión de las innovaciones, así como la eliminación de barreras arancelarias, aparece el nuevo paradigma comercial de la empresa, la cadena de creación de valor, cuyo objetivo se define como maximización de la cadena de valor para la clientela. Esta cadena económica incluye según Horgren [3] las siguientes funciones representadas en la Figura 2. Para este autor la moderna contabilidad de gesti6n se define como

[3] Charles T. Horgren. George Foster. *Cost accounting- A managerial emphasis*. Prentice Hall. Englew ood Cliffs. New Jersey. 13 Edition. 1992.

la información necesaria para los directivos en su objetivo de satisfacer a los clientes, mediante la continua reducción y control de costes.

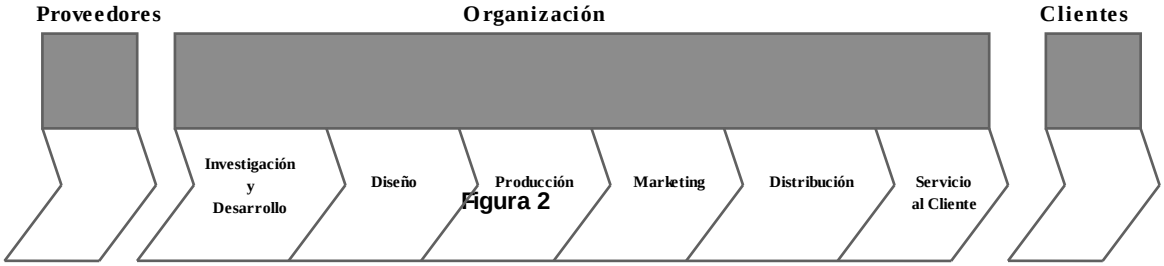


Figura 2

El mundo competitivo, diseñado principalmente por Porter[4] exige la transformación continua de los procesos organizativos, renovación continua de las organizaciones que deben establecer estrategias de clientes/productos más globales, basados en la implantación sucesiva de innovaciones tecnológicas y en la creación de estímulos e incentivos dentro de las organizaciones, para conseguir ventajas diferenciales en la competición.

La maximización de la cadena de valor para los clientes, solo puede funcionar como supuesto necesario, aunque no suficiente para conseguir la maximización de valor social de la empresa para los accionistas y restantes participes de la coalición empresarial.

2.5. El enfoque competitivo

A los dos objetivos centrales, destacados actualmente en la literatura empresarial de maximizar el valor interno y externo de la empresa para los accionistas, a través de maximizar la cadena de valor para los clientes, es necesario añadir la participación adecuada de los trabajadores y de los gobiernos en las rentas de la empresa. Los acuerdos de la participación de los trabajadores, suelen realizarse a través de la negociación con los sindicatos que juegan el papel de agentes de los trabajadores y los intereses de los gobiernos, como representantes del interés general, se dirimen a través de las diversas administraciones, cuya eficiencia, resulta esencial, para la viabilidad competitiva de las empresas. De esta forma la dirección general, ya sea el órgano unipersonal o colegiado se conforma como el gerente de los diferentes intereses de los participes de la coalición empresarial, representando el vértice del interés general consistente en mantener e incrementar la capacidad competitiva de la empresa, que constituye la base esencial de la generación de rentas futuras.

Para la eficacia de la dirección es necesario contar con los órganos de administración que pongan a disposición los recursos sometidos a riesgos (capitales propios) y se encuentren los mejores pilotos (gerentes), que sepan tomar las mejores decisiones, en un marco de incertidumbre, para ganar continuamente la carrera competitiva empresarial.

Se constata, en consecuencia que la posibilidad de tener empresas competitivas solo puede generarse a través de una coalición de agentes económicos: accionistas, directivos, empleados, gobierno, clientes y ciudadanos en general, que se desenvuelva en entornos

[4] Porter, M.E.: *Estrategia Competitiva*. Compañía Editorial Continental, México, 1982.

favorables nacionales o supranacionales, apareciendo el paradigma global de la empresa competitiva cuyo objetivo es conseguir unos resultados satisfacientes para todos los participes a través de una organización progresivamente eficiente, cuyos criterios de medida pueden realizarse a través de los parámetros que miden los resultados, la solvencia y el disponible después de la financiación del crecimiento.

$$\text{Resultados} = \sum_{i=1}^{n} \text{Ingresos} - \text{Costes de transacción de mercado} - \text{Costes de Coordinación}$$

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Real}}{\text{Pasivo Exigible}}$$

$$\text{Disponible después de la financiación del crecimiento} = \text{Ingresos de Explotación} - \text{Pagos de Explotación} + \text{Variación Circulante} - \text{Pagos de inversiones de renovación y crecimiento}$$

2.6. El sistema de información empresarial ante el enfoque competitivo

El sistema de información integrado de la empresa es aquel que genera y mantiene toda la información necesaria para la gestión de la empresa, tanto para ayudar a generar los resultados necesarios, como para informar a todos los participes que integran la coalición de la empresa y para gestionar el mantenimiento y crecimiento de la empresa, dentro del entorno competitivo.

Esta información formalizada o no formalizada, completa o incompleta, manual **o** automatizada, es necesaria para realizar el control de la actividad económico financiera de la empresa.

La información que puede considerarse específicamente contable es la que corresponde a un modelo formalizado completo que realiza informaciones periódicas, sujetas a un método de coordinaci6n específico y bajo unas convenciones establecidas, siendo relativas a transacciones económico-flnancieras que afectan a la riqueza o renta pasada, presente o futura de cualquiera de los intervinientes en la coalición empresarial.

La contabilidad mide principalmente las consecuencias económico-financieras de las decisiones de inversión y del resultado de las restantes transacciones empresariales, las cuales interesan normalmente a la mayoría de los participes de la coalición, estableciendo de forma histórica o previsional el estado completo de la inversión y financiación recogido en la ecuación del Balance de Comprobación:

Activo + Gastos = Fondos Propios + Fondos Ajenos + Ingresos

que calculando el beneficio periódico puede ser sustituida por la ecuación del Balance de Situación:

Activo = Fondos Propios + Beneficios + Fondos Ajenos

Actualmente en la memoria obligatoria dentro de las cuentas anuales se da información pública sobre las rentas obtenidas por todos los participes internos de la coalición empresarial accionistas, trabajadores y gobierno.

3. LA CONTABILIDAD DIRECTIVA DEL SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS COMPETITIVAS

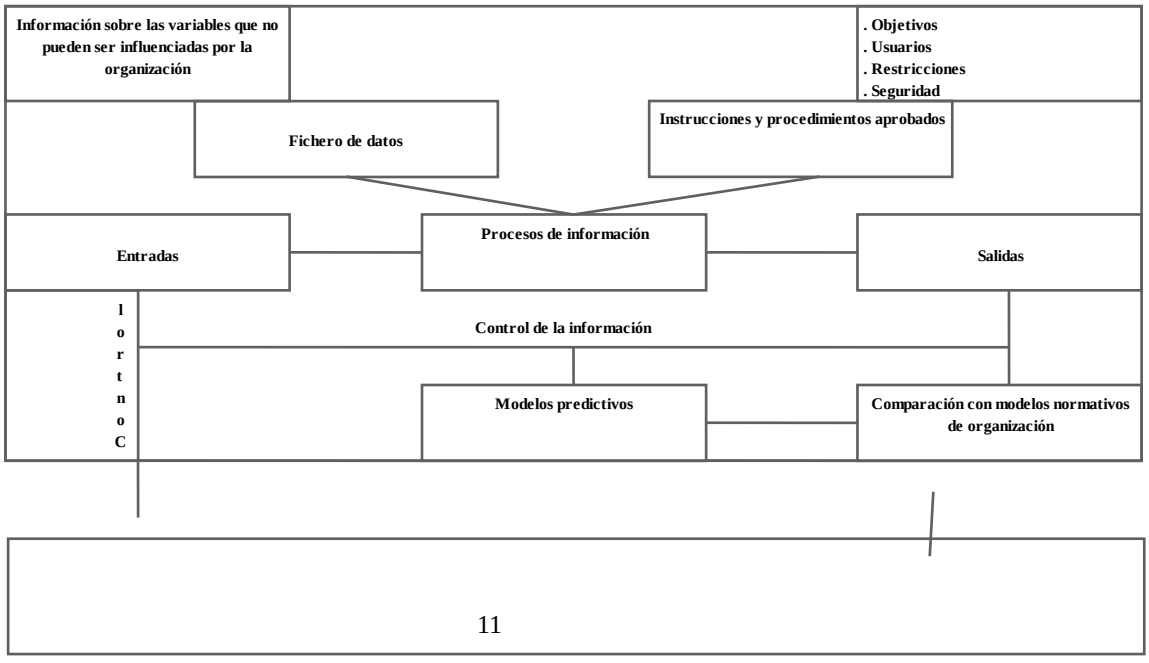
Ya hemos contemplado la empresa desde el punto de vista de una coalición global de factores que satisfacen sus objetivos de forma conjunta.

La empresa competitiva actual necesita tomar continuamente decisiones para mantener la clientela frente a las estrategias continuas de los competidores, el cambio continuo tecnológico y la variación de los gustos y necesidades de los consumidores, necesitando, en consecuencia, generar un sistema de información que organice el enorme conjunto de datos, que a través de un tratamiento adecuado generen el máximo conocimiento de la situación interna y externa, para reducir al máximo la incertidumbre de las decisiones.

Los datos son el conjunto de informaciones referidas a acontecimientos relevantes, cuyas medidas y conocimiento de los diversos estados tienen valor para los usuarios, siendo almacenados para ser utilizados en diversos procesos.

Los datos son procesados dentro de un sistema previamente organizado para transformarse en información, que a través de la toma de decisiones, se transforma en gestión, según se muestra en la Figura 3.

Sistema de Información para la Dirección



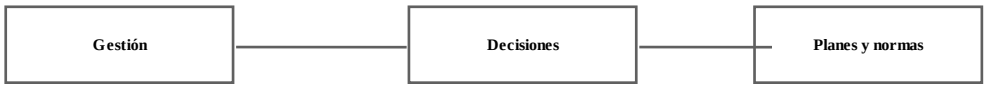


Figura 3

3.1. Objetivos y valor de la información

El objetivo de todo sistema de información consiste en transformar los datos en el máximo conocimiento útil para las decisiones, siendo medido su valor a través de la diferencia entre el beneficio conseguido al contar con información adecuada fiable y en tiempo, menos los costes de su elaboración.

Como el valor de información para convertirse en decisiones de inversión o de planificación y control depende del tomador de decisiones, es necesario tener en cuenta la capacidad de sumir riesgos del decisor, así como la posterior capacidad de poner en práctica las decisiones. Se pone de manifesto una vez más el papel central del empresario (personal o colegiado), en la organización de las actividades económicas, mediante la inducción y convencimiento a la necesaria cooperación de los propietarios de los factores de la producción, para realizar las actividades econ6micas necesarias para el desarrollo de la rente y riqueza que cada comunidad desee alcanzar.

Dado el conocimiento actual de la evaluación de los gustos de los consumidores, así como de las combinaciones productivas que se han ensayado con éxito en todos los sectores, conocidas principalmente en comercio y servicios, es muy conveniente diseñar modelos normativos que guíen las decisiones de inversión y de estrategia organizativa para asegurar el buen fin de los negocios a corto plazo, permitiendo realizar las adaptaciones necesarias para perdurar en el largo plazo.

3.2. Requerimientos de la información para la toma de decisiones

La información para la toma de decisiones, está sometida a un alto grado de responsabilidad social, por lo que necesita cumplir una serie de características que le asegure inicialmente un mínimo grado de errores en el conocimiento generado.

Así pues la información en las cuentas anuales, según el Plan General de Contabilidad de 1990[5], debe ser:

- **Comprensible:** la información ha de ser, dentro de la complejidad del mundo económico, fácil de entender por los usuarios.
- **Relevante:** debe contener la informaci6n verdaderamente significativa para los usuarios sin llegar al exceso de informaci6n que iría en contra de la característica anterior.
- **Fiable:** ausencia de errores significativos en la información suministrada a - fin de cumplir el objetivo que se pretende.

[5] Plan General de Contabilidad de 1990. ICAC. Ministerio de Economía y Hacienda.

- **Comprable:** la información debe ser consistente y uniforme en el tiempo entre las distintas empresas.

- **Oportuna:** la información debe producirse en el momento que sea útil para los usuarios y no con un desfase temporal significativo.

- **Completa:** a estas características debe añadirse para el sistema de información a la dirección el requisito de incluir todos los datos relevantes para conseguir la información más completa posible.

La información necesaria para dirigir las empresas competitivas se agrupan en un sistema de información general para la dirección, que se desglosa en varios subsistemas especializados, los cuales generan conjuntamente la información pertinente para que la organización consiga sus objetivos de corto y largo plazo.

La creación y supervivencia de una organización depende de dos clases de decisiones fundamentares:

1. Decisiones de inversión

2. Decisiones de planificación y control

En primer lugar las decisiones de inversión, comentando por la inicial constituyen el conjunto de medidas y compromisos de recursos que se necesitan para constituir la combinación productiva para conseguir las actividades económicas decididas. Posteriormente la empresa puede contemplarse como una comente continua de inversiones y desinversiones de corto y largo plazo para mantener una combinación productiva competitiva. La información necesaria en estas decisiones constituye la primera clase.

Las decisiones de planificación y control consisten en decidir continuamente sobre la gestión, que necesariamente se encuentra implicada por las decisiones de inversión tomadas anteriormente, y la información requerida constituye el segundo tipo de información externa.

Existe una tercera clase de información externa, necesaria para las empresas que deseen permanecer en la carrera competitiva, consistente en la evaluación continua de las estrategias de la competencia, la captación de las nuevas necesidades de la clientela y la adaptación de las innovaciones dentro de la combinación productiva empresarial.

La relación entre el sistema global de información para la dirección y los diferentes subsistemas que lo conforman se muestra en la Figura 4[6], donde se pretende resaltar la visión global y sistemática de la información que se constituye en la energía que alimenta el sistema nervioso de la organización, proporcionando las bases de la planificación, ejecución y control de toda la gestión empresarial y en el vehículo de comunicación para mantener e incrementar los incentivos de todos los participes internos y externos de la coalición empresarial.

[6] Realizada sobre la propuesta por Cushing-Romney en *Accounting Information Systems*. Addison-Wesley Publishing Company. U.E. 1994.

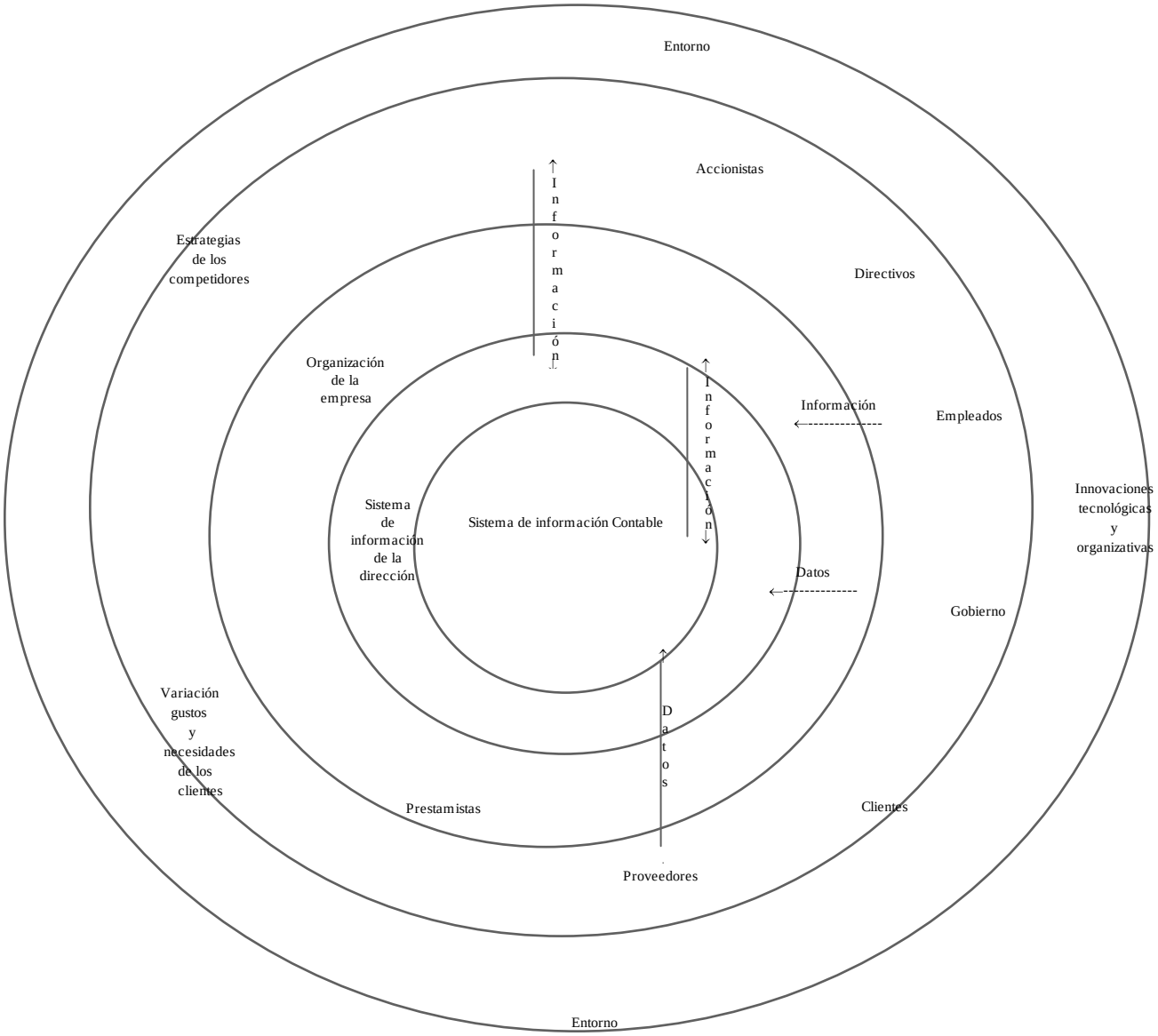

Entorno
Accionistas
Información
Estrategias de los competidores
Directivos
Organización de la empresa
Información
Información
Empleados
Innovaciones tecnológicas y organizativas
Sistema de información de la dirección
Sistema de información Contable
Datos
Gobierno
Variación gustos y necesidades de los clientes
Datos
Prestamistas
Clientes
Proveedores
Entorno

Figura 4

3.3. El sistema de información contable

El sistema de información contable constituye el núcleo del conocimiento de la posición de renta y riqueza perteneciente a todos los participes de la coalición empresarial, mediante el registro sistemático de todas las transacciones relativas a las inversiones, derechos y deudas de la empresa.

Las transacciones que afectan a la riqueza y renta de las organizaciones provienen de acuerdos entre las personas u organizaciones para intercambiar mercancías y dinero (compras, ventas, actividades financieras) o servicios (contratos laborales y de realización de prestaciones). Los procesos de producción consisten en transacciones internas realizadas sobre mercancías y servicios para transformarse en nuevos productos.

El sistema de información contable registra y procesa el conjunto de transacciones que se realizan en una organización para producir estados contables que reflejan la situación económico-financiera y las rentas repartidas a todos los participes de la organización.

El sistema de información contable es un subsistema del sistema de información para la dirección, poseyendo todas las características y requisitos de aquél, del que se diferencia esencialmente por su campo de acción limitado a la información económico-financiera generada por las transacciones. Sin embargo debido a las regulaciones obligatorias, en muchas organizaciones, el sistema informativo contable constituye el único sistema práctico de información con que cuentan las empresas, las cuales se ven obligadas a publicar su situaci6n financiera-patrimonial y resultados de la empresa bajo unos principias que pretenden más salvaguardar, los derechos derivados de las transacciones, que la viabilidad competitiva de la empresa.

3.4. El sistema de información para la dirección

El sistema de información para la dirección es un sistema integrado que provee del conocimiento suficiente para planificar y controlar el ciclo de actividades económicas que persiguen la consecución de los objetivos empresariales.

Los empresarios y directivos necesitan información compleja agregada al nivel conveniente para tomar decisiones y con el menor grado de incertidumbre posible. La ayuda continua a los tomadores de decisiones por la mejora continuada de la cantidad y calidad de información constituye un objetivo esencial de los responsables de los sistemas de información y control, los cuales deben filtrar y ensayar a través de simulaciones y sistemas de expertos, los mejores cursos de acción que proporciona el conocimiento de cada momento.

El sistema de información para la dirección como sistema integrado de toda la información empresarial disponible externa e interna debe crear un conjunto de conocimientos sistemáticos y periódicos sobre el entorno externo, que se encuentra fuera de la capacidad de acción de la empresa y al que debe adaptarse, si pretende sobrevivir. Este entorno puede agruparse en tres grupos de informaciones relevantes:

1. Información sobre la actuación de los competidores, nacionales e internacionales, evaluación de los mercados propios y de los productos y servicios complementarios y sustitutivos tanto en cantidades como en precios.

2. información específica sobre la clientela, evaluación de sus gustos y necesidades, transformaciones más importantes de su entorno.
3. Análisis de las innovaciones tecnológicas y organizativas que por causas naturales o políticas pueden cambiar el rumbo de las combinaciones rentables de cada momento.

El sistema de información para la dirección es un instrumento absolutamente necesario para pilotar las empresas competitivas, ajustando todos los elementos necesarios para la toma de decisiones gerenciales ordinarias, que incluyen las áreas funcionales de comercial, producción y compras, así como para la dirección de recursos humanos y la gestión financiera.

El sistema de información para la dirección constituye un elemento esencial para la puesta en práctica del benchmarking o la mejora continua del proceso organizativo, que lleva a cada empresa a conseguir las mejores facetas de los competidores; calidad total, mínimo coste, mejor servicio a la clientela, mejora de la cultura empresarial e imagen corporativa.