

**LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN COMO UNA HERRAMIENTA ÚTIL AL
SERVICIO DE LA GERENCIA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
DEL DISTRITO DE BUENAVENTURA.**

**PALOMINO GONZÁLEZ SHIARA PATRICIA
ROJAS OTERO JÉSSICA FAIZURY**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
BUENAVENTURA
2014.**

**LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN COMO UNA HERRAMIENTA ÚTIL AL
SERVICIO DE LA GERENCIA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
DEL DISTRITO DE BUENAVENTURA.**

**PALOMINO GONZÁLEZ SHIARA PATRICIA
ROJAS OTERO JÉSSICA FAIZURY**

Proyecto presentado como requisito para optar al título de Contadoras Públicas.

**Director:
NIKO HERNANDO DURÁN PALACIOS
Contador Público**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
BUENAVENTURA
2014.**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	11
1.1. Enunciado del problema.	11
2. OBJETIVOS	12
2.1. General.	12
2.2. Específicos.	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. MARCOS DE REFERENCIA.	15
4.1. Marco de antecedentes.	15
4.2. Marco contextual	18
4.3. Marco legal	19
4.4 Marco teórico	20
4.5 Marco conceptual	33
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.	36
5.1 Tipo de investigación	36
5.2 Método de investigación	36
5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
5.4 Fuentes de datos	37
5.4.1 Fuentes primarias	37
5.4.2 Fuentes secundarias	37

5.5	Población y muestra.	37
5.5.1	Muestra	37
5.6	Plan de análisis o procesamiento de datos.	38
6.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	39
6.1	Descripción de la contabilidad de gestión, como herramienta administrativa.	39
6.2	Énfasis de la importancia que tiene la planeación, control y el sistema de información, en la correcta toma de decisiones a mediano y largo plazo.	42
6.3	Demostración que el uso adecuado de la contabilidad de gestión, contribuye a la consecución de los objetivos y metas institucionales.	47
6.4	Explicación a los gerentes, que la no utilización de la contabilidad de gestión, conlleva a las pequeñas y medianas empresas a ignorar aspectos importantes de los procesos internos del ente económico.	50
7.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	53
8.	LIMITACIONES	55
9.	CONCLUSIONES	56
10.	RECOMENDACIONES	58
11.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.	59
BIBLIOGRAFÍA		

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de empresas.	24
Tabla 2. Características de los objetivos.	28
Tabla 3. Relación entre contabilidad y gestión.	39
Tabla 4. Definiciones de contabilidad de gestión.	40
Tabla 5. Herramientas administrativas para la toma de decisiones.	41
Tabla 6. Conocimiento del proceso administrativo.	42
Tabla 7. Énfasis del proceso administrativo.	43
Tabla 8. Frecuencia de la planeación.	44
Tabla 9. Periodicidad información entregada al gerente.	45
Tabla 10. Toma de decisiones	46
Tabla 11. Herramientas para la recolección de la información contable.	47
Tabla 12. Calificación de la comunicación.	48
Tabla 13. Periodicidad de comunicación los logros de la empresa.	49
Tabla 14. Falencias del proceso gerencial.	50
Tabla 15. Coordinación de las actividades de la empresa.	51
Tabla 16. Mecanismos de control.	52

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Relación entre contabilidad y gestión.	39
Gráfico 2. Definiciones de contabilidad de gestión.	40
Gráfico 3. Herramientas administrativas para la toma de decisiones.	41
Gráfico 4. Conocimiento del proceso administrativo.	42
Gráfico 5. Énfasis del proceso administrativo	43
Gráfico 6. Frecuencia de la planeación	44
Gráfico 7. Periodicidad información entregada al gerente.	45
Gráfico 8. Toma de decisiones.	46
Gráfico 9. Herramientas para la recolección de la información contable.	47
Gráfico 10. Calificación de la comunicación	48
Gráfico 11. Periodicidad de comunicación los logros de la empresa.	49
Gráfico 12. Falencias del proceso gerencial.	50
Gráfico 13. Coordinación de las actividades de la empresa.	51
Gráfico 14. Mecanismos de control.	52

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Buenaventura, 26 de Junio de 2014

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios creador del universo, porque gracias a él somos personas dotadas de inteligencia, razón y capacidades excepcionales para llevar a cabo nuestros planes.

A nuestros padres, por su dedicación, esfuerzo, que nos permitieron alcanzar estas metas de las que hoy con orgullo disfrutamos.

A los profesores de la Universidad del Valle Sede Pacifico, porque gracias a sus enseñanzas y formación nos facilitaron las herramientas necesarias para poder desempeñarnos en nuestra labor como profesionales.

A nuestros compañeros de clases, especialmente a Jader Jair Carabalí, Yeison Ortiz, Deimar Advincula, porque gracias a su experiencias de vida nos motivaron a perseverar en este camino.

ORIENTADORES

Al profesor Niko Hernando Durán Palacios, tutor de nuestro Trabajo de Grado, por su orientación para llevar a cabo el desarrollo del Proyecto de grado.

Al profesor Ángel Custodio Rodríguez, por sus reflexiones y colaboración, para conducirnos por el camino adecuado en la elaboración del proyecto.

Al profesor Hernando Mondragón Agudelo, por sus aportes y colaboración en el progreso del Proyecto.

Al Profesor Luis Augusto Quiñones, Coordinador de Programa Académico Contaduría Pública, por gestión y acompañamiento en la academia en el proceso académico profesional.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas juegan un papel importante en el desarrollo del país, entre otras por las siguientes razones; constituyen la mayoría de entes económicos, están presentes en los diferentes sectores de la economía, su capital es casi 100% nacional, sus asociados en muchos casos son familiares y son generadores de empleos. A pesar de ello, muchas de estas empresas, en ocasiones resultan ser poco eficientes a la hora de evaluar los resultados de su gestión, debido a factores tales como: la falta de planes estratégicos que ayuden a potencializar su capacidad de crecimiento, las limitaciones económicas y tecnológicas que les impiden ser más competitivas y algo muy importante, algunas carecen de adecuados sistemas de información contable que les permitan a sus propietarios o administradores, conocer y orientar adecuadamente los negocios.

En la presente investigación, se busca demostrar la importancia que tiene la aplicación de la contabilidad de gestión como herramienta útil al servicio de las necesidades de la gerencia de las pequeñas y medianas empresas del Distrito de Buenaventura, para facilitar el funcionamiento de las áreas que la integran a través de la planeación, control y los sistemas de información que los conduzcan a la toma adecuada de decisiones para alcanzar mayores niveles de productividad en aras de ampliar sus horizontes.

Por ende, en el sistema administrativo actual, la contabilidad de gestión es una herramienta que permite, a través de los indicadores de gestión evaluar, medir, controlar y verificar el grado de eficiencia y efectividad de las actividades que se realizan en todas las áreas funcionales de la organización, para poder identificar el grado de desviación o logro de los objetivos y metas planeados.

Por último, este proyecto se encuentra articulado de la siguiente manera: el planteamiento de la investigación, luego el marco de referencia y por último los aspectos metodológicos sobre los cuales se desarrollará la tesis de grado.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. Enunciado del problema.

El empeño de las organizaciones en la obtención de información contable útil, que refleje la realidad económica de las mismas, ha sido una de las principales preocupaciones de la gerencia de las empresas, primordialmente en las pequeñas y medianas compañías. Sin embargo con el advenimiento de nuevas estrategias gerenciales y de control, se hace necesario la implementación de herramientas más eficaces que ayuden al fortalecimiento y logro de los objetivos planeados previamente por el ente, que proporcionen información consistente y más cercana a la realidad de las operaciones que se desarrollan al interior de la compañías para tomar decisiones gerenciales más razonables, encaminadas a la eficiencia y la competitividad a la que se ven expuestas las organizaciones debido a los constantes cambios del entorno.

Sin embargo, resulta una tarea difícil romper con el esquema tradicional en que se desenvuelve la contabilidad en las empresas, ya que ésta es vista generalmente como una herramienta financiera enfocada a la generación de informes cuantitativos especialmente con fines tributarios, relegando la gestión administrativa que complementa el conjunto de decisiones que deben tomar los administradores; por esta razón, debe demostrarse la importancia que tiene la aplicación de la contabilidad de gestión como una herramienta gerencial que permita aminorar las limitaciones de la contabilidad financiera ante aspectos relevantes en las pequeñas y medianas empresas del Distrito de Buenaventura, para facilitar el funcionamiento de las áreas que la integran, permitiendo una adecuada planeación y control con el propósito de lograr los objetivos y metas institucionales, que en ultimas conduzcan a la dirección a obtener información suficiente y necesaria a través estrategias de planificación e inspección que proporcionen información más precisa y realista de la situación global de la empresa para tomar decisiones que beneficie de forma integral a toda la organización.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo demostrar la importancia que tiene la aplicación de la contabilidad de gestión como herramienta gerencial, en las pequeñas y medianas empresas del Distrito de Buenaventura, para facilitar el funcionamiento de las áreas que la integran, en la consecución de los objetivos y metas institucionales?

2. OBJETIVOS

2.1. General.

Demostrar la importancia que tiene la aplicación de la contabilidad de gestión, como herramienta administrativa, en las pequeñas y medianas empresas del Distrito de Buenaventura, para facilitar el funcionamiento de las áreas que la integran a través de la planeación, control y el sistema de información, para la toma decisiones que contribuyan al logro de los objetivos y metas institucionales.

2.2. Específicos.

- Describir la contabilidad de gestión, como una herramienta administrativa.
- Establecer la importancia que tiene la planeación, control y el sistema de información, en la correcta toma de decisiones a mediano y largo plazo.
- Demostrar que el uso adecuado de la contabilidad de gestión, contribuye a la consecución de los objetivos y metas institucionales.
- Explicar a los gerentes, que la no utilización de la contabilidad de gestión, conlleva a las pequeñas y medianas empresas a ignorar aspectos importantes de los procesos internos del ente económico.

3. JUSTIFICACIÓN

Con el desarrollo de este proyecto de investigación, se demostrará la importancia que tiene la aplicación de la contabilidad de gestión en las pequeñas y medianas empresas del Distrito de Buenaventura, como herramienta de gestión que facilita y simplifica los procesos internos, el cumplimiento de los objetivos institucionales planeados por el ente económico, con el propósito de encaminarlos hacia la competitividad, eficiencia y efectividad de cara a un mercado globalizado y supeditados a los cambios del entorno.

En el ámbito empresarial, esta propuesta tiene relevancia debido a que la contabilidad es considerada por la mayoría de los pequeños y medianos empresarios, como una obligatoriedad para el cumplimiento de las extensas normas tributarias y legales que existen en el país. Y la administración de los negocios generalmente, se realiza de forma empírica e intuitiva, por lo tanto las empresas son reactivas, de ahí que no posean elementos suficientes para medir y evaluar la gestión de la administración y conocer realmente la situación actual del ente.

Paralelamente, esta investigación puede contribuir a una mayor aplicación de los instrumentos que ofrece la contabilidad de gestión en el manejo adecuado de la información contable del ente económico, para que ésta ayude a tomar buenas y correctas decisiones, realizar presupuestos, medir, controlar, hacer seguimientos y evaluar las áreas internas, de las pequeñas y medianas empresas del Distrito de Buenaventura, con la finalidad de lograr la optimización eficiente de los recursos.

Así mismo, toda idea nueva que conlleve a generar nuevos criterios, o enfocarse en aspectos razonables y aún cuestionar aspectos existentes es generador de conocimiento, y más en la contabilidad, donde este tipo de trabajo es escaso.

Esta investigación aporta un elemento de análisis de cuestionamiento, que genera expectativas, para que tanto los estudiantes de la universidad, como personas externas, puedan profundizar en un aspecto de la contabilidad tan importante en la gestión empresarial, y pueda usarse como herramienta en sus labores profesionales.

Por último, en el campo profesional, este trabajo de grado plasma los conocimientos adquiridos en la carrera, en aras de romper el paradigma técnico que en muchos campos se tiene de la contabilidad, y demostrar que la esencia de la contabilidad es proporcionar información útil, pertinente y confiable a cada uno de los usuarios de la información para la toma de decisiones.

4. MARCOS DE REFERENCIA.

4.1. Marco de antecedentes.

Dado que no existe un sistema de gestión estándar ya que son distintas las estructuras de las empresas, variados los procesos y diversos los entornos, la contabilidad de gestión viene jugando desde hace más de una década un papel fundamental en las organizaciones tanto a nivel nacional como internacional, adaptando nuevas mejores políticas, para el fortalecimiento de los objetivos de las empresas y mejoramiento de la calidad de la información contable.

Es por eso que, debido a las diversas condiciones y fenómenos ocurridos durante los últimos años, como el auge y crecimiento de los mercados, el incesante desarrollo tecnológico en todos sus aspectos, las necesidades de expansión de las comunicaciones y en general el desarrollo de la sociedad de consumo, el mundo se encuentra inmerso en un proceso de globalización e internacionalización de la economía, cuyos efectos se ven reflejados en una diversidad de transacciones de negocios, muchas de ellas nuevas o diferentes con relación a los esquemas tradicionales, los cuales afectan significativamente las estructuras financieras de las organizaciones que participan de dichos procesos. Tal esquema exige la necesidad de contar con herramientas orientadas a generar información de calidad que permita conocer el efecto de las operaciones de una manera confiable y comparable con el ánimo de fortalecer la toma de decisiones.

Ante estas circunstancias, como plantea J. Hernández (2004), la información contable cobra cada día un valor más importante en los procesos encaminados a satisfacer las necesidades de quienes orientan la decisiones de los negocios las cuales son basadas en reportes financieros, en especial para usuarios tales como inversionistas, administradores, propietarios, acreedores, gobiernos, sector financiero y público en general. Lo anterior significa que los esquemas estructurados de información generados a través de los sistemas contables son los principales orientadores actuales y futuros de las decisiones económicas, muy contrario a los modelos perceptivos o intuitivos del pasado.

La adecuada orientación de estas decisiones tienen impacto significativo no solo para aquellas organizaciones de mayor capacidad económica que participan de los mercados de capitales estructurados tales como los de Estados Unidos y Europa, sino también para las Pymes, principalmente las pequeñas y medianas empresas que por su tamaño y esquema administrativo, requieren de estructuras contables que les permitan obtener información adecuada y a la medida con el fin

de ayudarlas no solo a identificar los resultados de su gestión sino también a competir con relativo éxito en los mercados nacionales e internacionales.

Los sistemas de información contables deben ser vistos hoy en día como mecanismos o herramientas cuya finalidad primordial sea el de administrar información no solo para fines de acumular cifras estadísticas o históricas para identificar tendencias o comportamientos sino principalmente para medir, controlar, proyectar y en general para evaluar el comportamiento de los negocios y sus posibles implicaciones en el ámbito social y económico tanto en el presente como en el futuro. (Tomado de: Luís Cáceres).

Por lo anteriormente expresado y tomando como base el documento de la Contaduría General de la Nación donde se plantea una definición de lo que es la contabilidad de gestión “contabilidad de gestión: según Álvarez, 1996, “corresponde al proceso de identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la información financiera y estratégica utilizada para planificar, evaluar y controlar la organización y asegurar la asignación óptima de los recursos persiguiendo tres objetivos básicos:

- Suministrar información necesaria para las actividades de planificación, evaluación y control.
- El cálculo de los costos
- Participar en la toma de decisiones estratégica, táctica y operativa.¹

No obstante, se puede decir que en esencia lo que se persigue la contabilidad de gestión es medir la gestión de la gerencia de las organizaciones a través del uso de herramientas básicas que los direccionen hacia una correcta toma de decisiones gerenciales.

A nivel local, se desarrolló la investigación “Importancia de la información contable como herramienta para la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas de Buenaventura”², en la cual se presentaron las siguientes recomendaciones:

- Las empresas deben crear sistemas de información suficientemente efectivos de manera que dentro de la organización la información pueda ser

¹Textos de contabilidad pública 4. Contaduría General de la Nación. C.P. Luis Alonso Colmenares Rodríguez, C.P. Hernán Pulgarín Giraldo

²ARBOLEDA M, Doraliz. Importancia de información contable como herramienta para la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas de Buenaventura. Monografía para optar por el título de Contador Público. 2007.

correctamente recopilada y fluir adecuadamente dentro de ellas y no se convierta en un elemento ineficiente.

- Los propietarios, deberán estar pendiente de que la empresa se mantenga al día en un correcto y minucioso análisis de su estado financiero para que la función administrativa pueda ir acorde con las posibilidades y/o necesidades reales de la empresa.
- El empresario o propietario, deberá tener siempre muy en cuenta la información obtenida de los estados financieros, es la vía más efectiva para lograr una toma de decisión verdaderamente eficaz.

La investigación “Influencia de los sistemas de información en la toma de decisiones gerenciales en las empresas del sector pesquero en Buenaventura”, se presentaron las siguientes conclusiones: “Según opinión de los administradores y propietarios de los sistemas de información contable (SIC), es de gran importancia porque les permite tomar decisiones gerenciales con respecto a las políticas pesqueras, comerciales, laborales, tributarias y en menor proporción administrativas, que en su mayoría hace requerimiento de ella mínimo una vez al mes. Consideran al profesional contable como una gran ayuda administrativa y una inversión a mediano y largo plazo para la toma de decisiones. Siendo importante evaluar la situación de las empresas mensualmente y trimestralmente, para la toma de decisiones oportunas. También se presentó la siguiente recomendación: los propietarios y administradores tener en cuenta los 5 estados financieros básicos, que les permita tener una visión general más detallada de las transacciones que les permita tomar decisiones más objetivas.

La tesis “Importancia del diseño de un sistema de información contable para las microempresas del sector ferretero de Buenaventura” se presentó la siguiente conclusión: de acuerdo al diagnóstico situacional se pudo determinar que la estructura administrativa es débil y por ende lo contable. En primera medida, la mayoría no tiene un norte definido (misión) de forma explícita, la tarea de planificar es subutilizada, se ejercen de manera informal, no existe un documento escrito que advierta las funciones que debe desempeñar cada individuo de la organización empezando por el administrador se desconoce los procesos administrativos o funcionan todo dentro de una informalidad evidenciando el bajo nivel de la gestión empresarial de su negocio.

Las áreas funcionales (mercadeo, operativa, etc.) que genera el insumo contable son un desorden, no hay estructuración formalmente en consecuencia el flujo de información contable que estas pueden aportar es regular, y las fuentes contables pierden credibilidad y confianza.

No se evidencio un proceso formal de procedimientos contables, es decir, un control interno, presupuesto, políticas escritas para el manejo de sus activos, pasivos y patrimonio, etc.

4.2. Marco contextual

Buenaventura, es desde mediados del siglo pasado, el puerto marítimo más importante del país. Ubicada en la costa del mar Pacífico Colombiano, es la segunda ciudad más poblada del Valle del Cauca.

La ciudad fue fundada por Juan de Ladrilleros el 14 de Julio de 1540 dando cumplimiento a una orden del adelantado Pascual de Andagoya. El origen de su nombre se debe al día de la fiesta de San Buenaventura y a la tranquilidad de la bahía en la cual se encuentra ubicada la ciudad.

Buenaventura juega un papel importante en la economía del país, posee una diversa y sólida estructura productiva que le permite tener una actividad en todos los sectores, especialmente en el industrial, agrícola y servicios. Buenaventura mueve el 53% de la Carga de importación y exportación de Colombia.

Buenaventura es un lugar atractivo para la inversión extranjera, así lo confirma los numerosos proyectos de expansión portuaria conformados con capital de centenares de compañías nacionales con presencia en el exterior, entre las que se encuentran 19 de las más grandes empresas de Colombia. Inversionistas de Europa, Asia, Norte, Centro y Sur América han visto en esta región como la más prometedora del país.

Es considerado el más importante corredor de comercio internacional del país, por las ventajas que se presentan en infraestructura y localización. Es una moderna plataforma comercial de Colombia hacia el mundo, debido a que se encuentra ubicado sobre el Océano Pacífico donde el Puerto de Buenaventura le permite comunicarse con las naciones de la Cuenca del Pacífico, además su cercanía al Canal de Panamá le permite acceder fácilmente a los mercados del Atlántico.

Buenaventura, por su localización geoestratégica, es la puerta de Colombia hacia la cuenca del Pacífico, zona geoeconómica y comercial de mayor dinamismo y potencial en el mundo.

4.3. Marco legal

Considerando la importancia de la normatividad colombiana en materia de legislación contable y tomando como referencia los diferentes reglamentos emitidos por los entes de regulación, inspección, control y vigilancia en Colombia, es indispensable apoyarse en ella para establecer fundamentos sólidos que permitan conocer el alcance que tiene la contabilidad en nuestro país en cualquiera de sus ramas específicamente en la contabilidad de gestión, y la relevancia que tiene la información contable que emana de ella y que deben aplicar las organizaciones sin importar que tan grande, mediana o pequeña sea, el sector económico que pertenezcan, sea público o privado, o el tipo de actividad que desarrolle; por lo tanto se expondrá las normas pertinentes que ratifiquen de manera concreta la esencia de esta investigación.

La normatividad contable colombiana se encuentra referenciada a través del Código de Comercio, “todo comerciante conformará su contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general, a las disposiciones de este Código y demás normas sobre la materia”, cuyo oficializado a comienzos de los años 60 y su posterior reforma establecida en la Ley 222 de 1995 donde se expone lo siguiente: “Se tendrán como comerciales, para todos los efectos legales, las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles. Si la empresa social comprende actos mercantiles y actos que no tengan esa calidad, la sociedad será comercial. Las sociedades que no contemplen en su objeto social actos mercantiles, serán civiles”; la Ley 43 de 1990³ la cual corresponde al estatuto de la profesión contable; los Decretos Reglamentarios 2649 y 2650 de 1993⁴, que representan el marco conceptual de la contabilidad y la estructura de cuentas contables a aplicar. A lo anterior se suma, un esquema normativo definido por los organismos del Estado que representa la guía bajo las cuales todas las empresas del país, “obligadas por ley a llevar contabilidad” independientemente de su objeto, condición y tamaño, deben tener en cuenta para diseñar y aplicar sus sistemas contables.

³Ley 43 de 1990. Por el cual se reglamenta la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones. Ediciones Legis 2012

⁴Decreto 2649 de 1993. Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Ediciones Legis 2012

Para todos es conocida la influencia que ejerce el Estado a través de sus organismos reguladores tales como la DIAN en materia fiscal y las distintas Superintendencias para fines de inspección, control y vigilancia, hasta el punto de estar en condiciones de reglamentar en materia contable dando una orientación diferente a la que en el marco conceptual se propone. Se ha llegado hasta el punto de convertir la materia fiscal en el principal objetivo de los sistemas de información con el fin de dar cumplimiento a una gran cantidad de reportes que son exigidos para tal fin, además de generar en muchas ocasiones confusiones debido a la gran cantidad de reglamentación exigida. Las facultades otorgadas a la Superintendencia de Sociedades especialmente mediante la expedición de la Ley 222 de 1995 dio lugar a ejercer mayor control sobre empresas Pymes a través de la expedición de una serie de normatividad en materia contable cuyo cumplimiento y obligatoriedad encabeza de sus representantes origina molestias en razón a que, según se cree, el costo en que se incurre es mayor a los beneficios que se pretenden alcanzar⁵.

Por otro lado, cabe resaltar que para la estructuración de los sistemas de información para Pymes, especialmente las pequeñas y medianas empresas, se necesita de procesos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de información de tal manera que permita orientar la toma adecuada de decisiones, por lo que la contabilidad de gestión se constituye en una herramienta útil para alcanzar estos objetivos, el cual es ratificado en la ley 590 de Julio 10 de 2000⁶, la cual define en su artículo 2, “se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural”. Para la presente investigación una mediana empresa debe cumplir los siguientes parámetros:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

4.4 Marco teórico

Reseña histórica de la contabilidad de gestión

⁵CÁCERES R. Luis Enrique. Análisis del entorno de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) colombianas y la Aplicación de Estándares Internacionales de Contabilidad: Una Posible Contribución al Mejoramiento de los Sistemas de Información Contables en Procura de Incrementar su Productividad. Págs. 8-9.

⁶Ley 590 de 2000. Por el cual dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La innovación en contabilidad gerencial siempre ha aparecido en respuesta a las necesidades de información de los administradores.

La contabilidad administrativa surge en el momento en que los empresarios se percatan de que la situación financiera de la organización no puede ni debe darse como respuesta ante los cambios en el entorno. En el siglo XIX, las empresas se administraban mediante un concepto reactivo: los cambios en la producción, en los niveles de precios y otras variables de la empresa se decidían como respuesta a los cambios en el medio ambiente del negocio. La contabilidad administrativa surge cuando los empresarios deciden actuar internamente en sus organizaciones para dirigirlas tanto financiera como operativamente.

En la actualidad, un porcentaje de las empresas desarrolla planes de acción expresados en términos monetarios conocidos como presupuestos. Éstos contemplan la creación, implementación y desarrollo de las estrategias que la empresa debe llegar a cabo para lograr la consecución de sus objetivos. En la antigüedad, las organizaciones no llevaban a cabo los procesos formales de planeación. Se daba escasa atención a los costos, los cuales se calculaban de forma muy simple, y al uso eficiente de recursos. Durante la Revolución Industrial los empresarios de los beneficios que podían obtener mediante la reducción de costos y el incremento en la eficiencia de sus procesos.

La denominación Contabilidad de Gestión, hace referencia al análisis económico orientado a facilitar la toma de decisiones por la gerencia y pretende destacar la interrelación existente entre el sistema de información interna y el proceso de toma de decisiones en la empresa.

En relación a la primera aparición del término Contabilidad de Gestión, se puede hacer referencia a 1958, ya que fue en este año cuando la American Accounting Association (1959, p 210) la define como la aplicación de técnicas y conceptos apropiados para procesar datos históricos y proyectados económicamente de una empresa, con el fin de ayudar a la dirección a establecer planes para lograr objetivos económicos razonables y tomar decisiones racionales para el logro de dichos objetivos. Incluye los métodos y conceptos necesarios para la planificación efectiva, para elegir entre acciones alternativas y para controlar a través de la evaluación e interpretación de la actuación.

Según lo expuesto, se puede decir que la Contabilidad de Gestión ha ampliado sus objetivos en los últimos años⁷

⁷Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/evocontabi.htm>. Junio 02 de 2013.

- Se hace hincapié no sólo en la capacidad explicativa, sino también, en la capacidad predictiva de los datos contables.
- Se desarrollan modelos normativos para aplicar en el contexto contable, basándose en técnicas estadísticas, matemáticas y operativas.
- Se subraya el impacto de la información contable en el comportamiento de los usuarios.
- Se utiliza información no contable, económica, del entorno e información cualitativa para comprobar la relevancia de los datos de la Contabilidad de Gestión.
- Se subraya el impacto de la información contable en el comportamiento de los usuarios.
- Se utiliza información no contable, económica, del entorno e información cualitativa para comprobar la relevancia de los datos de la Contabilidad de Gestión.

Considerando la vía histórica la moderna Contabilidad de Gestión nació cuando el contable trató de calcular las pérdidas y ganancias de las operaciones realizadas, con objeto de ayudar a la dirección a evaluar sus decisiones. Cuando se considera desde el punto de vistas de la práctica diaria, sucede que en las compañías que utilizan totalmente su potencial, los contables son miembros importantes del equipo directivo a todos los niveles. Así Horngren (1969. pp) se refiere a la figura del “controller” como el principal funcionario directivo en el área de la Contabilidad que compartirá las responsabilidades con el gerente por las decisiones que se adopten, ya que éste es el encargado de decidir la acción a tomar, pero aquél es el encargado de decidir qué información se debe suministrar.

¿Qué es la contabilidad de gestión?

La contabilidad de gestión puede definirse como el proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información (tanto financiera como de explotación) usada por la dirección para planificar, evaluar y controlar dentro de la organización, así como para asegurar el uso de tales recursos y la responsabilidad sobre ellos⁸

La contabilidad de gestión, es una parte integrante del proceso de dirección; suministra información esencial para:

- Controlar las actividades de explotación de una organización.
- Planificar sus estrategias, tácticas y operaciones futuras.
- Optimizar el uso de sus recursos.
- Medir y evaluar el desempeño

⁸ESTUPIÑAN GAITÁN, Orlando, Análisis financiero y de gestión. ECOE Ediciones. 2006. Pág. 83

- Reducir la subjetividad en el proceso de tomas de decisiones.
- Mejorar la comunicación interna y externa.

La contabilidad de gestión o gerencial, no reviste carácter obligatorio, sino que su uso es opcional quedando a criterio de cada empresa su utilización. Tiene como finalidad proveer información económica relevante, útil y oportuna a los responsables de la gestión en los distintos niveles jerárquicos. Elabora informes internos para ser analizados principalmente por los dueños, socios, gerentes, para cumplimentar sus tres funciones más importantes: planear, controlar y tomar decisiones. Como no está sometida a ninguna regulación profesional, la forma que puede tomar es de lo más variada conforme a los requerimientos de los fines a los que sirve. Por tal motivo es flexible.

La información que elabora no es final, sino que está orientada hacia el futuro y es esencialmente predictiva. Esto significa que si bien la contabilidad de gestión toma datos de la contabilidad general para elaborar los informes, dicha información está básicamente vinculada a acontecimientos futuros y por lo tanto constituye un medio no un fin. A partir de ella se toman decisiones tanto de corto como largo plazo como pueden ser decidir abrir una nueva línea de productos, tercerizar un servicio que lo hacía la empresa, decidir entre fabricar o comprar un producto o insumo, etc.

A diferencia de la contabilidad tradicional, que debe proporcionar información acerca de los hechos ya acontecidos con la mayor precisión, en el caso de la contabilidad de gestión el acento está puesto en que la información debe ser relevante y flexible. En otras palabras, esto significa que se debe contar con la información de manera rápida y oportuna para poder analizar diferentes cursos de acción antes de tomar una decisión. La información por lo tanto no necesita ser exacta, sino que resulta a menudo de mayor utilidad el aplicar la técnica de los grandes números y contar con aproximaciones para la toma de decisiones que con datos precisos elaborados tarde.

La necesidad de información en forma oportuna por otro lado implica que podamos contar con la información en el momento justo. En lo que refiere a información sobre costos de producción, resulta importante en muchos casos poder disponer de datos sobre costos en cualquier instancia del proceso productivo, y no únicamente al finalizar el período del mes. De esta manera, al detectar desvíos importantes podremos accionar en forma inmediata por ejemplo sobre algún desajuste en una maquinaria que está incrementando los costos.

Empresa

Es la persona natural o jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que asume la iniciativa, decisión, innovación y riesgo para coordinar los factores de la producción en la forma más ventajosa para producir y/o distribuir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades humanas y por ende a la sociedad en general⁹.

Las empresas se pueden clasificar por el origen de la inversión, su objeto social, los productos, su tamaño, el tipo de sociedad, persona natural y sector económico.

Tabla 1: Tipos de empresas.

Criterio	Tipos
Inversión	Privado, de economía mixta, industrial y comercial del estado, estatal o pública, multinacional, consorcio, asociación, entre otras.
Objeto social	Ánimo de lucro y sin ánimo de lucro.
Producción o comercialización	Comerciales, manufactureras o mixtas, servicios, agropecuarias, ganaderas, de caza, silvicultura, minera, etc.
Tamaño	Grandes, medianas, pequeñas, o microempresas.
Tipo de sociedad	Anónimas, Limitadas, Colectiva, En Comandita, Acciones Simplificadas.

Fuente: Elaboración propia.

En las empresas se van formando hechos económicos, los cuales comprenden casos o acontecimientos precisos, fuerzas o presiones externas que implican cambios o de índole interna. Algunos hechos que representan presiones o fuerzas externas están: los cambios en los niveles de precios, o nuevos cambios en normas gubernamentales, hechos provenientes de fuerza mayor o caso fortuito, situaciones de insolvencia económica, dificultad en precisar proveedores o clientes, etc.; entre los hechos económicos internos tenemos: transferencia de materia prima, cambio de precios de compra, variación en salarios, ajustes en la contabilidad, etc.

⁹ Ibíd., p. 28

Todas las empresas de cualquier tipo que sea, realizan una serie de transacciones u operaciones que requieren registrarse contablemente.

Una transacción contable puede definirse como un acontecimiento comercial que produce efectos financieros sobre los recursos y fuentes de donde proceden esos recursos y que por lo tanto deben registrarse en los libros contables. Ejemplo: Compra de un escritorio, pago de servicios públicos, etc. Las transacciones u operaciones comerciales, generalmente deben de estar fundamentadas o apoyadas en documentos comerciales. Estos documentos constituyen la fuente de datos para los procesos contables. Pueden ser recibos, letras de cambio, pagarés, facturas, notas de crédito, etc.¹⁰

Identificadas las transacciones, se requiere para un proceso un sistema mediante el cual se reconocen, autorizan, clasifican y registra, resumen e informan las transacciones utilizando las bases de datos dentro de ambientes computarizados para la presentación de informes financieros y administrativos.

Las transacciones normales o actividades de los negocios de una empresa se deben agrupar dentro de aspectos que sean relacionados entre sí en los sistemas, procedimientos, enlaces, base de datos denominados ciclos de las actividades transaccionales u operacionales.¹¹

Gerencia.

La gerencia es el arte de pensar, de decidir y de actuar. Es el arte de hacer que las cosas se realicen; de obtener resultados que pueden ser definidos, analizados y evaluados y deben obtenerse a través de las personas, en una interacción humana constante¹².

En una organización, los gerentes son las personas encargadas de tomar decisiones, distribuir los recursos, y dirigir las actividades de otros, para lograr las metas propuestas.

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

- Posición en el mercado
- Innovación
- Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Rentabilidad (rendimientos de beneficios)

¹⁰ Disponible en internet:

http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa#Recursos_y_transacciones_contables_de_la_empresa

¹¹ Ibid., Pág. 6-7

¹² MOTTA, Paulo Roberto. La ciencia y el arte de ser dirigente. Bogotá: Uniandinas 1994. p 25

- Actuación y desarrollo gerencial
- Actuación y actitud del trabajador
- Responsabilidad social

Los gerentes, realizan, fundamentalmente, las siguientes funciones:

- **Planeación:** Esta función implica definir las metas de la organización; establecer la estrategia general para lograr estas metas, y definir las prioridades en los planes, a fin de integrar y coordinar las actividades.
- **Organización:** Los gerentes son responsables del diseño de la estructura de la organización. En este diseño se determinan qué tareas son las que se realizan, quien las hace, como se agruparán las labores, quien reportará a quién, y dónde se tomarán las decisiones.
- **Dirección:** Es el trabajo del gerente, dirigir y coordinar a las personas. Esto supone motivarlas; lograr que trabajen en equipo; resolver los conflictos entre miembros; seleccionarlos, entrenarlos; orientarlos para que mejoren su desempeño y ejercer el liderazgo para comprometerlos en el logro de los objetivos de la organización.
- **Control:** La gerencia debe monitorear el rendimiento de la organización, para cerciorarse de que se están obteniendo los resultados esperados. Si hay alguna desviación significativa, debe introducir los correctivos necesarios para que retome su rumbo. Este control se hace durante el proceso, a fin de garantizar la calidad y eficacia de los resultados finales.¹³
-

Para lograr una adecuada gestión, se deben aplicar varios principios fundamentales. Estos son la economía, eficiencia y eficacia.

Una gestión se considera económica cuando al evaluarla se comprueba que:

- Se hizo de forma racional la adquisición de los insumos requeridos en el proceso de producción o prestación de servicios, o sea que no se utilizó más de lo que realmente se necesitaba.
- Se estableció si la asignación de los recursos disponibles era lo más conveniente para maximizar los resultados.
- Se evaluó el costo de adquisición de los insumos.
- Se estudió y analizó la planeación y programación de necesidades y utilización de los recursos de manera tal que estos se entregan oportunamente y no fueron causas de mora en la elaboración de los bienes o servicios que suministra la entidad.

¹³ HABILIDADES GERENCIALES. Cali Universidad ICES I 2001 p 11

Una gestión se considera eficiente cuando al evaluarla se comprueba que:

- Se midió la productividad administrativa, operativa y financiera en relación con los recursos utilizados y los servicios prestados o el bien producido.
- Se pudieron valorar los costos y beneficios a fin de determinar la eficiencia o su rentabilidad con los recursos utilizados.
- Se estableció la adecuada utilización de los recursos en el logro de los objetivos previstos.
- Se determinó la cobertura alcanzada en la producción o prestación de servicios al lograr las metas establecidas al menor costo y adecuada calidad.

Una gestión se considera eficaz cuando al evaluarla, se comprueba que:

- Se hayan cumplido las metas, planes y programas preestablecidos por el ente económico, las que deben estar fundamentadas en las políticas empresariales determinadas en los objetivos básicos y complementarios en la misión de la organización.
- Se haya determinado el grado de cumplimiento de los resultados alcanzados frente a lo programado.
- Se determinó si el servicio prestado se entregó oportunamente, si se terminó en el tiempo estipulado, en la cantidad determinada, el volumen ejecutado por unidad de tiempo, y con la calidad requerida, lo mismo que con la satisfacción del usuario.

Metas institucionales.

Las metas u objetivos de una empresa son definidas por la Administración y tienen por objetivo orientar todas las acciones y políticas de la empresa. Por otro lado, éstas pueden ser vistas como motivadoras para maximizar el esfuerzo de los trabajadores de una empresa.

Una empresa debe de siempre mantener metas y fijar un tiempo de cumplimiento para cada una de ellas, de esta manera se puede saber qué avances se han tenido, y en caso de haber alguna problemática o incumplimiento de los objetivos se pueden tomar acciones para corregir.

Las razones para establecer metas u objetivos son las siguientes:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.

- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.¹⁴

Los objetivos o metas deben tener las siguientes características:

Tabla 2. Características de los objetivos.

Característica	Definición
Medibles	Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo.
Claros	Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.
Alcanzables	Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea.
Desafiantes	Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto.
Realistas	Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto.
Coherentes	Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

¹⁴ Disponible en Internet: <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

Indicador de gestión.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Sólo de esta forma se garantiza que la información que genera el sistema de control de gestión tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.¹⁵

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros. Los indicadores son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Si un indicador de gestión, no sirve para mejorar la gestión, debe desecharse como se desecha un producto malo o falto de calidad.

Los indicadores de gestión, deben ser comparados con otros periodos o empresas con objetivos similares; si ello no se hace, no es posible identificar progreso o retroceso, a pesar que existan parámetros establecidos, los cuales pueden considerarse subjetivos y no de un impacto objetivo, como lo son cuando se comparan.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son sólo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Importancia de los indicadores de gestión

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o

¹⁵ BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión Segunda Edición. 3R Editores. 1998. Pág. 33

negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros.

Tipos de indicadores de gestión

Indicadores de eficiencia

Busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la organización, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

Los indicadores de eficacia llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de éstos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan:

- Productos que entrega el programa o el servicio.
- Usuarios a quienes se dirige (número, características).
- Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.).
- Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento
- (cuándo, dónde, en qué condiciones).

Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.

Consisten en el examen de costos en que incurren las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados.

Es posible obtener mediciones de eficiencia, relacionando por ejemplo número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., con nivel de recursos utilizados para tales actividades, como son gastos de infraestructura, personal requerido para la atención, horas hombre requeridas, etc.

Este tipo de indicadores miden la forma de cómo se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio.

El análisis de la eficiencia se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (entradas del proceso), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible, en la cantidad adecuada y con una buena calidad. Por lo que se incluyen medios humanos, materiales y financieros.

Indicadores de efectividad

Se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del usuario, que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado.

La efectividad está relacionada con las respuestas que damos al interrogante ¿Para qué se hizo?, este tipo de indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios.

Indicadores de calidad

Permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes, es decir, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial.

Los indicadores de calidad propuestos deben cubrir los servicios ofrecidos al cliente final así como los servicios internos que se generan entre departamentos y que desembocan al final en el servicio al cliente.

Ejemplos de indicadores de gestión

A continuación se presentan varios ejemplos de indicadores utilizados a nivel organizacional, permitiendo su aplicación en cualquier tipo de empresa.

Áreas de la organización	Indicadores
Comercial	• Nivel de ventas • Cartera • Faltantes por despacho • Satisfacción del cliente – • Indicador de reclamos y • devoluciones • Calificación de proveedores
Calidad	• Cumplimiento programa de auditorias • Cumplimiento y seguimiento de acciones correctivas y preventivas • Cumplimiento programa de calibración de instrumentos y elementos de control • Capacitaciones
Planificación	• Cumplimiento de la producción programada • Utilización capacidad instalada • Eficiencia general • Eficiencia operativa • Kg. materia prima procesada • Valor producción en fabrica
Producción	• Productividad en unidades Reales. • Productividad por empleado. • No conformes • Costos producto no conforme • % costo no conforme vs. productividad en fabrica • Tiempos de montaje

Mantenimiento

- Cumplimiento solicitudes
- Disponibilidad de maquinaria
- Mantenibilidad de la planta
- Confiabilidad de la maquinaria

Las ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión son las siguientes:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.¹⁶

4.5 Marco conceptual

- **Efectividad:** Es la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado.

¹⁶ Ibid págs. 44-45

- **Eficiencia:** Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable.
- **Eficacia:** que se define como 'la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera'.
- **Entorno empresarial:** Debe entenderse como el conjunto de factores externos a la empresa pero, al mismo tiempo, directamente relacionados con ella y muy cercanos al desarrollo de su actividad económica, en un contexto territorial determinado¹⁷.
- **Gestión:** Es un conjunto de decisiones y acciones requeridas, para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos.
- **Información:** La información está constituida por un grupo de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento.
- **Sistema:** Es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia.
- **Organización:** es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.
- **Proceso administrativo:** El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

¹⁷http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_entorno_empresarial__clave_en_la_competitividad/e_l_entorno_empresarial__clave_en_la_competitividad.asp

- **Objetivo empresarial:** Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.
- **Decisión:** Se entiende como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.
- **Control:** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.
- **Gerencia:** Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.
- **Áreas Funcionales:** son las actividades más importantes de la empresa, ya que por ellas se plantean y tratan de alcanzar los objetivos y metas. Estas son: dirección, administración, mercadeo y ventas, producción y contabilidad y finanzas.
- **Indicadores:** Son medidas gerenciales que permiten evaluar de manera cualitativa o cuantitativa el desempeño de una organización frente a sus políticas objetivos y metas, como también el comportamiento de las variables o atributos numéricos.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.

5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación será exploratoria y descriptiva. Investigación exploratoria debido a que ha sido un tema de investigación poco estudiado y descriptiva ya que se busca describir los aspectos más relevantes de la contabilidad de gestión como herramienta útil al servicio de la gerencia.

5.2 Método de investigación

El método de investigación que será utilizado en este proyecto será cualitativo, puesto que se pretende destacar la importancia de la aplicación de la contabilidad de gestión como herramienta importante dentro de la gerencia en las pequeñas y medianas empresas del Distrito de Buenaventura.

El método a utilizar es el inductivo, que permite tomar datos particulares, para luego generar conclusiones generales de la temática abordada.

5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Una vez seleccionado el tipo de investigación correspondiente con el problema de estudio, se debe recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación.

Con base a lo dicho anteriormente las técnicas utilizadas para la recolección de los datos serán: la información teórica y entrevistas

La información teórica se obtendrá a través de las técnicas de lectura y subrayado, y posteriormente el análisis de documentos, con la idea de formar el marco teórico de estudio; en donde de la lectura se tomará la información de mayor relevancia y luego se ensamblará, se interpretará y se analizará según el interés.

Internet, es otra técnica que ofrecerá enormes posibilidades de obtener información de diferentes autores y países.

La entrevista es otra técnica que se empleará para obtener información directa a través del contacto con personas claves, como en este caso serán los profesionales en el área, con la idea de obtener datos de suma importancia sobre el tema desarrollado.

5.4 Fuentes de datos

5.4.1 Fuentes primarias:

Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan información nueva, original y final en sí misma. No remiten a ninguna otra fuente ni la complementan. La información que se ofrece empieza y acaba en el mismo documento.

Estas fuentes son: monografías, publicaciones periódicas y en el colectivo denominado literatura gris (tesis, actas de congresos, documentos de trabajo, etc.).

También incluimos aquí las obras de referencia o de consulta que contienen información final, como los diccionarios y las enciclopedias.

5.4.2 Fuentes secundarias:

Las fuentes secundarias son aquellas que tienen por finalidad indicar qué fuente o documento contiene o puede proporcionar la información final. No contienen información acabada, sino que siempre remiten documentos primarios (salvo en el caso de las fuentes secundarias refundidas).

Se identifican como fuentes secundarias las obras de referencia o de consulta como las bibliografías y los buscadores de Internet.

5.5 Población y muestra.

La población de estudio estará formada por las pequeñas y medianas empresas del Distrito de Buenaventura, que se encuentran registradas en la Cámara de Comercio de Buenaventura, de acuerdo con el censo de unidades económicas del DANE, el cual arrojó un promedio de 229 empresas.

5.5.1 Muestra

El tamaño de la muestra estará conformado por las pequeñas y medianas empresas registradas en Buenaventura de acuerdo con el censo de unidades económicas del DANE 2005¹⁸. Luego dentro de cada estrato se realiza un muestreo aleatorio simple para determinar la muestra correspondiente.

Formula:

$$n = \frac{(p.q)Z^2.N}{(EE)^2 (N-1) + (p.q)Z^2}$$

Aplicación del muestreo aleatorio simple a los estratos de la población.

¹⁸Censo de Unidades Económicas. DANE 2005

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra correspondiente a las medianas empresas en el Distrito de Buenaventura. Para definir el tamaño de la muestra de éstas empresas, se ha aplicado la fórmula metodológica para poblaciones finitas:

Dónde:

n: Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo.

p y q: Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

Z: Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.10, lo que equivale a un intervalo de confianza del 80% en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.80$

N: El total de la población. En este caso son 229 empresas.

EE: Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.10 o menos.

Aplicando:

$$n = \frac{(0.5 \times 0.5) 1.80^2 \times 229}{(0.10)^2 (229 - 1) + (0.5 \times 0.5) 229^2}$$

n= 35 empresas

5.6 Plan de análisis o procesamiento de datos.

Las encuestas serán procesadas utilizando el paquete estadístico SPSS 15.0 versión en español para Windows. Los resultados serán presentados y analizados utilizando de frecuencias relativas y absolutas por categorías.

6. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Descripción de la contabilidad de gestión, como herramienta administrativa.

El objetivo es describir los aspectos generales de la contabilidad de gestión, la importancia que tiene como herramienta administrativa en las organizaciones además el grado de conocimiento que tienen los empresarios acerca de esta rama de la contabilidad.

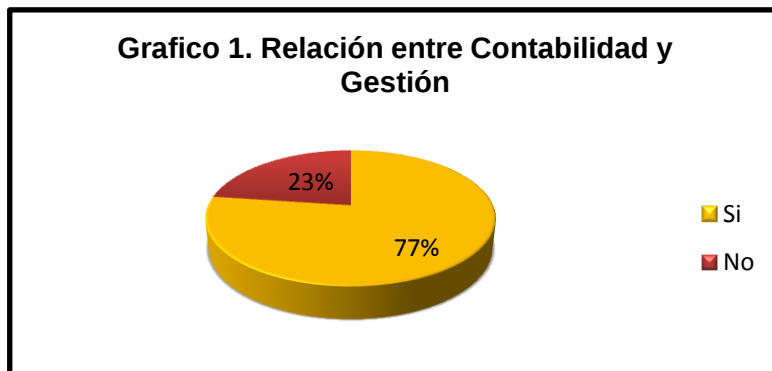
¿Encuentra relación entre los términos contabilidad y gestión?

Tabla 3. Relación entre contabilidad y gestión.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	77%
No	8	23%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. Relación entre contabilidad y gestión.



De los 35 gerentes entrevistados, 27 de ellos correspondientes al 77% coincidieron en encontrar la relación entre el termino contabilidad y gestión, mientras 8 de los entrevistados correspondiente al 23% no encontraron relación entre ambos términos.

¿Cuál de estas definiciones se acerca al concepto que usted tiene de gestión?

Definición 1: Es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos.

Definición 2: Comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recurso para llevar a cabo la solución de tareas eficientes.

Tabla 4. Definiciones de contabilidad de gestión.

Definiciones	Frecuencia	Porcentaje
Definición 1	25	71%
Definición 2	10	29%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Definiciones de contabilidad de gestión.



Fuente: Elaboración propia

De los 35 gerentes entrevistados, 25 de ellos correspondientes al 71% coincidieron en que la primera definición es la más acertada, mientras 10 de los entrevistados correspondientes al 29% afirman que la segunda definición es la más acertada.

¿Se apoya en algunas de las siguientes herramientas administrativas para la toma de decisiones?

Tabla 5. Herramientas administrativas para la toma de decisiones.

Herramientas	Frecuencia	Porcentaje
Indicadores de gestión	3	9%
Estados financieros	29	82%
Proceso Administrativo	0	0%
Otra	3	9%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Herramientas administrativas para la toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia

De los 35 gerentes entrevistados, 3 de ellos correspondientes al 9% respondieron que se apoyan en indicadores de gestión para tomar decisiones, otros 29 correspondiente al 82% coincidieron en que la herramienta más adecuada para tomar decisiones son los estados financieros, por otro lado otros 3 de ellos correspondiente al 9% coincidieron que hay otras herramientas.

6.2 Énfasis de la importancia que tiene la planeación, control y el sistema de información, en la correcta toma de decisiones a mediano y largo plazo.

La finalidad es enfatizar la relevancia que tiene en las medianas y pequeñas empresas, la planeación de las actividades, los mecanismos de control que se ejercen en cada una de las actividades desarrolladas en las áreas funcionales que hay en la organización y por último el rol de las personas encargadas de tomar decisiones y sus fundamentos para llevarlas a cabo.

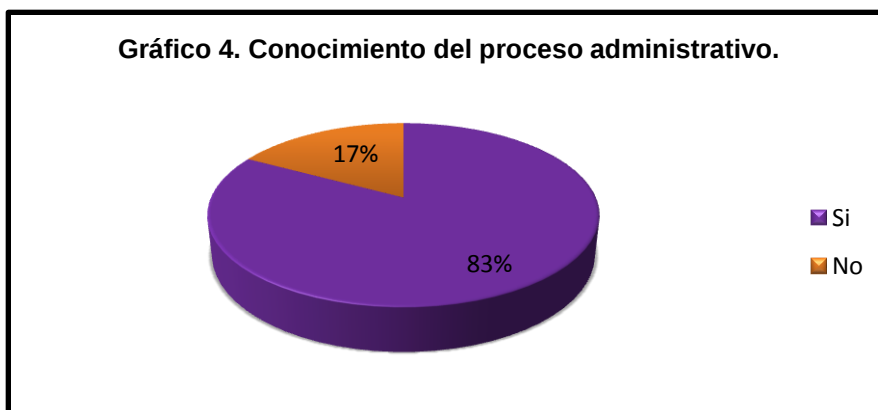
¿Conoce que es el proceso administrativo dentro de las organizaciones?

Tabla 6. Conocimiento del proceso administrativo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	83%
No	6	17%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Conocimiento del proceso administrativo.



Fuente: Elaboración propia

De los 35 gerentes entrevistados, 29 de ellos correspondientes al 83% tiene conocimiento del proceso administrativo en una empresa, mientras 6 de los

entrevistados correspondiente al 17% manifiestan no saber que es un proceso administrativo dentro de una empresa.

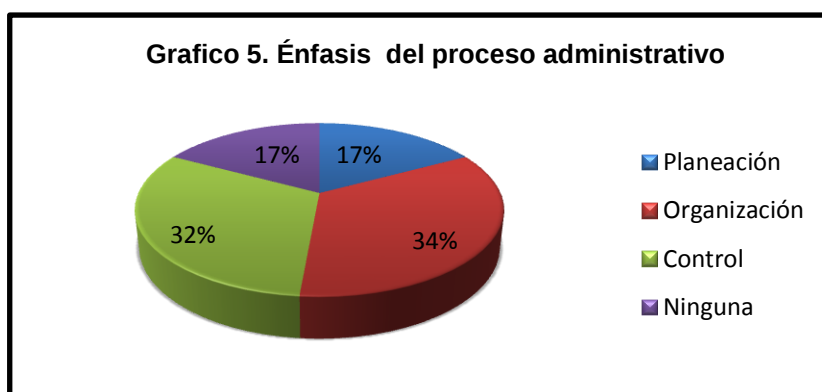
¿En cuál faceta del proceso administrativo enfatiza más dentro de su proceso de gestión?

Tabla 7. Énfasis del proceso administrativo.

Facetas	Frecuencia	Porcentaje
Planeación	6	17%
Organización	12	34%
Control	11	32%
Dirección	0	0%
Ninguna	6	17%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Énfasis del proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

De los 35 gerentes entrevistados, 6 de ellos correspondientes al 17% confirman que la planeación es la faceta del proceso administrativo que enfatizan más, 12 de ellos correspondiente al 34%, coinciden en que la base de todo ente económico para que las actividades se realicen de forma adecuada es la organización, 11 de ellos correspondiente a 32% consideran que es la faceta del control y por ultimo 6 de ellos correspondientes al 17% confirman que no tiene en cuenta ninguna de estas facetas para realizar sus actividades normales dentro de la empresa.

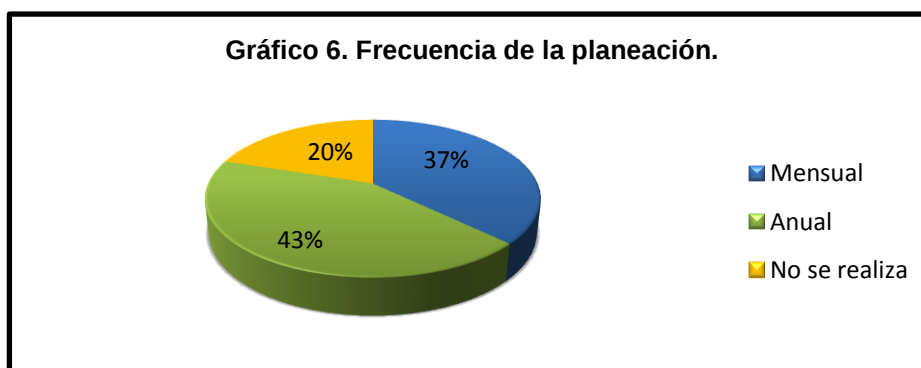
¿Con qué frecuencia se planean las actividades en su empresa?

Tabla 8. Frecuencia de la planeación.

Periodicidad	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	13	37%
Anual	15	43%
Semestral	0	0%
No se realiza	7	20%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Frecuencia de la planeación



Fuente: Elaboración propia

De los 35 gerentes entrevistados, 13 de ellos correspondientes al 37% coinciden en que la planeación de las actividades que se desarrollan en su organización se realiza con un periodicidad mensual, 15 de ellos correspondiente al 43%, de los entrevistados confirman que realizan la planeación anualmente y 7 de ellos correspondiente a 20% no planean sus actividades sino que toman decisiones conforme se presente situaciones que requiera llevar a cabo algo.

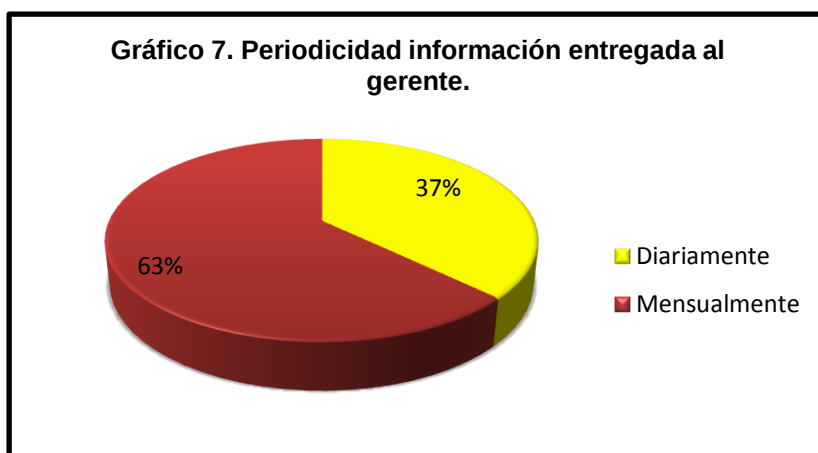
¿Con qué periodicidad el propietario o gerente, hace requerimientos de la información contable para apoyar la toma de decisiones?

Tabla 9. Periodicidad información entregada al gerente.

Periodicidad	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	13	37%
Quincenalmente	0	0%
Mensualmente	22	63%
No requiere	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Periodicidad información entregada al gerente.



Fuente: Elaboración propia

De los 35 gerentes entrevistados, 13 de ellos correspondientes al 37% confirman que el gerente o propietario de requiere información contable diaria para tomar decisiones, 22 de ellos correspondiente al 63%, confirman que el gerente o propietario de requiere información contable mensualmente.

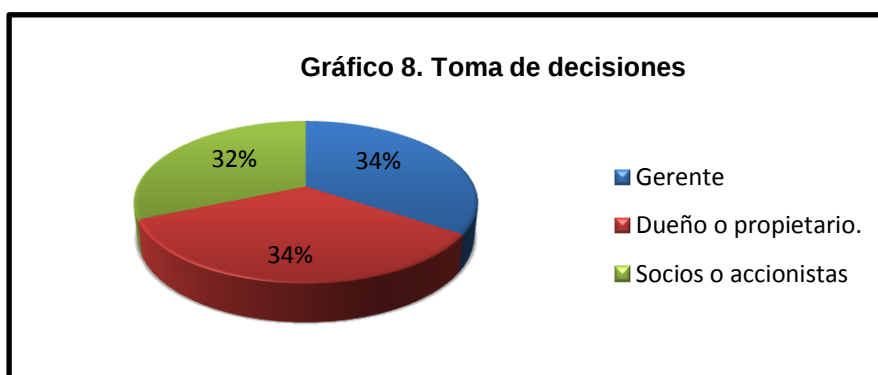
¿Quién realiza la toma de decisiones?

Tabla 10. Toma de decisiones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Junta Directiva	0	0%
Gerente	12	34%
Dueño o propietario.	12	34%
Socios o accionistas	11	32%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. Toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia

De los 35 gerentes entrevistados, el 34% equivalente a 12 gerentes, respondieron que el dueño o propietario como el gerente, son los encargados de tomar las decisiones en la empresa; mientras el 32% equivalente a 11 gerentes, respondieron que los socios o accionistas son quienes toman las decisiones en la empresa.

6.3 Demostración que el uso adecuado de la contabilidad de gestión, contribuye a la consecución de los objetivos y metas institucionales.

El propósito fundamental es demostrar las ventajas que ofrece la contabilidad de gestión, en el mejoramiento de los procesos, consecución de los objetivos con información presente, con miras hacia el futuro, distinto de la contabilidad financiera sobre la cual se toman decisiones sobre hechos pasados.

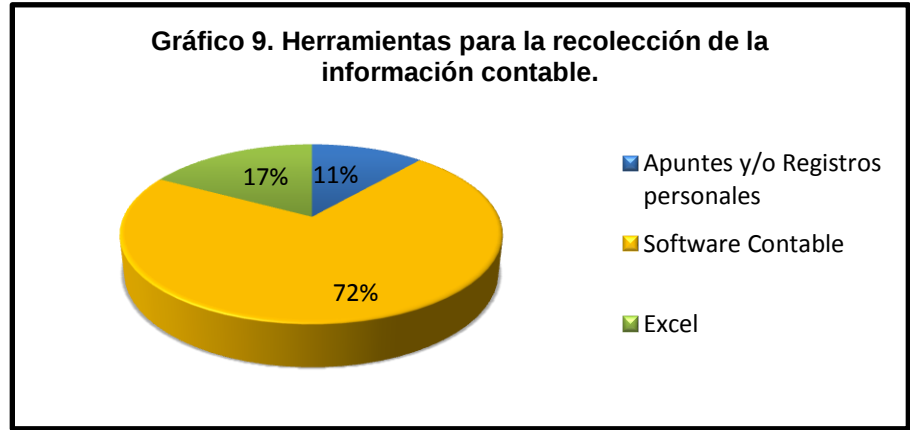
¿Cuál de las siguientes herramientas, utiliza para procesar la información contable que soporte la toma de decisiones gerenciales, para alcanzar los objetivos planeados?

Tabla 11. Herramientas para la recolección de la información contable.

Herramientas	Frecuencia	Porcentaje
Apuntes y/o Registros personales	4	11%
Software Contable	25	72%
Excel	6	17%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Herramientas para la recolección de la información contable.



Fuente: Elaboración propia

De los 35 entrevistados, el 72% equivalente a 25 personas, afirmó que la herramienta que utiliza para procesar la información contable es el software contable, debido a que es la herramienta que les proporciona una estructura de la información, el 17%, 6 gerentes, utilizan el paquete de Excel para procesar la información, por su sencillez; el 11%, 4 gerentes utilizan apuntes y/o registros personales.

¿Cómo califica la comunicación entre cada una de las áreas que integran su empresa?

Tabla 12. Calificación de la comunicación.

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Buena	6	17%
Regular	8	23%
Deficiente	21	60%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Calificación de la comunicación



Fuente: Elaboración propia

De los 35 entrevistados, 21 gerentes, es decir, el 60%, manifiestan que la comunicación entre las áreas es deficiente; 8 correspondiente al 23% coincidieron que la comunicación es regular; 6 gerentes, 17% respondió que la comunicación es buena.

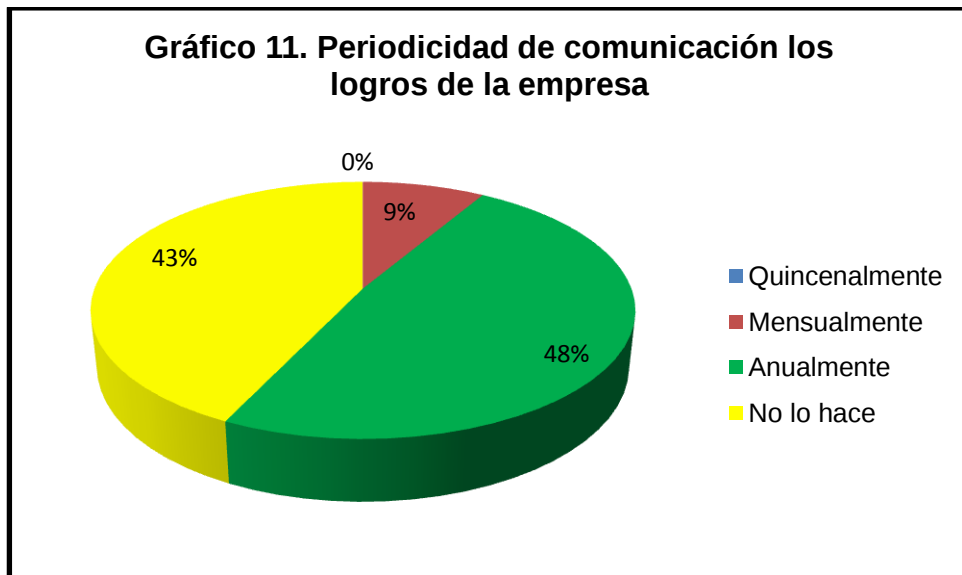
¿Con que periodicidad se da a conocer al personal los logros obtenidos de la gestión realizada?

Tabla 13. Periodicidad de comunicación los logros de la empresa.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Quincenalmente	0	0%
Mensualmente	3	9%
Anualmente	17	48%
No lo hace	15	43%
Total	35	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Periodicidad de comunicación los logros de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

De los 35 gerentes entrevistados, 17 correspondientes al 48%, comunica los logros a su personal anualmente; 15 gerentes equivalente al 43% no lo hace; 3 personas, el 9% lo hace mensualmente.

6.4 Explicación a los gerentes, que la no utilización de la contabilidad de gestión, conlleva a las pequeñas y medianas empresas a ignorar aspectos importantes de los procesos internos del ente económico.

Su finalidad radica en explicar las herramientas en las que se apoya la contabilidad de gestión, para proporcionar bases sólidas que encaminen a los gerentes a tomar decisiones más razonables en beneficio a su ente económico.

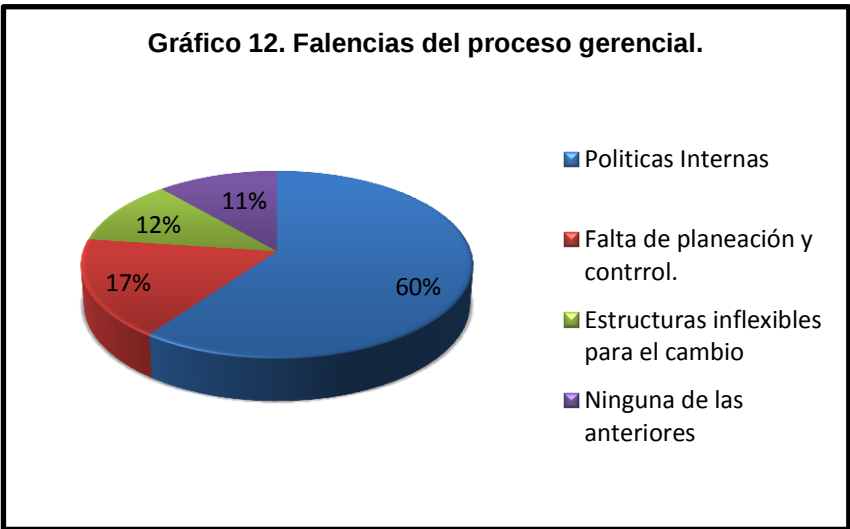
Dentro de las falencias que se pueden presentar en proceso gerencial de una empresa, elija para usted cual es la más significativa de las opciones que se muestran a continuación:

Tabla 14. Falencias del proceso gerencial.

Falencias	Frecuencia	Porcentaje
Políticas Internas	21	60%
Falta de planeación y control.	6	16%
Estructuras inflexibles para el cambio	4	12%
Ninguna de las anteriores	4	12%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Falencias del proceso gerencial.



Fuente: Elaboración propia

De los 35 gerentes encuestados, el 60%, es decir 21 gerentes, afirmaron que una de las falencias más significativas es el manejo de las políticas internas dentro de sus organizaciones, 18 equivalente al 6% dicen que la falta de planeación y control de las actividades; 4 gerentes, 12%, respondieron que las estructuras inflexibles para el cambio; 4 gerentes, 12%, no manifiestan ninguna falencia.

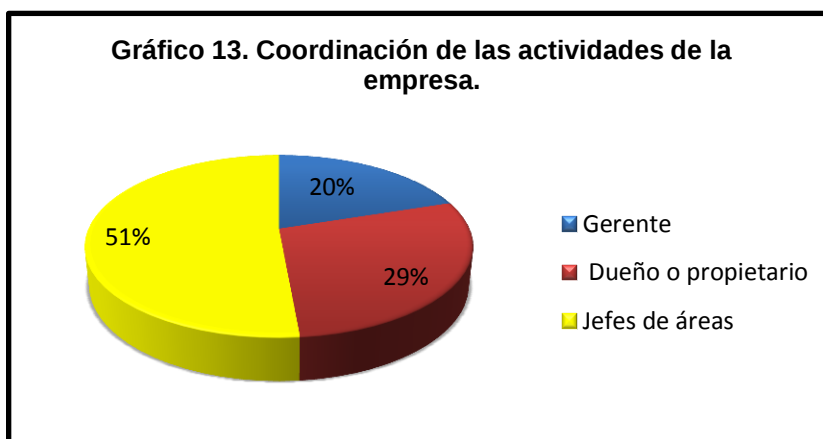
¿Quiénes se encargan de coordinar las actividades administrativas que se llevan a cabo en cada área de la organización?

Tabla 15. Coordinación de las actividades de la empresa.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	7	20%
Dueño o propietario	10	29%
Jefes de áreas	18	51%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. Coordinación de las actividades de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

De los 35 gerentes entrevistados, el 51% correspondiente 18 gerentes, respondieron que quien coordina las actividades administrativas son los jefes de

área; 10 gerentes, es decir, el 29% afirmaron que el dueño o propietario; 7 gerentes, 20%, las actividades las coordinan el gerente.

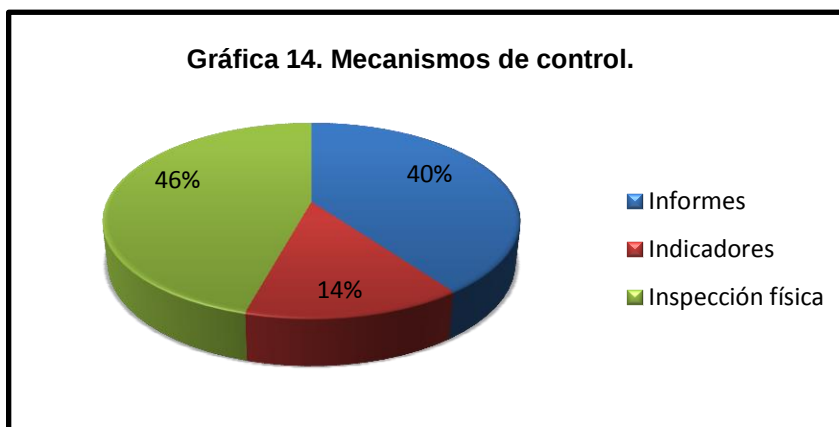
¿Qué mecanismos de control se utilizan en las áreas que integran la empresa, para verificar el cumplimiento eficiente y eficaz de las actividades?

Tabla 16. Mecanismos de control.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Informes	14	40%
Indicadores	5	14%
Inspección física	16	46%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14. Mecanismos de control.



Fuente: Elaboración propia

De los 35 gerentes entrevistados, 16 de ellos correspondiente al 46% informaron que el mecanismo de control que utilizan es la inspección física; 14 gerentes correspondientes al 40% se apoyan en los informes y 5 de ellos, correspondiente al 14% respondieron que utilizan indicadores.

7. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se analiza y discute los resultados obtenidos de la investigación realizada a la población objeto de estudio con relación a la temática abordada cuya presentación está plasmada en el capítulo anterior, con el objetivo de explicar los aspectos más relevantes hallados en esta investigación.

Conforme a los resultados obtenidos en el estudio se evidencia que el 77% de los gerentes entrevistados consideran la contabilidad de gestión como una herramienta administrativa, razón por la cual encuentran una relación significativa entre los términos contabilidad y gestión, porque consideran que no puede haber contabilidad sin haber una gestión que la genere, ya que las actividades que se realizan en las empresas da lugar a la contabilidad, mientras que el 23% de los entrevistados no tenían un concepto claro entre contabilidad y gestión por lo que no encontraron relación entre ambos términos.

Por otro lado, de los 35 gerentes entrevistados, 25 de ellos, coincidieron en que de las definiciones presentadas, la primera definición es la más acertada ya que resume todo lo que debe ser el proceso de gestión en un ente económico, por medio de acciones concretas que permiten alcanzar objetivos, mientras que los 10 restantes, afirmaron que la segunda definición es la más acertada ya que muchos de ellos realizan algunas actividades con base en la experiencia adquirida en el desarrollo de las operaciones que vienen realizando hace muchos años.

Sin embargo, en cuanto a la utilización de las diferentes herramientas administrativas para la toma decisiones que benefician al ente económico el 9% de los gerentes respondieron que se apoyan en indicadores de gestión para tomar decisiones ya que por medio de ellos se pueden medir variables que indique qué tanto logro o desviación se presenta de la meta, mientras que el 83% considera que la herramienta más adecuada para tomar decisiones son los estados financieros, porque por medio de ellos pueden decidir si la empresa está presentando utilidad o déficit y así poder saber cómo corregirlo, por otro lado el 9% restante manifiesta que hay otras herramientas que les podría ayudar más que las anteriores ya que basados en su experiencia podría proporcionales mejores resultados.

En cuanto al conocimiento del concepto de proceso administrativo, 29 de los gerentes entrevistados consideran que es una herramienta fundamental en una empresa por que comprende varias facetas que les permite de manera coordinada alcanzar objetivos a través del control que haya sobre cada una de ellas, mientras que 6 de ellos manifiestan no saber que es un proceso administrativo dentro de una organización puesto que frecuente quien decide cómo hacer las actividades es el dueño o propietario. Sin embargo en cuanto las facetas del proceso administrativo el 17% de los gerentes confirman que la planeación es la faceta del proceso administrativo que utilizan para realizar las actividades al interior de la empresa, ya que los guía hasta las metas que quieren alcanzar, el 34% coincide en que la base de toda compañía para que las actividades se realicen de forma adecuada es la organización, mientras que el 32% consideran que si no se controlan todas las actividades no se puede delimitar hasta donde algo de hacerse o no, y por último, el 17% confirman que no tiene en cuenta ninguna de estas facetas para realizar sus actividades normales dentro de la empresa.

Así mismo, cuando se trata de la frecuencia para planear las actividades en el ente económico, 13 de los gerentes entrevistados, coincidieron en que la planeación de las actividades que se desarrollan en su organización se realiza con periodicidad mensual, porque con estas se puede evaluar a final del mes cuantas se llevaron a cabo y cuantas no, 15 de ellos confirmaron que realizan la planeación anualmente después de analizar todo el comportamiento que hubo en el desarrollo de las actividades de sus diferentes ámbitos y los 7 restantes, no planean sus actividades sino que toman decisiones conforme se presente situaciones que requiera llevar a cabo algo. En cuanto al requerimiento de información contable para tomar decisiones algunos gerentes entrevistados, el 37% confirmaron que el administrador o propietario requiere información contable diaria para tomar decisiones en cuanto a eventos en los cuales justifique se le debe dar más prioridad para llevarlo a cabo, el 63% afirmaron que el gerente o propietario requiere información contable mensualmente, ya que este lapso de tiempo es considerado necesario para evidenciar de forma razonable, en que aspectos se realizó mejor la gestión administrativa y que otros deben ser mejorados, otros no requieren información.

8. LIMITACIONES

- Dificultad para acceder a la información de algunas empresas ya que los gerentes al no saber del tema se abstienen en suministrar información alguna.
- Algunos gerentes, no se encontraban en su empresa, por lo se hizo difícil recibir información de ellos directamente.
- Muchos de los gerentes prefirieron que el personal encargado suministra la información, y no ellos por que manifestaban no tener tiempo suficiente para atenderlos.

9. CONCLUSIONES

En el presente proyecto se demostró la importancia de la contabilidad de gestión, como herramienta administrativa para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Buenaventura. Esta investigación permitió concluir que:

La contabilidad de gestión ha sido, desde sus orígenes una herramienta sumamente útil a la administración de las organizaciones. Sin embargo se pudo evidenciar en los entrevistados que si bien se tiene algo de conocimiento acerca de ésta, es poca o nula la aplicación en sus empresas, debido a que por la excesiva normatividad, la contabilidad sólo se realiza para cumplir con las normas tributarias del Estado.

También se pudo demostrar que la mayoría de las Mipymes, no se apoyan en los indicadores de gestión para medir las distintas áreas funcionales de la empresa, y por lo tanto, la evaluación de éstas áreas son subjetivas al criterio de los encargados de administrar el ente económico.

Además se comprobó la confusión que hay entre contabilidad de gestión y la contabilidad financiera, debido a que los propósitos de cada una son distintos.

Un buen porcentaje de las medianas y pequeñas empresas entrevistadas, son manejadas directamente por sus propietarios, que a su vez han manejado sus negocios de manera empírica, por lo tanto el proceso administrativo es llevado de esa misma manera. También se pudo constatar que el contador en la mayoría de los entrevistados es un asesor externo, por lo tanto, la información contable se utiliza principalmente para cumplir requisitos legales y normativos, y no para una proyección futura.

La toma de decisiones se realiza con base a la información financiera que brindan los estados e indicadores financieros, sin tener en cuenta que hay información no financiera, como los indicadores de gestión, manejo correcto de políticas internas, cuadros de mando integral, que puede ayudar a los empresarios a tener un vistazo profundo de sus procesos operativos y a encontrar mejores maneras de realizar tareas específicas y eliminar las actividades que hacen perder dinero.

No existe una comunicación real y efectiva entre la gerencia y los empleados, vital para que se cumplan los objetivos y metas planteados en la filosofía institucional.

Se pudo explicar a las personas entrevistadas que la contabilidad de gestión es una rama de la contabilidad, que se apoya en el proceso administrativo para mejorar la eficiencia de las operaciones internas realizan en la organización

10. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la contabilidad de gestión en una organización como herramienta útil para tomar decisiones razonables que permitan transmitir una mayor concienciación sobre las ventajas que tiene su aplicación, es necesaria seguir las siguientes recomendaciones:

- Aplicar los instrumentos de control de la gestión de forma que permitan a la gerencia de la organización planificar y evaluar todas las actividades al interior de la empresa.
- Apoyarse en los indicadores de gestión como elementos necesario para medir la eficiencia y eficacia de las actividades que desarrollan cada una de áreas de la organización.
- Considerar un software administrativo que proporcione información actual y oportuna que facilite el seguimiento y medición de las variables de mayor importancia en la empresa que apoyados en los indicadores de gestión permita conocer el grado de desviación o logro de los objetivos y metas planeados.
- Utilizar la contabilidad de gestión, como herramienta indispensable para verificar que las cifras que refleja la contabilidad financiera son razonables y más cercana a la realidad del ente económico.
- Implementar y dar cumplimiento al proceso administrativo, como medida disciplinaria para garantizar que los objetivos previamente planeados se ajuste a la visión de la empresa

11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

N°	ACTIVIDAD	MESES																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	Selección del tema																						
2	Presentación de la propuesta																						
3	Ajustes de la propuesta																						
4	Recolección de la información.																						
5	Procesamiento de los datos.																						
6	Entrega y revisión del anteproyecto																						
7	Análisis y correcciones de revisión.																						
9	Realización de entrevistas																						
10	Informe final del proyecto																						
11	Sustentación del proyecto																						

Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

Tomado de:

- BACKER JACOBSEN, Ramírez Padilla Contabilidad de Costos: un enfoque administrativo para la toma de decisiones, Mc Graw-Hill.
- Barrientos, Jhon y Romero, Edison; Colombia y los Estándares Internacionales de Contabilidad para Pymes, Documento, 2005.
- BURBANO, Jorge E., ALBORNOZ, Guillermo. Sistemas de Información Contable. Editorial Servicios Editoriales de Ingeniería 1ª Edición. Santiago de Cali. 1993.
- CHARLES T. Horngren. Contabilidad Administrativa. Introducción, Ed. Prentice Hall
- COLMENARES RODRÍGUEZ, Luis Alonso, C.P. PULGARÍN GIRALDO, Hernán CP. Textos de contabilidad pública 4. Contaduría General de la Nación.
- *DECRETO 2649* de 1993. (Diciembre 29).
- DELGADILLO, Diego. El Sistema de Información Contable. Editorial Artes Gráficas del Valle. Santiago de Cali. 2001
- ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo., ESTUPIÑAN GAITÁN, Orlando. Análisis financiero y de Gestión Segunda Edición. Editorial Eco e. Bogotá 2006.
- GALLEGO ÁLVAREZ, Isabel. Contabilidad de Gestión. Universidad de Salamanca. 2011.
- HERNÁNDEZ, Jaime; Seminario Internacional; Desarrollo de normas contables para Pymes; Ciudad de México, octubre, 2004.

- LATORRE, Emilio. Teoría General de Sistemas. Editorial Universidad del Valle. Santiago de Cali. 1996.
- MANTILLA B, Samuel Alberto. Información gerencial para la generación de valor. Revista Legis del Contador. Sección Gestión Mar. 2000.
- MANTILLA B, Samuel Alberto. Entono Internacional de la Contabilidad Gerencial.1989.
- MEIGS, Robert F; WILLIAMS, Joins. Contabilidad. La base para las decisiones gerenciales.11 Edición Colombia Mc Graw Hill. 2000.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá D.C. 2002.
- O'BRIEN, James A. Sistemas de información gerencial. 4 Edición. Mc Graw Hill.
- RAMÍREZ PADILLA David Noel. Contabilidad Administrativa. Ed. McGraw-Hill. 8ª. Edición. 1995.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología. 7 Edición Colombia. 3R Editores. 2000.
- SINISTERRA, Gonzalo; POLANCO, Luis Enrique. Contabilidad gerencial. Información para la toma de decisiones Colombia. ECOE ediciones. 1994.