La Contabilidad Gerencial como Estrategia para fortalecer los procesos de planificación control y toma de decisiones: caso aplicado a Restaurante Pesca y Eventos "Casa Barco" del Corregimiento de Potrerito – Jamundí

Luisa Fernanda Bedoya Goyes

Facultad de Ciencias de la Administración

Contaduría Pública

Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca

2025

La Contabilidad Gerencial como Estrategia para Fortalecer los Procesos de Planificación, Control y Toma de Decisiones: Caso Aplicado a Restaurante Pesca y Eventos Casa Barco del Corregimiento de Potrerito – Jamundí

Luisa Fernanda Bedoya Goyes

Dra. Luz Yoni Caicedo

Directora

Facultad de Ciencias de la Administración

Contaduría Pública

Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca

2025

Tabla de Contenido.

1. Introducción 8
2. Antecedentes de la investigación 11
3.1 Formulación del Problema 16
3.2 Pregunta problema 18
3.3 Sistematización del Problema 18
4. Objetivos 19
4.1 Objetivo General 19
4.2 Objetivos Específicos 19
5. Justificación 20
6. Marco de Referencia: 23
6.1 Marco Teórico 23
6.1.1 Teoría de la contingencia 23
6.1.2 Teoría Contable 24
6.2 Marco Conceptual 29
6.2.1 La Contabilidad gerencial 29
6.2.2 La Contabilidad administrativa 30
6.2.3 Marco legal 31
6.2.4 Marco contextual 32
7. Metodología 37
7.1 Tipo de estudio 37
7.2 Enfoque de la investigación 37
7.3 Método de la Investigación 38
7.4 Fuentes de la investigación 38
7.4.1 Fuentes primarias 38
7.4.2 Fuentes secundarias 38
7.5 Instrumentos de recolección 39
7.5.1 La encuesta 39
7.6 Población y muestra 39
7.7 Fases de la investigación 40
8. Capítulo II. Diagnóstico de los procesos internos de planificación, control y toma de decisiones del restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí 42
8.1 Análisis de resultados de la encuesta 58

8.2 Conclusión de la encuesta 77
8.3 Matriz Dofa 79
9. Capítulo III. Procesos que aporta Contabilidad Gerencial para fortalecer la Planificación, Control y Toma de decisiones en el Restaurante "Casa Barco" 89
10. Capítulo IV. Modelo estratégico basado en la contabilidad gerencial para fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones en el restaurante "Casa Barco" 114
10.1 Estrategias 114
10.2 Plan de Acción 117
10.2 Control 126
10.3 Toma de decisiones 130
13. Referencias Bibliográficas 138

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Balance comparativo 2024 vs 2023	48
Tabla 2. Estado de resultados comparativos 2024 vs 2023	49
Tabla 3. Indicador de liquidez 2024 vs 2023	49
Tabla 4. Indicador de rentabilidad 2024 vs 2023	50
Tabla 5. Indicador de endeudamiento 2024 vs 2023	51
Tabla 6. Formato de encuesta aplicado a personal de restaurante “Casa Barco”	55
Tabla 7. Frecuencia de emisión de estados financieros	59
Tabla 8. Implementación de herramientas de contabilidad gerencial	63
Tabla 9. Toma de decisiones con base en planes y programas planificados	67
Tabla 10. Modelo organizacional y manejo de la contabilidad	68
Tabla 11. Información contable y toma de decisiones	68
Tabla 12. Planeación para la toma de decisiones operativas	70
Tabla 13. La contabilidad gerencial y su influencia en la toma de decisiones estratégicas	70
Tabla 14. Capacitaciones al personal	75
Tabla 15. Identificación de la empresa y fallas existentes	85
Tabla 16. Etapas del proceso de planeación de la comunicación	94
Tabla 17. Tipos de control de presupuesto	99
Tabla 18. Diferencias entre costos fijos y variables	101
Tabla 19. Estrategias y cuantificadores en el control	130

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1. Ubicación geográfica corregimiento de Potrerito, Jamundí, Valle 33

Figura 2. Instalaciones restaurante “Casa Barco” 35

Figura 3. Vista panorámica restaurante “Casa Barco” 36

Figura 4. Estados financieros 2024 44

Figura 5. Estado de resultados 2024 45

Figura 6. Estados financieros 2023 46

Figura 7. Estado de resultados 2023 47

Figura 8. Cadena de mando restaurante” Casa Barco” 53

Figura 9. Proceso de toma de decisiones restaurante” Casa Barco” 54

Figura 10. ¿La contabilidad se lleva a cabo en la empresa? 58

Figura 11. Análisis de estados de situación financiera 59

Figura 12. Conocimiento de la contabilidad gerencial 60

Figura 13. Conocimiento de la contabilidad gerencial para aplicar en la empresa 61

Figura 14. Misión y visión 61

Figura 15. Políticas de la organización y objetivos institucionales 62

Figura 16. Metas objetivas y cumplimiento 63

Figura 17. Funciones de los colaboradores 64

Figura 18. Representación gráfica de las áreas de la empresa 65

Figura 19. Procedimiento para el desarrollo de actividades administrativas diarias 65

Figura 20. Políticas internas para control de procesos contables de gestión 66

Figura 21 . Información de procesos contables para la toma de decisiones 69

Figura 22. La toma de decisiones y la relación costos-precios 71

Figura 23. Elaboración del plan de trabajo y la toma de decisiones 72

Figura 24. Toma de decisiones y análisis de problemas en la empresa 72

Figura 25. Toma de decisiones e información de contabilidad gerencial 73

Figura 26. Recursos, equipos, herramientas y materiales en el restaurante 73

Figura 27. Ambiente de trabajo y cultura organizacional 74

Figura 28. Incentivos para buenos trabajadores 75

Figura 29. Seguimiento de las actividades en el área de contabilidad 76

Figura 30. Acciones y actividades sujetas a evaluación 77

Figura 31. Medidas de prevención contra errores administrativos 77

Figura 32. Matriz DOFA 82

Figura 33. Cuadro de Mando Integral 87

Figura 34. Implementación CMI en el restaurante “Casa Barco” 81

Figura 35. Contabilidad gerencial y planeación 96

Figura 36. Procesos desde la contabilidad gerencial en etapa de control 104

Figura 37. Proceso para el diseño de indicadores 108

Figura 38. Objetivos de la contabilidad gerencial en los procesos de toma de decisiones 111

Figura 39. Organigrama del restaurante “Casa Barco” 122

Figura 40. Recetas 125

1. Introducción

Este trabajo busca crear un modelo estratégico que fortalezca en el corto plazo los procesos de planificación, control y toma de decisiones en el restaurante "Casa Barco", por medio de las herramientas que nos ofrece la contabilidad gerencial.

El tema de investigación hace referencia a la contabilidad gerencial, definida como un sistema que puede programar información de forma oportuna para que sea usada por los directivos de la empresa o la gerencia en función de evaluar el desempeño de los trabajadores, planear actividades y finalmente tomar las decisiones que lleven al cumplimiento de los objetivos de la organización (Lavolpe, 2005, p.664), es decir, que suministra información cuantitativa y cualitativa de una empresa.

Las características principales de esta rama de la contabilidad son evaluar, medir y controlar la eficacia de todos los procesos que desarrolla la empresa en consecución de los objetivos planificados en el corto, mediano o largo plazo, debe ser clara, neutral, comprobables, confiable y oportuna para que de este modo pueda ser útil en la predicción de las actividades de la empresa y para la toma de decisiones (Reátegui e Hidalgo, 2021)

El interés de crear un modelo estratégico para el restaurante Casa Barco parte de las problemáticas que como empresa PYME ha venido presentado hasta el momento, viéndose afectado su crecimiento como organización. El objetivo de este trabajo se basa, no sólo en conocer las causales de estas problemáticas sino intervenir con acciones preventivas por medio

de la contabilidad gerencial como estrategia para fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones en estas empresas PYME, como es el caso del restaurante “Casa Barco”, además de evitar el aumento de desempleo que genera la liquidación de estas organizaciones por llevar un mal manejo administrativo y contable.

En cuanto al beneficio obtenido por estas empresas, es principalmente para el propietario – administrador, pero se refleja en empleo para los habitantes del sector, teniendo en cuenta que las fuentes de ocupación del corregimiento y del municipio son escasas. Además, se pretende profundizar en la indagación de la contabilidad gerencial y conocer a profundidad sus herramientas para el crecimiento y sostenibilidad del restaurante “Casa Barco”, como un interés académico.

La investigación aplicada al trabajo es de tipo descriptivo y los datos recopilados se centraron en la situación actual de la empresa, las características de la contabilidad gerencial, y de esta manera levantar un diagnóstico real del restaurante “Casa Barco". La investigación descriptiva se concibe como una colección de datos con lo que se puede probar la hipótesis formulada en relación con los sujetos a estudiar (Gay, 1996). El método aplicado en la investigación es deductivo, porque parte de un marco teórico que define la contabilidad gerencial para encontrar explicaciones particulares sobre las oportunidades que puede ofrecer la aplicabilidad de los métodos en las empresas, articulando una metodología mixta.

Las encuestas dirigidas al propietario – administrador, fueron el instrumento usado para la recolección de datos, aplicando temas de planeación estratégica, cadena de mando dentro de la empresa, control estadístico de las ventas, entre otras cuestiones.

Los capítulos estarán construidos como se muestra a continuación:

Capítulo I: Anteproyecto, contiene el planteamiento del problema principal que permite dar respuesta al siguiente interrogante ¿Cómo establecer las estrategias que ofrece la contabilidad gerencial para fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones en el restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí?

Capítulo II: en el segundo capítulo del trabajo se centró en dar solución al objetivo específico número uno, por medio de un diagnóstico de los procesos internos de planificación, control y toma de decisiones del restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí, utilizando herramientas como el análisis de DOFA que permitió conocer el estado actual de la empresa para la toma de decisiones.

Capítulo III: en el tercer capítulo del trabajo se da solución al objetivo específico número dos, identificar los procesos y procedimientos que aporta la contabilidad gerencial para fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones dentro del restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí.

Capítulo IV: en el cuarto capítulo del trabajo se dio solución al objetivo específico número cuatro, proponiendo un modelo estratégico basado en la contabilidad gerencial para fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones en el restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí.

2. Antecedentes de la investigación

Explorando estudios sobre la aplicabilidad de estrategias contables, administrativas, financieras u otros temas similares en los que se viera involucrado el departamento del Valle del Cauca, corregimiento de Potrerito (Jamundí), ningún investigador tomó este sector específico para investigar.

A continuación, se presentan investigaciones sobre la contabilidad gerencial:

La contabilidad de gestión o gerencial se define como un proceso de aplicabilidad de técnicas y conceptos contables, con lo que se pueden procesar diferentes tipos de datos, que apoyen la toma de decisiones desde la gerencia y de esta manera mejorar los niveles de calidad, eficacia, sostenibilidad y eficiencia, dando cumplimiento a lo establecido en la planeación. Permite además realizar un control efectivo por parte de las directivas, llevando al análisis de cada una de las áreas de la organización (Requene et al., 2017).

Potrerito por ser un corregimiento pequeño donde su principal fuente de ingreso y de empleo es el turismo, cuenta con un elevado nivel de competencia gastronómica, como restaurantes, bares, balnearios, entre otros, es aquí donde juegan un papel muy importante las herramientas que contiene la contabilidad gerencial, porque permiten adaptar estrategias que le faciliten a estas pequeñas y medianas empresas permanecer en competencia, haciendo frente a los desafíos de la globalización. En torno a la competitividad es preciso decir que requiere de esfuerzos permanentes para lograr la diferenciación y mejora en los procesos empresariales que conlleven a una mayor productividad, reduciendo los costos, pero ofreciendo calidad en productos y servicios para satisfacer a los clientes (López, 2000).

Un estudio de impacto y mejoramiento del turismo realizado por la secretaría de turismo de la alcaldía de Jamundí dimensionó la actividad turística del municipio en 2019, arrojando

como resultado que cerca de 40.000 vehículos mensuales se desplazan por las carreteras de Jamundí y cerca de 15.000 ciclistas recorren vías alternas y rurales, lo que revela un incremento de cuatro (4) veces por encima con respecto a las cifras del año inmediatamente anterior (Alcaldía de Jamundí, 2019).

A continuación, se presentan tres (3) trabajos de grado como antecedentes de la investigación, fundamentales para el presente estudio:

Ángulo y Montenegro (2017) desarrollaron la tesis titulada *Aplicación de herramientas de la contabilidad gerencial como instrumento financiero de gestión para la toma de decisiones por parte de la gerencia en el sector hotelero de Buenaventura*, que tuvo como objetivos caracterizar la información contable y financiera del sector hotelero del Distrito de Buenaventura; además de identificar y describir las herramientas de la contabilidad gerencial importantes para la toma de decisiones. También realizaron un análisis desde la viabilidad económica y financiera de un hotel haciendo uso de las mencionadas herramientas.

El problema principal de este trabajo es que el servicio de hotelería cuenta con diversas dependencias como: lavandería, restaurante, zonas húmedas, hospedaje, entre otras; como elemento diferenciador, determinando que es necesaria la contabilidad gerencial para tener controlada cada una de las zonas independientes, permitiendo conocer el verdadero rendimiento de cada unidad de negocio. Con la aplicabilidad de las herramientas se posibilita que las directivas tomen decisiones oportunas para la empresa. La metodología empleada por los estudiantes fue una encuesta a 53 hoteles del Distrito, encontrando que solo dos (2) hacen uso de la contabilidad de gestión.

Finalmente, se pretende direccionar las herramientas de la contabilidad gerencial en el sector hotelero para tenerlas como guía o referencias, destacando su importancia en la toma de

decisiones. Por otro lado, la relación de esta tesis con el trabajo de investigación radica en el reconocimiento del funcionamiento de las herramientas de la contabilidad gerencial como instrumento para la toma de decisiones en sectores específicos, por un lado tenemos: el restaurante Casa Barco (sector gastronómico) y el sector hotelero, aunque los entornos y contextos geográficos son diferentes, ambos sectores están relacionados con el sector de la hostelería, lo que permite que se puedan aplicar estrategias similares permitiendo reconocer cómo funcionan dichas herramientas en los procesos de planificación, control y toma de decisiones en el restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí.

La investigación de Parra y Marín (2020) denominada *Contabilidad de gestión: herramientas que contribuyen al fortalecimiento de la planeación, el control y la toma de decisiones en las microempresas. caso aplicado Esmomag S.A.S,* tiene como objetivos principales la búsqueda de referentes conceptuales de planeación, control y toma de decisiones en el ámbito empresarial, la caracterización de los entornos externo e interno de la microempresa y la presentación de los instrumentos usados por la contabilidad gerencial para apoyar los procesos de planeación, control y toma de decisiones en Esmomag S.A.S.

Esta investigación inicia resaltando la problemática que presentan algunas microempresas del país, para este caso la empresa Esmomag SAS, que llevan una contabilidad empírica, que afecta el crecimiento de la empresa, resaltando la importancia de implementar la contabilidad de gestión para fortalecerse como microempresa. Hace uso de una metodología cualitativa, recolectando información que permitió la comparación con datos particulares para generar conclusiones en un contexto determinado, basándose en la contabilidad de gestión. Por otra parte, la relación de esta tesis con el trabajo a investigar arraiga en que está directamente relacionada con la contabilidad de gestión ya que examina cómo las herramientas y técnicas

propias de esta rama contable pueden ser utilizadas para mejorar los procesos internos de una microempresa en áreas clave como la planeación, el control y la toma de decisiones, también es necesario destacar que ambos trabajos investigativos realizan un diagnóstico detallado, utilizando herramientas como el análisis DOFA y el cuadro de mando integral, permitiendo la recopilación, el análisis y uso de información financiera y no financiera para ayudar a los directivos de una organización a tomar decisiones efectivas, mantener un mejor control de sus operaciones.

Finalmente, la tesis de Rodríguez (2013), titulada *La contabilidad de gestión como ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas del municipio de Santander de Quilichao,* hace una revisión bibliográfica de la contabilidad de gestión y realiza una caracterización de las PYMES en el municipio de Santander de Quilichao, además de describir la relación entre ventaja competitiva versus contabilidad de gestión para establecer la actual situación contable de las PYMES con respecto a la contabilidad de gestión.

La problemática de esta investigación se refiere a los cambios que afrontan las empresas hoy en día, para este caso del municipio de Santander de Quilichao, teniendo que adoptar nuevas formas contables, como la contabilidad gerencial, con herramientas que les permitan ser competentes en el mercado cumplir con los estándares nacionales e internacionales que realizan los controles pertinentes, basados en la transparencia, buen manejo de los recursos y excelente toma de decisiones. En cuanto a la relación de esta tesis con el trabajo a investigar radica en la contabilidad gerencial o de gestión siendo el puente para fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones, lo cual se traduce en una ventaja competitiva para las pymes, que en el trabajo a investigar es el caso del restaurante “Casa Barco”. Al aplicar estas estrategias contables, las empresas no solo mejoran su funcionamiento interno, sino que también pueden

sobresalir frente a la competencia, ya que toman decisiones más informadas y alineadas con sus objetivos de negocio. Esto refuerza la idea de que el uso adecuado de la información contable y la implementación de estrategias gerenciales puede llevar a un mejor posicionamiento en el mercado.

3. Capítulo I. Planteamiento del Problema

En este capítulo, denominado también anteproyecto, se plantean las problemáticas encontradas en el restaurante "Casa Barco", que, desde la Teoría de la Contingencia, permiten esbozar un conjunto de objetivos a desarrollar a lo largo de este estudio. Esta Teoría, relaciona las variables encontradas en el entorno con conceptos que guiarán hacia el cumplimiento de metas en torno a coordinar y controlar los procesos internos, con el fin de que la organización mejore de manera continua. De esta manera se formulan el problema, los objetivos, se justifica el estudio, se exponen las teorías, conceptos, normatividad y metodología que se utilizarán para dar respuesta a cada uno de los objetivos.

3.1 Formulación del Problema

La empresa atraviesa por una serie de problemas estructurales y operativos que afectan directamente su desempeño y supervivencia a largo plazo, estas problemáticas incluyen la falta de un plan estratégico tanto a corto como a largo plazo, no existen mecanismos establecidos para monitorear el desempeño de la empresa, de sus áreas o de sus empleados, y la deficiente distribución de funciones y responsabilidades entre los colaboradores, lo que lleva a que cada uno realice sus tareas sin saber quién es su superior (confusión sobre la jerarquía) y las líneas de rendición de cuentas, adicionalmente, la empresa carece de una visión y misión clara lo que dificulta la alineación de esfuerzos hacia el cumplimientos de los objetivos.

El origen de estos problemas radica en una deficiente integración entre la contabilidad financiera y la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Aunque la empresa lleva una contabilidad financiera confiable que le permite cumplir con sus obligaciones fiscales y legales, no está aprovechando toda la información de manera

efectiva para impulsar la planificación, el control y la toma de decisiones que favorezcan la mejora continua de sus procesos internos. La contabilidad financiera si bien es esencial para conocer la situación económica de la empresa como: ingresos, gastos, activo y pasivos, se limita a proporcionar una visión histórica y externa, sin ofrecer herramientas para gestionar de manera proactiva los recursos, ni evaluar el desempeño en tiempo real. Por otro lado, la contabilidad gerencial se enfoca en proporcionar información útil y detallada para la planificación, control, toma de decisiones, siendo la clave para superar esas limitaciones. Esta disciplina va más allá de los estados financieros tradicionales, brindando análisis que permiten optimizar los recursos, mejorar la rentabilidad y gestionar los riesgos de forma más eficiente. La falta de implementación de estos conceptos y herramientas en la empresa está limitando su capacidad para adaptarse a los desafíos del entorno y maximizar su desempeño.

En conclusión, el problema principal no radica en la falta de un sistema contable organizado, sino en la ausencia de una integración entre la contabilidad financiera con herramientas de la contabilidad gerencial que faciliten la toma de decisiones estratégicas.

El sector gastronómico tiene particularidades específicas que marcan la diferencia con otros sectores comerciales como la gran variedad de oferta en el corregimiento, por ello es pertinente que esta empresa emplee las herramientas que le ofrece la contabilidad gerencial, pues el usuario principal que es el propietario-administrador requiere información no solo cuantitativa sino también información cualitativa que acerque a las directivas hacia la toma de decisiones; de no ser así el restaurante “Casa Barco” no logrará ser competitivo y sostenerse en el tiempo.

Por lo anterior es importante identificar los procesos y procedimientos que desde la contabilidad gerencial contribuyen para fortalecer la planificación, control y toma de decisiones en el restaurante “Casa Barco”, y que complementen la información contable - financiera para

direccionar a la gerencia hacia la obtención de una visión a largo plazo, que lo acerque a los estándares competitivos actuales y pueda sostenerse en el mercado.

Cabe mencionar que los cambios surgidos en los procesos empresariales, los nuevos estándares competitivos y las transformaciones en las estructuras de la empresa, han logrado que los profesionales, preparen los informes con datos útiles, precisos y verídicos para permitir a las directivas la toma de decisiones estratégicas, que generen ventajas competitivas y de sostenibilidad, llegando a la sostenibilidad empresarial (Ripoll y Aparisi, 2001).

3.2 Pregunta problema

¿Cómo establecer las estrategias que ofrece la contabilidad gerencial para fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones en el restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí?

3.3 Sistematización del Problema

¿Cuál es el estado actual de los procesos internos de planificación, control y toma de decisiones del restaurante "Casa Barco" del corregimiento de potrerito – Jamundí?

¿Cómo determinar los procesos que aporta la contabilidad gerencial o de gestión para fortalecer la planificación, control y toma de decisiones dentro del restaurante "Casa Barco" del corregimiento de potrerito – Jamundí?

¿Cómo crear un modelo estratégico basado en la contabilidad gerencial para fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones en el restaurante "Casa Barco" del corregimiento de potrerito – Jamundí?

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Identificar las estrategias que ofrece la contabilidad gerencial para fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones en el restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí.

4.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual de los procesos internos de planificación, control y toma de decisiones del restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí.

Determinar los procesos que aporta la contabilidad gerencial o de gestión para fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones dentro del restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí.

Crear un modelo estratégico para generar crecimiento basado en la contabilidad gerencial para fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones y en el restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí.

5. Justificación

Con este trabajo se pretende proponer un direccionamiento del restaurante "Casa Barco" hacia la implementación de los instrumentos que ofrece la contabilidad gerencial para la creación de un modelo estratégico que fortalezca las actividades que se desarrollan en la empresa. Con la pretensión de que este restaurante cuenta con un sistema contable sencillo y comprensible para el usuario principal, en este caso el propietario, quien se encarga de tomar las decisiones internas y externas de la empresa. Es un modelo estratégico que no tiene un costo elevado para su elaboración que busca complementar la información cuantitativa que muestran los informes contables, sistematizando la información de forma útil y enfocando a la empresa hacia la sostenibilidad en el tiempo, posicionándose como marca y alcanzando el éxito organizacional,

Este estudio aporta al desarrollo profesional de la contaduría pública porque permite llevar un manejo adecuado de la información financiera, demostrando que la particularidad de la contabilidad es proporcionar información confiable, veraz y útil a los empresarios y usuarios, que permita la toma de decisiones enfocada en el crecimiento empresarial de las PYMES.

Por otro lado, este trabajo a manera personal me permite aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria en el tratamiento de empresas PYME, para resolver desafíos reales dentro de un entorno empresarial específico, exclusivamente en el restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito - Jamundí, logrando que la contabilidad gerencial sea un instrumento de progreso y que los empresarios reconozcan el beneficio de contar con un profesional en contaduría idóneo que contribuya al crecimiento y posicionamiento de la organización. Cabe mencionar que esta investigación, tiene un impacto positivo en la sociedad, puesto que su estrategia contribuye al desarrollo y crecimiento económico no solo del ente objeto

del estudio, sino de todo un corregimiento que se beneficia de la oferta de empleo que proporciona esta empresa, logrando potencializar un sector en particular como destino turístico.

Es un modesto aporte en investigación para la Universidad del Valle en los tópicos y aplicación de las estrategias de la contabilidad gerencial empresarial, ofreciendo un referente o antecedente para la comunidad académica del Programa de Contaduría Pública que deseen indagar y profundizar en dicho tema. Este trabajo de investigación tiene como enfoque económico garantizar el crecimiento y sostenibilidad del restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito - Jamundí, ya que la correcta implementación de las herramientas de la contabilidad gerencial puede mejorar significativamente los procesos de planificación, control y toma de decisiones, logrando un impacto positivo en sus ventas.

Las teorías en que se fundamentó el trabajo son:

La contabilidad gerencial definida como un sistema programado de información oportuna para el uso de la gerencia de las empresas con la finalidad de evaluar el desempeño de las áreas de la organización, para planear estrategias y actividades y hacer una adecuada toma de decisiones (Lavolpe, 2015 como se citó en Farfán, 2019), siendo un concepto o teoría fundamental en el desarrollo de esta investigación.

También se sistematizó la teoría de la planeación estratégica que para Mantilla (2000) se refiere a "la planeación estratégica y el mejoramiento de procesos son lo más crítico para el éxito de la compañía. Estas actividades de trabajo son raramente enseñadas en el currículo universitario de contaduría" (p.45), las herramientas de la contabilidad y la planeación estratégica son dos herramientas precisas para el desarrollo de esta investigación que trabajan mancomunadamente y deben ser recalcadas.

La encuesta fue el instrumento seleccionado para la recolección de información y para conocer cómo son los procesos que llevaba el restaurante “Casa Barco”, indagando sobre los procesos internos de la empresa, sus funciones, forma de operar y se plantearon algunos interrogantes sobre el conocimiento en temas como el Análisis DOFA, cadena de mando, indicadores de gestión, contabilidad gerencial, entre otros. Adicionalmente, se realizó una sistematización de tesis, revistas, libros, y búsqueda en medios digitales que permitió identificar los procesos y procedimientos que aporta la contabilidad de gestión para fortalecer la planificación, control y toma de decisiones, dentro del restaurante “Casa Barco” del corregimiento de Potrerito – Jamundí. También se realizaron visitas al restaurante, encuesta con el propietario y conversaciones con expertos sobre el tema de la contabilidad gerencial.

6. Marco de Referencia:

6.1 Marco Teórico

6.1.1 Teoría de la contingencia

Esta teoría se sustenta en Luthans y Skkiner, quienes proponen sus visiones y experiencias. Los autores sostienen que la administración contingencial tiene que ver con las relaciones entre las variables más importantes del entorno y los conceptos que orientan hacia la obtención efectiva de las metas y objetivos (Luthans,1976).

Por otro lado, la teoría de Skinner fundamentó la teoría básica de la contingencia que estableció que las contingencias son elementos específicos que resultan de la interacción entre sujetos operantes y el medio ambiente, explicando que un comportamiento operante tiene unas consecuencias y que el sujeto es moldeado, transformado o mantenido según estas consecuencias. Básicamente **kinner** resume esta teoría en tres elementos esenciales: medio ambiente (estado inicial), conducta y consecuencia.

La relación contingencial, descrita por Luthans es una relación funcional, si-entonces, y desde Skinner se conjugan variables del medio ambiente externo como (el clima, el mercado, los avances tecnológicos, entre otros) o variables dependientes organizacionales (obtención de metas, objetivos, toma de decisiones, estructura organizacional, liderazgo).

Lawrence y Lorsch (1967) mencionan en su libro que la mejor forma para organizar la empresa estructuralmente es ser contingente con la naturaleza y el medio ambiente. Estos teóricos asumen a las organizaciones como sistemas abiertos insertadas en las características de la teoría sistémica con variables de diferenciación e integración que determinan introduciendo además las variables diferenciación e integración como determinantes del tipo de diseño organizacional.

Esta teoría contingente, además sugiere que el entorno es demandante y que las actividades desarrolladas por la empresa deben orientarse hacia la coordinación y control de los procesos internos, es decir, que deben ser coincidentes con el entorno y las acciones dispuestas para la mejora continua de la organización (Gerdin, Greve, 2004).

Esta teoría aporta al desarrollo de esta investigación ya que el capítulo I denominado también anteproyecto, se plantean las problemáticas encontradas en el restaurante "Casa Barco". Este capítulo se fundamenta en la Teoría de la Contingencia que explica la forma como el sistema contable de gestión adecuado se puede estructurar según las estrategias, tecnologías y la relación con el entorno. También establece contingencias a partir de la Teoría Contable, que permite a la organización tener una visión clara y amplia de la situación actual para la toma de decisiones gerenciales, y determinar los aportes que la contabilidad gerencial aporta para fortalecer la planificación, control y toma de decisiones en el restaurante "Casa Barco".

6.1.2 Teoría Contable

La Teoría Contable parte de una serie de principios supuestos, pragmáticos y conceptuales que unifican un marco conceptual referente, que permite evaluar la práctica contable y direccionar las acciones, procedimientos y actividades desarrolladas por la empresa. Esta teoría se sustenta en descripciones cualitativas y cuantitativas tanto del pasado como del presente, también, toma en cuenta la intermediación de los modelos contables en relación con sistemas contables específicos y normatividades determinadas haciendo énfasis en el plan de cuentas y en las unidades monetarias y no monetarias (Franco, 1995).

En cuanto a la contabilidad, esta es tomada como una disciplina que se encarga de describir y proyectar de modo cuantitativo la forma como circula el ingreso y la acumulación de riqueza en la empresa (Mattessich, 1964). Es necesario conocer de la teoría contable puesto que

la contabilidad gerencial se acoge a esta teoría como cualquier proceso contable y la aplica en la planeación, control y toma de decisiones en las empresas, fundamento de esta investigación.

Esta teoría es importante para el desarrollo de esta investigación ya que en el capítulo II de este trabajo se realizó el diagnóstico de la empresa, tomando en cuenta cada uno de los componentes internos que integran a la empresa restaurante "Casa Barco", donde se parte desde la teoría contable, con la cual es posible evaluar la práctica contable actual y las actividades desarrolladas en la empresa como son los procesos internos de planificación, control y toma de decisiones del restaurante y que guarda estrecha relación con la contabilidad gerencial guiando hacia la toma de decisiones

La teoría contable dentro de sus ramas tiene una en especial que es la contabilidad gerencial, esta ofrece herramientas y conceptos clave para la **g**estión estratégica de los recursos en las organizaciones. La combinación de estas dos teorías logra que los informes financieros y los análisis de costos puedan ser utilizados para proporcionar información útil para la toma de decisiones, algo fundamental en un restaurante. Por eso es importante tener en cuentas ambas teorías en el funcionamiento de una empresa.

6.1.3 Teoría de los sistemas

Desarrollada por Ludwing Von Bertalanffy, concibe el estudio de un sistema como un todo, basándose en los componentes y haciendo un análisis de las relaciones e interrelaciones aplicando estrategias que permitan comprender las características de la globalización. Es una metodología que se emplea para mejorar los procesos de productividad, administrativos, incremento de ganancias y satisfacción de clientes y usuarios (Cathalifaud y Osorio, 1998).

Esta metodología utiliza el método científico (Pascal, 1623), y se caracteriza por ser:

- Organizada
- Creativa
- Crítica
- Interdisciplinaria
- Optimizable
- Totalizante, entre otras

En el último capítulo de este trabajo que esboza la propuesta de un modelo estratégico con bases en la Teoría de los Sistemas, expuesta por Bertalanffy, concibiendo al sistema restaurante "Casa Barco" como un todo, que permite el análisis de distintos factores que llevan a la creación de estrategias que permiten ampliar la visión de la empresa para enfrentar los desafíos de la globalización y hacerla sostenible en el mercado. Es una teoría muy útil porque contribuye a que se mejoren los procesos administrativos, productivos, contables, que generen un modelo estratégico aplicable, que pueda ser implementado y evaluado constantemente, generando satisfacción a los clientes.

6.1.4 Teoría de la administración:

Esta teoría fue desarrollada por (Henry Fayol, 1916). Colocaba como punto más importante la estructura y las funciones que la organización debía tener para ser más eficiente. El modelo propuesto por Fayol para la administración estaba basado en tres aspectos diferentes: la aplicación del proceso administrativo; los principios técnicos para orientar la función de dicha administración; y la división del trabajo.

Fayol consideraba necesario seguir cinco pasos diferentes para que el proceso administrativo se desarrollara adecuadamente. Según este teórico, los pasos son los siguientes:

– Planificar: la planificación, para Fayol, es la base del procedimiento administrativo. Se trata de realizar un trabajo previo en el que queden establecidos de manera muy clara todos los objetivos que la empresa desea alcanzar. Igualmente, debe aparecer el método para lograr esas metas. Fayol sostiene que "la planeación es indispensable porque prevé el futuro, establece metas y asegura el uso eficiente de los recursos" (Fayol, 1949, p. 79). Este proceso no es estático; debe ajustarse constantemente debido a cambios internos y externos.

– Organizar: engloba la administración de todos los recursos que posee la empresa. Su objetivo es que estén disponibles para ser utilizados de forma eficiente y rápida cuando sean necesario. Estos recursos pueden ser tanto humanos como materiales. La organización es el proceso de estructurar la empresa de manera eficiente, distribuyendo tareas y responsabilidades entre los miembros del equipo. Fayol (1949) señala que la organización "es la función que establece las estructuras necesarias para que la empresa pueda llevar a cabo sus objetivos" (p. 90). Implica definir claramente los roles y establecer relaciones jerárquicas, así como la asignación adecuada de recursos para el cumplimiento de las metas planteadas.

En términos de administración, Robbins y Coulter (2018) destacan que "una organización eficaz depende de una estructura bien definida que permita la delegación de autoridad, coordinación de actividades y un control adecuado de los recursos" (p. 227).

– Dirigir: para Fayol, la dirección no solo debe ocuparse de la organización y coordinación del personal de la empresa, sino que es una tarea mucho más compleja. El encargado de dirigir la organización tendrá también la función de resolver los conflictos que

puedan aparecer. Mantener un buen ambiente de trabajo es fundamental para optimizar la producción.

– Controlar: se trata de asegurarse de que el funcionamiento general está adecuándose a los esperado. El control incluye tres pasos principales: establecer estándares de desempeño, medir los resultados obtenidos y tomar acciones correctivas si es necesario (Robbins & Coulter, 2018). Este proceso es continuo y debe ser flexible para adaptarse a cambios o imprevistos.

– Prever: este paso es fundamental para asegurar la viabilidad de la empresa a largo plazo. El proceso administrativo debe ser capaz de tener una visión de futuro sobre los posibles escenarios para poder prepararse de antemano para ellos. Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General.*

La relación de esta teoría administrativa está ligada a todo el trabajo en general si bien pues el objetivo principal de esta investigación es identificar las estrategias que ofrece la contabilidad gerencial para fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones en el restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí. Dentro de los cincos pasos necesarios que considera Fayol para que el proceso administrativo se desarrollará adecuadamente nos encontramos con términos similares que son la planificación y el control, el enfoque de Fayol se basa en un modelo de administración general que es aplicable a una amplia gama de sectores, incluyendo la gestión de restaurantes como el de" Casa Barco". Al integrar la teoría de Fayol con las herramientas de contabilidad gerencial, se proporciona una perspectiva integral sobre cómo la gestión administrativa y contable deben trabajar juntas para mejorar la eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad de una empresa.

6.2 Marco Conceptual

6.2.1 La Contabilidad gerencial

La contabilidad gerencial, es una rama de la contabilidad general y se enfoca en preparar los datos contables para que las directivas o gerencia de una empresa ejerzan los procesos de planeación, organización, ejecución y control. Se enfoca en los sistemas de costos de producción y venta y tiene conexión con la planeación para la innovación de servicios y productos, la infraestructura adecuada y la gestión para la información precisa de costos de productos fabricados y vendidos (Fuentes et al., 2020).

La contabilidad gerencial es la encargada de analizar el desempeño de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos y actúa desde el control administrativo, haciendo un análisis financiero y contable de la empresa para que la gerencia evalúe y controle los recursos. Esta contabilidad es importante porque la información que genera permite iniciar mejoras al interior de las organizaciones tomando como referencia las políticas organizacionales, identificando las áreas eficientes y deficientes, orientando hacia la planificación a corte, mediano y largo plazo, al control de las actividades diarias y a la proyección eficiente de la organización en general (Sarmiento et al., 2019).

En cuanto a la implementación de las herramientas gerenciales, estas dependen del tipo de organización y la problemática a abordar (Phaal, 2006), y deben cumplir tres (3) condiciones que son: la practicidad para la toma de decisiones y las acciones a seguir; ser procedimentales e integrar procesos y técnicas que permitan un correcto abordaje de la problemática y situarse en la empresa para que el análisis de gestión se desarrolle adecuadamente. Algunas de esas herramientas son: el benchmarking, la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, las cinco fuerzas de Porter, el análisis costo-beneficio, Six-sigma, entre otros.

6.2.2 La Contabilidad administrativa

Enfocada en el futuro de la empresa u organización, la contabilidad administrativa tiene fuerte relación con los procesos administrativos, especialmente como herramienta para el desarrollo de las fases de planeación (presupuestos, sistemas de planeación y control de utilidades) y en el control para la evaluación y medición del desempeño. Se espera a futuro que la contabilidad administrativa sea un mecanismo relevante en la administración de las organizaciones a partir de la administración estratégica (Puerto,2006).

Otros conceptos para tener en cuenta son:

Planeación estratégica: se enfoca principalmente hacia el diseño de estrategias y su relación con el planteamiento de los objetivos de la organización, a través de un proceso sistemático y haciendo uso eficiente de los recursos que están disponibles (González y Rodríguez, 2019, p.6).

Contabilidad: definida como una ciencia, se orienta como guía para la estructuración y coordinación de los registros contables, orientando a las empresas y organizaciones en la estructuración de la normatividad cualitativa y cuantitativa del patrimonio. Permite a las directivas empresariales, conocer la situación real de la organización, controlar la evolución y llevar un registro organizado de todos los movimientos financieros que se realicen (Omeñaca, 2017.p.14).

Gestión: se refiere al proceso con el cual la empresa estructura y utiliza los recursos indicados para alcanzar las metas a través del desarrollo de las tareas en cada área de la estructura organizacional (Hitt, 2006, p.8).

Estrategias: En contabilidad, la estrategia presenta una gama de posibilidades y actividades que dependen de las distintas posiciones para abordar una problemática. Consiste en marcar la diferencia a partir de una selección espontánea de actividades que en su conjunto buscan conseguir un valor único para la empresa (Porter, 2011, p.103).

Planeación: La planeación precede la ejecución de los procesos y actividades administrativas e implica el establecimiento de los objetivos que se trabajarán de forma conjunta para el buen funcionamiento de la empresa, es una actividad propia de la gerencia y trabaja en conjunción con el control (Escamilla, 2007).

Control: Fayol (1987), explica que el control contribuye a verificar si las actividades desarrolladas en la organización están conformes con lo planeado y acordes a los principios establecidos inicialmente, permitiendo además corregir las tareas que se hayan desviado para lograr los objetivos iniciales (Guevara, 2012).

6.2.3 Marco legal

El marco legal que enmarca la investigación contempla los aspectos contemplados dentro de la normatividad colombiana enfocados a la implementación de la contabilidad gerencial. Los más relevantes se consideran a continuación:

La Federación Internacional de Contabilidad IFAC (2008): su misión principal es fortalecer la profesión contable, asistir las necesidades contables de las personas y hacer parte del desarrollo de la economía internacional. Se encarga de establecer y hacer cumplir normas de alta calidad para los profesionales en temas de interés público, cuando se requiera la presencia de un contador o especialista en esta área.

Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF para PYMES (2013): consiste en un conjunto de normas y principios contables basados en las NIIF plenas, que se han simplificado para las PYMES, organizándose por temas para lograr un manual de referencia que ha sido emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). Es necesario resaltar que la contabilidad financiera centra su tratamiento en las normas NIIF, para partidas dobles, en tanto la contabilidad gerencial la utiliza como un instrumento que contribuye a establecer los pasos a seguir en la planeación, control y toma de decisiones.

Código de Comercio, Decreto 410 de 1971 del 27 de marzo de 2009 (Colombia): dicta las disposiciones generales para que los comerciantes conformen la contabilidad, libros, registros contables, estados financieros e inventarios conforme a la normatividad vigente en el país.

Decreto 2483 del 2018, NIIF para PYMES: contiene los marcos técnicos para las empresas clasificadas en el Grupo 1 y las NIIF para el Grupo 2. En la sección 1 se describen las características de las PYMES y en la sección 2, explica los conceptos y principios fundamentales relacionados con los estados financieros y las cualidades de la información y utilidad para las PYMES.

Decreto 2270 de 2019: actualiza los marcos técnicos de NIIF para el Grupo 1 y hace unas adiciones, reglamentando la contabilidad y la expedición de normas para Colombia.

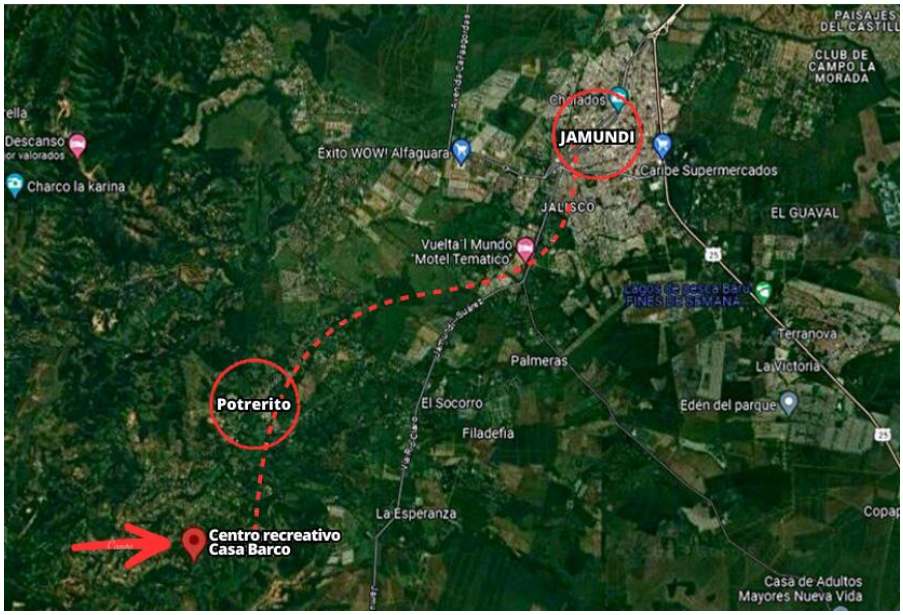
6.2.4 Marco contextual

Casa Barco es un centro recreativo campestre ubicado en el km 4 vía la mina del Corregimiento de Potrerito, Jamundí, Valle del Cauca. Debido a la pluralidad étnica, se resalta la presencia de población afrodescendiente y mestiza, además de los migrantes de poblaciones cercanas como los departamentos del Cauca y Nariño, y ciudades como Cali y Jamundí.

El corregimiento cuenta con seis (6) barrios y seis (6) veredas y la economía está basada en el turismo, la agricultura, la ganadería, la producción avícola y la minería. También por el trabajo de los pobladores en haciendas y fincas, clubes y conjuntos campestres del corregimiento con gran afluencia de personas debido a la cercanía con Cali y Jamundí, además es de recalcar que algunos habitantes se desplazan diariamente a laborar o estudiar a estas ciudades

Figura 1

Ubicación geográfica corregimiento de Potrerito, Jamundí, Valle



Nota. Google maps (2024)

Casa Barco cuenta con amplias instalaciones para la integración, celebración, recreación y el deporte; Su actividad económica principal es el expendio de alimentos a la mesa. Uno de los mayores atractivos que ofrece es la práctica de la pesca, que podrá disfrutar solo o en compañía

de familiares o amigos. Casa Barco cuenta con lagos de pesca y gran variedad de peces como: carpa, tilapias, cachamas, yamu y bagre, también se caracteriza por la realización de eventos empresariales, familiares y sociales en sus diferentes espacios como:

- Salón restaurante con capacidad para 90 personas.
- Kiosco de paja con capacidad para 40 personas.
- Kiosco arapaima con pista de baile con capacidad para 600 personas.
- Amplias zonas verdes, zona de hamacas y cancha de fútbol.
- Parqueadero con capacidad para 150 vehículos.
- Lagos de pesca: cuenta con 2 lagos artificiales para pesca deportiva y recreativa, para compartir momentos en familia o con compañeros de trabajo y amigos. Tienen diferentes especies, como la cachama, tilapia roja, yamú, carpa y bagre. Los peces se crían en instalaciones tecnificadas y permite la programación de eventos de pesca a gran escala especialmente para torneos empresariales
- Zona húmeda (Piscina) y recreación: ofrece una piscina en forma de pez con distintos niveles de profundidad, ideal para compartir en familia y con amigos, aprovechando el clima caluroso de la región.
- Zona de juegos: para la diversión de los niños y niñas, el restaurante “Casa Barco” cuenta con un parque de juegos, túneles, canchas de fútbol, zonas verdes y jardines para guardar recuerdos fotográficos. También es posible pasear en lancha alrededor del lago o realizar una caminata campestre.

El restaurante Casa Barco es un sitio con ambiente familiar, campestre y de gran tranquilidad, que ofrece comida variada y de buena calidad y sabor, a un excelente precio. Una de sus especialidades es la planificación, coordinación y producción de eventos sociales de toda clase, integraciones empresariales, despedidas de fin de año entre otras. El Restaurante "Casa Barco" tiene como referencia comercial a empresas reconocidas en el país como: Fonaviemcali, Cootraemcali, Comfandi, Colgate Palmolive, Tecnoquímicas, entre otros.

Figura 2.

Instalaciones Restaurante Casa Barco



Nota. Archivo digital Casa Barco (2024).

Figura 3. *Vista panorámica Restaurante Casa Barco*



Nota. Archivo digital Restaurante Casa Barco (2024).

7. Metodología

7.1 Tipo de estudio

Este trabajo se realizó haciendo uso de la investigación descriptiva, como aquella que hace uso de la interpretación de los fenómenos a partir de la realidad a través de la descripción, registro, composición y análisis de los procesos. Es un estudio que aplica a personas, grupos u organizaciones y permite la recopilación de datos para obtener un diagnóstico y ser analizada usando las herramientas de la contabilidad de gestión (Tamayo, 2001, p.46).

7.2 Enfoque de la investigación

El enfoque cualitativo según Norman K. Denzin. “La investigación cualitativa es un enfoque que aboga por la interpretación de los significados de los fenómenos humanos, más que por la medida y la cuantificación de esos fenómenos" (Denzin, 2009). Se enfoca en comprender y explicar los significados, las experiencias, los comportamientos y los procesos en profundidad.

Para el caso de esta investigación se parte de un marco teórico sobre la contabilidad gerencial en las empresas, para encontrar explicaciones particulares sobre las oportunidades que puede ofrecer la aplicabilidad de los procesos y herramientas que a través de un enfoque mixto articula los métodos cualitativo y cuantitativo, agrupando datos, números y características de la empresa objeto de estudio para determinar las estrategias desde la dirección gerencial y fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones en el restaurante “Casa Barco” del corregimiento de Potrerito – Jamundí.

7.3 Método de la Investigación

La investigación se desarrolló bajo el método deductivo, es decir, de lo general a lo particular, con conceptos, principios y definiciones que llevan a conclusiones útiles para el análisis. Este método permite observar, estudiar y conocer las características comunes que refleja la realidad a estudiar y de esta manera proponer soluciones (Abreu, 2014, p.200). Se fundamenta en tres (3) estrategias: la aplicación (fijar los conocimientos), la comprobación (verificación de resultados obtenidos) y la demostración (explicación visualizada de los procesos) (Vargas, 2009, p.6).

7.4 Fuentes de la investigación

7.4.1 Fuentes primarias

Se refiere a las que contienen información original que se ha obtenido de estudios e investigaciones científicas, entre las que se encuentran los libros, publicaciones en serie, documentos de instituciones oficiales, informes y boletines técnicos, normas y leyes, tesis y monografías de grado, actas, entre otros (Martínez, 2019).

Las fuentes de información primarias utilizadas en esta investigación serán la información suministrada por la empresa como: informes financieros y de gestión, libros contables, las entrevistas aplicadas al gerente, empleados y expertos en el tema, las encuestas, entre otros.

7.4.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias dependen de la información y datos organizados y analizados en las fuentes primarias, de ella hacen parte los catálogos, directorios, diccionarios, referencias, anuarios, enciclopedias, diccionarios entre otras (Martínez, 2019). Para esta investigación las

fuentes secundarias se refieren a tesis, artículos y trabajos encontrados a través de buscadores avalados por la ciencia.

7.5 Instrumentos de recolección

7.5.1 La encuesta

Definida como un método que utiliza un formulario de preguntas que puede ser impreso o digital, que permite obtener información sobre la problemática estudiada y que se realiza a personas con conocimiento del caso a tratar (Ávila et al., 2020). La recolección de datos se realizará por medio de la encuesta dirigida al propietario – administrador y contador, aplicando temas de planeación estratégica, cadena de mando dentro de la empresa, control estadístico de las ventas, también se desarrollarán entrevistas al gerente y a los empleados que nos permitan detectar ideas o necesidades del restaurante "Casa Barco".

7.6 Población y muestra

Generalmente se define como un conjunto finito o infinito de elementos que cuentan con características similares y que permiten un estudio integral que genere conclusiones extensivas (Arias, 2012, p.11). Para esta investigación la población es el restaurante "Casa Barco" integrado por: 1 gerente, 1 contador, 7 empleados fijos, 40 empleados contratados por prestación de servicios y por los clientes.

La muestra es considerada un segmento de la población y se delimita según las características de la investigación, se extrae de la población como una pequeña representación con la que se desarrollará el estudio (Arias, 2012, p.12). Para esta investigación la muestra será: 1 gerente, 1 contador, 1 empleados del área administrativa.

7.7 Fases de la investigación

Fase I: En este capítulo se presenta el objeto de estudio en la investigación, evidenciando las principales problemáticas y las bases que serán un apoyo en el contenido del trabajo.

Fase II: Se pretende realizar un diagnóstico de los procesos internos de planificación, control y toma de decisiones del restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí, por medio de herramientas como el análisis de DOFA que permite nos permite reconocer el estado actual de la organización y guiar hacia a toma de decisiones. Los pasos a seguir en esta fase son:

- Encuestas
- Caracterización
- Análisis de: clientes, proveedores y competidores del restaurante "Casa Barco"
- Matriz DOFA, Restaurante "Casa Barco"
- Diagnóstico

Fase III: En esta fase se buscan identificar los procesos y procedimientos que aporta la contabilidad de gestión para fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones dentro del restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí, investigando temas tales como: la contabilidad de gestión, la planeación, control y toma de decisiones en el contexto empresarial, importancia en la toma de decisiones en las PYMES, entre otras.

- Herramientas de la Contabilidad de Gestión
- La planeación en el contexto empresarial

- Importancia de la planeación en las pequeñas y mediana empresa pyme
- El Control en el Contexto Empresarial
- Importancia del control en las pequeñas y mediana empresa pyme
- La Toma de decisiones en el contexto empresarial
- Importancia de la toma de decisiones en las pequeñas y mediana empresa

Fase IV: En esta fase se busca crear un modelo estratégico para generar crecimiento y sostenibilidad en el mercado al restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí.

- Herramientas del direccionamiento estratégico y mejoramiento interno.
- Mecanismos del direccionamiento estratégico y componente prospectivo
- Componente de mejoramiento interno
- Modelo estratégico final para el restaurante "casa barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí.

8. Capítulo II. Diagnóstico de los procesos internos de planificación, control y toma de decisiones del restaurante "Casa Barco" del corregimiento de Potrerito – Jamundí

En este capítulo se realizó el diagnóstico de la empresa, tomando en cuenta cada uno de los componentes internos que integran a la empresa restaurante "Casa Barco", partiendo de la Teoría Contable, con la cual es posible evaluar la práctica contable actual y las actividades desarrolladas en la empresa como son los procesos internos de planificación, control y toma de decisiones del restaurante y que guarda estrecha relación con la contabilidad gerencial guiando hacia la toma de decisiones. El diagnóstico se llevó a cabo haciendo uso de las herramientas como una encuesta aplicada a empleados de la empresa, el análisis DOFA para conocer la situación actual de la organización y enrutar a las directivas hacia la toma de decisiones y el Cuadro de Mando Integral (CMI) con el cual se analizaron aspectos como finanzas, procesos internos, formación y capacitación y clientes para de esta manera establecer una cadena de mando y un manual de funciones específico para cada área y cargo.

La contabilidad de gestión es importante y aporta herramientas conducentes a mejorar el funcionamiento de las empresas en los procesos de planificación, control y toma de decisiones. Por ello llevar a cabo el diagnóstico de la organización permite conocer cómo se llevan sus procesos contables y de gestión.

La empresa cuenta con un gerente, contador, administrador, funcionarios de ventas y mantenimiento. El restaurante no tiene una misión y visión establecidas, y es inminente crear estrategias para mejorar el rendimiento de sus empleados y elevar las ventas. Es el administrador, quien se encarga de los puntos de venta, atención al cliente y personal de mantenimiento; por otro lado, el gerente determina unos topes de venta cada mes que varían y deben cumplirse, se

calculan según la temporada. En cuanto a las decisiones con fines financieros, estas son tomadas por el gerente.

De otra manera, se evidencia la falta de control y seguimiento del gerente hacia el contador y administrador del establecimiento, pues no se cuenta con un cronograma de evaluación sobre estos, no se desarrollan reuniones periódicamente para socializar la situación de la empresa, el administrador no supervisa las funciones de sus empleados y esto conlleva a que se generen errores que permanecen en el tiempo.

Por otro lado, las funciones de cada empleado no están definidas, pues no todos los cargos cuentan con un manual de funciones, se manifiesta que algunos puestos son muy versátiles y cambiantes. También se evidencia que el equipo de trabajo es muy disperso, pues no existe un buen ambiente laboral en la empresa, aunque es una PYME con pocos empleados, el trabajo en equipo es complejo en el restaurante.

Restaurante "Casa Barco" cuenta con un contador externo, que no permanece en la empresa y solo se presenta cuando desde la gerencia requieren de sus servicios, pero cuenta con contrato por honorarios y tiene un salario mensual. En cuanto los estados financieros se presentan de manera trimestral en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre; los documentos soporte se elaboran en la misma empresa y se le envían al contador, en dos carpetas (gastos y ventas) que incluye toda la documentación en forma digital (utilizando el programa Excel) y las facturas e informes fiscales de manera física, los envíos de esta documentación se hacen mensualmente.

El contador presenta el impuesto al consumo de forma bimensual, hace las liquidaciones, pero la empresa se encarga de realizar los pagos en bancos, también se encarga de la elaboración de la nómina electrónica. Anualmente se presenta el impuesto de industria y comercio y la

Declaración de renta. Dentro del diagnóstico se presentan los estados financieros del año 2023 y 2024, con el fin de conocer la situación financiera del restaurante Casa Barco que permitirán saber la posible financiación de las estrategias y el reforzamiento de acciones que pueden mantenerse según el buen o mal resultado del análisis de la información

Figura 4.

Estados financieros restaurante Casa Barco del 2024.

INES ARREDONDO
C.C. No. 38.435.239
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Al 31 de Diciembre de 2024
(Cifras en Pesos Colombianos)

ACTIVO		**PASIVO**	
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO		**COSTOS Y GASTOS POR PAGAR**	
Caja	1.207.100		
Bancos Nacionales	28.778.068	Seguridad Social por pagar Independiente	
TOTAL DISPONIBLE	**29.985.168**	Seguridad Social Empleados por Pagar	613.400
		Cesantias e Intereses a las Cesantias por pagar	1.672.724
INSTRUMENTOS FINANCIEROS		Prestaciones Sociales por Pagar	741.056
Cuentas por cobrar	8.682.000	Industria y comercio y avisos y tableros	2.871.000
CDT	399.065.411	Proveedores Nacionales	0
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	**407.747.411**	T.C.	0
		Impuesto al consumo	5.411.000
INVENTARIOS		Impuesto sobre la renta por pagar	3.495.000
Mercancias no fabricadas por la empresa	1.326.000	**TOTAL CUENTA POR PAGAR**	**14.804.180**
TOTAL INVENTARIOS	**1.326.000**		
		TOTAL PASIVO	**14.804.180**
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO			
Locales Medellin	873.885.000	**PATRIMONIO**	
Apartamento cali	70.000.000	Capital personas naturales	1.303.513.721
Lote Agua Fresca	0	Utilidad del Ejercicio	64.625.678
TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO	**943.885.000**	**TOTAL PATRIMONIO**	**1.368.139.399**
TOTAL ACTIVO	**1.382.943.579**	**TOTAL PAS + PATRIMONIO**	**1.382.943.579**

Nota: *Archivo digital restaurante Casa Barco, (2024).*

Figura 5.

Estado de resultados del restaurante Casa Barco del 2024.

INES ARREDONDO
C.C. No. 38.435.239

ESTADO DE RESULTADOS
Al 31 de Diciembre de 2024
(Cifras en Pesos Colombianos)

INGRESOS OPERACIONALES	
VENTAS	
Servicio de Restaurante	283.013.000
Otros Ingresos	19.851.651
Rendimientos Financieros	18.372.000
TOTAL VENTAS NETAS	**321.236.651**
COSTO DE VENTAS	
Costo de Ventas	190.980.797
Gastos operacionales	51.835.061
TOTAL COSTO DE VENTAS	**242.815.858**
UTILIDAD BRUTA	**78.420.793**
INGRESOS NO CONSTITUTIVOS DE RENTA	
Pagos Salud	1.323.000
Rendimientos Financieros No Gravados	12.256.000
TOTAL INCRNGO	**13.579.000**
UTILIDAD OPERACIONAL	**64.841.793**
OTROS GASTOS	
Gravamen a los movimientos financieros deducible	216.115
TOTAL OTROS GASTOS	**216.115**
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**64.625.678**
Impuesto de Renta	3.495.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**61.130.678**
INGRESOS POR GANANCIAS OCASIONALES	
Venta Lote Agua Viva	230.000.000
Costos venta de Lote	217.836.000
TOTAL INCRNGO	**12.164.000**

Ines Arredondo
C.C. No. 38.435.239

Pilar Helena Bermúdez Vaca
Contador Público
T.P 199551-T

Nota: *Archivo digital restaurante Casa Barco, (2024).*

Figura 6.

Estados financieros restaurante Casa Barco 2023.

INES ARREDONDO
C.C. No. 38.435.239
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Al 31 de Diciembre de 2023
(Cifras en Pesos Colombianos)

ACTIVO			**PASIVO**	
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO			**COSTOS Y GASTOS POR PAGAR**	
Caja		1.770.000		
Bancos Nacionales	-	15.472.770	Seguridad Social por pagar Independiente	244.800
TOTAL DISPONIBLE	-	**17.242.770**	Seguridad Social Empleados por Pagar	502.200
			Cesantias e Intereses a las Cesantias por pagar	1.117.172
INSTRUMENTOS FINANCIEROS			Prestaciones Sociales por Pagar	791.394
Cuentas por cobrar		2.582.525	Industria y comercio y avisos y tableros	3.300.000
CDT		71.476.238	Impuestos por Pagar	2.202.000
TOTAL CUENTAS POR COBRAR		**74.058.763**		
			TOTAL CUENTA POR PAGAR	**8.157.566**
INVENTARIOS				
Mercancias no fabricadas por la empresa		2.136.950		
TOTAL INVENTARIOS		**2.136.950**	**TOTAL PASIVO**	**8.157.566**
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO				
Locales Medellin		379.862.000	**PATRIMONIO**	
Apartamento cali		70.000.000	Capital personas naturales	654.766.900
Lote Agua Fresca		174.269.286	Utilidad del Ejercicio	54.645.303
Flota y Equipo de Transporte			**TOTAL PATRIMONIO**	**709.412.203**
TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO		**624.131.286**		
TOTAL ACTIVO		**717.569.769**	**TOTAL PAS + PATRIMONIO**	**717.569.769**

Nota: archivo digital restaurante Casa Barco, (2023).

Figura 7.

*Estado de resultados restaurante Casa Barco del 2023***.**

INES ARREDONDO
C.C. No. 38.435.239

ESTADO DE RESULTADOS
Al 31 de Diciembre de 2023
(Cifras en Pesos Colombianos)

INGRESOS OPERACIONALES	
VENTAS	
Servicio de Restaurante	348.572.925
Rendimientos Financieros	3.423.333
Otros Ingresos	8.127.797
TOTAL VENTAS NETAS	**360.124.055**
COSTO DE VENTAS	
Costo de Ventas	290.951.615
UTILIDAD BRUTA	**69.172.440**
INGRESOS NO CONSTITUTIVOS DE RENTA	
Pagos Salud	2.732.300
Rendimientos Financieros No Gravados	3.423.333
Ingresos recibidos para terceros	8.127.797
TOTAL INCRNGO	**14.283.430**
UTILIDAD OPERACIONAL	**54.889.010**
OTROS GASTOS	
Gravamen a los movimientos financieros deducible	243.707
TOTAL OTROS GASTOS	**243.707**
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**54.645.303**

Ines Arredondo
C.C. No. 38.435.239

Pilar Helena Bermúdez Vaca
Contador Público
T.P 199551-T

Nota*: archivo digital restaurante Casa Barco, (2023).*

Tabla 1:

Balance comparativo general 2023 vs 2024

Concepto	2023	2024	Variación Absoluta	Variación %
Activo Total	$717.569.769	$1.382.943.579	$665.373.810	+92.74%
Efectivo y Equivalentes	$17.242.770	$29.985.168	$12.742.398	+73.91%
Cuentas por Cobrar + CDT	$74.058.763	$407.747.411	$333.688.648	+450.66%
Inventarios	$2.136.950	$1.326.000	$-810.950	-37.95%
Propiedades, Planta y Equipo	$624.131.286	$943.885.000	$319.753.714	+51.21%
Pasivo Total	$8.157.566	$14.804.180	$6.646.614	+81.51%
Patrimonio	$706.412.203,00	$1.368.139.399,00	$661.727.196	+92.83%

Nota: elaboración propia.

Tabla 2:

Estado de resultados comparativos 2023 vs 2024.

Concepto	2023	2024	Variación Absoluta	Variación %
Ingresos Totales	$360.124.055	$321.236.651	$-38.887.404	-10.80%
Costo de Ventas	$290.951.615	$242.815.858	$-48.135.757	-16.54%
Utilidad Bruta	$69.172.440	$78.420.793	$9.248.353	+13.37%
Utilidad Operacional	$54.889.010	$64.841.793	$9.952.783	+18.13%
Utilidad del Ejercicio	$54.646.303	$61.130.678	$6.484.375	+11.87%
Ganancia Ocasional (Lote)	N/A	$12.164.000	------	—

Nota: *elaboración propia.*

INDICADORES FINANCIEROS:

Tabla 3.

Liquidez 2023 vs 2024

Indicador	Fórmula	2023	2024
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	11,45	29,65
Prueba Ácida	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	11,19	29,64

Nota: elaboración propia, (2025).

Crecimiento patrimonial y activo: La empresa casi duplicó su activo y patrimonio en 2024 respecto a 2023. Este aumento proviene principalmente de un mayor CDT y valorización de propiedades.

Liquidez: La empresa tiene una razón corriente y una prueba ácida altas (superiores a 11 en 2023 y 29 en 2024), lo que indica una capacidad suficiente para cubrir obligaciones de corto plazo.

Tabla 4:

Indicador de rentabilidad 2023 vs 2024.

Indicador	Fórmula	2023	2024
Margen Neto	Utilidad Neta / Ingresos	15,17%	19,03%
Rentabilidad del activo (ROA)	Utilidad Neta / Activo Total	7,62%	4,42%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	7,70%	4,47%

Nota: elaboración propia, (2025).

Rentabilidad: Aunque las ventas disminuyeron un 10.8%, la utilidad neta creció, mejorando el margen neto al 19%, lo que muestra un buen control de costos y eficiencia operativa.

ROA y ROE Disminuyen: Pese a la mayor utilidad neta, los indicadores de rentabilidad sobre activos y patrimonio bajaron por el aumento fuerte en el denominador (activos y patrimonio), lo cual puede ser positivo si esos activos rinden en el futuro.

Tabla 5.

Indicador de endeudamiento 2024 vs 2023.

Indicador	Fórmula	2023	2024
Razón de Endeudamiento	Pasivo / Activo	1,14%	1,07%
Apalancamiento Financiero	Activo / Patrimonio	1,01%	1,01%

Nota: elaboración propia, (2025).

Endeudamiento Bajo: Se mantiene con baja dependencia del financiamiento externo, lo que le da autonomía y bajo riesgo financiero.

Proceso de compras: cuando existe la necesidad de adquirir un bien (revisar en inventario) o servicio, se piden las cotizaciones a los proveedores y posterior a ello se envía al gerente para su aprobación, esto pasa cuando son bienes o servicios que usualmente la empresa no utiliza; pero si son bienes o servicios primarios, es decir, de uso frecuente no es necesario pedir autorización al gerente, sino que el administrador del restaurante es quien realiza la compra.

Proceso de ventas: se cuenta con dos líneas de celular donde se reciben las reservas para el restaurante, las solicitudes de empresas cotizando eventos, celebración de cumpleaños, entre otros, Las solicitudes se responden en orden de llegada vía WhatsApp o correo electrónico, estas cotizaciones son elaboradas por el administrador. Por otro lado, los clientes que llegan al restaurante sin reserva son atendidos de primera mano por un mesero quien es el encargado de tomar el pedido. Se factura en el momento que se toma el servicio.

Proceso de inventarios: esta labor la desarrolla el administrador, se tienen formatos en Excel con los productos para inventariar en el programa contable se tiene la bodega principal y la bodega 01 (punto de venta) y bodega 02 (punto de venta). Desde la bodega principal se realiza el traslado de producto a los dos puntos de venta, estos inventarios son controlados por el administrador.

Proceso de costos: El administrador del restaurante es el encargado de actualizar los costos de los productos, esta función se realiza cada tres meses o cuando se requiera por medio de hojas de cálculo en Excel se llevan el costo de los componentes de cada plato.

Proceso de cadena de mando: como jefe principal se tiene al gerente del restaurante "Casa Barco", quien ocupa el máximo cargo en la empresa; luego se cuenta con un administrador que tiene a su cargo cuatro (4) personas de mantenimiento, cuatro (4) cajeros, cuatro (4) cocineros, cuatro (4) meseros, dos (2) de personal de aseo y tres (3) porteros.

En el área de mantenimiento se cuenta con un líder de mantenimiento quien tiene a su cargo los demás operarios de esta área. Y en la parte externa de la empresa se cuenta con un contador.

En días de semana el restaurante opera solo con el administrador, un cajero, cuatro (4) personas de mantenimiento y un portero, que son el personal fijo de la empresa, los fines de semana que son los días con mayor afluencia de clientes se contrata el personal por prestación de servicios y se labora con la nómina completa.

Figura 8.

Cadena de mando restaurante" Casa Barco".



Fuente: elaboración propia.

Proceso de toma de decisiones:

Gerente: es el encargado de la toma de decisiones en cuanto a temas de inversión, uso del recurso y gastos.

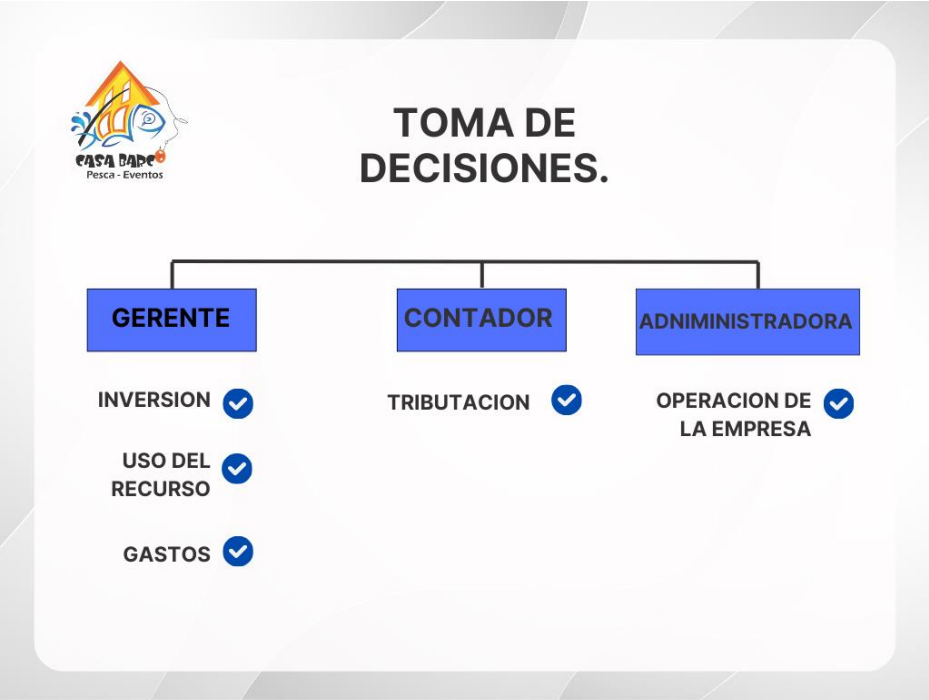
Contador: es la persona encargada de la toma de decisiones relacionadas con la tributación.

Administrador: toma todas las decisiones de la parte operativa de la empresa. Este tipo de negocios depende de factores externos, entonces, algunas de las decisiones se toman según el

giro ordinario de la empresa, como el clima, fechas especiales, problemas de orden público, entre otros.

Figura 9

Proceso de toma de decisiones restaurante" Casa Barco"



Fuente: elaboración propia.

Tabla 6

Formato de encuesta aplicado a personal de restaurante "Casa Barco"

PROYECTO DE GRADO: Aplicación de la Contabilidad Gerencial como Estrategia para Fortalecer los Procesos de Planificación, Control y Toma de Decisiones: Caso Aplicado a Restaurante Pesca y Eventos Casa Barco del Corregimiento de Potrerito – Jamundí.		
ENCUESTADOS	JULIAN SANDOVAL- PILAR BERMUDEZ- PATRICIA ARREDONDO	
CARGO	GERENTE – PROPIETARIO- CONTADORA- ADMINISTRADORA	
CATEGORÍA	**ITEM**	**PREGUNTA**
PLANIFICACIÓN	1	¿La contabilidad se lleva a cabo en la misma empresa?
	2	¿Su contador le emite estados financieros con cierta frecuencia?
	3	¿Los estados tanto el de situación financiera como el de resultados son analizados por su contador?
	4	¿Tiene algún conocimiento acerca de la contabilidad gerencial?
	5	¿Existe el suficiente conocimiento sobre contabilidad gerencial para poder aplicarlo en la empresa?
	6	¿La empresa cuenta con una misión y visión clara?
	7	¿Las políticas de la organización responden a los objetivos institucionales?
	8	¿Las metas que se proponen la organización son objetivas en el sentido de su cumplimiento?

ORGANIZACIONAL	9	¿Cree usted que implementar las herramientas de la Contabilidad gerencial en su empresa puede contribuir con mejorar su gestión empresarial?
	10	¿Las funciones de los colaboradores son claras y específicas para cada cargo?
	11	¿Se encuentra plasmado una representación gráfica de las áreas que conforman la empresa?
	12	¿Cuenta con algún procedimiento escrito para desarrollar las actividades administrativas diarias que realiza?
	13	¿Se cuenta con políticas internas que evidencien un control sobre los procesos contables de gestión?
DIRECCIÓN	14	¿Las decisiones en el restaurante Casa Barco se toman atendiendo a los planes y programas planificados?
	15	¿El modelo organizacional favorece el manejo de la contabilidad?
	16	¿La información contable que se maneja en la empresa tiene carácter netamente de registro o sirve para tomar decisiones?
	17	¿Considera que la actual información que emana de los procesos contables, desde la administración es útil para la toma de decisiones?
	18	¿En su empresa la toma de decisiones operativas se planea y controlan en forma diaria?
	19	¿Las decisiones en el restaurante Casa Barco se toman atendiendo a los planes y programas planificados?

	20	¿En qué medida crees que la contabilidad gerencial influye en la toma de decisiones estratégicas en tu organización?
	21	cree usted, ¿Que la información referida a precios, costos, ¿es suficiente y adecuada para tomar decisiones asertivas?
	22	¿Considera necesario elaborar un plan de trabajo para la toma de decisiones?
	23	¿Considera que en la toma de decisiones es necesario conocer, comprender y analizar los problemas suscitados en la empresa?
	24	¿Para tomar decisiones efectivas se debe utilizar la información de la Contabilidad Gerencial?
	25	¿El restaurante cuenta con los recursos, equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente?
	26	¿Consideras que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?
	27	¿La dirección de la institución cuenta con un plan de incentivos para premiar el trabajo sobresaliente de sus trabajadores?
CONTROL	28	¿El personal recibe capacitación acorde a las necesidades de la empresa?
	29	¿El área de contabilidad realiza el seguimiento respectivo de las actividades que se realizan en la organización?
	30	¿Las acciones y actividades realizadas por la gestión institucional están sujetas a evaluación?

	31	¿La empresa aplica medidas de prevención para evitar posibles errores en la administración?

Nota. Esta tabla muestra las preguntas de la encuesta.

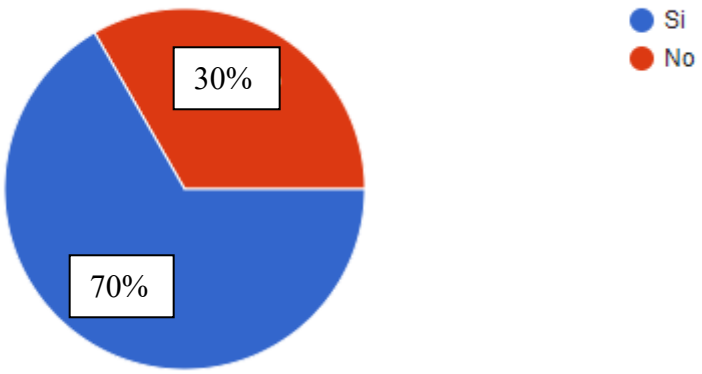
8.1 Análisis de resultados de la encuesta

A continuación, se presenta el análisis de resultados de las preguntas planteadas en la encuesta realizada a los administrativos de la empresa:

Preguntas orientadas a la planificación:

Figura 10.

¿La contabilidad se lleva a cabo en la misma empresa?

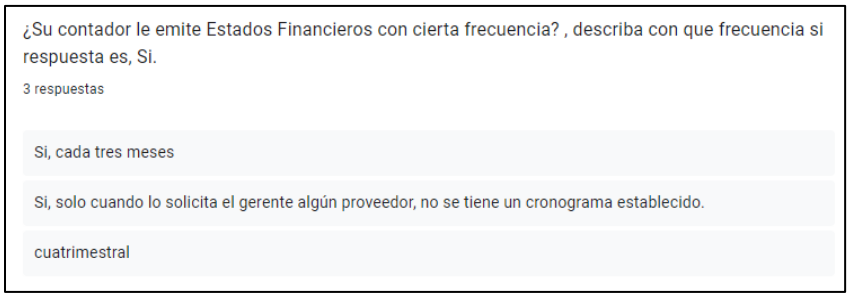


Nota. Elaboración propia

Los resultados muestran que el 70% de los encuestados considera que la contabilidad se lleva a cabo en la misma empresa, se puede deducir que es probable que el restaurante "Casa Barco" lleve su propia contabilidad a través de un contador contratado directamente para tal fin.

Tabla 7

Frecuencia de emisión de estados financieros

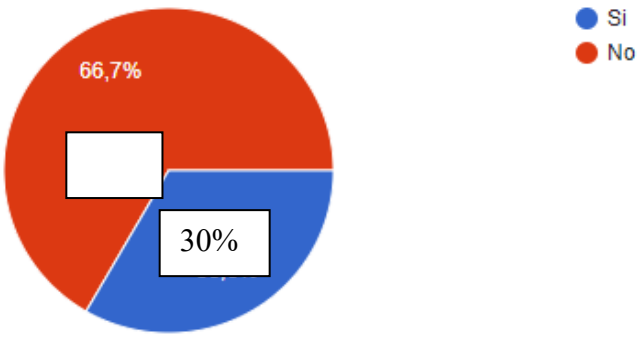


Nota. Elaboración propia

El resultado de la pregunta arrojó que el 100% de los encuestados manifiestan que el contador si emite los estados financieros con frecuencia, pero esta frecuencia no es clara, es por ello por lo que se recomienda establecer un cronograma donde se especifique la periodicidad.

Figura 11.

Análisis de estados de situación financiera

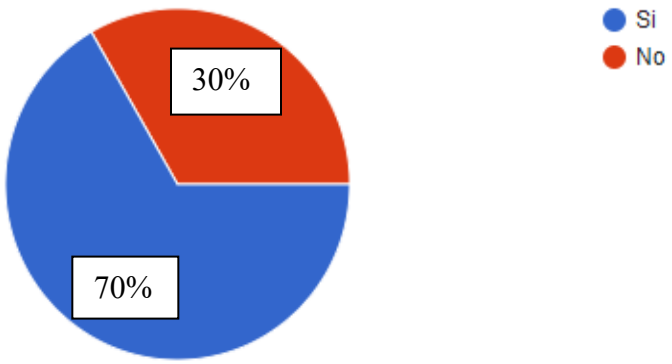


Nota. Elaboración propia

El 70% manifiestan que los E.F no son analizados por el contador y el 30% mencionan que sí, lo que demuestra la necesidad de que esta información financiera sea analizada por el contador en conjunto con las directivas de la empresa.

Figura 12

Conocimientos de la contabilidad gerencial

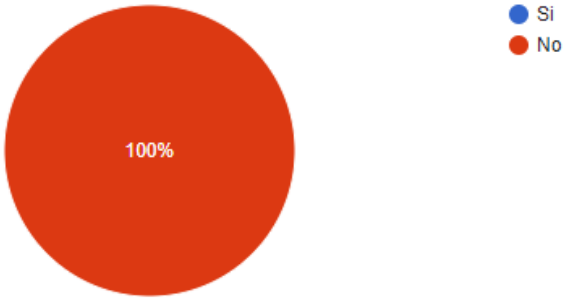


Nota. Elaboración propia.

El 70% de los encuestados manifiestan conocer algunas herramientas de la contabilidad gerencial y el 30% manifiestan que no la conocen, analizando que es necesario profundizar en esta temática para que todo el personal tenga bases sólidas para el desarrollo de esta clase de contabilidad en el restaurante “Casa Barco”.

Figura 13

Conocimiento de la contabilidad gerencial para aplicar en la empresa



Nota. Elaboración propia.

El 100% de los encuestados mencionan que no tienen conocimientos suficientes para la aplicación de la contabilidad gerencial en el restaurante "Casa Barco", lo que refiere la necesidad de capacitación a los empleados.

Figura 14

Misión y visión

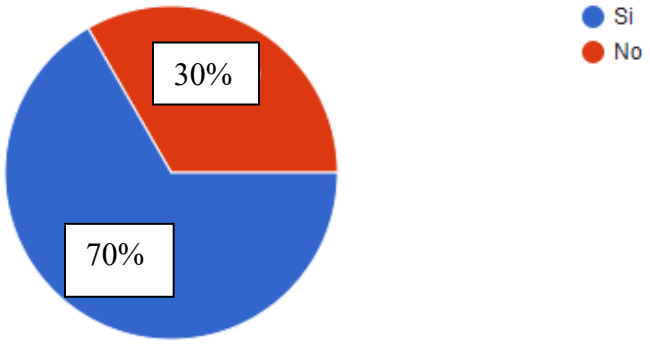


Nota. Elaboración propia.

El 100% de los encuestados manifiestan que la empresa no tiene una misión y visión clara, siendo necesario diseñarlas porque son factores importantes para el fortalecimiento y crecimiento de la organización.

Figura 15

Políticas de la organización y objetivos institucionales

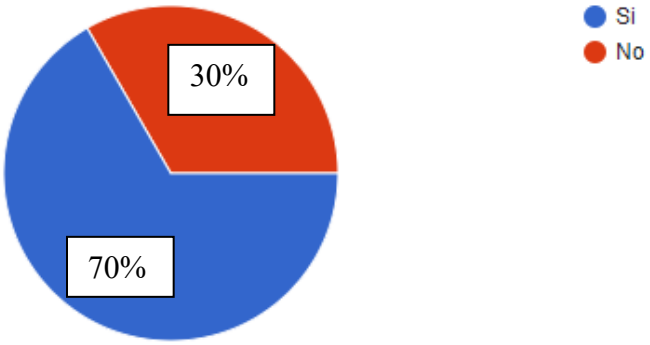


Nota. Elaboración propia.

Los resultados arrojaron que el 70% de los encuestados consideran que las políticas de la organización están acordes a los objetivos institucionales y el 30% restante, manifiestan que no responden. Es fundamental que las políticas de la empresa sean directamente proporcionales a los objetivos de la organización esto con el fin de fortalecer sus procesos internos y externos.

Figura 16

Metas objetivas y cumplimiento



Nota. Elaboración propia.

Preguntas orientadas a la organización:

Tabla 8.

Implementación de herramientas de Contabilidad gerencial

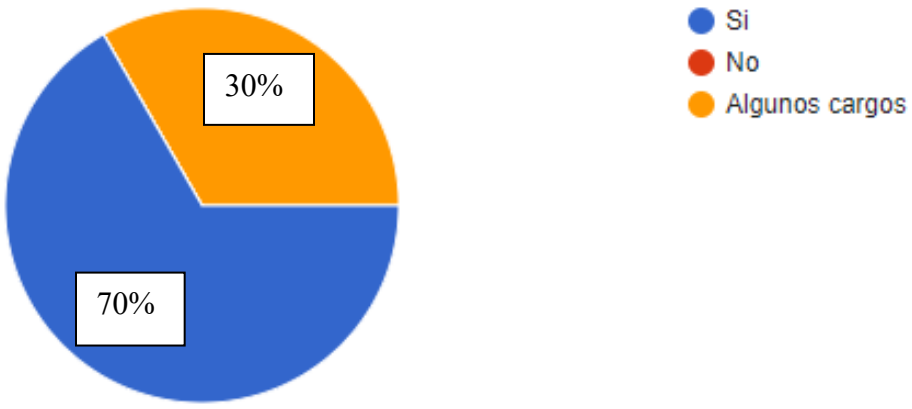
Cree usted ¿Qué implementar las herramientas de la Contabilidad Gerencial en su empresa puede contribuir con mejorar su gestión empresarial? y ¿Por que?
3 respuestas
Si , por que se podría proyectar la inversión para el crecimiento de la empresa
Si, son herramientas de gran ayuda para el fortalecimiento de los procesos internos y externos de la empresa, para su organización y control.
Dependiendo de quien gerencia, quizas si

Nota. Elaboración propia

El 100% de los encuestados mencionan que la implementación de las herramientas de la contabilidad gerencial puede contribuir al mejoramiento de la gestión empresarial en el restaurante “Casa Barco” y es útil como una estrategia para fortalecer sus procesos.

Figura 17.

Funciones de los colaboradores

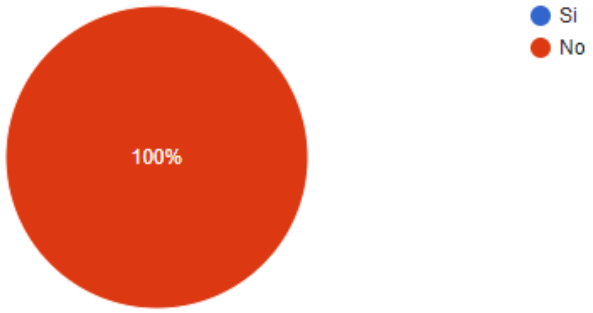


Nota. Elaboración propia

El 70% de los encuestados afirma que las funciones de los colaboradores son claras y específicas, por otro lado, el 30% considera que solo algunos cargos cuentan con esas características, reflejando que existe debilidad en las funciones de cada cargo, siendo necesario crear un manual de funciones detallado.

Figura 18.

Representación gráfica de las áreas de la empresa

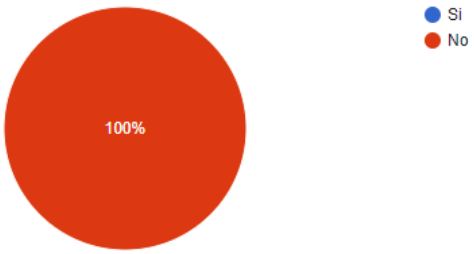


Nota. Elaboración propia

Esta pregunta arrojó que el 100% de los encuestados manifiestan que no se encuentra plasmado en una representación gráfica las áreas que conforman la empresa, es importante marcar las áreas de trabajo, ya que esto demuestra que en la empresa hay división del trabajo, coordinación y responsabilidades.

Figura 19.

Procedimiento para el desarrollo de actividades administrativas diarias



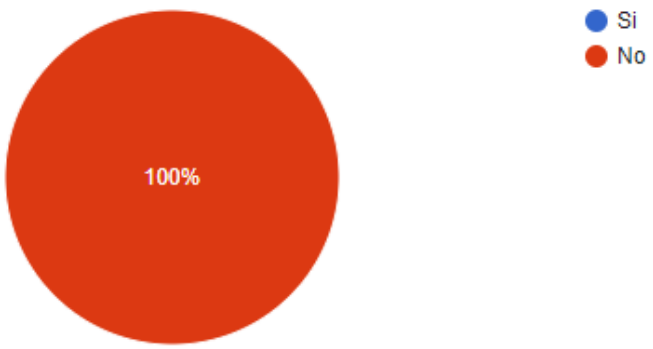
Nota. Elaboración propia.

El 100% de los encuestados respondieron que no cuentan con procedimientos escritos para desarrollar las actividades administrativas diarias. Según lo anterior, se considera necesario

que las actividades estén contempladas en el manual de procedimientos y funciones específicas, para generar un mayor control en la organización.

Figura 20.

Políticas internas para control de procesos contables de gestión



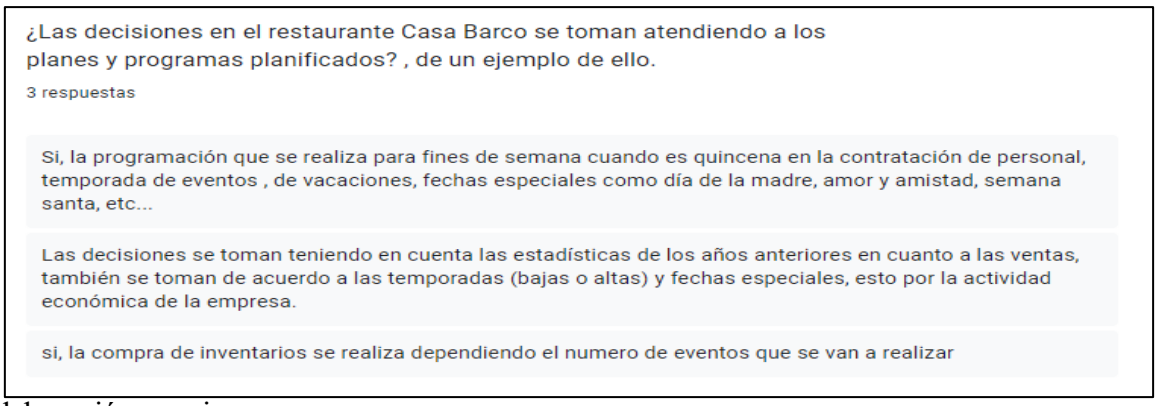
Nota. Elaboración propia.

La pregunta arrojó que el 100% de los encuestados manifestaron que no hay políticas internas que evidencien un control de los procesos contables de gestión, reflejando que existe una debilidad sobre el control de la empresa, optando por aplicar la contabilidad gerencial como estrategia para fortalecer la planificación, control y toma de decisiones.

Preguntas orientadas a la dirección

Tabla 9.

Toma de decisiones con base en planes y programas planificados

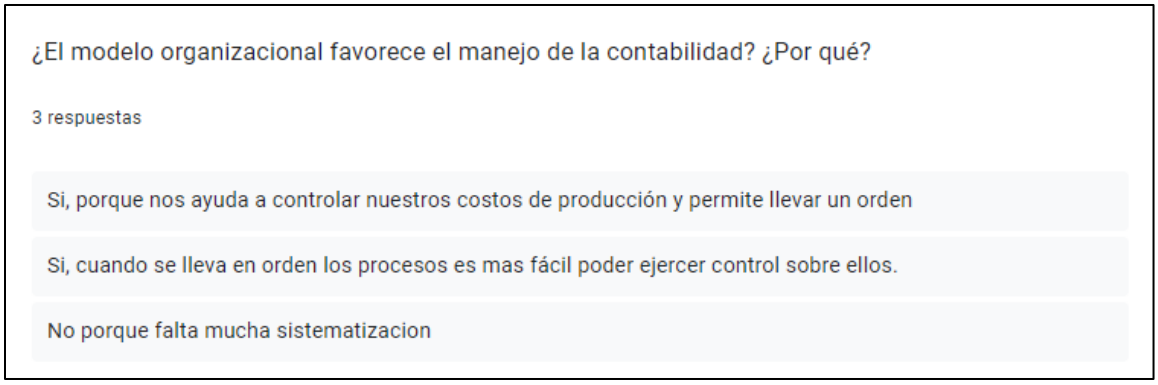


Nota. Elaboración propia.

El 100% de los encuestados contestaron que las decisiones en el restaurante son tomadas de acuerdo a los planes y programas establecidos en la planificación y que se requieren para la empresa funciones adecuadamente.

Tabla 10.

Modelo organizacional y manejo de la contabilidad



Nota. Elaboración propia.

El 70% de los encuestados consideran que el modelo organizacional del restaurante favorece el manejo de la contabilidad porque ayuda a controlar los procesos de la empresa, y el 30% consideran lo contrario, de acuerdo con el análisis se evidenció que, aunque la mayor parte votaran a favor, es necesario que se sistematice mejor el modelo organizacional que tiene el Restaurante "Casa Barco" actualmente.

Tabla 11.

Información contable y toma de decisiones

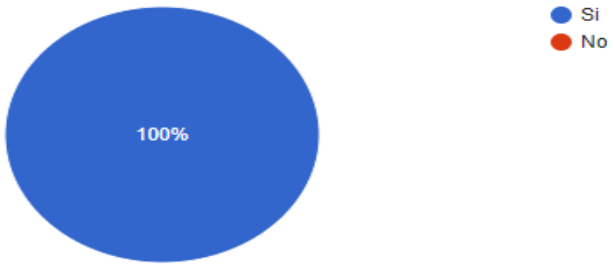
¿La información contable que se maneja en la empresa es netamente de registro o sirve para tomar decisiones?, Explique.
3 respuestas
Por el momento solo es para registros y cumplir con la normatividad
Los registros contables se realizan cumpliendo con la normatividad, esto con el fin de evitar sanciones, no es utilizada para la toma de decisiones.
sirve en pequeña medida porque se usa para la toma de desiciones ya que depenciendo de los resultados se aumenta o no la inversion

Nota. Elaboración propia.

El 70% de los encuestados afirman que la información contable en la empresa es de registro netamente y que el otro 30% manifiestan lo contrario, según lo anterior cabe resaltar que la información financiera debe utilizarse en las empresas para hacer registros y tomar decisiones con base en los resultados que muestran las cifras.

Figura 21

Información de procesos contables para la toma de decisiones

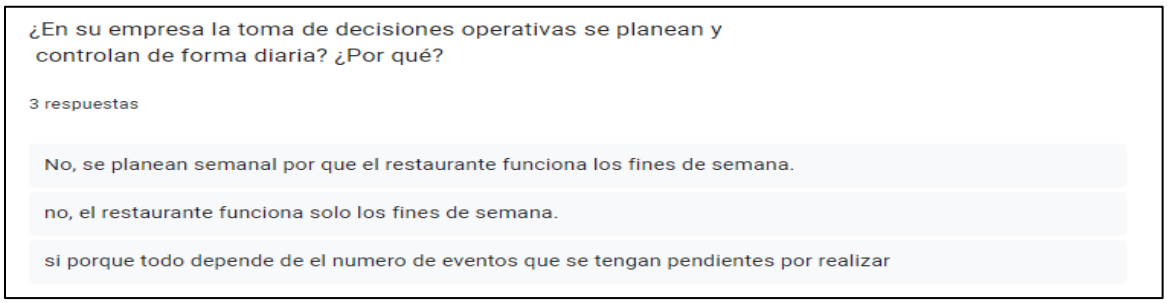


Nota. Elaboración propia

El resultado arrojó que el 100% de los encuestados manifestaron que la información que emana de los procesos contables desde la administración es útil para la toma decisiones, y para el fortalecimiento de los procesos de planificación, control y toma de decisiones tomando como base la contabilidad de gestión.

Tabla 12.

Planeación para la toma de decisiones operativas



Nota. Elaboración propia.

El 70% de los encuestados respondieron que las decisiones operativas no son planeadas y no tienen un control diario y el otro 30% mencionan que sí, de acuerdo con lo anterior se puede analizar que las decisiones no se toman de forma diaria porque el restaurante funciona solo fines de semana o cuando hay algún evento en especial.

Tabla 13.

La contabilidad gerencial y su influencia en la toma de decisiones estratégicas

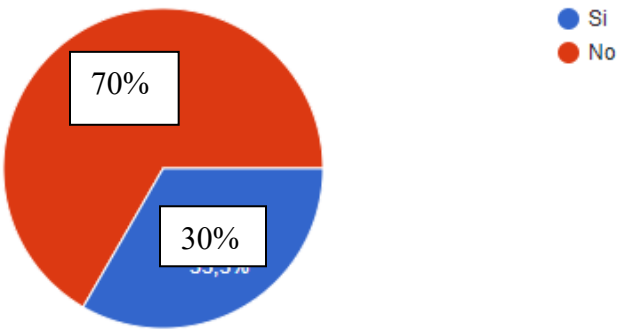
¿En qué medida crees que la contabilidad gerencial influye en la toma de decisiones estratégicas en tu organización?
3 respuestas
la contabilidad gerencial influye en la toma de decisiones en la medida que haría posible una mejor proyección de crecimiento y reinvención
el aplicar las herramientas que ofrece la contabilidad gerencial en la empresa ayudaría a que las decisiones sean tomadas bajo parámetros que fortalezcan los procesos de la empresa, y poder obtener un buen crecimiento.
no manejamos contabilidad gerencial por lo cual no puedo decir si influye o no

Nota. Elaboración propia

El 70% de los encuestados consideran que la contabilidad gerencial tiene influencia en la toma de decisiones de la empresa, el 30% restante, no respondió si influye o no, ya que aún no es aplicada en el restaurante "Casa Barco".

Figura 22.

La toma de decisiones y la relación costos-precios

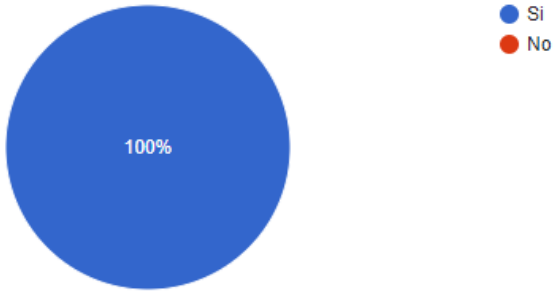


Nota. Elaboración propia.

De los encuestados, el 70% mencionaron que no es suficiente tener información de precios y costos para tomar decisiones y el otro 30% manifiesta que sí. Para tomar decisiones acertadas se deben tener un conjunto de herramientas no solo financieras sino, factores externos, internos, direccionamiento, administrativos, entre otros.

Figura 23.

Elaboración del plan de trabajo y la toma de decisiones

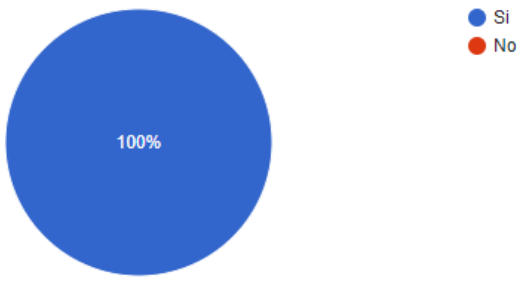


Nota. Elaboración propia.

El 100% de los encuestados encuentran necesario la elaboración de un plan de trabajo direccionado a la toma de decisiones, siendo fundamental que sean acordes con las metas y objetivos organizacionales, mejorando la productividad y competitividad.

Figura 24.

Toma de decisiones y análisis de problemas en la empresa

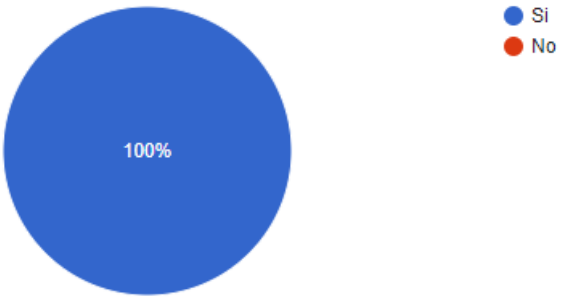


Nota. Elaboración propia.

El resultado arrojó que el 100% de los encuestados consideran que para la toma de decisiones es imprescindible tener conocimiento y hacer un análisis de los problemas que tiene la empresa asumiendo las falencias de modo asertivo para la mejora en el restaurante “Casa Barco”.

Figura 25.

Toma de decisiones e información de Contabilidad Gerencial

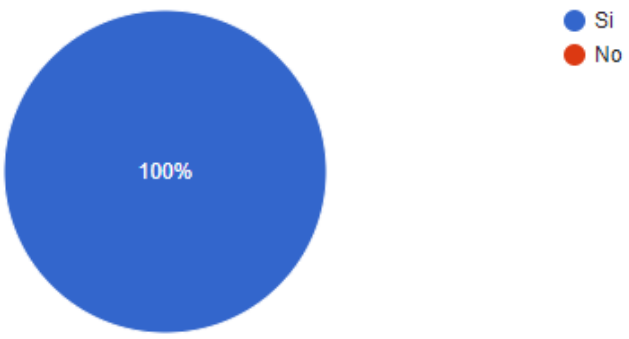


Nota. Elaboración propia.

La totalidad de los encuestados, es decir, el 100%, mencionaron que para la planificación, control y la toma de decisiones es importante hacer uso de las herramientas de la contabilidad gerencial.

Figura 26.

Recursos, equipos, herramientas y materiales en el restaurante

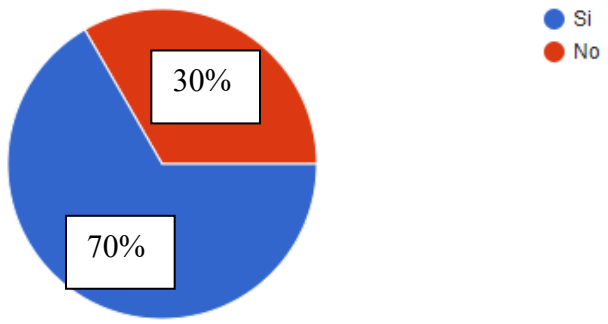


Nota. Elaboración propia.

El 100% del personal encuestado, manifestó que el restaurante cuenta con todos los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de las actividades relacionadas con el buen funcionamiento de la empresa.

Figura 27.

Ambiente de trabajo y cultura organizacional

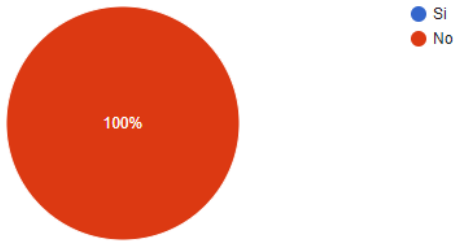


Nota. Elaboración propia.

Como resultado se obtuvo que el 70% de los encuestados consideran que el ambiente laboral refleja la cultura organizacional de la empresa, por el contrario, el 30% de los encuestados consideran que no es un reflejo de la cultura. Cuando una empresa está organizada internamente se ve reflejado a su exterior, con sus clientes, proveedores, terceros, entre otros

Figura 28.

Incentivos para buenos trabajadores



Nota. Elaboración propia.

El 100% de los encuestados menciona que no se cuenta con un plan de incentivos para premiar el trabajo sobresaliente de sus trabajadores, en las empresas es de gran ayuda porque motiva a los colaboradores a realizar sus labores con mayor compromiso, direccionándolas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Preguntas orientadas al control:

Tabla 14.

Capacitaciones al personal

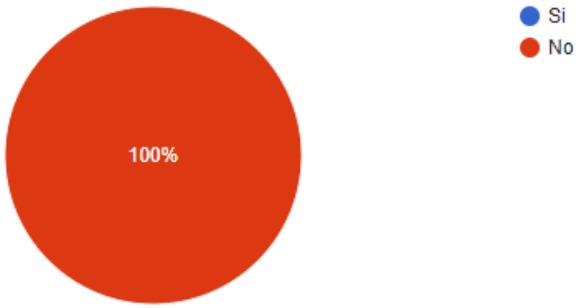
¿El personal recibe capacitación acorde a las necesidades de la empresa? si su respuesta es si, explique con que frecuencia.
3 respuestas
no
No

Nota. Elaboración propia

El 100% de los encuestados manifiestan que el personal no recibe capacitaciones acordes a las necesidades que se presentan en la empresa, con esta respuesta se siente la necesidad de crear un cronograma de capacitación con los colaboradores y reforzar los vacíos de conocimiento que manifiestan.

Figura 29

Seguimiento de las actividades en el área de contabilidad

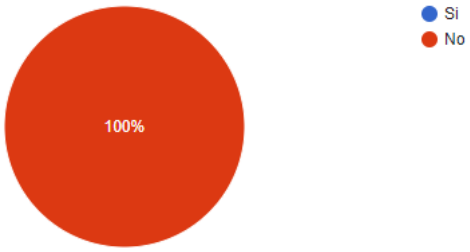


Nota. Elaboración propia.

Los encuestados en un 100%, mencionaron que el área contable no realiza el seguimiento a las actividades que en este tema se plantean en la empresa. Según la respuesta de los encuestados, se crea la necesidad de generar un cronograma de seguimiento para las actividades operativas en el restaurante y así ejercer control y hacer las correcciones a tiempo.

Figura 30

Acciones y actividades sujetas a evaluación

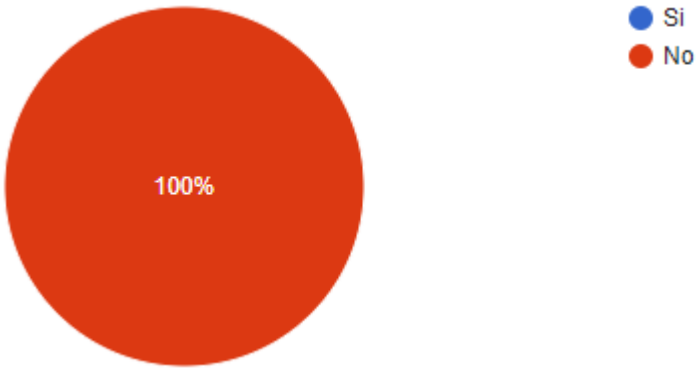


Nota. Elaboración propia

El total de los encuestados que corresponde al 100% manifestaron que las actividades y acciones desarrolladas para el funcionamiento del restaurante no están sujetas a ser evaluadas. Es importante que se implementan evaluaciones de desempeño periódicas para la mejora continua.

Figura 31

Medidas de prevención para evitar errores administrativos



Nota. Elaboración propia

La pregunta arrojó según los encuestados que el 100% que la empresa no aplica medidas de prevención contra posibles errores en la administración. Se sugiere centrar esfuerzos en realizar medidas de control para corregir adecuadamente los errores administrativos.

8.2 Conclusión de la encuesta

La encuesta aplicada al gerente, contador y administrador del Restaurante "Casa Barco" reveló aspectos importantes de la empresa con respecto a las actividades desarrolladas en los procesos de planificación, control y toma de decisiones enfocadas en la Contabilidad Gerencial, como estrategia propuesta para fortalecer las debilidades que tiene el restaurante en la actualidad y que afectan a las diferentes áreas.

El análisis de resultados reveló que Restaurante "Casa Barco" presenta falencias en aspectos como organización, desconocimiento de funciones, escaso control y supervisión en las actividades, cadena de mando, estandarización de procesos, entre otros. De acuerdo con la contabilidad gerencial, se observa la importancia de insertar los procesos que propone este mecanismo contable para agilizar los procesos, mejorar la productividad, organizar los procesos contables, las funciones de los empleados y todos aquellos que contribuyan a que la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad sean características preponderantes en la empresa.

Es fundamental, inicialmente, capacitar al personal en aspectos generales relacionados con el conocimiento de los procesos relacionados con la contabilidad gerencial, debido a que los empleados en su totalidad no conocen las características de este tipo de proceso. Es necesario por otro lado, organizar la empresa en el área administrativa, organizando el organigrama, manual de funciones, misión, visión y los procesos contables, que muestran falencias a pesar de la existencia de un contador, además es importante planificar los objetivos y metas institucionales para que todos los empleados se apropien de ellos y se funcione en un solo rumbo.

En cuanto al control, es importante que se intensifiquen las inspecciones porque en la actualidad existe laxitud en este proceso, presentando poca vigilancia en los procesos administrativos, contables y de producción, afectando la toma de decisiones en la empresa, retrasando el progreso e inserción de Restaurante “Casa Barco” en las nuevas propuestas económicas y del mercado, afectando su estabilidad económica y financiera.

La toma de decisiones al estar direccionada por la contabilidad gerencial se espera sean más dinámicos y enfocados en renovar a Restaurante “Casa Barco” en las debilidades encontradas mediante la encuesta, especialmente las relacionadas con procesos contables y el diseño de planes de trabajo que permitan el desarrollo de actividades organizadas que faciliten el análisis de los datos y la toma de decisiones, en las que el contador debe tomar parte activa en conjunto con las directivas organizacionales.

8.3 Matriz Dofa

La matriz DOFA permitirá realizar un diagnóstico de la situación interna y externa de la PYME restaurante "Casa Barco", identificando las fortalezas y debilidades (ámbito interno) y las oportunidades y amenazas (entorno externo) y aspectos claves en el funcionamiento de la empresa.

La matriz DOFA, es una herramienta que evalúa las problemáticas de la organización y a su vez, permite encontrar soluciones para finalmente llegar a la toma decisiones y cumplimiento de políticas y objetivos organizacionales. Permite la formulación de estrategias y es esencial en la planificación (Oña y Vega, 2018).

El análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que permiten el diagnóstico de la situación interna de la empresa, además de la evaluación de los factores externos incidentes reflejados en las amenazas y oportunidades. Permite, además tener una perspectiva de la situación y estrategias con las que se cuenta en la organización (Ponce, 2006).

Identificación de fortalezas y debilidades

Las oportunidades se definen como las fortalezas de la organización, es decir, los procesos que se están realizando de forma correcta (Ponce, 2006). También se entiende por fortaleza, un recurso de gran valor que tiene relación con la competitividad de la empresa. En cuanto a las debilidades, se refieren a factores que hacen que la organización sea vulnerable y la coloca en situación de debilidad y riesgo.

Identificación de oportunidades y amenazas

Las amenazas se conocen como fuerzas externas que no pueden ser controladas por la organización, pero que se observan como potenciales elementos que permiten crecer y mejorar (Ponce, 2006), donde la oportunidad se torna como un factor relevante para proponer estrategias. Por el contrario, las amenazas, se revelan como potenciales problemas que la empresa debe enfrentar; en conjunto, crean la necesidad de iniciar acciones estratégicas para superar amenazas y debilidades, haciendo frente a cualquier situación del entorno.

Las estrategias surgen a partir de comparar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas; estableciendo estrategias de la siguiente forma según Porter (1980):

Estrategias FO: aquellas que surgen con el fin de aprovechar las oportunidades externas teniendo en cuenta las posibilidades dadas por las fortalezas internas. Así se potencian los aspectos positivos internos y externos, por lo que este tipo de estrategias debe buscar mantener las fortalezas existentes y generar nuevas. Son el primer grupo de estrategias con impacto positivo. Estrategias FA: aquellas que buscan aprovechar las fortalezas internas para hacer frente a las amenazas externas existentes y generar planes de contingencia. Estrategias DO: En este grupo de estrategias se establecen planes de mejoramiento que contribuyan a que las debilidades puedan ser mitigadas por el aprovechamiento de las oportunidades existentes. Estrategias DA: Este grupo de estrategias se genera para tratar los riesgos de la materialización de posibles amenazas tratando también las debilidades internas de la compañía. (pp.19-20)

Figura 32

Matriz DOFA



Nota. Elaboración propia

Fortalezas:

- Flujo de visitantes: Cuenta con la capacidad para atender gran cantidad de clientes, aproximadamente 600 semanales.
- Recursos: Restaurante “Casa Barco” cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento, energía, agua, gas domiciliario, zona Wifi, planta de tratamiento

de las aguas residuales de acueducto (PETAR), es uno de los pocos centros recreativos que cuentan con su propio acueducto, haciendo parte del ecoturismo aportando al cuidado del medio ambiente y piscina (con todo lo que exige la ley).

- Instalaciones: Es completo, amplio y seguro, con mucha zona verde, parqueaderos (150 vehículos), cuenta con tres salones con la capacidad de atender 1000 personas, cumple con las normativas de centros recreativos ley 1209, resolución 1547-666.
- Actividades que se realizan:

Pesca deportiva- torneos de pesca: es un sitio reconocido por la variedad y tamaño de las piezas que se capturan. Los abastecimientos de los lagos de pesca se hacen con recursos propios.

Restaurante: Teniendo como plato fuerte la tilapia, ya que la empresa cultiva pescado de calidad sin químicos ni conservantes.

Eventos empresariales

Amenazas:

- Temporalidad: Por ser un centro recreativo depende mucho del clima, en algunas épocas del año por el invierno reducen las ventas.

Este tipo de negocios depende de las temporadas, hay épocas del año donde se disminuye el % de ocupación promedio debido a la disminución del gasto de las familias dedicadas a temas de recreación por el inicio de año escolar, etc.

- Orden Público: Este sector de potrerito-Jamundí se han presentado múltiples problemas de orden público (como manifestaciones, paros, presencia de las disidencias)
- Inseguridad: Ausencia de las fuerzas militares y presencia de grupos armados.
- Competencia desleal: Diferencia en los precios de ventas de la competencia comparada con la del restaurante "Casa Barco" es significativa ya que la gran mayoría de los restaurantes trabajan de manera informal sin pagar impuestos, evadiendo la normatividad, es por esta razón que sus precios son más favorables que los de la empresa "Casa Barco", la informalidad se convierte en una amenaza para los establecimientos que sí operan formalmente ya que la competencia entre estas es muy difícil.

Oportunidades:

- Atractivos: se ofrecen diversidad de servicios dentro del establecimiento, como lo es la pesca deportiva, restaurante, piscina, dulcería, juegos infantiles y salón de eventos empresariales y familiares.
- Imagen de destino: Cuenta con un icono como La Casa Barco que está ubicada en uno de los lagos de pesca, sirve como imagen de fondo para las fotografías que los visitantes suben en redes sociales, es una escultura muy emblemática del municipio.

Debilidades:

- En Restaurante "Casa Barco" se presentan costos más elevados en relación con otras empresas que prestan los mismos servicios en el sector siendo un factor preocupante en la actualidad.
- Los problemas operativos que se han identificado en la empresa son sinónimo de debilidad porque afectan los procesos internos como la comunicación, la organización administrativa y financiera, las cadenas de mando, funciones, calidad del servicio, entre otras y terminan por evidenciarse en el servicio al cliente.

Tabla 15

Identificación de la empresa y fallas existentes

Datos de la empresa	Identificación de Fallas
● Pesca Eventos Casa Barco ● Restaurante, piscina, lagos de pesca. ● Potrerito - Jamundí	● Falta establecer canales de mando ● No se tiene contacto con proveedores ● Personal con múltiples funciones ● No existe control de inventarios ● Personal especializado insuficiente ● Mala distribución de espacios de trabajo

Nota. Elaboración propia

Para continuar con el análisis, se utilizará el Cuadro de Mando Integral (CMI), definido como un modelo de gestión que transforma las estrategias en objetivos y permite que los miembros de la organización se alineen para la consecución de las estrategias formuladas por las directivas empresariales, con el fin de conseguir las metas planteadas (Páez, 2012). El CMI

cuenta con variadas características que benefician en gran medida a las organizaciones, entre ellas están:

- Contribuye a organizar las áreas y actividades de la empresa en coordinación con los objetivos estratégicos y la visión
- Incita a la transformación de la organización tomando en cuenta las estrategias
- Promueve acciones encaminadas a alcanzar la visión empresarial
- Mejora todos los procesos de la organización en cuanto a gestión
- Contribuye a que los procesos comunicativos se revitalizan
- Produce rendición de estadísticas
- Ayuda a estructurar la empresa y las funciones

El CMI contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

Figura 33.

Cuadro de Mando Integral



Nota. Páez, F. (2021). *El Cuadro de Mando Integral (I): qué es y para qué sirve*.

Tomando como referencia el CMI, se considera como un factor importante en cuanto a la estructura organizacional de la empresa restaurante "Casa Barco", seguir la cadena de mando, pues trae muchos beneficios a la empresa y los demás colaboradores de esta. La implementación permite a la empresa organizarse jerárquicamente de tal manera que conlleve a optimizar la eficiencia y eficacia. Una cadena de mando bien establecida posibilita que la comunicación fluya, y así las instrucciones viajan desde el nivel superior y los reportes se manifiestan de manera ascendente, ejemplo, cuando un trabajador comunica un problema. En síntesis, esta

cadena, permite establecer relaciones de reporte, desde el nivel más alto, hasta el más bajo respetando la jerarquía organizacional de la empresa.

Canales de comunicación: Dentro de los objetivos más relevantes de la cadena de mando se encuentra el mejoramiento de la toma de decisiones y la optimización del tiempo. Cuando existe una cadena de mando bien establecida, la información disminuye, procesa información relevante y permite mejorar la toma de decisiones basadas en las necesidades de la empresa, aplicando así de una mejor manera el tiempo.

Para el caso de la empresa analizada, la cadena se establecería con el gerente (nivel superior) y los empleados (subordinados), ya que es una empresa pequeña sin supervisores o personal que se pueda incluir en ella. Sin embargo, a pesar de esto, es necesario implementarla, con el fin de que los trabajadores comuniquen los problemas que se tienen al encargado (en este caso el gerente) a fin de que este pueda darle una solución a las distintas dificultades que se pueden presentar.

Otro factor para tener en cuenta, y que a su vez afecta la productividad de la empresa consiste en las múltiples actividades que realiza un trabajador, puesto que ejecutar varias actividades simultáneamente disminuye la capacidad de concentración y por ende se verá afectada la eficiencia del trabajador. La división del trabajo, aumenta la productividad, Smith (1776), señala que permite:

> El progreso en la destreza de los trabajadores; 2. el ahorro de tiempo de otra forma perdido al pasar de una operación a otra cuando son hechas por el mismo trabajador; y 3. el empleo de maquinaria que facilita y reduce el tiempo de trabajo. (Uricoechea, 2002, p.100).

Es por esto por lo que nos parece importante que se asignen las actividades a los trabajadores del restaurante “Casa Barco” esto con el fin de que exista continuidad en el desarrollo de las actividades, reduciendo los tiempos muertos y facilitando la maximización de la productividad.

Figura 34.

Implementación CMI en el Restaurante “Casa Barco”



Nota. Elaboración propia.

9. Capítulo III. Procesos que aporta Contabilidad Gerencial para fortalecer la Planificación, Control y Toma de decisiones en el Restaurante "Casa Barco"

El desarrollo de este capítulo se fundamentó en la Teoría de la Contingencia que explica la forma como el sistema contable de gestión adecuado se puede estructurar según las estrategias, tecnologías y la relación con el entorno. También establece contingencias a partir de la Teoría Contable, que permite a la organización tener una visión clara y amplia de la situación actual para la toma de decisiones gerenciales, y determinar los aportes que la contabilidad gerencial aporta para fortalecer la planificación, control y toma de decisiones en el restaurante "Casa Barco".

La Contabilidad Gerencial es importante en las organizaciones, independientemente del tamaño o actividad, permite no perder de vista los beneficios reales y los asuntos que pueden mejorarse dentro de la práctica empresarial, de gran utilidad para casos como el de la Pyme restaurante "Casa Barco", que en la actualidad presenta dificultades en los Procesos de Planificación, Control y Toma de Decisiones.

La Contabilidad Gerencial, es considerada una herramienta efectiva en la toma de decisiones, pero tiene gran incidencia en aspectos como la competitividad, entorno empresarial, la ampliación del mercado y en un aspecto que es vital para Restaurante "Casa Barco" y que al intervenir, sería el primer aspecto interno a considerar: la comunicación, reflejada como una problemática en el CMI analizado, representa una falencia para la formación y crecimiento de la Pyme, pues afecta el ambiente laboral y por ende, la satisfacción de los empleados. La relación entre comunicación y satisfacción de los empleados es básica para minimizar la incertidumbre, las ambigüedades e incongruencias de los mensajes verbales, escritos y no verbales. (Robbins y Judge, 2013)

Esta comunicación, debe mejorar a nivel interno y verse reflejada a nivel externo, por lo tanto, la primera acción a ejercer se guía hacia la creación de un clima laboral que facilite una comunicación abierta, que cree confianza para que los trabajadores se sientan capaces de compartir la información que tienen y de este modo encontrar soluciones conjuntas, en caso de que sean amenazas o debilidades que puedan afectar el funcionamiento del restaurante.

Es decir, que la comunicación ejercida entre los miembros de la organización debe transformarse en una Comunicación Organizacional, orientada a establecer relaciones interpersonales funcionales individuales y a su vez, una alternativa para socializar experiencias, obtener información que sea relevante y de este modo facilitar el cumplimiento de las metas organizacionales. Se hace relevante entonces realizar una planificación de los procesos comunicativos en el restaurante "Casa Barco", para lograr que los empleados conozcan bien la empresa, se fomente la integración, la comprensión del entorno y se faciliten los procesos de cumplimiento de metas organizacionales.

La comunicación organizacional, es inherente a la empresa y debe constituirse como una estrategia que permita el acercamiento entre los directivos y empleados para mejorar las actividades y procesos, con la finalidad de conseguir los objetivos y relacionar las políticas de la organización con la realidad. Es importante la retroalimentación y el registro de los lineamientos y orientaciones planteadas inicialmente (Ladino, 2017, p.9).

Se propone entonces, que en el restaurante "Casa Barco" se diseñe un proceso comunicativo con los siguientes pasos:

1. Análisis -Diagnóstico es considerada como un instrumento que permite el reconocimiento de la situación interna y externa del lugar, incluyendo un diagnóstico objetivo y explicado de la empresa y la entrega de una evaluación objetiva y detallada, con una visión de

negocio y la entrega de inferencias, que lleven a la toma de decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar constantemente (Universidad Autónoma de Yucatán, 2023).

2. Comité de comunicaciones, su finalidad es reunir a un grupo de personas o empleados representativos de la organización para que a través de un trabajo coordinado aporten ideas y opiniones que consoliden el trabajo colaborativo y de innovación en concordancia con los objetivos de la empresa, que dependen de las características, tamaño, recursos y prioridades de cada empresa (Berceruelo, 2016).

3. Objetivos de comunicación: son clave para la dirección de la empresa, especialmente porque contribuyen a la evaluación del cumplimiento organizacional, además del desarrollo de planes de trabajo coordinados y conjuntos, en pro de construir vínculos y ayudar a la consolidación y eficacia empresarial (Universidad ORT Uruguay, 2023).

4. Estrategias: se definen como planes que integran todos los objetivos, políticas y metas de la empresa a través de acciones organizadas y coherentes (Garrido, 2004), es decir, que determinan la realidad empresarial que debe abordarse con acciones concretas y efectivas que respondan a las necesidades actuales de la organización (Ríos et al, 2020).

5. Establecimiento de acciones concretas: se refiere específicamente a poner en funcionamiento los métodos, estrategias, herramientas que permitan alcanzar los objetivos empresariales. Deben alinearse con las estrategias para determinar la forma de implementación y los tiempos, en términos de conseguir los objetivos, políticas y metas propuestas en la planeación (Contreras-Sierra, 2013).

6. Calendario y Presupuesto: las actividades a realizar deben detallarse en el presupuesto y dar cobertura a todas las áreas de la empresa a través de un plan de acción, pues el presupuesto

es considerado esencial para la administración adecuada de la organización, por lo tanto, debe elaborarse e implementarse de forma minuciosa (Ramírez, 2011).

7. Herramientas de control: se trata de la ejecución de estrategias que permitan la medición y control del cumplimiento de objetivos y metas propuestas en direccionamiento de las acciones desarrolladas y las fechas establecidas (Ladino, 2017).

Tabla 16

Etapas del Proceso de Planeación de la comunicación

Análisis - Diagnóstico	**Comunicación interna.** • Identificar el público objetivo • Analizar ambiente laboral • Evaluar los procesos de comunicación interna **Comunicación externa.** • Diagnosticar imagen corporativa • Investigación competencia
Comité de comunicación	• Organizar grupo de especialistas en comunicación • Evalúan el plan de forma periódica • Implementan estrategias de comunicación corporativa
Objetivos de comunicación	• Establecen las metas que se quieren conseguir a través del plan
Estrategias	• De acuerdo a los resultados obtenidos de cada diagnóstico y objetivos propuestos, proponen estrategias que ayudan al logro • Analizan oportunidades y amenazas
Establecimiento de acciones concretas	• Establecer los objetivos que se desean alcanzar
Calendario y presupuesto	• Jornadas y fechas tendrán en cuenta para la disposición de actividades • Reconocer los programas, acciones, actividades y distintas tácticas que soportan el programa para alcanzar los objetivos trazados • Deben tener en cuenta el personal, los recursos, el alcance y cronograma
Herramientas de control	• Ejecutar estrategias de medición y control de metas • Fechas para las acciones que se llevarán a cabo

Nota. Tomado de Ladino (2017).

De este modo, la Contabilidad Gerencial puede proveer información financiera oportuna y relevante para la toma de decisiones en cuanto a las estrategias organizacionales de comunicación en la Pyme restaurante "Casa Barco", y así dar inicio a mejorar los procesos que contribuyan a fortalecer a la empresa.

Ahora bien, este tipo de contabilidad tiene gran injerencia en la toma de decisiones a partir de la información financiera que provee a la empresa y su función principal es el suministro de información veraz, oportuna y sustentada, que es cada vez más precisa, si se mejoran los procesos comunicativos internos y se interpreta correctamente; de modo tal que los directivos de Restaurante "Casa Barco" puedan ejercer acciones concretas acerca de las problemáticas que encontraron al realizarse los análisis de la Matriz DOFA y el CMI. Además, es posible la gestión y ejecución eficaz, eficiente y adecuada de los recursos financieros, mejorando la planificación, control y toma de decisiones, siendo la implementación de procesos desde la Contabilidad gerencial una de las funciones básicas de la gerencia.

Dentro de los procesos que es posible desarrollar en Restaurante "Casa Barco" a partir de la Contabilidad Gerencial, cabe mencionar:

Según Flores (2019), el proceso de **planeación** hace parte integral de la dirección de la empresa y se basa en establecer, coordinar y administrar un plan adecuado para controlar los procesos que se desarrollar en la empresa y en este caso debe incluir:

- **Planeación Financiera**: puede ser a corto o largo plazo, a través de un proceso que proyecte las actividades guiadas al cumplimiento de los objetivos, minimizando al máximo los riesgos y aprovechando de la mejor forma los recursos y oportunidades para mantener el equilibrio de forma permanente y lograr el éxito empresarial en todos los niveles de la organización (Aristizábal et al., 2017).

- **Presupuesto**: consiste en una estimación programada y sistemática de las condiciones en que va a operar una empresa, esperando que los resultados estén acordes a lo establecido dentro de un periodo de tiempo mediante el uso y adopción de estrategias (Burbano, 2005, en Fagilde, 2009, p.6).

- **Pronóstico de ventas**: se realiza específicamente cuando existe escasez o temporadas bajas. Se refiere a la estimación del comportamiento de las ventas y la creación de planes preventivos basados en el análisis de datos y las condiciones que refleja la empresa (Clavijo, 2024, p.2).

- **Evaluación de los empleados**: evaluar el desempeño de los empleados y el cumplimiento de metas, es importante para evaluar la calidad del desempeño de las tareas asignadas en cada puesto de trabajo, siendo fundamental que las directivas comprendan la importancia de evaluar constantemente el rendimiento de los empleados y de la comunicación de las falencias encontradas (Montoya, 2009, p.4).

Figura 35

Contabilidad Gerencial y Planeación



Nota. Elaboración propia

En la etapa de planeación toma gran relevancia para la temática, el tipo de presupuesto que va a utilizar Restaurante "Casa Barco", tomando en cuenta que la elaboración de

presupuestos es esencial para la empresa en la medida que contribuye a la planificación de actividades, ya sea en toda la empresa o en algunas de sus áreas, a través de la previsión de ingresos y gastos, recogiendo todas las actividades a desarrollar y del contraste de gastos e ingresos previstos (Unir, 2022).

Para el Restaurante "Casa Barco" se utilizará un presupuesto maestro, es decir, en el que se engloban todas las áreas de la empresa (producción, compras, ventas, marketing), facilitando la planificación de forma global de las actividades que desarrolla el restaurante. El presupuesto maestro es anual e integra de forma sistemática, todas las actividades y recursos que tiene la empresa para que los objetivos se cumplan y se integra por el presupuesto económico y financiero y sus respectivas subdivisiones, brindando a las PYMES la estructura para gestionar recursos que lleven a la empresa hacia la sostenibilidad en el sector (Gigena, 2018, p.3).

Para su elaboración es importante diagnosticar la situación financiera de la empresa y elaborar un presupuesto basado en la realidad y con objetivos alcanzables, definir los objetivos y metas organizacionales, tener en cuenta los datos de ingresos y gastos actuales y anteriores de la empresa para que sean el punto de partida, presupuestar los gastos fijos y variables, dividir adecuadamente los recursos, realizar controles frecuentes y ajustar el presupuesto a la realidad, si es necesario (Universidad de la Rioja, 2022):

Gigena (2018), a partir de la composición del presupuesto maestro, desglosa la planificación del presupuesto de la siguiente manera:

1. Elaboración del Presupuesto económico o de operación: proyección de resultados de la empresa en el nivel operativo y la capacidad de generación de resultados. Debe contener los siguientes sub - presupuestos: Presupuesto de ventas, cobranza

en efectivo de los clientes, presupuesto de compras, desembolsos por compras, presupuestos de gastos de operación, desembolsos por gastos de operación.

2. Elaboración del Estado de resultados proyectado.
3. Elaborar el Presupuesto financiero: con el resumen de inversiones y del efectivo generado a partir de ingresos y egresos. Como sub - presupuestos están el presupuesto de capital y el presupuesto de caja.
4. Elaborar del Balance General acorde a la información obtenida.

Ahora bien, los presupuestos están sujetos a seguimiento para verificar su estado de cumplimiento y si es necesario reajustarlo, según las necesidades de la empresa, para tal fin es necesario ejercer unas medidas de control para asegurar el cumplimiento de lo planeado o de los cambios que deban realizarse como lo muestra la tabla 2.

Tabla 17

Tipos de control de presupuesto

TIPO DE CONTROL EN EL PRESUPUESTO	
TIPO DE CONTROL	**DETALLE**
Control preliminar (a través de una alimentación adecuada)	Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesario y se tengan listos para iniciar las actividades
Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)	Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
Control por retroalimentación	Acción a posteriori (re-planificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras

Nota. Tomado de Doncel y Montes (2017).

La planificación requiere que la empresa cuente con una misión, visión y estrategias o planes a corto, mediano y largo plazo, en la actualidad no existen de manera clara y consistente estos ítems, por lo que es necesario crearlos para darle direccionamiento a Restaurante "Casa Barco", una misión y visión claras son elementos fundamentales en esta etapa, porque sirven de

brújula orientadora para la empresa, además contribuyen a que se establezca identidad empresarial y cultura organizacional en búsqueda de la mejora continua y de mayor competitividad (Kaiten, 2017).

En cuanto a las estrategias, estas son la orientación para la actuación de la empresa en el futuro, y tienen un plazo estimado que permiten dar continuidad al negocio, siendo esencial que los objetivos se establezcan en el largo plazo para que puedan articularse con las exigencias de los mercados actuales. Unas estrategias bien establecidas permitirán que la empresa pueda predecir actuaciones futuras y prever la forma de enfrentarlas (Carneiro, 2010, en Contreras-Sierra, 2013). De esta manera puede decirse que una visión, misión y estrategias preparadas concienzudamente, garantizarán que el desarrollo y movimientos empresariales sean coherentes con el entorno y con el mercado.

consideran como costos del producto aquellos que varían junto con el nivel de producción. Todos los costos variables de fabricación del bien o de prestación del servicio (directos e indirectos) se incluyen como costos inventariables y todos los costos fijos de manufactura se excluyen de los costos inventariables; en cambio, se tratan como costos del periodo en el cual se incurre en ellos (Horngren et al., 2012).

El costeo variable es un sistema en el que únicamente los costos variables son incluidos en el costo del producto; los costos fijos se tratan como gastos del período en que se incurren.

Tabla 18

Diferencia entre costos fijos y variables.

Variable	Costo fijo	Costo variable
Controlabilidad	Todos los costos fijos son controlables respecto a la duración del servicio que prestan a la compañía.	Son controlables a corto plazo.
Relación con capacidad o actividad	Está relacionado con la capacidad instalada para realizar alguna actividad, pero no se ven afectados por esta.	Fluctúan en proporción a una actividad más que a un periodo específico.
Regulación	La estimación de muchos costos fijos es fruto de decisiones específicas de la administración y varían en función de ellas (costos fijos discrecionales).	Muchos de los costos variables pueden ser modificados por decisiones administrativas.
Cambio del costo total	Largo o mediano plazo	Corto plazo en función del cambio de una actividad.
Característica del costo total	Fija	Variable
Característica del costo por unidad	Variable	Fija

Fuente: Ramírez Padilla (2008, p.43)

En cuanto a los procesos de **Control**, estos son importantes para el establecimiento de acciones que permitan una mejor coordinación empresarial en el restaurante, con objetivos claros, tareas y funciones bien distribuidas logrando una mayor eficiencia, pues lo que se pretende es el aprovechamiento máximo de la información para desarrollar planes de contingencia que lleven al logro de objetivos y metas en la organización. El proceso de control

permite que se cuente con información importante que detecta a tiempo las desviaciones e inequidades operativas y financieras para corregirlas a tiempo y mejorar la toma de decisiones (Ramírez, 2008).

Dentro de los procesos que aporta la Contabilidad Gerencial a los procesos de control en Restaurante "Casa Barco", cabe mencionar:

- Determinar los indicadores de medición de resultados a utilizar: los indicadores de medición se definen como un representación, generalmente cuantitativa que se establece entre dos o más variables, registrando y procesando información importante que mide los avances o retrocesos en la consecución de objetivos en un lapso de tiempo, además debe ser información que pueda verificarse y comprobarse de forma objetiva y de este modo tomar las acciones preventivas o correctivas adecuadas (Jiménez, 2021, p.1).

- Comparar los resultados con los objetivos: permite monitorizar el progreso de la empresa y ordenar y realizar los ajustes que permitan corregir los errores y optimizar la productividad y rendimiento empresarial (se hacen ajustes para corregir errores y optimizar el rendimiento (Schmidt, 2018).

- Analizar las causas de las posibles desviaciones o incumplimientos: en algunas ocasiones se encuentran divergencias entre los registros contables y la realidad de la empresa, a esto se le conoce como desviaciones, pueden ser pequeñas o significativas y su análisis permite detectar la presencia de problemas en el control interno, errores en la contabilidad o posibles fraudes.

- Medir los ingresos y costos reales (Sistema contable - informes): se refiere a un proceso de evaluación de las inversiones destinadas para generar ingresos y en la comparación de los

beneficios generados según los costos requeridos. En este sistema se recalca la importancia de sostener proyectos en los que los beneficios son superiores que los costos (FAO, s.f.).

- Determinar en qué punto se encuentra la empresa: se refiere al punto de equilibrio y se define como un procedimiento útil para definir cuando los ingresos cubren los gastos fijos y variables, es decir, cuando se vende igual cantidad de lo que se gasta, es decir, que no hay pérdidas ni ganancias y se alcanzó el punto de equilibrio, definido como una herramienta que evalúa si una empresa es viable y toma en cuenta el equilibrio entre ingresos por ventas y costos totales (fijos y variables) (Cámara de Comercio de Valencia, 2024).

- Procesos de auditoría: se refiere a actividades en donde se revisan los documentos y actividades propias de la producción en la organización, realizadas para verificar que se cumplan las normas y procedimientos internos. Se clasifica en tres tipos: financiera, de cumplimiento y de desempeño. Al respecto, el proceso de auditoría comprende las etapas de: planeación, ejecución, informe y seguimiento (Universidad de Guanajuato, 2023)

Figura 36.

Procesos desde la Contabilidad Gerencial en etapa de Control



Nota. Elaboración propia.

Diseño de Control Interno

El control interno parte del Consejo administrativo y las directivas de la empresa, con la finalidad de asegurar en cierto nivel el desempeño de los objetivos en los procesos, información y cumplimiento de actividades. Así pues, el control está orientado hacia la consecución de objetivos, consta de actividades continuas y permanentes, se desarrolla por personas, brinda aseguramiento razonable y se adapta a la estructura de la organización (Echeverry, 2014). El proceso de evaluación se hará a los siguientes componentes:

- Entorno de control: evalúa las normas, procesos y estructuras de los controles que realiza actualmente la empresa.
- Evaluación de riesgos: identifica y analiza los riesgos relacionados con la consecución de objetivos.

- Actividades de control: se establecen a través de las políticas y procesos que emanan desde la dirección para disminuir los riesgos que puedan incidir en el cumplimiento de los objetivos.
- Información y comunicación: evalúa información y comunicación de las responsabilidades de los empleados frente a los objetivos trazados
- Actividades de supervisión: se ejecutan actividades de supervisión en el funcionamiento del control interno y si los hallazgos y debilidades se comunican de manera oportuna.

Proceso de Auditoría

La auditoría en los procesos de contabilidad de gestión, se dirigen hacia la efectividad de todos los procesos que se desarrollan en una organización, consiste en una evaluación integral y constructiva de la estructura de la empresa y sus áreas, los objetivos, políticas, controles financieros y operativos y el aprovechamiento de los recursos humanos y físicos. El procedimiento para realizar la auditoría de gestión se desarrollará en las siguientes fases:

Fase 1. Planificación: orienta la evaluación de la auditoría y las funciones de quien la realiza. Deben precisarse aspectos como: objetivos, estudio preliminar, evaluación del sistema de control interno, diseño de procedimientos/pruebas y diseño de papeles de trabajo.

Fase 2: Ejecución del trabajo de auditoría: se aplican los procesos y técnicas de la auditoría y se realizan las pruebas, especialmente en las áreas críticas. En este punto es el auditor quien hace el análisis de los datos y expone su opinión en cada punto, caracterizándose por la interacción con el personal auditado y la entrega de un informe detallado de los resultados a las directivas de la empresa, que contenga los hallazgos y situaciones encontradas (Cardozo, 2007 en Macías et al., 2019).

Fase 3. Comunicación de resultados: el informe de auditoría es expedido por el auditor y puede ser de cuatro (4) tipos: Auditoría sin Salvedades, informe de Auditoría con Salvedades, informe de Auditoría sin Opinión e informe de Auditoría Adverso. El informe final debe comprobar que todos los documentos fueron preparados de forma adecuada y que las evaluaciones sean razonables y adecuadas, además de que estén acordes con los resultados obtenidos en la auditoría. El informe final corresponde a los hallazgos de mayor relevancia que deben ser abordados y analizados para disminuir el impacto en la empresa (Macías et al, 2019, p.255).

Fase 4. Seguimiento: en esta etapa se verifica que las recomendaciones dadas por el auditor se cumplan y la empresa alcance los objetivos y metas propuestas, además para aumentar la eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Seguimiento de Indicadores

Los indicadores posibilitan el cumplimiento de las metas en la empresa, y de cierta manera contribuyen al proceso de control potenciando que se cumplan los objetivos de la organización en cada una de las áreas. Además, propone une metodología que permita hacer reportes y seguimiento continuo e incluya la toma de decisiones con las medidas correctivas adecuadas, y que éstas puedan verificarse posteriormente, Con los indicadores se facilita la realización del diagnóstico y del seguimiento, pues son cuantificadores de las transformaciones implementadas y permiten que mejore la eficiencia y eficacia en los procesos (Universidad Nacional de Colombia, 2015).

Para que los indicadores se conviertan en un factor de éxito es importante deben proporcionar la medición permanente de las situaciones relevantes, expresar logros desarrollados al 100%, tener una información detallada e íntegra del desempeño de la empresa y deben ser los justos para que no se eleven los costos y la utilidad en su uso sea mayor.

Para diseñar los indicadores de gestión, es necesario seguir unos pasos dentro de un proceso consciente como se muestra en la figura 3.

Figura 37.

Proceso para el diseño de indicadores



Nota. Universidad Nacional de Colombia (2015).

Lo anterior es fundamental para que con la información recopilada la Pyme restaurante "Casa Barco" pueda realizar una toma de decisiones acertada, desarrollando y enfrentando los desafíos y cambios que se dan en el sector empresarial. Los gerentes y directivos deben estar

preparados para responder a las adversidades y de esta manera lograr que la contabilidad gerencial impacte en la organización, brindando información acertada, ordenada, transparente y veraz para la toma de decisiones (Montenegro, 2021, p.3).

De esta manera, la Contabilidad gerencial suministra información clara, precisa y acertada enfocada en mejorar la situación actual de la empresa, tomando como base la información financiera y buscando los resultados óptimos al momento de la toma de decisiones. En este punto juega un papel fundamental el contador, quien, para el caso de restaurante "Casa Barco", realiza los informes, pero no hace los análisis correspondientes desde su área, lo que impide que se tenga información contable pertinente, oportuna y que no se acerque a la realidad económica y financiera de la empresa (Peña, 2005).

Por otro lado, el análisis de esta información contable permitirá una toma de decisiones que favorezca en mayor medida los procesos en el restaurante, porque evidencia las ganancias y riesgos de la empresa. También permite conocer otros factores como la liquidez y solvencia, el valor del negocio, las expectativas del rendimiento financiero y el entendimiento de las estrategias utilizadas en la empresa (Rueda y Arias, 2009, p.256).

Cuando la toma de decisiones se basa en los presupuestos, contribuye en tomar decisiones sobre los precios de los productos o servicios, para comparar las prácticas de producción o para el desarrollo de nuevos productos o servicios que contribuyan a la satisfacción del cliente. Es una etapa compleja que debe estar bien respaldada con la información del presupuesto y se lleva a cabo en tres (3) enfoques principalmente: una que se centra en los clientes, otra en función de las acciones ejercidas por la competencia y finalmente, una basada en costos de diferentes opciones.

Se recomienda que para la toma de decisiones se inicie por el análisis de costos debido a que permite considerar el punto de vista de los clientes y los riesgos que supone la competencia. Por otro lado, el presupuesto permite establecer comparaciones, especialmente con periodos anteriores, con datos de la competencia o del sector empresarial en el que se mueve la empresa, en este caso el de los restaurantes y así determinar los niveles de competitividad del negocio y de este modo dirigir la toma de decisiones hacia una dirección que aumente el potencial de restaurante "Casa Barco".

Al respecto de la Contabilidad Gerencial, específicamente, está ligada a los procesos ejercidos desde la gerencia y utiliza una normatividad propia que se encarga de analizar y procesar la información de acuerdo a las necesidades del restaurante, es clave en este momento para la correcta medición del desempeño empresarial, en la toma de decisiones gerenciales, es decir que no solo contribuye a que la empresa continúe en el mercado, sino en la creación de un plan estratégico que genere ventajas competitivas para la empresa en el sector, pues la ubicación del restaurante y sus instalaciones son apropiadas para lograr el éxito empresarial a través de una adecuada planeación, control y toma de decisiones.

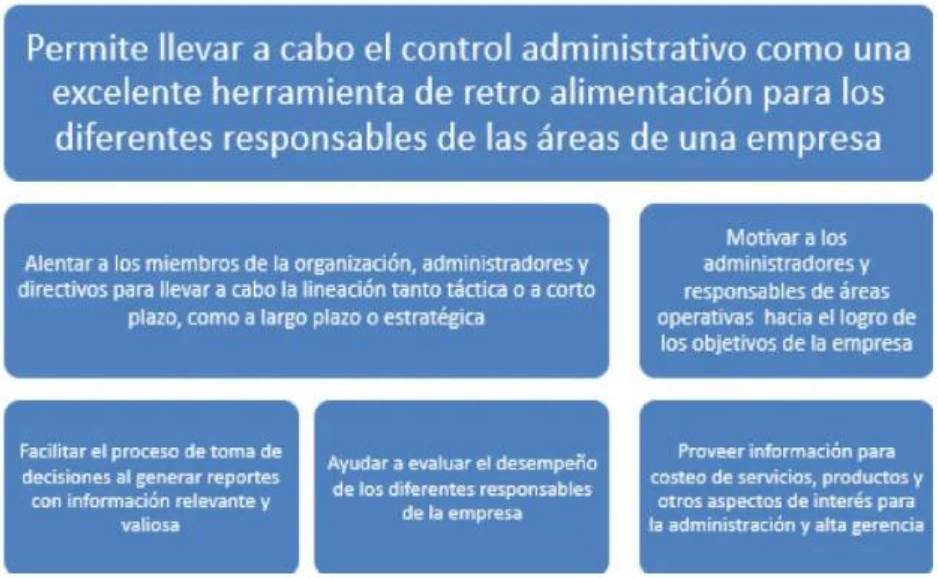
Una gestión que parta de la Contabilidad Gerencial se considera eficaz cuando al evaluarla, se comprueba que se han cumplido las metas establecidas fundamentadas en las políticas de la empresa, que se han tomado en cuenta los objetivos generales y específicos expuestos en la misión y que el grado de cumplimiento se ha determinado, verificando, además, la entrega oportuna, la calidad y la satisfacción del usuario (Palomino y Rojas, 2014, p.27).

Es entonces importante, que desde la gerencia de restaurante "Casa Barco", se tome en cuenta para la toma de decisiones tanto la información contable como administrativa, para que contribuya a que los directivos empresariales tengan una idea más cercana de los procesos

llevados en la empresa y el cumplimiento de tareas, para así determinar las actividades que deben eliminarse o proyectarse para satisfacer a los clientes y dar sostenibilidad en el mercado.

Figura 38

Objetivos de la Contabilidad Gerencial en los Procesos de Toma de decisiones



Nota. Tomado de CP Sabas Manuel Rivas Tejeda (2019).

Ahora bien, además de los procesos expuestos anteriormente, la Contabilidad Gerencial tiene incidencia en el manejo de inventarios, los costos de la empresa y la interpretación de los estados financieros, es una herramienta que se ha insertado en todos los procesos, contribuyendo a la flexibilidad operativa de la organización y a la adaptación de los cambios que exige el nuevo mundo empresarial, en donde el contador público juega un papel muy importante tanto en registro de operaciones como en la preparación de estados financieros y de este modo se pueda reflejar la situación real de la empresa. El contador gerencial, se enfoca además en la medición del desempeño de la empresa en la búsqueda de estrategias que generen ventajas competitivas

ligadas a la innovación e implementación de nuevos sistemas que promuevan la eficiencia de la organización o empresa (Molina, 2017).

Así pues, es posible que la Contabilidad gerencial sea de gran aporte para la Contabilidad financiera, pues tienen propósitos similares como en el caso de la toma de decisiones, pero también en otros aspectos como los estados financieros que son fundamentales para este propósito. En el aspecto de control, la contabilidad gerencial, existen mayores especificaciones, pues influye en el campo de la planificación y en la toma de decisiones de la que hacen parte las direcciones estratégicas y operativas (Fuentes-Doria et al, 2020).

Palomino y Rojas (2014), exponen que la contabilidad gerencial no tiene un carácter obligatorio, que su uso depende de los criterios empresariales, y su finalidad está en suministrar información económica importante, oportuna y útil para que los responsables de la gestión en los distintos niveles jerárquicos de la empresa tomen las decisiones correctas. Además, es de gran incidencia debido a su vinculación con la contabilidad tradicional, de donde toma datos para la elaboración de informes, pero se diferencia en que está orientada a futuro y contribuye a hacer predicciones sobre el futuro de la empresa. En palabras de las autoras.

En este sentido, para el restaurante “Casa Barco”, la contabilidad gerencial sería fundamental para manejar y controlar los inventarios debido a que son el mayor activo que tiene la empresa y representan uno de los mayores rubros (Garrido-Bayas y Cejas-Martínez, 2017).

Es una problemática común que administradores y gerentes expresan que la administración de inventarios en la empresa es compleja, debido a los excesos en las existencias o a la escasez o faltantes, como sucede en el Restaurante “Casa Barco”, donde algunos productos que se venden o consumen poco, otros son demasiados y otros tienen mayor rotación o están agotados. En este caso la contabilidad gerencial es fundamental para el control de inventarios,

pues es un proceso que asegura las cantidades adecuadas de productos, gestionando sin interrupción todos los movimientos que hace la empresa, asegurando principalmente los niveles de distribución, organización producción y estandarización de todos los procesos. Además, la contabilidad de gestión contribuye a la implementación de un modelo de gestión de inventario que controle los procesos, las comprar a proveedores, los materiales, el control de gastos para alcanzar un nivel óptimo, implementando, además, políticas y normas de gestión que aseguren la estabilidad empresarial (Serna et al, 2018).

En relación con los estados financieros, estos son el producto final de la contabilidad financiera, y revelan las cifras económicas y financieras de la empresa, ayuda a proporcionar informes basados en la contabilidad financiera, con el fin de crear políticas durante el proceso de planeación y control en las empresas, ayudando al buen manejo de los recursos con los que cuenta la empresa, a presupuestar gastos, obtener utilidades y tomar las mejores decisiones (Horngren et al, 2012).

De esta manera, se observa que la contabilidad gerencial tiene gran incidencia en aspectos fundamentales de la empresa, llegando a influenciar positivamente la interpretación de los estados financieros, especialmente por los altos niveles jerárquicos de la empresa, funcionando como un mecanismo de control para las pequeñas y medianas empresas, actuando como un instrumento crucial en la gestión eficiente y la toma de decisiones. Los estados financieros presentan de forma organizada y sistemática, los documentos de la empresa y en ellos se pueden evidenciar todos los movimientos y procesos financieros de manera resumida para que la alta gerencia pueda analizar la información y tomar decisiones para el futuro próximo o en el largo plazo (Román, 2018)

Lo anterior supone que es necesario recalcar, que la contabilidad gerencial se proyecta a futuro y su finalidad es realizar análisis de los procesos en periodos de tiempo, tomando en cuenta los cambios importantes los estados financieros para así, tomar decisiones desde la gerencia, teniendo claro que dependen de la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el mercado (Ramírez, 2021, p.6)

10. Capítulo IV. Modelo estratégico basado en la contabilidad gerencial para fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones en el restaurante “Casa Barco”

Este último capítulo esboza la propuesta de un modelo estratégico con base en la Teoría de los Sistemas, expuesta por Bertalanffy, concibiendo al sistema restaurante “Casa Barco” como un todo, que permite el análisis de distintos factores que llevan a la creación de estrategias que permiten ampliar la visión de la empresa para enfrentar los desafíos de la globalización y hacerla sostenible en el mercado. Es una teoría muy útil porque contribuye a que se mejoren los procesos administrativos, productivos, contables, que generen un modelo estratégico aplicable, que pueda ser implementado y evaluado constantemente, generando satisfacción a los clientes.

10.1 Estrategias

Tomando en cuenta que la finalidad de proponer un modelo estratégico está en lograr el perfeccionamiento de cada una de las áreas y procesos que se siguen en el restaurante “Casa Barco”, es fundamental realizar unos planteamientos que lleven a mejorar continuamente, generando crecimiento y sostenibilidad, ofreciéndole al cliente una experiencia única y diferenciadora. En este sentido se propone lo siguiente:

Objetivos estratégicos de crecimiento

Objetivo 1: Organizar la empresa en el campo administrativo y financiero.

Meta: Estructurar la empresa de forma adecuada para que sea posible el control y toma de decisiones acertadas por parte de los directivos del restaurante “Casa Barco”.

Objetivo 2: Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por el restaurante “Casa Barco”.

Meta: Satisfacer las necesidades de los clientes y fortalecer su fidelización.

Objetivo 3: Incrementar las ventas para el primer semestre de 2025.

Meta: Incrementar las ventas en un 20% para mejorar la solidez financiera y económica para el crecimiento de la empresa.

Objetivo 4: Establecer el seguimiento periódico a cada una de las áreas de la empresa.

Meta: Realizar seguimientos mensuales, trimestrales y semestrales a las diferentes áreas de la empresa según los indicadores propuestos.

Objetivo 5: Efectuar una toma de decisiones direccionada por los principios de la contabilidad gerencial.

Meta: Recibir informes mensuales del funcionamiento contable, financiero y administrativo de la empresa que permitan el análisis y la toma acertada de decisiones.

Objetivos estratégicos de sostenibilidad

Objetivo 1: Realizar una adecuada separación de residuos sólidos y líquidos facilitando las labores de reciclaje.

Meta: Contribuir con los procesos de reciclaje que se llevan a cabo en el municipio para cuidado del medio ambiente y aprovechamiento de los residuos.

Objetivo 2: Sustituir el uso de bolsas plásticas y empaques desechables por bolsas y empaques biodegradables.

Meta: Acatar la Resolución 0803 de 2024 hacia la reducción gradual del uso de plásticos de un solo uso y reemplazarlos progresivamente para dar cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 sobre cuidado del medio ambiente.

Objetivo 3: Identificar los puntos de uso del agua en la empresa e instruir al personal sobre el uso racional de este líquido.

Meta: Hacer un uso adecuado de las cantidades de agua, evitando desperdiciarla y de este modo contribuir a la sostenibilidad y disminución de consumo.

Objetivo 4: Capacitar permanentemente a los empleados para que se fortalezca su compromiso con la empresa.

Meta: Las capacitaciones se acordarán con instituciones como el SENA, las Cajas de Compensación o empresas privadas en diferentes temáticas relacionadas con las actividades propias de la empresa, incluyendo capacitaciones de bienestar y recreación para el trabajador y la familia.

Estrategias de marketing

Estrategia 1: Promocionar al restaurante "Casa Barco" en las diferentes redes sociales creando contenidos atractivos.

Meta: Llegar a más personas debido a la facilidad de compartir el contenido expuesto a través de la internet acercando los servicios que ofrece el restaurante.

Estrategia 2: Conceptualizar experiencias en celebraciones y fechas especiales

Meta: Atraer el mayor número de clientes (empresas, familias) para que vivan la experiencia de celebraciones especiales teniendo mayor penetración en el mercado.

Estrategia 3: Ofrecer descuentos especiales o tarjetas de regalo a clientes frecuentes

Meta: Premiando la fidelidad del cliente se maximizan las ventas a futuro y se posiciona la empresa.

Estrategias operativas

Estrategia 1: Estructurar costos y gastos del restaurante

Meta: Consolidar los costos y gastos de forma permanente (mensual) para evitar contratiempos de orden financiero

Estrategia 2: Crear un canal directo de distribución exclusiva

Meta: Dar origen a un sello de marca, con canales de distribución concretos, manejados por el restaurante que posicionan al restaurante "Casa Barco" en el mercado.

Estrategias de Innovación (Marketing Gastronómico)

Estrategia 1: Diseñar ambientes que transporten a los clientes hacia nuevas experiencias

Meta: Diseño de un ambiente grafiti que valore lo local con proyección global

Estrategia 2: Implementar el servicio de comida saludable y sostenible

Meta: Es una tendencia actual para atraer nuevos clientes, aumentar las ventas y abrir nuevos espacios en el mercado.

10.2 Plan de Acción

Para la propuesta del Plan de Acción se tomaron los aspectos analizados en la encuesta, matriz DOFA, Cuadro de Mando Integral y las opciones que presenta el Modelo de Contabilidad gerencial para fortalecer los procesos de planificación, control y toma de decisiones en la empresa Restaurante "Casa Barco". A continuación, se describen las acciones a desarrollar para el abordaje de cada uno de los ítems:

Planificación

Objetivo	Acciones	Plazo	Responsable	Valor unitario	Costo anual
Establecer el funcionamiento organizado de la empresa	Reunión de directivos de la empresa Análisis de los resultados del diagnóstico inicial (DOFA, CMI, Encuesta) Trabajo colaborativo Diseño de la misión, visión, políticas empresariales, organigrama empresarial según cadena de mando.	3 meses	Área administrativa /Recursos Humanos Directivos de la empresa Jefes de área	$120.000 Cuatrimestral	$480.000
Determinar y socializar los objetivos organizacionales	Selección de los objetivos de acuerdo con el análisis interno Socialización de los objetivos con los empleados	3 meses 6 meses	Administrador Jefes de área	$100.000 Cuatrimestral N/A semestral	$400.000 _____
Establecer funciones específicas a	Redacción de manual de funciones de	6 meses	Área de Recursos Humanos	$120.000 semestral	$240.000

cada puesto de trabajo	puestos de trabajo				
Capacitar al personal sobre la contabilidad gerencial	Capacitaciones en Habilidades de liderazgo, toma de decisiones, habilidades financieras. Otras: Atención al cliente, solución de	6 meses	Instituciones de capacitación asociadas el SENA, Cajas de compensación e instituciones privadas	$250.000 semestral	$500.000
Determinar el Presupuesto de costos	Elaboración de presupuesto maestro	3 meses	Contador.	$150.000 Cuatrimestral	$600.000
Pronosticar las ventas	Elaborar la proyección de ventas	3 meses	Área contable y administrativa	=150.000 cuatrimestral	$600.000
TOTAL					$2.820.000

Es prioritario que en el corto plazo se implementen las actividades propuestas en el plan de acción para el restaurante “Casa Barco”, verificando y analizando los resultados después de que se efectúen las acciones direccionadas hacia la contabilidad gerencial.

Misión: Garantizar a todos los clientes la satisfacción en la atención y calidad de los productos, prestando excelente servicio y precios competitivos, a través de operaciones eficientes que procuren opciones de crecimiento permanente, respetando los procesos y actividades del restaurante “Casa Barco” y creando un compromiso de experiencias para la familia y grupos empresariales en un ambiente sano y agradable.

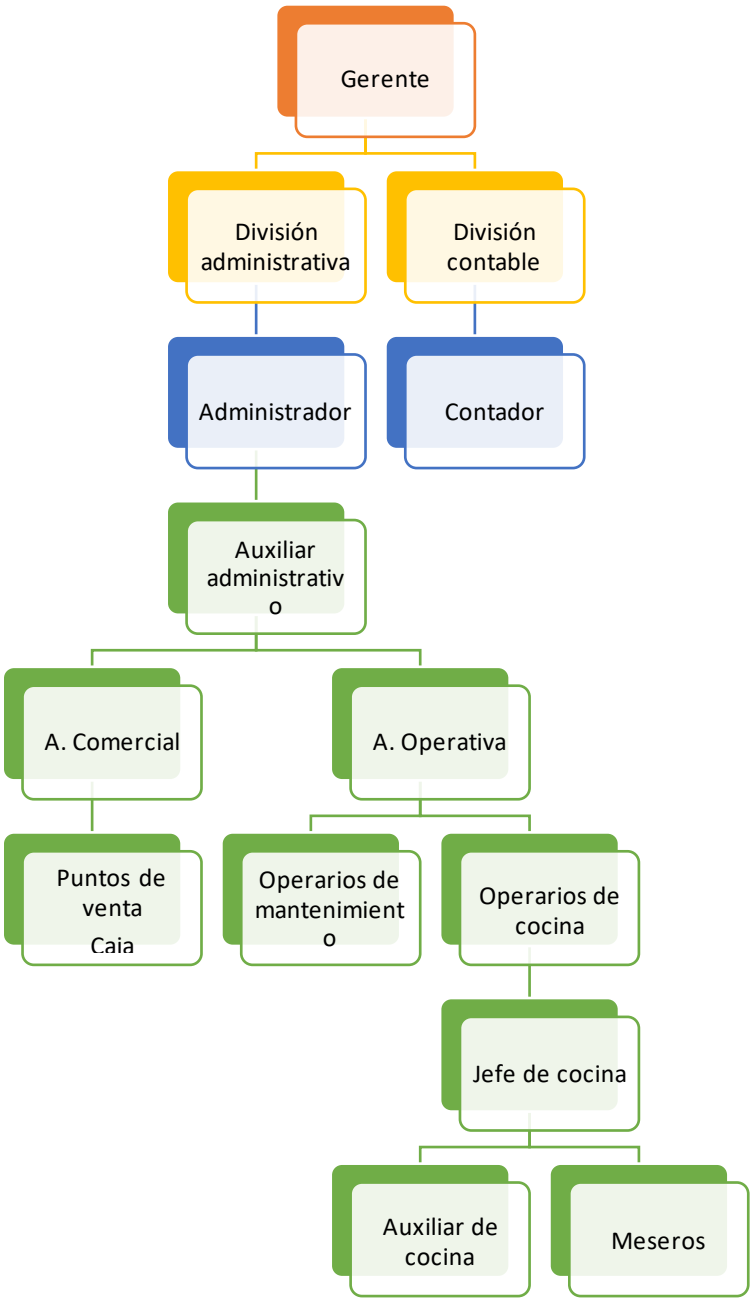
Visión: Restaurante "Casa Barco", será catalogado para el 2030 como una empresa rentable y uno de los mejores restaurantes campestres de la región, líder en aspectos como el servicio, la atención y satisfacción de los clientes, reconocida a nivel departamental y nacional y caracterizada por el cumplimiento y responsabilidad, manteniendo la solidez y estabilidad en la organización para beneficio de los clientes y colaboradores e innovando permanente para buscar la sostenibilidad en el mercado.

Políticas:

- **Reservas y cancelaciones:** se hacen reservas con pago anticipado. Las cancelaciones se reciben hasta con 8 horas de anticipación sin cargos.
- **Higiene y seguridad alimentaria**: acordes a las regulaciones exigidas por la normatividad existente.
- **Atención al cliente**: calidad, cordialidad, respeto, celeridad
- **Sostenibilidad ambiental:** uso respetuoso de los espacios y acciones que minimicen el impacto ambiental.

Figura 39

Organigrama del Restaurante "Casa Barco"



Nota. Elaboración propia

Pasos para elaborar el manual de funciones

Se requiere que previamente se haya realizado un diagnóstico organizacional, además es indispensable la interacción con el personal de la empresa, requiriendo la participación de los empleados de todas las áreas destacando la importancia de la comunicación organizacional.

1. Entrevista con los responsables del cargo para obtener información precisa
2. Análisis del organigrama institucional y cadena de mando
3. Documentación existente de cada cargo en la empresa
4. Elaboración de un esquema del manual de funciones
5. Socialización del esquema con el personal de la empresa para verificar las funciones
6. Modificar y corregir
7. Presentación final del manual de funciones

Determinación del Presupuesto de Costos

El modelo para seguir es el costeo variable es un método de contabilidad que solo incluye los costos variables (es decir, los que cambian directamente con las ventas) en el costo del producto vendido, y excluye los costos fijos (como renta, sueldos administrativos o depreciación) del cálculo del costo unitario.

Los pasos para seguir son:

1. Identificación de los costos variables: para el caso del restaurante “Casa Barco” serian, ingredientes (proteína, abarrotes, verduras), mano de obra, comisiones por venta, entre otras.
2. Costos fijos: (sueldos fijos, servicios como el agua, energía, mantenimiento)
3. Ventas mensuales promedio.
4. Precio de venta por plato.

Implementar un sistema de costeo variable en un restaurante no suele requerir un presupuesto elevado, pero si implica, organización, constancia y algunos de estos costos iniciales:

- Software o Excel avanzado (0-$500.000), el restaurante “Casa Barco” cuenta con Excel, es decir, que para su caso no sería un gasto adicional.
- Capacitación al personal ($60.000-$300.000)
- Asesoría contable externa ($100.000-$400.000), un contador puede implementar el sistema y organizar las recetas de cada plato este valor depende de la complejidad del menú (opcional, esta actividad la puede desarrollar el gerente o administrador según sus conocimientos contables)

Se recomienda el costeo variable para esta empresa por temas de recurso, es un costeo que no necesita de mayor inversión donde el tiempo de implementación es variable pero no extenso el gerente debe invertir tiempo en organizar las recetas, calcular costos y ajustar precios.

Figura 40.

Algunas recetas

PRODUCTOS RESTAURANTE CASA BARCO

REF	PRODUCTO	INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR KILO	COSTO PORCION	PREPARACION
1	SANCOCHO DE GALLINA	PLATANO VERDE	132,00	GR	$ 3.500,00	$ 462,00	2 HRS
		YUCA	75,00	GR	$ 3.000,00	$ 225,00	
		ARRACACHA	10,00	GR	$ 4.000,00	$ 40,00	
		ZAPALLO	32,00	GR	$ 2.000,00	$ 64,00	
		GALLINA	100,00	GR	$ 11.000,00	$ 1.100,00	
		AJO	3,00	GR	$ 13.500,00	$ 40,50	
		SAL	5,00	GR	$ 2.500,00	$ 12,50	
		COLOR	0,06	ML	$ 6.500,00	$ 0,39	
		CILANTRO	7,66	GR	$ 8.000,00	$ 61,28	
		CIMARRON	6,00	GR	$ 12.000,00	$ 72,00	
		TOMILLO	2,00	GR	$ 10.000,00	$ 20,00	
		CEBOLLA LARGA	15,00	GR	$ 3.500,00	$ 52,50	
		AGUA	533,00	LTS	$ 700,00	$ 373,10	

			CANTIDAD	UNIDAD	VALOR KILO	COSTO PORCION
2	CASA BARCO (TILAPIA FRITA)	TILAPIA	500,00	Gramos	$ 13.000,00	$ 6.500,00
		ACEITE	0,130	LTS	$ 7.500,00	$ 975,00
		ALIÑO (SUB PRODUCTO)	33,00	Gramos		$ 242,00
		TARTARA (SUB PRODUCTO)	15,00	Gramos		$ 267,57
		ENSALADA (SUB PRODUCTO)	72,00	Gramos		$ 333,50
		PATACON	132,00	Gramos	$ 3.500,00	$ 462,00
		ARROZ (SUB PRODUCTO)	72,00	Gramos		$ 460,20
						$ 10.440,27

Nota: Archivo digital Casa Barco 2023.

SUB-PRODUCTOS RESTAURANTE CASA BARCO

SUB-PRODUCTO	CÓDIGO	UNIDAD ELABORACIÓN	UNIDAD RECETAS	RECETA PARA PREPARAR		INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD	valor kilo	costo porcion
				CANTIDAD	UNIDAD					
TARTARA	1	GRAMOS	GRAMOS	14,4	GRAMOS	MAYONESA	8,850	GRAMOS	$ 24.550	$ 217,27
						CEBOLLA CABEZONA	5,000	GRAMOS	$ 3.000	$ 15,00
						CILANTRO	3,070	GRAMOS	$ 8.000	$ 24,56
						LIMON	3,070	GRAMOS	$ 3.500	$ 10,75
										$ 267,57
ENSALADA	2	GRAMOS	GRAMOS	72,0	GRAMOS	BATAVIA	36,000	GRAMOS	$ 5.000	$ 180,00
						PEPINO	16,000	GRAMOS	$ 3.500	$ 56,00
						TOMATE	16,000	GRAMOS	$ 5.000	$ 80,00
						LIMON MANDARINO	5,000	GRAMOS	$ 3.500	$ 17,50
										$ 333,50
ARROZ	3	GRAMOS	GRAMOS	72,0	GRAMOS	ACEITE	6	MILILITROS	$ 7.500	$ 45
						SAL	5	GRAMOS	$ 2.500	$ 13
						ARROZ	72	GRAMOS	$ 5.000	$ 360
						AGUA	61	MILILITROS	$ 700	$ 43
										$ 460
AJI	3	GRAMOS	GRAMOS	12,0	GRAMOS	CEBOLLA LARGA	3.000,00	GR	3500	10.500,00
						TOMATE	2.500,00	GR	$ 5.000	12.500,00
						CILANTRO	385,00	GR	8000	3.080,00
						AJI	30,00	GR	10000	300,00
						LIMON	1.000,00	GR	3500	3.500,00
										29.880,00
SALSA CRIOLLA	3	GRAMOS	GRAMOS		GRAMOS	CEBOLLA LARGA	125,00	GR	$ 3.500	437,50
						TOMATE	125,00	GR	$ 5.000	625,00
						CEBOLLA CABEZONA	62,50	GR	$ 3.000	187,50
						PIMENTON	62,50	GR	$ 6.000	375,00
						AJO	2,50	GR	$ 13.500	33,75
						SAL	0,50	GR	$ 2.500	1,25
						MAGGI	0,125	UND	$ 300	37,5
						TOMILLO	1,25	GR	$ 9.000	11,25
										1.708,75

Nota: Archivo digital Casa Barco 2023.

10.2 Control

Objetivo	Acciones	Plazo	Responsable	Valor unitario	Costo anual
Registrar de forma organizada todos los documentos de soporte de las operaciones de la empresa	Realizar un registro minucioso de cada uno de los costos, ingresos, gastos e inversiones del restaurante	6 meses	Contador/Área contable	$200.000 Semestral	$400.000
Recopilar soportes de caja	Reunir los soportes de caja de forma organizada	3 meses	Contador/Área contable	$100.000 cuatrimestral	$400.000
Ejecutar los estados financieros de forma veraz	Comparar estados financieros del restaurante con los reportes de la DIAN	6 meses	Contador/Área contable	N/A	N/A (está dentro de sus funciones habituales honorarios)
Revisar los gastos operativos	Realizar revisiones periódicas	3 meses	Contador/Área contable	$100.000 cuatrimestral	$400.000
Exigir facturas electrónicas legales como soporte de gastos	Minuciosidad en los gastos de la empresa con soporte de facturas legales	1 mes	Área de compras Contador	N/A	N/A (esta dentro de las funciones que normalmente debe desarrollar el contador)
Aumentar la participación de la gerencia en las actividades relacionadas	Revisión periódica de estados contables y financieros en reuniones	3 meses	Directivas empresariales Contador	N/A	N/A

con el área contable	quincenales con gerencia y contador				
Fortalecer la página web y redes sociales de la empresa permitiendo aumentar la competitividad y sostenibilidad de la empresa.	Actualizar catálogo de productos y servicios Responder de forma activa a las preguntas de los clientes Mantener activas las redes sociales	2 meses	Atención al cliente	$300.000 bimensual	$1.200.000
Evaluar las actividades desarrolladas en los puestos de trabajo	Evaluación de actividades programadas y cumplidas en cada puesto de trabajo	3 meses	Jefes de área Auditoría	N/A	N/A
Capacitar al personal 2 veces al año	Capacitaciones del área financiera y contable, actividades de producción, liderazgo, innovación	6 meses	Área de recursos humanos	$250.000 semestral	$500.000
Efectuar jornadas de bienestar laboral	Actividades para mejorar el ambiente laboral, atención psicológica, encuentros lúdicos y recreativos	6 meses	Área administrativa /Recursos humanos Psicólogo externo	$250.000 semestral	$500.000
TOTAL	Valor completo por un año				**$ 3.400.000**

Se propone ejercer acciones de control a través de indicadores de gestión, para evaluar el desarrollo de actividades de cada departamento o área de trabajo. El seguimiento de los indicadores se hará través del Cuadro de mando, considerando los siguientes aspectos:

- Indicadores internos como complemento de los indicadores financieros utilizados frecuentemente
- Indicadores externos relacionados con factores externos como los cambios en la normatividad, competidores
- Tomar en cuenta las propuestas innovadoras de los colaboradores y empleados de la empresa.

Tabla 19

Estrategias y cuantificadores en el control

Estrategia	Indicador	Cuantificación
Organizar de documentos de soporte	Indicador mensual del estado de los documentos de soporte	Número de documentos soporte organizados /Número de documentos soporte pendiente por organizar
Integración gerencia y contador	Reuniones dos veces en el mes de la gerencia y el área contable	Indicador mensual (Reuniones realizadas/2)
Uso activo de redes sociales	Listados de clientes	Clientes nuevos debido a la publicidad
Recepción de recibos de caja	Indicador mensual de caja	Número de soportes pendientes /Número de soporte totales
Comparación de reportes	Indicador de comparación de reportes	Reportado en DIAN / Contabilizado por el contador
Control de gastos operativos	Revisión en reuniones quincenales con gerencia	Gasto real operativo mensual / Presupuesto de gasto operativo mensual
Contabilización de soportes	Indicador mensual de documentos de soporte	Número de documentos soporte contabilizado /Número de documentos soporte pendiente por contabilizar
Revisión periódica por parte del contador	Reuniones quincenales de gerencia y área contable	Indicador mensual (Reuniones realizadas/2)
Establecer las retenciones requeridas según la ley	Indicador mensual de retenciones	Total retenciones asumidas / Total de retenciones
Capacitar al personal	Indicador semestral de capacitaciones	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones programadas

Evaluación de puestos de trabajo	Indicador trimestral de actividades	Actividades realizadas / Actividades programadas

Nota. Elaboración propia

10.3 Toma de decisiones

Objetivo	Acciones	Plazo	Responsable	Valor unitario	Costo anual
Obtener una visión general de la empresa a través de los informes financieros	Preparación de informes financieros resumidos Análisis de los informes financieros Trabajo colaborativo	6 meses	Área contable/Contador Directivos de la empresa Jefes de área	N/A	N/A Esta dentro de las funciones habituales del contador
Tomar decisiones frente a los costos e inversiones que requiere la empresa	Análisis de costos e informes Selección de inversiones y gastos Trabajo colaborativo	3 meses	Directivos de la empresa Contador Área administrativa	N/A No implica un costo adicional, sino sacar el espacio.	N/A
Examinar los resultados de auditoría y seguimiento	Análisis de informes de auditoría interna y externa Trabajo colaborativo	3 meses	Área contable/Contador	$150.000 cuatrimestral	$600.000
Analizar la importancia de la	Incidencia en planificació	12 meses	Directivos de la empresa		N/A

contabilidad gerencial en la empresa	n, control y toma de decisiones Resultados obtenidos		Área contable/Contador Jefes de área		
TOTAL					**$600.000**

- Se requieren informes financieros que resuman la información financiera de cada una de las áreas de la empresa para dar una visión general de la situación financiera y administrativa.
- Reuniones quincenales con el área contable para determinar los pasos a seguir en cuanto a los estados financieros de la empresa, especialmente en los costos y para la toma de decisiones en inversión.
- Los informes deben ser detallados, específicos, segmentados y especializados en las actividades de mayor relevancia de la empresa
- Es importante que las reuniones de toma de decisiones cuenten además con la participación de los jefes de área
- Las directivas de la organización deben solicitar información pertinente y detallada del seguimiento de las operaciones de la empresa en las distintas áreas.
- Los informes de contabilidad gerencial se producen según la necesidad, con una frecuencia en tiempo real, dependiendo de las necesidades dinámicas de gestión y operación de la empresa.
- Una toma de decisiones oportuna y acertada desde la contabilidad gerencial optimizará la gestión de la empresa y mejorará el rendimiento y eficiencia operativa en Restaurante “Casa Barco”.

Presupuesto plan de acción anual

Costos:

- Planificación: $2.820.000
- Control: $3.400.000
- Toma de decisiones: $600.000

TOTAL: $6.820.000

La empresa puede implementar un plan de acción con un costo anual de $6.820.000 sin comprometer su salud financiera, con base en los siguientes argumentos:

Liquidez: Con $29.985.168 en efectivo en 2024 y una razón corriente de 29.65, la empresa tiene recursos líquidos suficientes. El plan representa un 22.75% del efectivo disponible, lo cual es considerable, pero manejable.

Rentabilidad: La utilidad neta de $61.130.678 permite asumir el costo del plan, que representa 11.16% de la utilidad del ejercicio, el impacto es moderado y aceptable.

Endeudamiento: La razón de endeudamiento es solo del 1.07%, lo que ofrece margen suficiente para financiar el plan parcial o totalmente con deuda, si fuera necesario.

11. Conclusiones

En el capítulo I, se trabajó el anteproyecto, haciendo una aproximación a cada uno de los elementos que lo componen, formulando el problema de investigación enlazado con las debilidades de la empresa, posteriormente se circunscriben los objetivos y la justificación de la investigación. Se desarrolló el marco referencial, partiendo del marco teórico con las Teorías Contingencial, Contable y de Sistemas que serán el fundamento de la investigación junto con el marco conceptual; en este apartado se realizó una contextualización de restaurante "Casa Barco" y finalmente se expuso el marco legal, con la normatividad vigente en cuanto a contabilidad y funcionamiento de Pymes. Por último, la metodología con enfoque mixto que abarca lo cuantitativo y cualitativo para un análisis más preciso de los datos recopilados.

En el capítulo II se realizó el diagnóstico actual de la empresa restaurante "Casa Barco" destacando la importancia de la contabilidad gerencial para los procesos de planificación, control y toma de decisiones. Seguidamente se describieron cada uno de los procesos seguidos en la empresa actualmente, soportándolos con una encuesta a los empleados que arrojó resultados importantes que fueron analizados estadísticamente, concluyendo que la empresa tiene falencias en distintos aspectos y áreas. También permitió realizar la Matriz Dofa logrando identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y amenazas más relevantes como:

Debilidades:

- Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores.
- Se presentan gran número de problemas operativos en el manejo administrativo, productivo y de prestación de servicios.

Oportunidades:

- Multiplicidad de actividades recreativas para toda la familia
- imagen de destino

Fortalezas:

- Flujo de visitantes (amplia capacidad instalada)
- Recursos financieros adecuados
- Instalaciones en excelente estado
- Amplia oferta de actividades.

Amenazas:

- Factores externos (tiempo)
- Orden público
- Inseguridad
- Entrada de competidores foráneos con costos menores.

Y en cuanto al Cuadro de Mando Integral los hallazgos más relevantes que se identificaron en la empresa son:

Finanzas:

- Incrementar los ingresos

Procesos internos:

- Asignación de actividades
- Establecer canales de comunicación
- Control de inventarios
- Organizar la distribución del espacio de trabajo

Formación y crecimiento:

- Capacitación al personal
- Brindar a los trabajadores las herramientas de trabajo adecuadas

Cliente:

- Mejorar y asegurar la calidad del servicio
- Mejorar los tiempos de espera

Para posteriormente proponer las estrategias y el diseño de un plan de acción que permita a las directivas insertar la contabilidad gerencial dentro de sus procesos y de esta manera proponer

acciones relacionadas con la planificación, el control y la toma de decisiones que lleven a la empresa hacia la estabilidad económica, competitividad y sostenibilidad en el mercado.

En el capítulo III se abordan los procesos que aporta la contabilidad gerencial como herramienta efectiva para la toma de decisiones, abordando específicamente la comunicación organizacional como punto de partida haciendo la descripción de cada uno de los procesos seguidos en la misma. Se plantearon temáticas fundamentales en la contabilidad gerencial como el Presupuesto y los costos, básicos para direccionar la toma de decisiones. Se dio explicación a cada una de las etapas de la planificación, control y toma de decisiones y su proximidad con la contabilidad gerencial.

La investigación permitió determinar que la contabilidad gerencial es muy importante en las empresas actuales, aportando herramientas para que las directivas empresariales a través de un trabajo conjunto con los colaboradores fortalezcan los procesos de planificación, control y toma de decisiones, realizando análisis de los datos contenidos en los informes contables y financieros de la empresa. Además, permite que se hagan seguimientos y controles adecuados, en la búsqueda de los objetivos y metas organizacionales.

El capítulo IV, propone el diseño de un modelo estratégico pertinente para el restaurante "Casa Barco", que le permita generar crecimiento y sostenibilidad en el mercado, para tal fin, inicialmente se diseñaron los objetivos estratégicos de crecimiento y sostenibilidad y posteriormente las estrategias de marketing, operativas y de innovación que servirán para el diseño final del plan de acción que se propondrá a las directivas empresariales, tomando en cuenta cada uno de los resultados analizados con la información recogida. De este modo, fue posible delinear la Planificación, estructurando la misión, visión y organización de la empresa, el manual de funciones y determinar el Presupuesto de costos. También abordar la etapa de control

determinando las estrategias competentes y finalmente, esbozar el proceso de toma de decisiones estratégicas que debe constituirse desde la dirección del restaurante.

Con todos los datos e información obtenidos durante la investigación fue posible hacer una propuesta de objetivos, misión, visión y estructura organizacional de la empresa destacando algunos objetivos importantes para el diseño del plan de acción como lo son los objetivos estratégicos de crecimiento que buscan primero organizar la empresa en todos los ámbitos administrativos, mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece el restaurante, tomar decisiones acertadas que se vean reflejadas en el incremento de las ventas, por otro lado están los objetivos estratégicos de sostenibilidad que buscan primeramente contribuir con el uso racional de los recursos, la separación de los residuos y el cuidado con el medio ambiente, y que esto le permita en un futuro al restaurante considerarse sostenible. Se tienen algunas estrategias de marketing e innovación y operativas que ayudan a lograr estos objetivos propuestos, buscando estructurar los costos y gastos, creando un canal directo de distribución de la materia prima y respecto al marketing llevar un buen manejo de las redes sociales, crear descuentos en los productos y servicios que ofrece el restaurante “Casa Barco”, buscar que los visitantes vivan una experiencia en un ambiente sano y agradable. Todo esto como un inicio para enfocar las actividades de la empresa y para que las directivas analicen el plan de acción diseñado, utilizando las estrategias e indicadores de evaluación para que restaurante “Casa Barco” lo implemente en un plazo determinado y sea posible alcanzar el crecimiento y sostenibilidad de en el mercado local y departamental.

11. Recomendaciones

La propuesta será presentada a los directivos gerenciales del restaurante "Casa Barco" para que evalúen la viabilidad de implementar el plan de acción que se ha diseñado a partir de los análisis realizados. Se pretende que después de ser aprobada la propuesta, se pueda socializar a los colaboradores, explicando de forma clara las decisiones tomadas y aprobadas desde la gerencia que serán aplicadas con el fin de dar un nuevo funcionamiento de la empresa, en el menor tiempo posible para lograr los objetivos y metas planteados.

Es fundamental que se fortalezca el área contable de la empresa, es preciso la contratación de un profesional contable que permanezca en el restaurante y esté atento a todos los procesos que se siguen en el mismo. De igual manera, para que se fortalezca la interacción con la gerencia y la toma de decisiones beneficie ampliamente a la empresa, haciendo un seguimiento permanente al cumplimiento de tareas asignadas.

Se sugiere que se amplíe e intensifique la promoción de las actividades que pueden desarrollarse en la empresa a través de las redes sociales, dando a conocer la locación, los productos y servicios que ofrece, haciendo uso del marketing digital y recomendando se contrate a una persona experta para tal fin.

13. Referencias Bibliográficas

Abreu, J. (2014). El método de investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 9(3)195-204. http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9%283%29195-204.pdf

Arias, P. (2012). Muestreo en auditoría. CID auditoría de Estado. https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_mue_aud_pp.pdf

Aristizábal, N., Ariza, C. Cárdenas, O., y Lozada, H. (2017). La planeación financiera como herramienta a largo plazo del mejoramiento financiero. [Tesis de Especialización, Universidad Católica de Colombia]. https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/aee96b4d-2422-4e93-98cd-0998ed27d106/content

Ávila, H., González, M., y Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación.* https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7692391.pdf

Bayardo, W., y Santos, M. (s.f.). El costeo basado en actividades, aportes y limitaciones. https://libroweb.alfaomega.com.mx/book/733/free/ovas_statics/unid6/PDF_Espanol/Costeo_Basado_Actividades.pdf

Berceruelo, B. (2016). *Comunicación Empresarial*. Ediciones populares. https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Libro-Comunicaci%C3%B3n-Empresarial.pdf

Cámara de Comercio de Valencia (s.f.). La importancia del punto de equilibrio en las empresas. https://www.camaravalencia.com/formacion/blog/la-importancia-del-punto-de-equilibrio-en-las-empresas/

Clavijo, C. (2024). Cómo hacer un pronóstico de ventas: tipos, pasos y ejemplos. https://blog.hubspot.es/sales/pronostico-de-ventas

Doncel, E., y Montes, C. (2017). El presupuesto como herramienta de control de gestión en la gerencia financiera en las empresas comerciales mi PYMES. [Tesis de Especialización, Universidad La Gran Colombia]. https://repository.ugc.edu.co/server/api/core/bitstreams/c98f947a-df11-4481-81a6-0647c3db54be/content

Echeverry, W. (2014). Diseño de un sistema de control interno, para la empresa Bodega JG. [Tesis de Pregrado, Universidad del Valle]. https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/96198b93-ee17-497d-b9ff-585ad5a55d90/content

Escamilla, O. (2007). Herramientas para la planeación y de control de la producción en la empresa metal mecánica. [Monografía de Pregrado, Universidad Autónona del Estado de Hidalgo] http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/225/Herramientas%20para%20la%20planeacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fagilde, C. (2009). Presupuesto Empresarial Un enfoque práctico para el aula. https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf

Fuentes-Doria, D., García, H., y Toscano, A. (2020). *Contabilidad gerencial Un enfoque administrativo y financiero*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7219/Contabilidad%20gerencial.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Garrido-Bayas, I., y Cejas-Martínez, M. (2017). La gestión de inventario como factor estratégico en la administración de empresas. *Negotium*. 13 (37), 109-129. https://www.redalyc.org/pdf/782/78252811007.pdf

Gigena, I. (2018). Presupuesto Maestro en PYME. [Tesis de Especialización, Universidad Católica de Córdoba]. https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1529/1/TM_GigenaIgnacio.pdf

González, J., y Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica.* Ediciones Díaz de Santos. https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf

Horngren, C., Datar, S., y Rajam, M. (2012). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Editorial Pearson. https://profefily.com/wp-content/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Horngren.pdf

Jiménez, L. (2021). Generalidades de los Indicadores: guía metodológica para la construcción y seguimiento a indicadores. Universidad Católica Luis Amigó. https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/19379/15/Anexo.pdf

Kaiten, J. (2017). Importancia de la misión y visión dentro de las organizaciones. http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1087/1/Importancia%20de%20la%20visi%C3%B3n%20y%20misi%C3%B3n%20dentro%20de%20las%20organizaciones.pdf

Ladino, P. (2017). *Comunicación Organizacional*. Fundación Universitaria del Área Andina. https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1211/Comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Luthans, F. (1973). The Contingency Theory of Management. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7948405/mod_resource/content/3/Luthans%20-%20THE%20CONTINGENCY%20THEORY%20OF%20MANAGEMENT.pdf

Macías, L., Almeida, D., Rivas, L., y Muzha, D. (2019). Los procesos contables de la auditoria en una gestión empresarial. *Polo del conocimiento.* 4 (8), 250 – 257. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7164321.pdf

Molina, J. (2017). Aportes de la Contabilidad Gerencial y la toma de decisiones en una mediana empresa del sector industrial en V.M.T. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/374/Molina%20Valenzuela%2C%20Jenss%20Roger.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Montenegro, M. (2021). Contabilidad gerencial como instrumento para la toma de decisiones en las PYMES del sector comercial. [Trabajo de Pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena] https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5878/1/UPSE-TCA-2021-0069.pdf

Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro".* 11(1). https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf

Oña, A., y Vega, R. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (s.f.). Cómo estimar costos y gastos. https://www.fao.org/4/a0323s/a0323s06.htm

Palomino, S., y Rojas, J. (2014). La contabilidad de gestión como una herramienta útil al servicio de la gerencia en las pequeñas y medianas empresas del Distrito de Buenaventura. [Tesis de Pregrado, Universidad del Valle]. https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/b6b035b0-b762-418c-8bfc-03e3d99aec7d/content

Peña, A. (2005). El sistema de información contable en las pequeñas y medianas empresas. Un estudio evaluativo en el área metropolitana de Mérida, Venezuela. *Actualidad Contable Faces.* 8 (11), 67-79. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701109

Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?* https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf

Ramírez, A. (2021). Importancia de la contabilidad gerencial en el sector comercial. [Tesis de Pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5726/1/UPSE-TCA-2021-0004.pdf

Ramírez, C. (2011). Los presupuestos: sus objetivos e importancia. *Revista cultural unilibre.* https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/download/3981/3350/

Ramírez, D. (2008). *Contabilidad administrativa*. Mc Graw-Hill. https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56ed5ab24e850d3d39e6637f2b780a02.pdf

Reátegui, M., e Hidalgo, R. (2021). Contabilidad Gerencial: enfoque teórico y práctico. Biblioteca Nacional del Perú.

https://tesis.unsm.edu.pe/bitstream/11458/4100/6/LIBRO%20CONTABILIDAD%20GERENCIAL.pdf

Ríos, E., Páez, H., y Barbos, J. (2020). *Estrategias de comunicación: diseño, ejecución y seguimiento.* Red Iberoamericana de pedagogía. https://redipe.org/wp-content/uploads/2020/10/Libro-estrategias-de-comunicacion.pdf

Robins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Edición 15. Editorial Pearson. https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf

Román, J. (2018). Estados Financieros Básicos: Proceso de Elaboración y represión. Editorial ISEF Empresa Líder.

Rueda, G. y Arias, M. (2009). Los Sistemas de Información Contable en la Administración Estratégica Organizacional. *Cuadernos de Contabilidad*. 10 (27), 247-268. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-14722009000200003&script=sci_abstract&tlng=es

Schmidt, M., Tennina, M., y Obiol, L. (2018). La función de control en las organizaciones. *Revista CEA*. 2 (2), 71-93. https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/download/1349/816/3665

Serna, J., González, L., y Aristizábal, A. (2018). Sistema de control de inventario. [Tesis de pregrado, Instituto Universitario Tecnológico de Antioquia]. https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/375/SISTEMA%20DE%20CONTROL%20DE%20INVENTARIO.pdf;jsessionid=2BD04CD04F8653B86EE1FB066450DDCC?sequence=1

Tamayo, M. (2001). *El proceso de investigación científica*. Limusa Noriega Editores. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=BhymmEqkkJwC&oi=fnd&pg=PA11&dq=investigacion+descriptiva+segun+tamayo+y+tamayo&ots=Tt7Ibm-3iK&sig=HAKeEovyPtx-9JfNta6XqMyur4Y#v=onepage&q=investigacion%20descriptiva%20segun%20tamayo%20y%20tamayo&f=false

Universidad Autónoma de Yucatán. (2023). ¿Qué es el diagnóstico empresarial? https://uady.mx/diagnostico-empresarial-organizacional/acerca

Universidad de Guanajuato. (2023). Tipos de auditoría y etapas del proceso de auditoría. https://blogs.ugto.mx/rea/clase-digital-2-tipos-de-auditoria-y-etapas-del-proceso-de-auditoria/#:~:text=%C3%89sta%20se%20clasifica%20en%20tres,%2C%20ejecuci%C3%B3n%2C%20informe%20y%20seguimiento.

Universidad Internacional de La Rioja. (2022). El presupuesto de una empresa: tipos y claves para elaborarlo. *Revista UNIR*. https://www.unir.net/empresa/revista/presupuesto-empresa

Universidad Nacional de Colombia. (2015). *Seguimiento, medición, análisis e indicadores*. Sistema de gestión de calidad. http://planeacion.bogota.unal.edu.co/docs/gestion_calidad/CARTILLA_Componente_7_Seguimiento_medicion_analisis_e_indicadores.pdf

Universidad ORT Uruguay. (2023). Qué es la comunicación empresarial: características, objetivos y ventajas. https://fcd.ort.edu.uy/blog/que-es-la-comunicacion-empresarial-caracteristicas-

objetivos#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20empresarial%20tiene%20diversos,personas%20que%20integran%20la%20organizaci%C3%B3n

Uricoechea, F. (2002). *División del trabajo y organización social: una perspectiva sociológica.* Universidad Nacional de Colombia. https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/2926