

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**“LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN  
LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES  
DEL CALLAO”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTORES**

**MARJORIE JAHAYRA CUEVA ACROTA  
PAULINO MESACH CALDERON DURAND**

**CALLAO, SETIEMBRE 2015  
PERÚ**

## HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

### MIEMBRO DEL JURADO:

- DR. CPC. LUIS ALBERTO, BAZALAR GONZÁLES : Presidente
- MG. ECO. ROGELIO CÉSAR CACEDA AYLLÓN : Secretario
- Mg. CPC. WALTER, ZANS ARIMANA : Vocal
- MG. CPC. LAZARO CARLOS, TEJEDA ARQUIÑEGO : Miembro Suplente

REPRESENTANTE DE GRADOS Y TITULOS: Mg. CPC. Humberto Tordoya Romero

ASESOR: MG: CPC. : Ana Cecilia Ordoñez Ferro

N° de Libro: Libro N° 1 folio 4 Inc. 9

N° de Acta Paulino Mesach Calderon Durant: N° 026-2015-02

N° de Acta Marjorie Jahayra Cueva Acrota N° 027-2015-02

Fecha de aprobación: 17 de setiembre del 2015

N° de resolución: 441-15- CFCC

Fecha de resolución: Bellavista Setiembre 10 del 2015

## **PRESENTACIÓN**

### **SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

Cumpliendo con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional del Callao, someto a vuestra consideración el presente trabajo de Investigación Titulado **“LA CONTABILIDAD DE GESTION Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES DEL CALLAO”**.

El presente trabajo fue realizado con el propósito de obtener el Título de Contador Público y es producto de una investigación comprometida y continua, la que pretendo poner al alcance de la institución. Dado los grandes desafíos a los que deben enfrentarse las organizaciones hoy en día, ante un mercado y entorno que cambia en forma continua con innovación y regulación que sugiere un buen tratamiento en sus políticas así como en su aplicación.

### **DEDICATORIA**

A mi familia por su apoyo en todo este tiempo, en especial a mis padres que hicieron posible la realización de mis estudios, pero sobre todo a Dios, por permitir que todo sea posible.



## **AGRADECIMIENTO**

A la asesora Ana Cecilia Ordoñez F. por su apoyo durante la realización del trabajo de investigación y a nuestros profesores de la facultad.

## Contenido

PRESENTACIÓN.....	2
HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACION.....	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
RESUMEN .....	10
ABSTRAC .....	12
CAPITULO I .....	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.1 Determinación del problema .....	13
1.2 Formulación del Problema .....	14
1.2.1 Problema principal .....	14
1.2.2 Problema específico.....	14
1.3 Objetivos de la Investigación .....	15
1.3.1 Objetivo Principal .....	15
1.3.2 Objetivo Específico .....	15
1.4 Justificación.....	16
1.5 Importancia.....	17
CAPITULO II .....	18
MARCO TEÓRICO .....	18
2.1 Antecedentes del Estudio .....	18

2.2 Marco teórico.....	27
2.2.1 Contabilidad de Gestión.....	27
2.2.1.1 La contabilidad de Gestión a través del tiempo .....	29
2.2.1.2 La contabilidad de gestión y sus orígenes en la contabilidad de costes.....	32
2.2.1.3 Importancia de la Contabilidad para la toma de decisiones .....	39
2.2.1.5 Nuevos desafíos de la contabilidad de gestión .....	43
2.2.1.6 Normalización de la Contabilidad de Gestión .....	45
2.2.1.8 El esplendor de la Contabilidad de Gestión .....	51
2.2.1.9 El reto de la contabilidad de gestión .....	52
2.2.1.10 La Contabilidad de Gestión como instrumento de Dirección..	54
2.2.2 La toma de decisiones .....	60
2.3. Etapas en el proceso de toma de decisiones.....	62
2.4 Pymes .....	69
 CAPITULO III .....	 80
VARIABLES E HIPÓTESIS.....	80
3.1 Definición de las Variables .....	80
3.1.1 Variable Independiente .....	80
3.1.2 Variable Dependiente.....	80
3.2 Operacionalización de Variables.....	81
3.3 Hipótesis .....	82
3.3.1 Hipótesis Principal:.....	82
3.3.2 Hipótesis específicas: .....	82

CAPITULO IV:.....	83
METODOLOGÍA .....	83
4.1 Tipo de la Investigación .....	83
4.2 Diseño de la investigación .....	83
4.3 Población y Muestra.....	84
4.3.1 Determinación del universo.....	84
4.3.2 Determinación de la muestra .....	84
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	85
4.5 Procedimiento de recolección de datos .....	85
4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos .....	86
CAPITULO V.....	88
RESULTADOS.....	88
5.1 Resultado de las encuestas.....	88
5.2 CORRELACIÓN DE HIPOTESIS .....	99
5.2.1 Hipótesis General .....	99
5.2.2 Hipótesis Específica 1 .....	101
5.2.3 Hipótesis Específica 2.....	103
5.2.4 Hipótesis Específica 3.....	105
CAPÍTULO VI.....	107
DISCUSION DE RESULTADOS .....	107
CONCLUSIONES .....	109
RECOMENDACIONES .....	110
Bibliografía .....	111
ANEXOS.....	115

ANEXO 01: Matriz de Consistencia: .....	116
ANEXO 2: ENCUESTA DE CONTABILIDAD DE GESTION Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES.....	117
ANEXO 3: JUICIO DE EXPERTOS .....	118

## **RESUMEN**

La presente investigación titulada: **“La Contabilidad de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao”**, tiene como propósito dar a conocer la importancia de la contabilidad de gestión en las pequeñas empresas comerciales de dicha provincia. Es por esto que el objetivo del trabajo es demostrar que la Contabilidad de Gestión incide positivamente en la toma de decisiones de las pequeñas empresas comerciales de la provincia Callao.

Se buscó información en diversas fuentes como informes y libros para emprender la investigación con un concepto claro del tema. El método utilizado para esclarecer la problemática de estudio es la descriptiva, correlacional que mediante la técnica de observación directa confirmamos que las pequeñas empresas no cuentan con información contable de calidad para la toma de decisiones. El universo está conformado por empresas comerciales del Callao.

Posteriormente, se plantearon las hipótesis y luego mediante el trabajo de campo, en este caso las encuestas, se sometieron a prueba dichas hipótesis utilizando el software estadístico SPSS .20v para de esta manera obtener las conclusiones y realizar las recomendaciones.

Finalmente luego de realizar la investigación, se pudo concluir que la aportación servirá de ayuda para las pequeñas empresas comerciales del Callao, al utilizar la Contabilidad de Gestión para la toma de decisiones.

**PALABRAS CLAVES:**

Contabilidad de Gestión, planificación y control, gestión empresarial, toma de decisiones.

## **ABSTRAC**

This research entitled "Management Accounting and its impact on decision-making in small trading enterprises Callao", aims to raise awareness of the importance of management accounting in small business enterprises of the province. That is why the aim of this work is to demonstrate that the management accounting positively affects the decision-making of small commercial enterprises in the province Callao.

Information was sought from various sources such as reports and books to undertake research with a clear concept of the subject. The method used to clarify the issue of study is descriptive, correlational and through direct observation technique confirm that small companies do not have quality accounting information for decision-making. The universe is made up of commercial companies in the Callao.

Subsequently, the hypothesis raised and then through field work, in this case the polls, tested these hypotheses using the SPSS statistical software .20v to thereby draw conclusions and make recommendations.

Finally after making the investigation, it was concluded that the contribution will assist in small business enterprises of Callao, using management accounting for decision making.

### **KEYWORDS:**

Management accounting, planning and control, business management, decision making



## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Determinación del problema**

Son varios los factores que justifican la importancia de las pequeñas empresas en país con 4,02% que representa el segmento de la pequeña empresa (empresas con ventas entre 150 y 1 700 UIT), y particularmente en la provincia constitucional del Callao,

Es necesario destacar el potencial que tienen las Pymes para conformar un grupo competitivo, eficiente y adaptable; a pesar de ello, se encuentran en una serie de impedimentos para aprovechar las potencialidades que tiene. La falta de conocimiento en la nueva cultura de desarrollo organizacional. Falta de claridad de cómo llevar sus productos al consumidor final, Incapacidad para fortalecer sus áreas y no conocer si el personal que tienen actualmente es el adecuado en un proceso de crecimiento.

Hoy en día resulta oportuno un conocimiento amplio o al menos sustantivo de los conceptos y métodos de la Contabilidad de Gestión, que viene desarrollándose significativamente. Si bien las pequeñas empresas aún están proyectadas con la visión clásica de la contabilidad, y la utilizan solo para fines tributarios, esta no ayudará a conocer la realidad de las empresas y por lo tanto no se tomara decisiones acertadas.

La información contable juega un papel importante en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales ya que al no tener información coherente no podrá tomar decisiones que permitan satisfacer las necesidades de gestión de las Pymes y de esta manera contribuir al uso eficaz y eficiente de sus recursos.

Con la intención de presentar una alternativa a la problemática descrita, la presente investigación está orientada a determinar cómo la Contabilidad de Gestión incide en la toma de decisiones.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema principal**

¿En qué medida la Contabilidad de Gestión incide positivamente en la toma de decisiones de las pequeñas empresas comerciales del Callao?

### **1.2.2 Problema específico**

- ✓ ¿En qué medida la planificación y el control incide en la efectiva toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao?
  
- ✓ ¿En qué medida la gestión empresarial incide en la óptima toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao?

- ✓ ¿De qué manera la evaluación y determinación de utilidades inciden en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales en el Callao?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo Principal**

- ✓ Determinar en qué medida la Contabilidad de Gestión incide positivamente en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao

#### **1.3.2 Objetivo Específico**

- ✓ Determinar en qué medida la planificación y el control incide en la efectiva toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao.
- ✓ Determinar en qué medida la gestión empresarial incide en la óptima toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao.
- ✓ Determinar de qué manera la evaluación y determinación de utilidades inciden en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales en el Callao.

#### 1.4 Justificación.

La elaboración y ejecución del presente trabajo de investigación se justifica en base a las siguientes razones:

Conocer si la Contabilidad de Gestión se aplica en la administración de las empresas comerciales del Callao, de manera tal que pueda influir en la correcta toma de decisiones de las empresas comerciales en el Callao.

En el Perú los estudios recientes son pocos, por lo que desarrollar este trabajo, es más que una necesidad de cubrir aquel vacío dejado por los teóricos de la contabilidad; es el objetivo de cambiar la visión tradicional de la Contabilidad. Pues el uso de la información contable es un aspecto fundamental para la toma de decisiones y por ende para el éxito y la competitividad de las empresas de hoy en día.

Informar a las personas involucradas en una organización, brindando información necesaria requerida, haciendo uso de sistema de información son ideales para una buena gestión, para poder determinar una mejor organización para el cumplimiento de metas y objetivos trazados, a corto mediano y largo plazo, seguidamente tener la obtención de los objetivos estratégicos y generales marcados a la planificación y control ya establecidos, a medida que todas las actividades internas y externas del área dentro de la organización, sean cumplidas sin problema y dificultad alguna en plena y estrecha colaboración con el resto de las áreas funcionales, y permitiendo participar a los responsables de su ejecución, junto con la gerencia, en la toma de decisiones.

Por otro lado La Gerencia podrá contar con la Contabilidad de Gestión para planear, comprendiendo las transacciones comerciales y hechos económicos esperados en la empresa. Evaluará haciendo juicio sobre las contradicciones de distintos hechos y controlara velando por la integridad de la información financiera.

### **1.5 Importancia**

La presente investigación es importante porque permitirá difundir en las pequeñas empresas comerciales del Callao la importancia de la Contabilidad de Gestión para lograr una efectiva y oportuna toma de decisiones. Esto permitirá que las pequeñas empresas utilicen información contable de calidad para que puedan conocer la realidad de la empresa, pero sobre todo el logro de sus objetivos.

Consideramos además que esta investigación será un aporte de bajo costo y eficiente solo dependiendo de su aplicación y adaptación, para la maximización de eficiencia a todo nivel.

sistema de front office, está prácticamente generalizado en todas las cadenas hoteleras.

- ✓ **(Aponte Jumbo & Herrera Gonzales, 2011)** *“Contabilidad de Gestión para la toma de decisiones en Colbanano S.A. aplicado al año 2010”*

Para optar el grado de Ingeniero en Contabilidad y auditoría. En la Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.

El objetivo de esta tesis fue realizar una contabilidad de gestión para la toma de decisiones aplicada al año 2010, con la finalidad de optimizar los recursos y tomar las mejores alternativas para el porvenir de la compañía.

Esta investigación es realizada con el fin de analizar todos los costos, gastos que incurren en la empresa. Para la contabilidad de gestión como conocimientos básicos necesitamos, entender y diferenciar los conceptos principales de contabilidad financiera, administrativa, contabilidad de costos, sus costos variables, fijos, mixtos y su punto de equilibrio para poder determinar la posible rentabilidad de la empresa. Todos esos rubros aplicados en el flujo de caja y estados financieros nos brindan una mayor claridad para el análisis y el diagnóstico de la investigación.

- ✓ **(ROMERO VILLASMIL, 2005)** *“Evaluación del sistema de información contable del departamento de crédito en Sofiocidente Banco de Inversión C.A.”* Para optar el grado de Licenciado en

Contabilidad con mención en Auditoría en la Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Esta tesis tiene como objetivos de investigación Evaluar el sistema de información contable del departamento de crédito de Sofiocidente Banco de Inversión C.A. Analizar la situación actual del sistema de información contable, identificar la estructura actual del sistema de información contable, describir el perfil del personal que maneja el sistema de información contable e identificar los parámetros de Control Interno del Sistema de Información.

Para lograr llevar a cabo este objetivo, se llevó a cabo una investigación del tipo descriptiva y aplicada con diseño no experimental.

Los resultados permitieron llegar a la conclusión de que el área de sistema no cuenta con una plataforma tecnológica que le permita el desarrollo de los sistemas en conjunto, considerando todas las áreas del negocio. Las aplicaciones se desarrollan por departamentos de acuerdo a sus necesidades, en algunas ocasiones requieren ajustes permanentes, pues no se consideran los cambios que puedan ocurrir tanto por parte del usuario , así como por entes externos , lo cual trae como consecuencia constantes modificaciones que pueden producir la pérdida de información. El personal que maneja el sistema de información contable, carece de capacitación sobre herramientas y nuevas tecnologías que se introducen en las aplicaciones. No existe una unidad que concentre los requerimientos de los usuarios,

canalizar sus necesidades y crear instrumentos o reportes finales tomando en consideración toda la información.

### **Antecedentes Nacionales**

- ✓ **(Paz Romero & Dávalos Guzmán, 2014)** *“La Contabilidad como Herramienta de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones en el área de operaciones del Banco Financiero de la ciudad de Trujillo en el año 2013-2014”* Para optar el título profesional de contador público. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú

El presente trabajo tiene como propósito dar a conocer la importancia de la contabilidad de gestión y por ende mencionar que en la parte de objetivos y metas trazadas mensualmente, como son las captaciones (ahorros, cuentas corrientes) y colocaciones (líneas de crédito) así como también los servicios ofrecidos por la entidad (transferencias, giros, abono), no está logrando las metas u objetivos trazados, logrando porcentajes no muy reconfortantes para la entidad respecto a los costos dados para el desarrollo de los propósitos esperados con porcentajes de bajo rendimiento y crecimiento para la entidad, se podría decir que no se está cumpliendo con las funciones y el propósito de la contabilidad como herramienta para la gestión económica – financiera.

Dentro de las conclusiones se demuestra que la contabilidad de gestión influye positivamente en la gestión económica y financiera de



la entidad ya que se percibe una leve mejora en el Periodo 2012 – 2013 en comparación con periodos posteriores.

Se identificó que niveles de cumplimiento en gestión económica y financiera de la entidad “Banco Financiero” se ha obtenido, a través del análisis del punto de equilibrio de los últimos cuatro años.

- ✓ **(Recavarren Ramírez, 2007)** *“Contabilidad de Gestión herramienta estratégica para la competitividad de las Pymes en el Perú”* Para optar el grado académico de Magister en Contabilidad con mención en Contabilidad de Gestión, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

El objetivo del presente trabajo fue evaluar las implicancias que tiene la implementación y desarrollo de la Contabilidad de Gestión en la competitividad de las Pymes.

Luego de haber investigado y realizado el trabajo de campo se llegó a la conclusión de que la Contabilidad de Gestión contribuye en forma determinante en la competitividad de las Pymes al fomentar y apoyar las mejoras en los sistemas de información y gestión, en aras de facilitar un incremento en productividad y competitividad en los mercados. Las Pymes en el Perú carecen de instrumentos de planificación y control en los niveles estratégicos, táctico y operativo, requiere de mecanismos de evaluación para el perfeccionamiento continuo de sus procesos y actividades, que permita el control de gestión por áreas de responsabilidad y control operativo por tareas

específicas. También las Pymes carecen de información para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos así como la toma de decisiones empresariales.

Es vital la interrelación óptima entre la Contabilidad de Gestión, los recursos humanos y la cultura organizacional de las Pymes del Perú.

- ✓ **(PACHECO FERNANDEZ, 2010)** *“La Contabilidad Gerencial y su incidencia en las finanzas de las pequeñas empresas gráficas en el distrito de Villa El Salvador”* Para optar el grado de académico de contador público en la universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Demostrar que la contabilidad gerencial contribuye al mejoramiento en las finanzas de la pequeña empresa gráfica en el distrito de Villa El Salvador. Con esta investigación se demostró el resultado efectivo de la utilización o aplicación de la Contabilidad Gerencial en las pequeñas empresas gráficas de Villa El Salvador, puesto que no existen antecedentes de su aplicación en dichas empresas, asimismo, un factor de gran importancia es que las pequeñas empresas deben de considerar el proceso de capacitación al personal, como un hecho que se debe dar. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene en un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden constantemente en el mundo de los negocios.



## **2.2 Marco teórico**

### **2.2.1 Contabilidad de Gestión**

Según (C.P.C.C.Isidro Chambergo, 2014) La Contabilidad de Gestión es la aplicación de las técnicas y conceptos contables para procesar los datos económicos, históricos y estimados de una entidad, con el fin de apoyar la toma de decisiones gerenciales y para elevar el nivel de eficiencia y eficacia administrativa, mediante el establecimiento de planes con base en objetivos económicos racionales. El contenido de la contabilidad de gestión se determina por las exigencias informativas que demanda el control directivo. Suele ser analítica por centros de producción, líneas de negocio, líneas de productos, etc.

La profesora Isabel Gallego Álvarez , doctora en Ciencias Económicas y empresariales de la Universidad de Salamanca, hace un estudio relacionado con la contabilidad de gestión, en dicho estudio analiza la evolución histórica de la contabilidad de costos, desde la contabilidad interna, contabilidad de costos, contabilidad analítica de explotación hasta llegar a la contabilidad de gestión desde los años 1940 hacia adelante , razón por la cual nos permitimos una licencia sobre la naturaleza de la contabilidad de gestión en el sentido de que la citada autora manifiesta que

*“La contabilidad de costos y de gestión se encuadra dentro de la micro contabilidad y concretamente dentro de las unidades económicas productivas(empresa). Se trata de la contabilidad que realizan las empresas en su ámbito interno y va a servir para que los usuarios internos representados por los gestores y directores de empresas puedan tomar decisiones”.*

La mencionada profesora analiza la contabilidad de gestión, basada en otros autores como (FERRARA, 1995) y la “sitúan en la etapa de la revolución industrial que considera hasta 1940 y en la etapa del análisis costos-volumen-beneficio y costeo directo que comprende desde 1940 hasta 1980. Apartir de 1980 comienza la etapa de Management Accounting que se puede identificar con el concepto de contabilidad de gestión...”

De lo indicado anteriormente la contabilidad de gestión está referida al análisis económico direccionado a facilitar información coherente y oportuna para la toma de decisiones por la gerencia general y pretende destacar la interrelación que existe entre el sistema de información interna y el proceso de toma de decisiones empresariales.

La profesora (Gallego Alvarez) manifiesta: *“La Contabilidad de Gestión tradicional se basa en un proceso de control considerando el resultado a corto plazo, en dicho proceso de*

*control existe una separación entre el proceso de planificación, información y evaluación.”* La (ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS AECA, 1992) define a la Contabilidad de Gestión como la rama de la Contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales.

Después de revisar varias definiciones podemos comprender que la Contabilidad de Gestión, es una rama de la contabilidad que provee información para uso interno de la empresa y está destinada a los dirigen la empresa y los que son responsables de su gestión. La información que suministra es predictiva por estar relacionada a acontecimientos futuros y resulta útil y oportuna para la toma de decisiones, de esta manera elevar la eficiencia y eficacia de la entidad.

#### **2.2.1.1 La contabilidad de Gestión a través del tiempo**

Según (Martínez Alarcón, 2002) El desarrollo de la contabilidad de gestión está estrechamente ligado a las mejoras e innovaciones que se han ido produciendo a lo largo del tiempo en el diseño organizacional y en los sistemas de gestión (SAENZ, FERNANDEZ, & GUTIERREZ, 1993). Comienza a utilizarse en la década de los ochenta para denominar los nuevos campos de

acción que surgen dentro de la disciplina de la contabilidad de costes, y que dado su alcance y relevancia, parecen convenir su inclusión en la disciplina contable con una nueva terminología, ya que su nacimiento provoca una reestructuración de los objetivos y metodología de la misma (V., SUAREZ, & BARRACHINA, 1998), (AECA, 1992, pág. 7-8). De forma más precisa se puede apuntar que los primeros antecedentes sobre una de las técnicas utilizadas por la contabilidad de gestión, los presupuestos, se remonta al año 1825. Por otra parte, (H.L. Arnold 1899), describe los métodos utilizados en contabilidad de costes de quince empresas industriales, que a su entender eran representativas de la contabilidad del momento.

La consolidación de las técnicas aportadas por la contabilidad de costes se dio en las primeras décadas del siglo XX, pero paralelamente también se dio el desarrollo de los sistemas de gestión. Es en este momento cuando toma importancia el hecho de que la información ha de servir para la gestión y la contabilidad interna no sólo ha de confeccionar informes de acumulación de costes. Así, a finales del primer cuarto de siglo se da la circunstancia de que grandes empresas americanas del sector industrial, habían implantado diferentes procedimientos contables de gestión, como por ejemplo; la contabilidad de los distintos elementos del coste, en concreto materias primas, mano de obra y gastos generales de fabricación; o bien los presupuestos de caja

y de inversión e incluso los presupuestos flexibles (SAENZ, FERNANDEZ, & GUTIERREZ, 1993). Según apunta Kaplan, los avances que se llegaron a producir hasta 1925 permiten afirmar que se habían desarrollado casi todas las prácticas contables de gestión que actualmente se conocen (KAPLAN, 1984). Algunas investigaciones posteriores han demostrado el uso de técnicas de contabilidad de gestión avanzadas antes de la Revolución Industrial. Se encontraron registros detallados de consumos de materiales y salarios desde 1819; y técnicas de control interno desde 1840 respectivamente. Más adelante, y en este mismo sentido, (FLEISCHMAN & PARKER, 1991) concluyen que hubo una contabilidad de costes avanzada en el Reino Unido antes de la Revolución Industrial. Por otro lado, y para el caso español, también se ha demostrado que los sistemas contables de gestión en España fueron similares a los llevados en el Reino Unido en ese mismo periodo. Incluso algunos trabajos han demostrado que estas prácticas se pueden identificar más con una racionalidad propia de la ilustración española que como precursoras de la revolución industrial.

Se entiende que la contabilidad de Gestión surgió de la necesidad de la Contabilidad de Costos, en función de las necesidades que se venían planteando las empresas que movían en un entorno estable pero competitivo.

En general, y teniendo en cuenta los estudios realizados, se puede decir que la contabilidad de gestión ha sufrido una



evolución paralela a la historia de las organizaciones, su tecnología y entorno. La contabilidad de gestión está insertada en su entorno.

#### **2.2.1.2 La contabilidad de gestión y sus orígenes en la contabilidad de costes**

A lo largo de la historia, las organizaciones se han ido transformando siendo más sensibles a la necesidad de sistemas de información que puedan aportar datos sobre la gestión, ya que han de desarrollarse en un entorno que está perpetuamente en estado de cambio, tanto por cambios físicos, como tecnológicos, sociales y financieros (KAPLAN, 1984). Estos cambios se acentúan en las últimas décadas del siglo XX por cambios en los mercados, de tal forma que las organizaciones se ven inmersas en la internacionalización, en la tendencia a un mercado único, a cambios en la economía de los países del este de Europa, de los países asiáticos, del Centro y Sur de América y del Sur de África.

Uno de los sistemas de información que se ha ido desarrollando paralelamente a la propia evolución de la gestión de las organizaciones ha sido la contabilidad interna o de costes. Su evolución se ha realizado al margen de la contabilidad financiera y directamente relacionada con las necesidades internas de información que requerían las propias empresas. La contabilidad de costes está directamente relacionada con el desarrollo que ha

seguido la propia contabilidad de gestión. Los profesores Johnson y Kaplan defienden que la contabilidad de costes y la contabilidad de gestión no se pueden entender una sin la otra, siendo la contabilidad de costes la parte más desarrollada de la contabilidad de gestión (JOHNSON & KAPLAN, 1988). No existe unanimidad entre los diversos autores que han estudiado los orígenes de la contabilidad de costes, tal y como se comprueba a continuación. La aparición de la contabilidad de costes se puede remontar a las antiguas civilizaciones del Medio Oriente. En Egipto los sacerdotes y escribanos de los templos ya realizaban anotaciones de cantidades para llegar a saber cual era el coste de ciertos proyectos. Los inicios de la contabilidad de costes se deben a los fabricantes florentinos de telas de seda y lana del siglo XII, gracias a las agrupaciones en gremios o cofradías que se realizaban en la Italia de la Edad Media. En aquella época, ya controlaban los procesos de fabricación de forma independiente, mediante un sistema de registro y teneduría de libros. Diversos autores consideran que el desarrollo de los comercios italiano, inglés y flamenco que se produjo en el siglo XIV provocó la necesidad de incrementar el control de las transacciones y el coste de producir para poder establecer precios. El nacimiento, en aquella época, de la competencia entre los distintos fabricantes originó una aceleración en el desarrollo de la contabilidad de costes que permitiría conocer de forma más minuciosa por una parte, el precio de coste del producto que fabricaban y, por otra, el

propio registro del proceso para poder rendir cuentas a sus superiores.

Diversos estudios sobre la historia de la contabilidad de costes coinciden en señalar que se pueden definir dos períodos bien diferenciados (GUTIERREZ PONCE, 1991) Estos dos períodos se enmarcan, por un lado, desde principios del siglo XIV hasta el tercer cuarto del siglo XIX, y por otro, desde el siglo XIX hasta nuestros días.

Antes de la Revolución Industrial el proceso productivo tenía unas características distintas a las conocidas actualmente. El empresario normalmente, adquiría la materia prima y encargaba la actividad a pequeños talleres, los cuales realizaban el trabajo a cambio de un precio establecido, y posteriormente vendía los productos en el mercado. El empresario no realizaba por sí mismo la actividad productiva. Es por esta razón que la contabilidad financiera era más que suficiente para representar la actividad desarrollada, ya que la misma se basaba en el registro y control de las operaciones externas. Sin embargo, tal como recoge la obra de Gutiérrez previamente citada, existen algunos pocos ejemplos de intentos de conocer y tratar de calcular los costes de fabricación en esa época. Así, cita los esfuerzos realizados por un editor italiano del siglo XVI, llamado Cristopher Platin, para conocer los costes que por ordenes de trabajo iba acumulando cada uno de los libros que imprimía, o el de la familia Fugger que

utilizaba libros contables para acumular los costes de mano de obra, transportes y otros gastos de sus explotaciones de minas de cobre y plata, o bien el de la familia florentina de los Médici que hacia 1431 utilizaba un conjunto de libros bastante completo donde registraban todo el proceso de compra y transformación de la lana hasta la venta de la ropa terminada.

Sin embargo, en este período la evolución de la contabilidad de costes fue muy limitada. No es hasta la segunda mitad del siglo XVIII cuando aparecen algunos libros de contabilidad en Inglaterra. Tomando como base el estudio previamente citado realizado por Gutiérrez, en el mismo se referencian diversos autores que realizaron su aportación en aquella época. La aparición de la contabilidad de costes, al menos con carácter científico, vino como consecuencia de la necesidad de dar respuesta a los efectos provocados por la Revolución Industrial en el mundo de la empresa a comienzos del siglo XIX. Hasta ese momento el balance y la cuenta de resultados eran los únicos instrumentos con los que los responsables de una empresa podían contar para ayudarse en su gestión. Al inicio del siglo XVIII toda la industria se basaba en las artesanías domésticas, y éstas, como consecuencia de su simplicidad en el proceso productivo, con poca información funcionaban perfectamente. Por lo tanto, la Revolución Industrial provocó que la contabilidad de costes se viera claramente impulsada al producirse un cambio significativo en el proceso productivo. Así, James Watt en 1764 inventó la

máquina de vapor que Matthew Boulton perfeccionó posteriormente, y se atribuye convencionalmente los primeros cálculos de costes de los productos. La implantación de la máquina en la industria provocó que las empresas invirtiesen en sus propios talleres y contrataran su propia mano de obra prescindiendo de las múltiples transacciones externas con los talleres artesanales suministradores de producto. El sistema productivo sufre importantes cambios, la actividad productiva se realiza dentro de la propia empresa lo que conlleva unas fuertes inversiones y se ve forzada a jerarquizar y a realizar la división del trabajo contando con una importante mano de obra fija. Esta concentración de la producción en las factorías tendrá grandes consecuencias en el desarrollo de la contabilidad interna o de costes ya que no resultaba tan fácil como cuando la empresa no realizaba por sí actividad productiva y se basaba en comprar a talleres a unos precios conocidos. Como era de esperar, esa nueva situación originó cambios importantes en la realidad empresarial a lo largo de todo el siglo XIX y principios del siglo XX. Estos cambios por orden cronológico fueron (SAENZ, FERNANDEZ, & GUTIERREZ, 1993).

La creación de empresas con actividades realizadas en áreas geográficas muy amplias. Todo ello como consecuencia del progreso en las comunicaciones, en concreto tanto el ferrocarril como el telégrafo, provocaron nuevas expectativas que favorecieron la expansión de la actividad productiva.

La implantación en las empresas de la "Administración Científica de la Producción". Esta implantación se puso en marcha como consecuencia de la aportación realizada por los ingenieros. Se pretendía aplicar una serie de técnicas y procedimientos que permitieran analizar los sistemas productivos con la finalidad de mejorar la eficiencia y la rentabilidad.

La tendencia a una diversificación de las actividades de la empresa. La empresa ya no se dedica a la fabricación de un sólo producto, sino que fabrica productos con características muy distintas. Es por esta razón que en las empresas aparecen distintos sistemas de gestión y de organización que han de permitir hacer frente a esta nueva situación.

Se entiende que hasta esta época, a los directivos nunca se les había presentado la necesidad de tener que controlar los costes para poner un mejor precio en el mercado. Antes de la Revolución Industrial, el tamaño de las empresas era generalmente reducido, por la incapacidad de los empresarios para hacer frente a los problemas de dirección. Sin embargo, los desarrollos tecnológicos por un lado, y la aplicación del principio de subdivisión del trabajo por otro provocaron en las empresas la necesidad de mejorar los métodos para reducir los costes y la organización interna para supervisar de forma correcta todo lo concerniente a los procesos productivos. Es allí cuando surge la Contabilidad de Gestión para

ampliar la investigación conectando el contexto interior con el entorno externo.

### **2.2.1.3 Importancia de la Contabilidad para la toma de decisiones**

Según (ALCARRIA JAIME, 2009) La sociedad actual, en todos sus ámbitos, se caracteriza por ser una sociedad de la información.

Como parte de este entorno, la actividad económica, y los distintos participantes de la misma, precisan de gran cantidad de datos de naturaleza económica y de otro tipo. Toda entidad privada, desde una pequeña empresa a una multinacional, o pública, desde un ayuntamiento a la Unión Europea, necesita procesar y elaborar información para tomar decisiones de naturaleza económica. La información contable es vital para la sociedad en la que vivimos. Las empresas de todo tipo: bancos, fábricas, comercios, escuelas, etc., necesitan información sobre sus bienes y deudas, así como de sus ingresos y gastos. También las administraciones públicas, el Estado, las Comunidades Autónomas y Ayuntamientos necesitan conocer el estado de sus cuentas para decisiones tan importantes como las políticas de inversión en infraestructuras, gastos sanitarios o educativos, etc. Los sistemas de contabilidad en las empresas sirven para elaborar tres tipos de informes:

1. Informes internos de rutina para los gerentes: ayudando a la toma de decisiones que se presentan con cierta regularidad.



Estos informes sirven para el control operacional de la organización.

2. Informes internos no rutinarios para los gerentes: ayudando a la toma de decisiones que se toman con carácter irregular en la organización o no tiene precedente. Estos informes pueden servir por ejemplo para el control estratégico de la organización.

3. Informes externos para inversionistas, autoridades y demás grupos interesados: proporcionando información sobre la posición financiera, operaciones y actividades relacionadas de la organización.

En el mundo en que vivimos hoy en día exige de quienes dirigen la organizaciones los conocimientos o el uso de tecnología, pero sobre todo el manejo eficiente de información que le permiten una correcta toma decisiones, para asegurar la permanencia de las empresas a largo plazo. La contabilidad es uno de los principales sistemas de información que reflejan el fruto de la toma de decisiones de los administradores, así como un excelente banco de datos para producir el futuro de las empresas.

#### **2.2.1.4 La contabilidad de gestión vs la contabilidad financiera**

Según (ALCARRIA JAIME, 2009) La contabilidad financiera es un área de la contabilidad cuyo objetivo es preparar y elaborar información contable destinada a los usuarios externos.

Los usuarios externos toman sus decisiones sobre la base de la información que proporcionan las empresas, debiendo confiar en ella. Como se ha comentado, la información que se proporciona a los usuarios externos está sujeta a una regulación externa a la empresa (del Estado, de Organizaciones profesionales etc.). Los informes contables que se presentan en unos formatos y con una estructura definida en las disposiciones legales se conocen en como Cuentas Anuales. El nivel de detalle de la información contenida, en dichas cuentas anuales es escaso dado que presenta datos agregados y referidos a la totalidad de la empresa. La regulación contable persigue alcanzar dos objetivos:

- Que los informes contables de las empresas sean fiables al basarse en principios y criterios de general aceptación y aplicados por todas ellas.
- Que la información proporcionada por una empresa a lo largo del tiempo sea comparable y también que sea comparable la información proporcionada por distintas empresas.

La contabilidad de gestión es un área de la contabilidad cuyo objetivo es preparar y elaborar información contable destinada a los usuarios internos. Los informes contables internos no están, ni pueden estar, regulados legalmente, por lo que no están sujetos a principios y criterios contables externos. La dirección de la empresa podrá

Seleccionar múltiples criterios que dependerán de sus necesidades informativas, incluso podrá aplicar criterios distintos para informes que tengan distinto objetivo. Es decir, la regulación de la contabilidad interna también es interna (los propios elaboradores y destinatarios de la información fijan sus reglas), con el objetivo de que los informes sean útiles para la toma de decisiones en el ámbito de la gestión de la empresa.

Por tanto, la información a que tienen acceso los usuarios externos es, lógicamente, mucho menor que la que está al alcance de los usuarios internos. Los usuarios internos, en la medida que deben tomar decisiones en el ámbito de la gestión económico-financiera de la empresa, precisan de mayor cantidad y periodicidad de información. Por otra parte, la información que se presenta a los usuarios externos se refiere a hechos pasados, mientras que los usuarios internos suelen elaborar tanto información histórica como previsional al objeto de tomar sus decisiones oportunamente.

La contabilidad financiera y de gestión son herramientas importantes para un negocio, pero tienen diferentes propósitos. Una empresa utiliza la contabilidad para determinar los planes operativos en el futuro, para revisar los resultados anteriores y para comprobar las funciones actuales del negocio. La contabilidad de gestión y la contabilidad financiera tienen diferentes públicos, ya que los inversores no suelen participar en

las operaciones del día a día de la empresa, pero están preocupados por su inversión, mientras que los gerentes necesitan información rápidamente para tomar decisiones comerciales diarias.

Ha quedado bastante claro cómo contabilidad difiere con la preparación de la cuenta de administración. Dos sistemas de contabilidad son vitales para cualquier escenario de negocio y son requisitos obligatorios en un entorno corporativo.

#### **2.2.1.5 Nuevos desafíos de la contabilidad de gestión**

Según (Castello Tallani, 1991) El nuevo orden económico pone de manifiesto la necesidad de que las unidades empresariales modifiquen tanto sus estructuras de gestión, como los procesos convencionales de toma de decisiones. Estamos inmersos en una época de "turbulencia" económica, motivada, en gran medida, por el desarrollo de unos mercados altamente competitivos que han desatado un proceso de innovación y de cambio de consecuencias imprevisibles. Es por ello que estamos asistiendo a una nueva cultura de las organizaciones a través de la cual han de tratar de adaptarse al nuevo entorno con el fin de maximizar sus posibilidades de supervivencia.

Todas las organizaciones han iniciado un proceso tendente a reconsiderar la sistemática aplicada en cuestiones tales como:

procesos de toma de decisiones, elaboración y presentación de la información económica, estructuras de control, etc., a fin de determinar aquella configuración en su estructura que les permita maximizar el valor de sus actividades, y por ende el valor que reciben los clientes al adquirir los correspondientes productos o servicios. Para ello, se está poniendo especial énfasis en el comportamiento del factor humano puesto que, a través de una adecuada motivación, se pretende mejorar las tareas desarrolladas en los procesos, así como incrementar la calidad de los productos, concepto éste que está adquiriendo en los últimos años especial relevancia dada la necesidad que tienen las entidades de minimizar los despilfarros que puedan producirse, tanto en los procesos, como en los factores aplicados, con el fin de conseguir progresivamente mayores cotas de competitividad.

Las empresas, desde principios de esta década, se dirigen hacia un modelo organizativo completamente distinto, que se asemeja más a una molécula -de apariencia más orgánica- que a una pirámide. En este sentido se están tomando ciertas medidas que puedan permitir una mejor adaptación al proceso de cambio actual, y que suponen cuestiones concretas como:

- Aligeramiento de la estructura de gestión.
- Delegación a las secciones, o áreas de trabajo, de numerosas funciones encomendadas hasta el momento a la administración.

- Aprovechamientos "justo a tiempo" (JIT), en función de los proveedores.
- La puesta en marcha de programas tendentes a delegar poderes, concretamente en el proceso de toma de decisiones, y crear un espíritu de equipo.
- La instalación de procesos de fabricación flexibles.
- El abandono del concepto de resultado global, en beneficio de un resultado imputable a las áreas de actividad.

Las necesidades de información han cambiado más allá de las rígidas regulaciones y normas contables. El papel del contador se acrecienta en la nueva era por el conocimiento en la cual se necesita utilizar técnicas contables, que todavía no han surgido.

El contador dispone de nuevas herramientas informáticas que tratan de administrar, compartir y canalizar tanto la información real como el conocimiento intangible de la empresa de forma que este fluya en la organización integrada en aplicaciones.

#### **2.2.1.6 Normalización de la Contabilidad de Gestión**

La normalización de la contabilidad de gestión es mucho más compleja y limitada que la de la contabilidad financiera. La gran diferencia en los procesos internos de gestión de las empresas y la no obligatoriedad de su llevanza son factores que explican su no normalización. Existe total libertad para implantar el modelo

más adecuado, pero podría resultar útil disponer de unas pautas o criterios que fijen las directrices de dicho modelo.

En España la AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) cuenta con una comisión de estudio en contabilidad de Gestión desde 1986, y hace pronunciamientos o pautas de actuación, respecto a los numerosos temas y aspectos relacionados con la Contabilidad de Gestión.

La contabilidad de gestión no se rige por principios tan rigurosos y normativos como la contabilidad financiera, sino por normas generalmente aceptadas que suministran la información global o fragmentada de los diferentes objetos de coste, y permiten analizar y tomar decisiones estableciendo un control preventivo y correctivo.

#### **2.2.1.7 La nueva Contabilidad de Gestión**

Todo lo mencionado hasta el momento muestra la necesidad de reflexionar sobre los problemas y deficiencias que ha mostrado la contabilidad de gestión clásica, a fin de poder establecer una adecuada conexión entre los objetivos de esta contabilidad de gestión, cuya filosofía es perfectamente aplicable en la actualidad -no así los procedimientos empleados- y las características específicas del entorno en que tienen que desenvolverse las empresas. Es por ello que a continuación nos referimos a los

aspectos más destacables de la contabilidad de gestión actual, que vienen a recoger sintéticamente las innovaciones a que se ha sometido esta instrumentación con el fin de poder servir adecuadamente a la gestión de las organizaciones.

Desde hace ya unos años se han empezado a implantar unos sistemas de costes radicalmente diferentes que van a facilitar la obtención de información relevante multipropósito, puesto que van a permitir ya no sólo valorar las existencias, establecer un sistema de control de costes y medir el rendimiento, sino que van a apoyar firmemente el proceso de toma de decisiones y de diseño de sistemas de fabricación alternativos.

Uno de los sistemas de costes que se vienen aplicando con mayor insistencia es el denominado coste basado en la actividad (Activity based-costing). Este método presenta a priori dos importantes ventajas:

- 1.- Evita repartir los costes generales entre todos los productos utilizando como únicas clave de distribución el volumen de actividad. Con este método se intenta mejorar la determinación del coste de los productos determinando las diferentes actividades que ocasionan los costes generales, y asociando esos actividades con los productos, a través de una serie de claves de reparto, o de factores de costes.



2.- Va a favorecer el ahorro de costes puesto que se va a tratar de eliminar el despilfarro a través de la supresión de lo que pueden denominarse "actividades inútiles".

La medición de las actividades inútiles es una noción algo extraña para los sistemas de contabilidad de gestión convencionales, que miden los costes de forma tradicional. Una actividad inútil puede ser definida como toda actividad acometida para fabricar un producto o proporcionar un servicio, que puede ser eliminada sin menoscabo de las características de dicho producto o servicio.

La puesta en marcha de programas y sistemas tendentes a medir las actividades innecesarias ya han sido implantados en diversos sectores de actividad. La determinación de estas medidas constituye una etapa dentro del proceso de reducción de costes a través de la supresión del despilfarro. Es destacable el papel que en este sentido está adquiriendo el contable de gestión, puesto que ha pasado de la mera contabilización de los costes, a constituirse en sujeto activo en el proceso de reducción de costes.

Por otra parte, los cambios antes mencionados están contribuyendo en gran medida al surgimiento de mediciones no monetarias en la práctica habitual de la contabilidad de gestión, como es el caso de aquellos mecanismos de evaluación del rendimiento que en la actualidad han abandonado la necesidad

imperiosa que existía hasta hace poco de convertirlos en unidades monetarias a fin de que tuvieran un cierto sentido económico.

Tenemos necesidad de nuevas medidas de rentabilidad, sin embargo, también es necesario mejorar la capacidad de medición del rendimiento no financiero, esto es, de factores de importancia tan sustantiva como: la productividad, la calidad, la facilidad de adaptación y la gestión de los recursos humanos.

La contabilidad de gestión debe implantar el método de control más adecuado que haga a la empresa más competitiva, puesto que los mecanismos de control actuales van a gozar de una mayor flexibilidad, favoreciendo en gran medida el proceso de reducción de costes de cara a su competitividad.

En los procesos de control juegan tanto factores numéricos como factores humanos -que por cierto suelen ser los más eficaces- y que desarrollan aspectos como:

- Los aprovisionamientos JIT
- Las normas de rendimiento establecidas de común acuerdo y aplicadas adecuadamente.
- El establecimiento de círculos de calidad, que cuentan con el equipo para regular los posibles problemas

operacionales y para formular las sugerencias que permitan mejorar constantemente la producción.

La planificación estratégica y los sistemas de contabilidad de gestión deben permitir elaborar y conocer las limitaciones de la empresa, lo cual es esencial en un contexto participativo del personal.

Esta participación asigna a los empleados una determinada responsabilidad, y favorece la implantación de unos medios que permitan evaluar su propio rendimiento, mejorando la ejecución de su trabajo. En este contexto, la autoevaluación es el medio más eficaz para mejorar la gestión de la empresa; no obstante, este sistema precisa de un mecanismo de control más global que permita canalizar y coordinar los esfuerzos de los particulares y de las unidades. Y es en este punto en el que interviene sustantivamente la contabilidad de gestión, puesto que debe ser capaz de transmitir a los empleados lo que es esencial en el desarrollo de la empresa.

Todo lo anterior trata de poner de manifiesto la relevancia que en la actualidad está adquiriendo la contabilidad de gestión, que ha pasado de ser una mera herramienta auxiliar a ser un instrumento eficaz a través del cual, además de obtener información relevante para la toma de decisiones, se puedan canalizar

instrumentaciones precisas tendentes a garantizar el éxito de la empresa.

En conclusión, somos conscientes que, como filosofía general, la creación de nuevas técnicas de contabilidad de gestión va a ser siempre bienvenida, pero el establecimiento de estas prácticas de una forma estandarizada, así como su aceptación general, va a resultar un proceso complejo, pero que va a ser necesario asumir si se quiere sobrevivir a las características del nuevo y dinámico entorno económico.

#### **2.2.1.8 El esplendor de la Contabilidad de Gestión**

Para (Ripoll Feliú, Aspectos estructurales de la Contabilidad de Gestión y principales líneas de investigación, 1994) La relajación a que nos tenía acostumbrados la Contabilidad de Costes hasta mitad de la década de los 80, no ha hecho más que despertar, y ahora se reconoce que la racionalización y rediseño de los procesos empresariales de producción, administración, aprovisionamientos y comercialización, han originado cambios importantes en los sistemas contables, que han producido una revolución importante cuya respuesta viene de la mano de la Contabilidad de Gestión.

Al contrario que en occidente, en donde ha existido un excesivo énfasis en suministrar a la dirección información exacta sobre

Costes, desviaciones en Costes y Resultados; la Contabilidad de Gestión japonesa, tal como indicaba Ripoll (1.993), esta diseñada para reforzar un compromiso a todos los niveles con la innovación, tanto de productos como de los procesos comerciales, productivos y administrativos. Ejerciendo por tanto más un papel de influencia que de información.

Por lo tanto se concluye que el sistema de Contabilidad de Gestión debe servir como elemento motivador de los Recursos Humanos con el fin de que apoyen, refuercen y actúen de acuerdo con las estrategias empresariales, para que de esta forma exista una mayor relación entre las prácticas llevadas a cabo dentro del sistema y los objetivos de la empresa. Los sistemas actuales de Contabilidad de Gestión deben tener en cuenta además de los aspectos tradicionales que ya vienen siendo recogidas por ellos, medidas de indicadores no financieros, tales como, defectos de calidad que lleven a desechar productos o reelaborarlos, flexibilidad, oportunidades del mercado, absentismo, tiempo de parada de máquinas, etc.

#### **2.2.1.9 El reto de la contabilidad de gestión**

Según la (ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS AECA, 1992) Un reto importante con el que se debe enfrentar la Contabilidad de Gestión, es el buscar la independencia de las prácticas contables

utilizadas para valorar las existencias con el fin de incorporarlas a las Cuentas Anuales de las Sociedades, no dejando que las mismas se interpongan en la forma de medir y controlar las actividades de la organización.

Liderazgo, innovación o competitividad esta unido a información. En una compañía que pretenda ser nº 1, en los entornos competitivos actuales, la información contable debe provenir y distribuirse entre toda la escala jerárquica de la organización y tiene que ser útil para la toma de decisiones.

Una crítica importante, sufrida por la información financiera es la medición efectuada por el ROI, argumentando que el énfasis en esta medición lleva a una orientación a corto plazo, lo que provoca por parte de los responsables que se sienten medidos a no realizar inversiones de capital y a no poner en práctica desarrollos estratégicos de nuevos productos.

Por lo tanto dentro de las proyecciones de la Contabilidad de Gestión esta la utilización adecuada por parte de la empresa de los recursos que posee, ya que esto conducirá inevitablemente a contar con una buena información, formación, tecnología y diseño. Llegar a conseguir esto, lleva a abordar de forma rápida cuatro objetivos en los cuales se debe ser excelente. En la consecución de la excelencia, la dirección actual requiere de sus sistemas contables una información relevante con la que poder tomar decisiones, para lo cual hace falta una mentalidad proactiva tanto

en el proceso productivo como en el Departamento del Contable de Gestión.

#### **2.2.1.10 La Contabilidad de Gestión como instrumento de Dirección**

- **Utilidad de la contabilidad de gestión en el proceso de control**

Según (Amat Salas, 1995) En la medida en que las organizaciones alcanzan una mayor dimensión se hace conveniente realizar una progresiva descentralización de las decisiones para permitir que las tareas operativas sean efectuadas por quienes están más en contacto con ellas. En este caso, al promoverse una mayor autonomía y discrecionalidad es necesario asegurar que su actuación sea coherente con los objetivos de la empresa. Igualmente, dado que la descentralización implica que la dirección tenga una menor información directa sobre el funcionamiento de cada unidad es necesario que existan mecanismos que permitan compensar la pérdida de información y control que se produce.

La Contabilidad de Gestión, uno de los sistemas de control formalizado por excelencia, puede ser utilizado para facilitar el proceso de control a través de la elaboración y confección del presupuesto (proceso de planificación) y del cálculo y análisis de las desviaciones (proceso de evaluación). Para ello es necesario conocer cuál es el resultado de cada una de los centros que

componen la empresa. Mediante la formulación de los objetivos y la elaboración de los presupuestos se señala cuál es el comportamiento hacia el que deben orientarse los miembros de la organización y se motiva para su logro (control a priori). Por otro lado, mediante el análisis de desviaciones se evalúa si este comportamiento ha sido congruente con los objetivos establecidos (control a posteriori).

Sin embargo, la eficacia de la Contabilidad de gestión como instrumento de control requiere que se tenga en cuenta el contexto en el que aquella opera. En particular, tal como se desarrolla en el documento nº 2 de la Comisión de Contabilidad de Gestión de AECA, la contabilidad de gestión debe diseñarse de forma coherente con las personas que componen la empresa, con la cultura de la organización y con su entorno y, especialmente, debe estar vinculada a la estrategia y a la estructura organizativa de la empresa.

- **Diseño de una contabilidad de gestión orientada al control**

La contabilidad de gestión de una empresa debe ser diseñada de acuerdo con las características de una empresa y, especialmente, en función de la estructura de control que se necesite.



La estructura de control implica la determinación para cada centro de responsabilidad de dos aspectos que son fundamentales para la realización del control. En primer lugar, el nivel de responsabilidad que tiene cada centro y, en segundo lugar, los indicadores de control que pueden permitir la medida de su actuación.

La estructura de control se diseña en función de la estrategia empresarial y, particularmente, de la estructura organizativa.

La definición y clarificación de la estructura organizativa es básica para poder diseñar la estructura de control y, a partir de ella, la contabilidad de gestión. Según cuál sea la estructura organizativa de una empresa,, ya sea centralizada o descentralizada, las características de la Contabilidad de Gestión deben ser necesariamente diferentes para adaptarse a aquella.

El control puede realizarse en base a alguno (o a la combinación entre ellos) de los siguientes aspectos:

- \* resultados (control por resultados),
- \* formalización del comportamiento (control burocrático), y
- \* mecanismos culturales que promueven la identificación con los objetivos de la organización (control cultural).

En cada uno de ellos la Contabilidad de Gestión asume un papel diferente.

Una vez hecho el análisis de la estructura organizativa y de los objetivos que se derivan de la formulación de la estrategia empresarial es necesario profundizar sobre el diseño de la estructura de control.

La estructura de control para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad permite controlar de forma tanto global como específica la contribución y el comportamiento de cada uno de ellos respecto a sus objetivos específicos y al resultado global de la empresa. Se entiende por centro de responsabilidad una unidad organizativa que está dirigida por un responsable en quien se han delegado unas determinadas funciones y en quien se ha descentralizado un determinado nivel de decisión para lograr los objetivos que se le han formulado.

En todos los casos deben existir indicadores no financieros, ya sean cuantitativos (monetarios o no) o cualitativos, que complementen a los financieros y permitan completar el diseño de la estructura de control. Para es preciso definir las unidades de medida que serán utilizadas para determinar tanto sus objetivos iniciales como evaluar a posteriori su actuación.

Esto se realiza en función de la identificación de las variables clave de la empresa en su conjunto y de cada centro en particular. Se entiende por variables clave aquellas áreas o actividades que de realizarse bien garantizan el éxito de una unidad.

Una vez identificadas las variable clave se seleccionarán, a nivel global y de cada centro de responsabilidad, aquellos indicadores financieros y no financieros que permiten su seguimiento a través del cuadro de mando.

Desde la perspectiva del control de la actuación de cada centro es importante considerar que aquel debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan al resultado y que, por tanto, están bajo su influencia. Cuando el control de la actuación se realiza en función del resultado medido en términos monetarios, se distinguen los siguientes tipos de centros según la naturaleza de sus variables controlables: de costes (ya sean de costes operativos o de gastos discrecionales), de beneficios y de inversión. Según cuál sea el nivel de responsabilidad de un determinado centro la Contabilidad de Gestión deberá tener unas características u otras.

- **El proceso de control a través de los presupuestos**

Es a partir del diseño de la estructura de control cuando se puede iniciar el proceso de control. Dentro de éste la Contabilidad de Gestión da gran importancia a la elaboración del presupuesto, proceso complejo en cuanto que implica la participación e integración de los diferentes niveles y centros de responsabilidad. A partir de él y de forma periódica, generalmente cada mes, la evaluación de la actuación de cada uno de los distintos centros de una empresa viene simplificada por el cálculo de las desviaciones entre el presupuesto y los resultados conseguidos.

La realización del proceso presupuestario permite:

**A)** Formular explícitamente objetivos específicos y cuantificados en términos económico-financieros para cada centro de responsabilidad lo cual, a su vez, permite:

- Profundizar en el conocimiento de los objetivos individuales y organizativos que se espera alcanzar,
- Anticipar resultados antes de que se produzcan,
- Clarificar el comportamiento y el resultado esperado y guiar, por consiguiente, el proceso de decisión, y
- Motivar hacia el logro de los objetivos e integrar y coordinar a las diferentes personas y centros,

**B)** Evaluar explícitamente el grado en el que la actuación de cada centro o responsable ha permitido el logro de los objetivos lo cual, a su vez, facilita:

- Hacer explícitos los criterios de evaluación,
- Realizar el control por excepción,
- Contribuir al conocimiento de la capacidad de la empresa y de sus componentes para alcanzar los objetivos,
- ayudar a la determinación de las causas que han dificultado el logro de los objetivos, y
- la adopción de acciones correctivas.

### **2.2.2 La toma de decisiones**

La toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones.

Ahora bien: ¿qué se entiende por decidir? Schackle define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro. Otros autores definen la decisión como la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado.

Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, entendiendo por esta "el proceso de

transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión origen de una nueva acción y así sucesivamente. Todo ello debido a una de las características de los sistemas cibernéticos que es la retroalimentación o Feed-back.

Le Moigne define el término decidir como identificar y resolver los problemas que se le presenta a toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema, pero ¿cuándo existe un problema? Para Huber existirá un problema cuando hay diferencia entre la situación real y la situación deseada. La solución del problema puede consistir en modificar una u otra situación, por ello se puede definir como el proceso consciente de reducir la diferencia entre ambas situaciones.

Greenwood afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

### **2.3. Etapas en el proceso de toma de decisiones**

Por lo general hemos definido la toma de decisiones como la "selección entre alternativas. Esta manera de considerar la toma de decisiones es bastante simplista, porque la toma de decisiones es un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas. La figura siguiente nos muestra el proceso de toma de decisiones como una serie de ocho pasos que comienza con la identificación del problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales. Vamos a estudiar con mayor profundidad las diversas etapas a seguir para un mayor conocimiento del proceso:

#### **Etapas 1.- La identificación de un problema**

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios. Los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de

la organización o en otras organizaciones. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en el futuro. Así, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que éste actúe. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño etc.

Por último, es poco factible que los administradores califiquen a alguna cosa de problema sino tienen la autoridad, dinero, información, u otros recursos necesarios para poder actuar, ya que sino describen la situación como una en la que se les coloca ante expectativas no realistas.

## **Paso 2.- La identificación de los criterios para la toma de decisiones.**

Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.



### **Paso 3.- La asignación de ponderaciones a los criterios.**

Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

### **Paso 5.- El desarrollo de alternativas.**

Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

#### **Paso 5.- Análisis de las alternativas.**

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

### **Paso 6.- Selección de una alternativa.**

Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

### **Paso 7.- La implantación de la alternativa.**

Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma.

Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.

### **Paso 8.- La evaluación de la efectividad de la decisión.**

Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para verse se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

Para adoptar algunos tipos de decisiones se suelen utilizar modelos. Estos se pueden definir como una representación simplificada de una parte de la realidad, y ello porque en muchos casos la realidad es tan compleja que, para comprenderla hay que simplificarla tomando de ella los aspectos que resultan más relevantes para el análisis de que se trate y no teniendo en cuenta los que resultan accesorios. El principal objetivo de un modelo es permitir una mejor comprensión y descripción de la parte de la realidad que representa. Esa mejor comprensión de la realidad permite tomar mejores decisiones. Los modelos se pueden clasificar atendiendo a numerosos criterios entre ellos:

**Modelos objetivos y subjetivos.** En ocasiones los sucesos no se pueden experimentar objetivamente, y no existen métodos formales para su estudio, por lo que los modelos han de ser informales, subjetivos y basarse en la intuición.

**Modelos analíticos y de simulación.** Los modelos analíticos son aquellos que sirven para obtener soluciones, por lo tanto han de ser resueltos. Los modelos de simulación son representaciones simplificadas de la realidad sobre las que se opera para estudiar los efectos de las distintas alternativas de actuación.

**Modelos estáticos y dinámicos.** Los modelos estáticos son aquellos que no utilizan la variable tiempo, en tanto que los dinámicos son aquellos que incorporan el tiempo como variable o como parámetro fundamental.

Modelos deterministas y probabilísticos. En los modelos deterministas se suponen conocidos con certeza todos los datos de la realidad que representan. Si uno o varios datos se conocen sólo en términos de probabilidades, el modelo se denomina probabilístico, aleatorio o estocástico.

### **Tipos de decisiones**

Según (Canós Darós, Pons Morera, Valero Herrera, & Maheut) Existen varias propuestas para su clasificación destacaremos las más representativas.

En la tipología por niveles Las decisiones se clasifican en función de la posición jerárquica o nivel administrativo ocupado por el decisor. Desde este planteamiento distinguiremos:

**Decisiones estratégicas (o de planificación).** Son decisiones adoptadas por decisores situados en el ápice de la pirámide jerárquica o altos directivos. Estas decisiones se refieren principalmente a las relaciones entre la organización o empresa y su entorno. Son decisiones de una gran trascendencia puesto que definen los fines y objetivos generales que afectan a la totalidad de la organización; a su vez perfilan los planes a largo plazo para lograr esos objetivos. Son decisiones singulares a largo plazo y no repetitivas, por lo que la información es escasa y sus efectos son difícilmente reversibles; los errores en este tipo de decisiones pueden comprometer el desarrollo de la empresa y en

determinados casos su supervivencia, por lo que requieren un alto grado de reflexión y juicio.

Son decisiones estratégicas las relativas a dónde se deben localizar las plantas productivas, cuáles deben ser los recursos de capital y qué clase de productos se deben fabricar.

**Decisiones tácticas o de pilotaje.** Son decisiones tomadas por directivos intermedios. Tratan de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Estas decisiones pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en precedentes. Sus consecuencias suelen producirse en un plazo no largo de tiempo y son generalmente reversibles. Los errores no implican sanciones muy fuertes a no ser que se vayan acumulando. Por ejemplo decisiones relacionadas con la disposición de planta, la distribución del presupuesto o la planificación de la producción.

**Decisiones operativas,** adoptadas por ejecutivos que se sitúan en el nivel más inferior. Son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. El grado de repetitividad es elevado: se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria es fácilmente disponible.

Los errores se pueden corregir rápidamente ya que el plazo al que afecta es a corto y las sanciones son mínimas. Por ejemplo la asignación de trabajos a trabajadores, determinar el inventario a mantener etc.

## **2.4 Pymes**

### **Generalidades**

La importancia de las empresas pequeñas y medianas (PyMEs) en las economías modernas ha sido objeto de numerosos estudios de investigación y comentarios en medios de prensa en los últimos años. En particular se destaca la fuerte incidencia que tienen en la provisión de fuentes de trabajo, las cuales conforman una base fundamental del tejido social.

Según (Zuñiga Quevedo, 2015) Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) desempeñan un papel fundamental en la economía peruana: contribuyen a la creación del empleo, disminuyen la pobreza e incrementan el Producto Bruto Interno.

En lo que se refiere al tamaño empresarial por número de empresas, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99,5% y la gran empresa el 0,5% del total.

El crecimiento del PBI peruano, desde el 2010 hasta el 2014 ha sido del 5,8% y la tasa de crecimiento de las Pymes para el mismo periodo fue del 6,68%. En la participación de los créditos en el sistema financiero en el año 2014, los créditos corporativos representaban un 56%, los de consumo e hipotecarios un 34% y las Pymes un 10%.

Es evidente que las Pymes, se han convertido en actor importante en la economía peruana, pero es conveniente indicar que nuestras Pymes todavía no están listas para participar en el comercio internacional de

una economía globalizada, pues sus niveles tecnológicos no les permiten actualmente adaptarse a los nuevos flujos de información.

### **Problemas que enfrentan las Pymes**

Los problemas que las pyme peruanas afrontan en la difícil tarea de generar empleo y riqueza.

El primero es el difícil acceso a mercados nacionales e internacionales.

“Si no hay quien compre sus productos y/o servicios, sencillamente la empresa, cualquiera fuera su tamaño, no puede siquiera subsistir. Si la empresa no vende desaparece inexorablemente. Resulta, por lo tanto, vital poner énfasis en que vender es el objetivo principal de las pyme al cual convergen muchos otros.”

El segundo problema es que los pequeños y microempresarios no tienen dinero en la mano para invertir cada vez más y poder acceder a los mercados nacionales e internacionales.

Finalmente, como tercer problema que afrontan las pyme está la casi absoluta ausencia de tecnología. El especialista sostuvo que en un contexto de globalización, competitividad y del conocimiento que caracteriza a las sociedades actuales, es imposible el desarrollo de las empresas (de cualquier tipo) y con mayor razón de las pyme si es que la ciencia, tecnología e innovación no están activamente presentes en la vida cotidiana de la empresa.

## **Cuando se considera una Pequeña Empresa**

Para que una empresa sea considerada PEQUEÑA EMPRESA, sus ventas anuales son mayores a las 150 UIT (para el año 2014: S/. 570,000), pero menores a 1,700 UIT (para el año 2014: S/. 6'460,000) y estar inscrito en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE).

## **Beneficios de una pequeña empresa**

### **En lo tributario:**

Tienen crédito tributario en el impuesto a la renta, por gastos de capacitación desde el año 2014.

### **En lo laboral:**

- Existe un Régimen Laboral Especial de menores costos para el Empleador y con ciertos derechos para el trabajador, que son los siguientes:
- Remuneración Mínima Vital para el trabajador (Una RMV)
- Jornada de trabajo de 8 horas
- Descanso semanal y en días feriados
- Remuneración por trabajos en sobretiempo
- Descanso vacacional de 15 días
- Cobertura de Seguridad Social en salud a través del SIS (Seguro Integral de Salud)



- Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios ( con un tope de 120 días de remuneración)
- Cobertura de seguro de vida y Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo -SCTR
- Derecho a percibir 2 gratificaciones al año ( Fiestas Patrias y Navidad, equivalente a media remuneración cada una)
- Derecho a participar en las utilidades de la empresa.
- Derecho a la Compensación por Tiempo de servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración de servicios con un tope de 90 días de remuneración.
- Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

### **Estructura empresarial por departamento de la Pequeña empresa**

En el año 2013, las pequeñas empresas comerciales se incrementaron en 13,49% respecto al año anterior. Los departamentos que presentaron mayor concentración de empresas en este segmento fueron Lima con 16 mil 433 que representa el 57,19% del total de pequeñas empresas, le siguen Arequipa con 4,87%, La Libertad con 3,84% y Piura con 2,99%. Estos cuatro departamentos concentran el 68,89% del total de pequeñas empresas que se dedican al comercio.

**PERÚ: PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2012-13**

Departamento	2012	2013	Estructura porcentual 2013	Var % 2013/12
<b>Nacional</b>	<b>25 320</b>	<b>28 735</b>	<b>100,00</b>	<b>13,49</b>
Amazonas	138	149	0,52	7,97
Áncash	636	690	2,40	8,49
Apurímac	155	181	0,63	16,77
Arequipa	1 230	1 399	4,87	13,74
Ayacucho	231	265	0,92	14,72
Cajamarca	420	482	1,68	14,76
Provincia Constitucional del Callao	592	672	2,34	13,51
Cusco	589	666	2,32	13,07
Huancavelica	55	53	0,18	-3,64
Huánuco	291	335	1,17	15,12
Ica	523	554	1,93	5,93
Junín	686	741	2,58	8,02
La Libertad	986	1 102	3,84	11,76
Lambayeque	672	807	2,81	20,09
Lima	14 330	16 433	57,19	14,68
Loreto	620	695	2,42	12,10
Madre de Dios	181	196	0,68	8,29
Moquegua	114	132	0,46	15,79
Pasco	120	127	0,44	5,83
Piura	789	859	2,99	8,87
Puno	453	543	1,89	19,87
San Martín	476	538	1,87	13,03
Tacna	476	514	1,79	7,98
Tumbes	147	167	0,58	13,61
Ucayali	410	435	1,51	6,10

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

**NIFF para Pymes:**

Las NIIF para las PYMES es una norma autónoma de 230 páginas, diseñadas para satisfacer las necesidades y capacidades de las pequeñas y medianas empresas (PYME), que se estima representan más del 95 por ciento de todas las empresas de todo el mundo.

Las NIIF para las PYMES establecen los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los estados financieros con propósito de información general. También pueden establecer estos requerimientos para transacciones, sucesos y condiciones que surgen principalmente en sectores industriales específicos. Las NIIF se basan en un Marco Conceptual, el cual se refiere a los conceptos presentados dentro de los estados financieros con propósito de información general. Para las Pymes es de gran importancia conocer sobre la aplicabilidad de las NIIF.

En comparación con las NIIF completas (y muchos PCGA nacionales), las NIIF para las PYME son menos complejas en una serie de formas para tratar ciertos eventos y transacciones en los Estados Financieros.

## **2.5 Definición de términos**

### **Contabilidad de Gestión:**

La 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 interno y el proceso de toma de decisiones de la empresa.

**Control:**

Es la función consistente en lograr la seguridad dentro de lo posible, velara porque la organización funcione exactamente de acuerdo con los planes generales establecidos para la empresa en conjunto.

**Cuadro de mando integral CMI:**

Herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

**Dirección:**

La acción de dirigir, es decir de orientar, guiar e incluso dar órdenes. En el mundo empresarial se entiende a la dirección como un proceso en el cual los líderes o gestores buscan influir sobre sus empleados para alcanzar determinados fines.

**Estrategia:**

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

**Flujo de efectivo:**

El flujo de efectivo, también llamado flujo de caja, o *cash flow* en inglés, es la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado.

Es la acumulación de activos líquidos en un tiempo determinado. Por tanto, sirve como un indicador de la liquidez de la empresa, es decir de su capacidad de generar efectivo.

**Gestión:**

La gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar, los primeros hacen referencia al control y mejoramiento de los procesos, en segundo lugar se encuentran los archivos, estos se encargaran de conservar datos y por último los instrumentos para afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas.

**Gestión empresarial:**

La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

**Indicador Financiero:**

Es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma.

**Indicador de Liquidez:**

Se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones extraídas a largo y corto plazo. Cuanto más elevado es el indicador de liquidez, mayor es la posibilidad de que la empresa consiga cancelar las deudas a corto y largo plazo.

**Indicador no financiero:**

Las medidas, tanto cuantitativas como cualitativas, que se emplean para medir los factores intangibles sobre los que actualmente se sustenta la ventaja competitiva de la empresa (calidad, flexibilidad, innovación, cliente, etc.).

**Información contable:**

Es el informe sobre los resultados de las operaciones y de la posición financiera de la empresa, comentando y analizando el estado de situación financiera y el estado de resultados. lo emplean para la toma de decisiones.

**Planificación:**

Proceso en el que se definen, paulatinamente, los objetivos y los planes de la empresa a largo plazo. En un ámbito más concreto de corto plazo, la presupuestación se ocupa de la valoración económica del plan operativo para un determinado período. Así, mientras que en la planificación no es necesario realizar estimaciones precisas sobre los ingresos y los gastos, cuando se confeccionan los presupuestos esta pormenorización resulta imprescindible. Por otra parte, mientras que la planificación no necesita establecer los centros de responsabilidad que tendrán que desarrollar los planes diseñados, en el presupuesto es necesario especificar el responsable de cada uno de los planes que están contenidos en el mismo.

**Presupuesto:**

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

**Rentabilidad:** Mide el modo en que la empresa, después de haber realizado su actividad básica (ventas o prestación de servicios), y haber remunerado a todos los factores productivos implicados, es capaz de generar un superávit para ser repartido a los accionistas.

**Toma de Decisiones:**

Son aquellas selecciones entre una gama de alternativas o posibles soluciones, que permiten que bajo criterios fundamentados y válidos, que los gerentes, Jefes de Divisiones, Coordinadores, Analista, etc. ejecuten soluciones asertivas antes las diferentes problemáticas existentes en una empresa o institución.



## **CAPITULO III**

### **VARIABLES E HIPÓTESIS**

#### **3.1 Definición de las Variables**

De acuerdo con las hipótesis formuladas, las variables de estudio son:

##### **3.1.1 Variable Independiente**

X: La Contabilidad de Gestión

##### **3.1.2 Variable Dependiente**

Y: Toma de decisiones

### 3.2 Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>CONTABILIDAD DE GESTION</b>	La contabilidad dedicada a la información con fines internos, ha sido uno de los instrumentos más utilizados como sistemas informativos para la dirección, ya que permite conocer el resultado de la empresa de cada una de sus áreas, contribuyendo decisivamente al proceso de toma de decisiones.	Es el nivel de Captación, medición y valoración de la circulación interna de la empresa, racionalizando y controlando los recursos.	Planificación y Control	Utilización de cuadro de mando integral-gerencial BSC
				Control y evaluación
			Gestión Empresarial	Indicadores Financieros
				Indicadores no Financieros
			Evaluación y determinación de utilidades	Elaboración de informes financieros
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	La toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados	Nivel de elección de la mejor alternativa entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo.	Estratégicas	metas generales de la empresa
				Dirección de toda la organización
			Tácticas	Cumplimiento de objetivos estratégicos
			Operativas	Operaciones de cumplimiento

### **3.3 Hipótesis**

#### **3.3.1 Hipótesis Principal:**

- ✓ La contabilidad de Gestión incide positivamente en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao.

#### **3.3.2 Hipótesis específicas:**

- ✓ La planificación y control incide en la efectiva toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao.
- ✓ La Gestión empresarial incide en la óptima toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao.
- ✓ La evaluación y determinación de las utilidades inciden en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao.

## CAPITULO IV:

### METODOLOGÍA

#### 4.1 Tipo de la Investigación

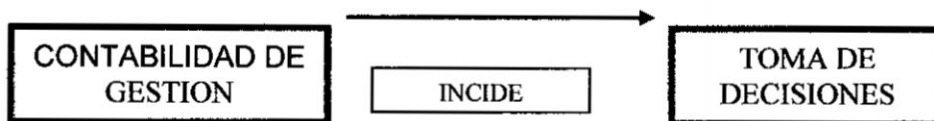
Conforme a los propósitos y naturaleza del estudio, la investigación se ubica en el nivel descriptivo – correlacional

- Es descriptivo porque requiere e interpreta lo que es, es decir, esta relacionada a condiciones o conexiones existentes, efectos que se sienten o tendencias que se relacionan.
- Correlacional, porque explica la relación entre las variables, en este caso, la relación o incidencia de la Contabilidad de Gestión en la toma de decisiones de las pequeña empresas comerciales de la Provincia Constitucional del Callao

#### 4.2 Diseño de la investigación

Según (Valderrama Mendoza, 2007, Pág 87) Para llevar a cabo nuestra investigación y conocer el nivel de influencia de la variable independiente sobre la dependiente aplicaremos el diseño No experimental relacional.

El diseño de la investigación se ilustra en el siguiente esquema:



Esquema de la relación de influencia:



**conclusiones**

### 4.3 Población y Muestra

#### 4.3.1 Determinación del universo

Las pequeñas empresas comerciales de la región Callao.

#### 4.3.2 Determinación de la muestra

La muestra se calculará considerando la fórmula que se precisa a continuación y considerando que es una población indeterminada.

$$n = \frac{Z^2_{\alpha} \cdot p \cdot q}{d^2}$$

Dónde:

- n = tamaño de la muestra
- d = error máximo aceptable
- p = probabilidad de éxito
- q = probabilidad de fracaso
- Z $\alpha$  = nivel de confianza elegido, determinado por el valor de  $\alpha$ .

Reemplazando valores

- d= 0.1
- p= 0.5
- q= 0.5
- Z $\alpha$ =1.96

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.1^2} = 96$$

#### **4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Los principales instrumentos de recolección de datos que se utilizó fueron los siguientes:

- **Observación directa**, la cual nos facilitó percibir la realidad del objeto de investigación porque nos permitió obtener información clara del día a día de las actividades de la empresa.
- **El cuestionario**, el cual se realizó a los contadores de las empresas, permitiéndonos conocer las deficiencias que se encuentran en las pequeñas empresas comerciales del Callao.
- **Bibliografías**, las cuales nos permitió obtener información de diversos autores y páginas web de entidades nacionales e internacionales.

#### **4.5 Procedimiento de recolección de datos**

Para la realización del procedimiento de recolección de datos, se encuestó a los contadores de las pequeñas empresas comerciales de la Provincia Constitucional del Callao acerca de las variables determinadas en la investigación mediante la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada para lo cual se llevó a cabo las siguientes actividades:

- El instrumento de medición como el cuestionario fue sometido a procesos de validez y confiabilidad.
- A través de estos instrumentos, las variables determinadas fueron sometidas a medición.

- Se aplicó los instrumentos de medición a la muestra seleccionada, en este caso a los contadores públicos, comerciales de la Provincia Constitucional del Callao.

#### **4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos**

El tratamiento estadístico y la interpretación de tablas y gráficos se realizaron por dimensiones para las variables independiente y dependiente según la opinión de los contadores. En el tratamiento de los datos se empleó la estadística descriptiva y para el contraste de las hipótesis, la estadística cuantitativa inferencial. Para la contrastación de las hipótesis se empleó el paquete estadístico SPSS 20.0 versión en español e inglés y el programa Microsoft Office Excel 2010, en el que se ingresó los datos de las variables Contabilidad de Gestión y toma de decisiones y fue sometido a una prueba estadística denominada Chi cuadrado.

De aquí en adelante se presenta el tratamiento estadístico y la interpretación de las tablas y gráficos, seguido de la correlación de hipótesis.

## Confiabilidad del instrumento

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,981	10

Tabla N° 1: Confiabilidad del instrumento

*Fuente: Elaboración propia*

(Hernández Sampieri, Baptista Lucio, & Fernández Collado, 2003) El valor del alfa de cronbach cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Teniendo así que el valor de alfa de cronbach para nuestro instrumento es 0.981 por lo que concluimos que nuestro instrumento presenta una fuerte confiabilidad.

### Juicio de expertos

Se utilizó para la validación del instrumento utilizado. Dicho juicio fue validado por profesionales con conocimientos en temas relacionados con Contabilidad de Gestión.



## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS**

Luego de haber estudiado las bases teóricas para llevar a cabo nuestra investigación con una base sólida; y haber realizado el trabajo de campo, procesando y analizando la información recolectada en el software estadístico SPSS versión 20; hemos hallado los resultados que mostraremos a continuación, y que servirán de base para poder realizar nuestras conclusiones y recomendaciones.

Los resultados están conformados por el análisis de cada una de las preguntas del cuestionario que empleamos para encuestar a los contadores de las pequeñas empresas comerciales de la Provincia Constitucional del Callao.

Por cada pregunta realizada en el cuestionario, el SPSS elaboró una tabla con las frecuencias y porcentajes de cada respuesta de las preguntas. De la misma forma, por cada pregunta realizada hay un gráfico en el cual se aprecia con claridad los resultados arrojados por el análisis estadístico, y por último se analizó cada una de las respuestas de nuestro cuestionario.

#### **5.1 Resultado de las encuestas**

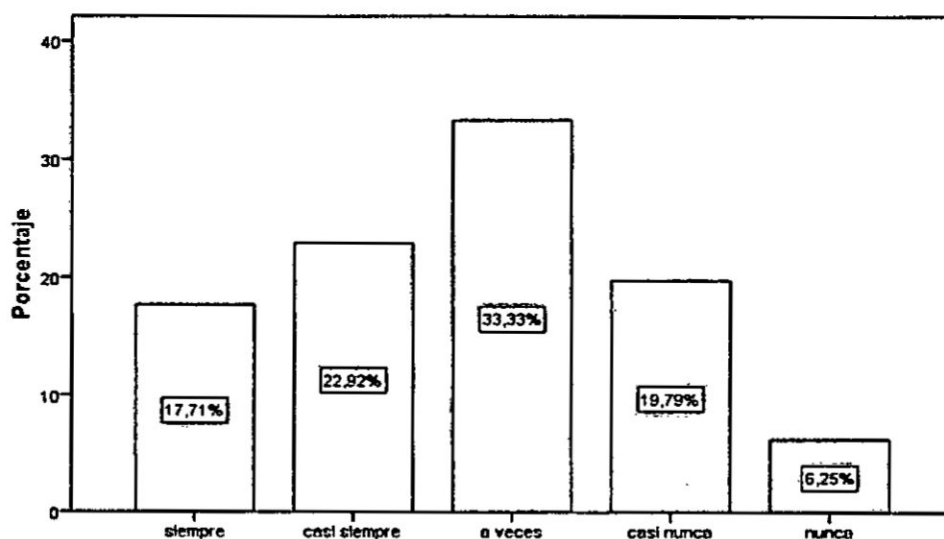
A fin de evaluar la situación actual de la Contabilidad de Gestión en la Provincia Constitucional del Callao, se aplicó el cuestionario, obtenido los siguientes resultados:

**¿Con que frecuencia se mide el grado de liquidez en la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
siempre	17	17,7	17,7	17,7
casi siempre	22	22,9	22,9	40,6
a veces	32	33,3	33,3	74,0
casi nunca	19	19,8	19,8	93,8
nunca	6	6,3	6,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**¿ Con que frecuencia se mide el grado de liquidez en la empresa**



**¿ Con que frecuencia se mide el grado de liquidez en la empresa**

**Interpretación:**

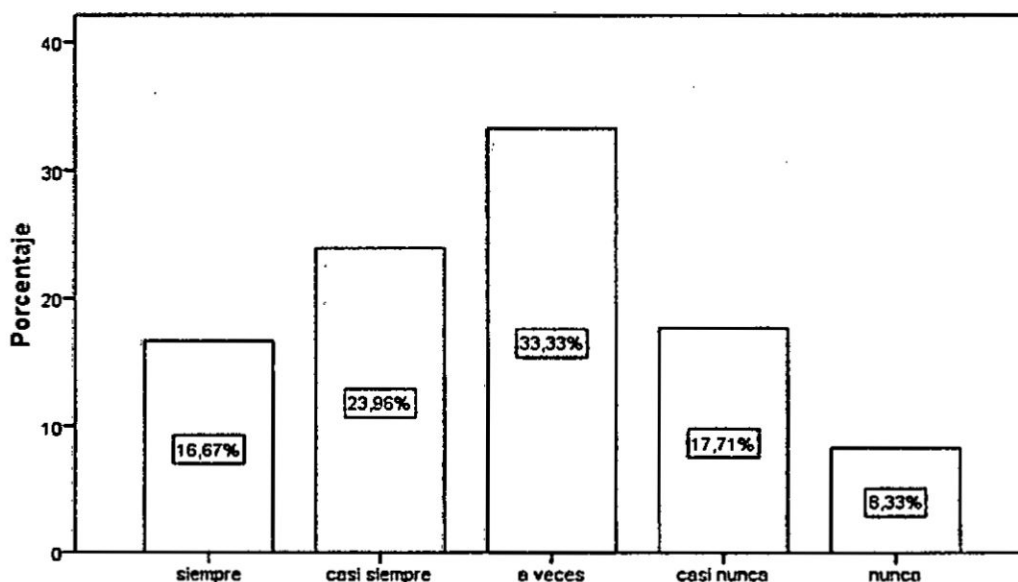
Se puede visualizar en el gráfico que a la población encuestada se le preguntó: ¿Con que frecuencia se mide el grado de liquidez en la empresa? Con los siguientes resultados: Siempre un 17.7%, Casi siempre un 22.9%, A veces un 33.3%, Casi nunca un 19.8% y Nunca un 6.3%.

¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
siempre	16	16,7	16,7	16,7
casi siempre	23	24,0	24,0	40,6
a veces	32	33,3	33,3	74,0
casi nunca	17	17,7	17,7	91,7
nunca	8	8,3	8,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?



¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?

**Interpretación:**

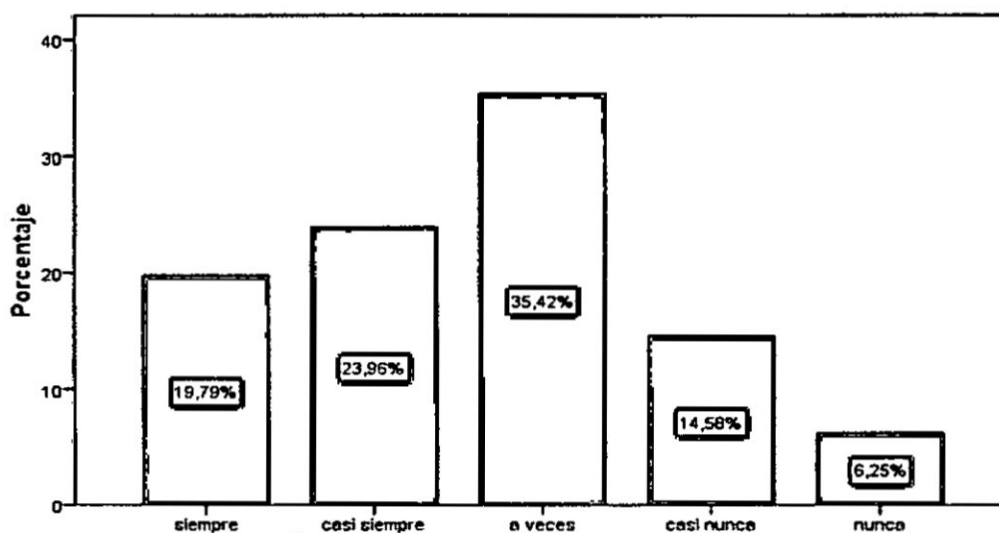
Se puede visualizar en el gráfico que a la población encuestada se le pregunta: ¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa? Con los siguientes resultados: Siempre un 16.7%, Casi siempre un 24%, A veces un 33.3%, Casi nunca un 17.7% y Nunca un 8.3%.

¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
siempre	19	19,8	19,8	19,8
casi siempre	23	24,0	24,0	43,8
a veces	34	35,4	35,4	79,2
casi nunca	14	14,6	14,6	93,8
nunca	6	6,3	6,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?



¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?

**Interpretación:**

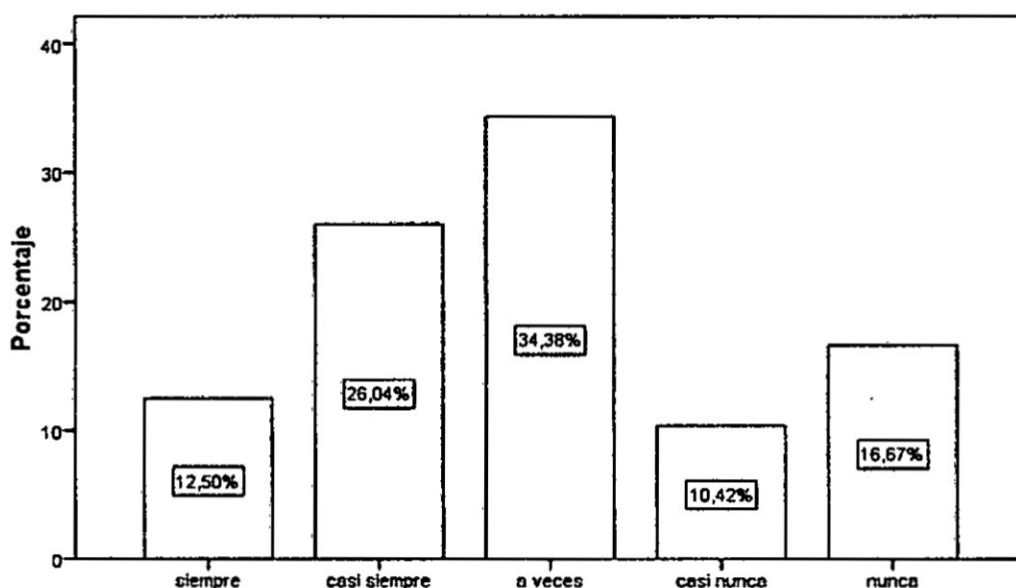
Se puede visualizar en el gráfico que a la población encuestada se le preguntó: ¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa? Con los siguientes resultados: Siempre un 19.8%, Casi siempre un 24%, A veces un 35.4%, Casi nunca un 14.6% y Nunca un 6.3%.

**¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	12	12,5	12,5
	casi siempre	25	26,0	38,5
	a veces	33	34,4	72,9
	casi nunca	10	10,4	83,3
	nunca	16	16,7	100,0
	Total	96	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

**¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?**



**¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?**

**Interpretación:**

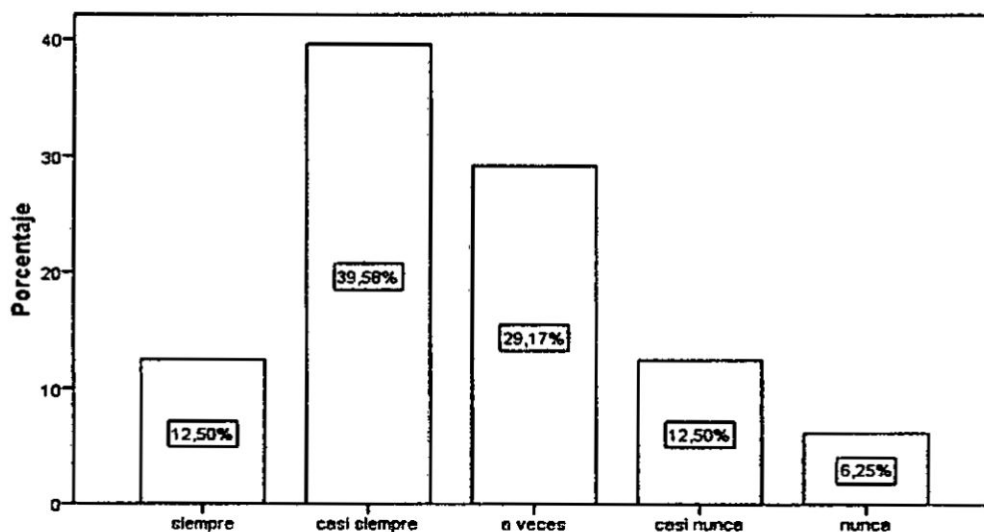
Se puede visualizar en el gráfico que a la población encuestada se le preguntó: **Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?** Con los siguientes resultados: Siempre un 12.5%, Casi siempre un 26%, A veces un 34.4%, Casi nunca un 10.4% y Nunca un 16.7%.

**¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
siempre	12	12,5	12,5	12,5
casi siempre	38	39,6	39,6	52,1
a veces	28	29,2	29,2	81,3
casi nunca	12	12,5	12,5	93,8
nunca	6	6,3	6,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?**



**¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?**

**Interpretación:**

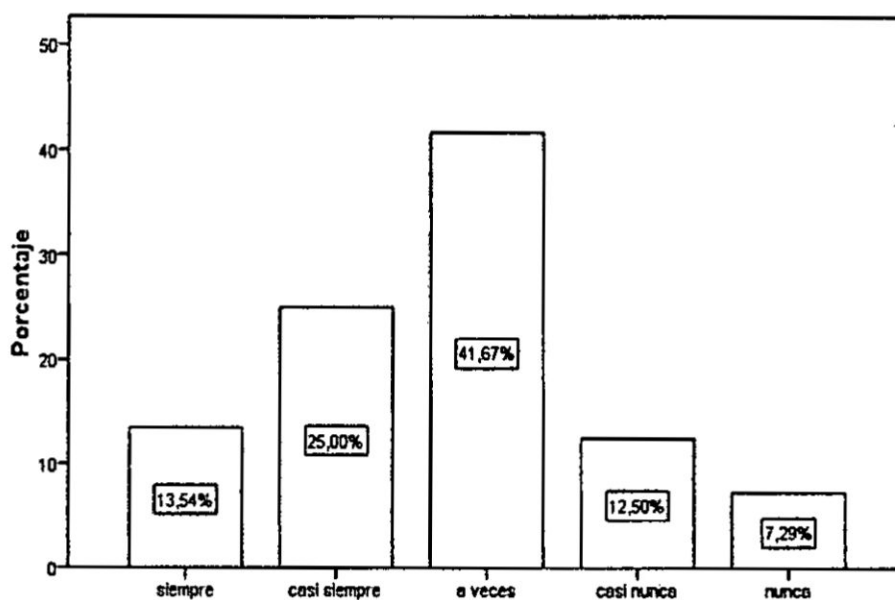
Se puede visualizar en el gráfico que a la población encuestada se le pregunta: **¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?** Con los siguientes resultados: Siempre un 12.5%, Casi siempre un 39.6%, A veces un 29.2%, Casi nunca un 12.5% y Nunca un 6.3%.

**¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	13	13,5	13,5
	casi siempre	24	25,0	38,5
	a veces	40	41,7	80,2
	casi nunca	12	12,5	92,7
	nunca	7	7,3	100,0
	Total	96	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

**¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?**



**¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?**

**Interpretación:**

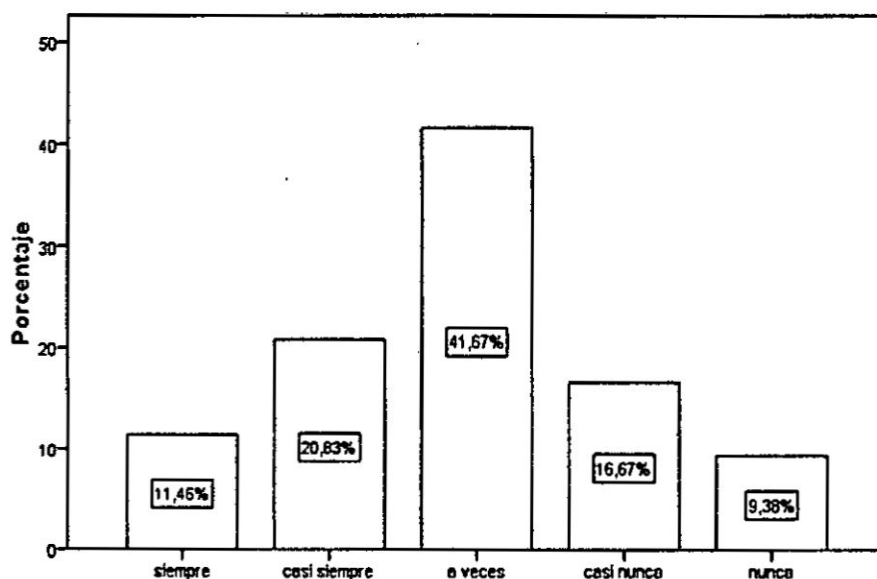
Se puede visualizar en el gráfico que a la población encuestada se le preguntó: **¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?** Con los siguientes resultados: Siempre un 13.54%, Casi siempre un 25%, A veces un 41.7%, Casi nunca un 12.5% y Nunca un 7.3%.

**¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	11	11,5	11,5
	casi siempre	20	20,8	32,3
	a veces	40	41,7	74,0
	casi nunca	16	16,7	90,6
	nunca	9	9,4	100,0
	Total	96	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

**¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?**



**¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?**

**Interpretación:**

Se puede visualizar en el gráfico que a la población encuestada se le preguntó: **¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?** Con los siguientes resultados: Siempre un 11.5%, Casi siempre un 20.8%, A veces un 41.7%, Casi nunca un 16.7% y Nunca un 9.4%.

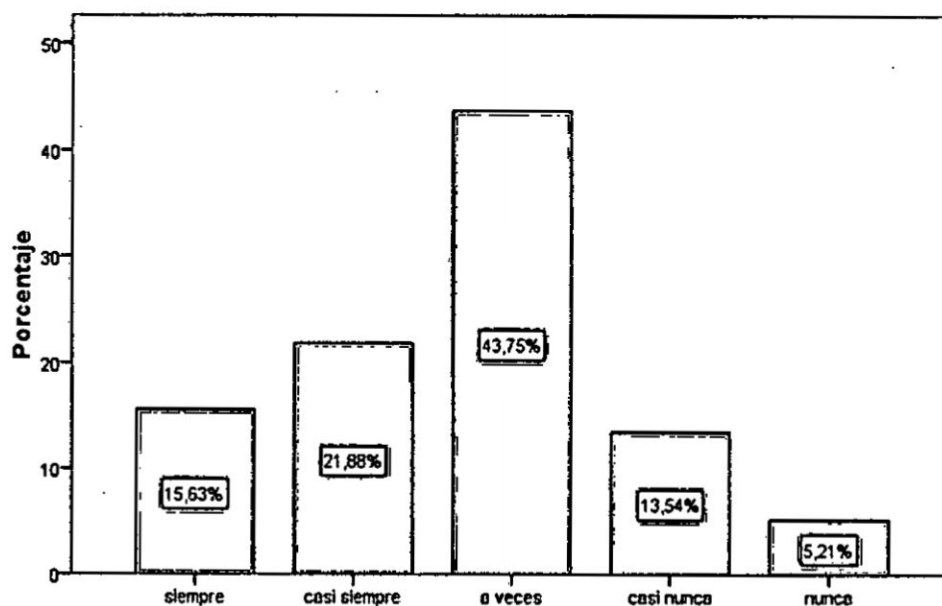


**¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	15	15,6	15,6
	casi siempre	21	21,9	37,5
	a veces	42	43,8	81,3
	casi nunca	13	13,5	94,8
	nunca	5	5,2	100,0
	Total	96	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

**¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?**



**¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?**

**Interpretación:**

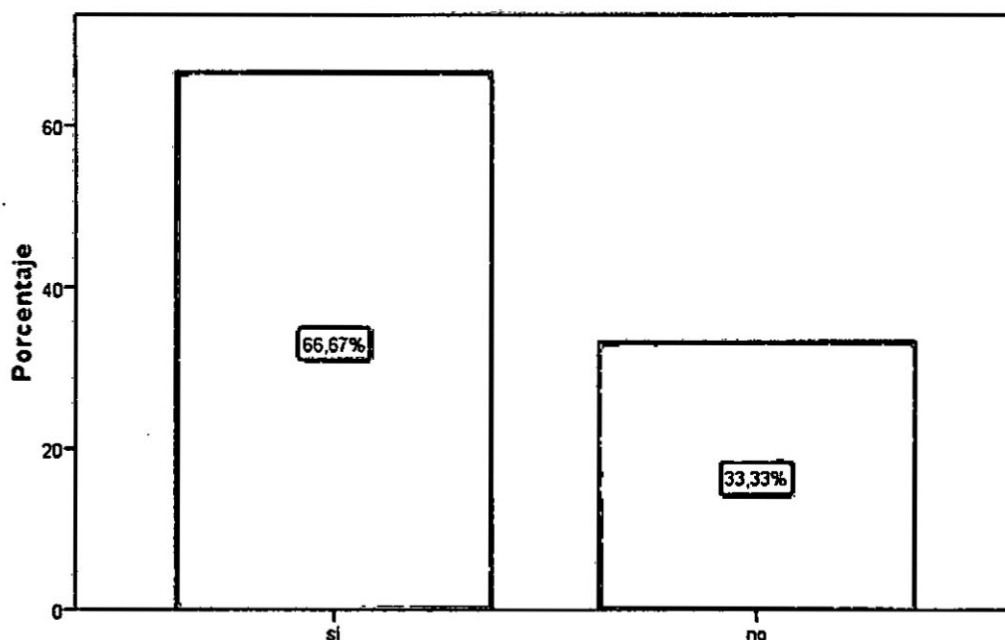
Se puede visualizar en el gráfico que a la población encuestada se le preguntó: **¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?** Con los siguientes resultados: Siempre un 15.6%, Casi siempre un 21.9%, A veces un 43.8%, Casi nunca un 13.5% y Nunca un 5.2%.

**¿Considera que una herramienta de gestión es útil para medir la evolución de la actividad de la empresa y sus resultados?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
si	64	66,7	66,7	66,7
Válidos no	32	33,3	33,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**¿Considera que una herramienta de gestión es útil para medir la evolución de la actividad de la empresa y sus resultados?**



**¿Considera que una herramienta de gestión es útil para medir la evolución de la actividad de la empresa y sus resultados?**

**Interpretación:**

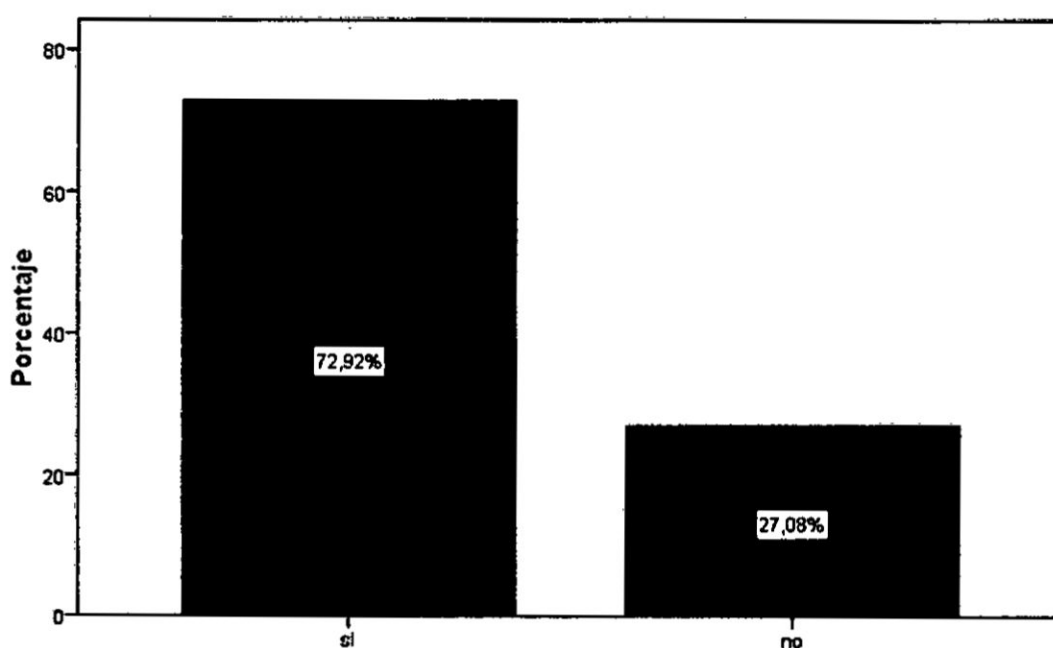
Se puede visualizar en el gráfico que a la población encuestada se le preguntó: **¿Considera que una herramienta de gestión es útil para medir la evolución de la actividad de la empresa y sus resultados?** Con los siguientes resultados: Si un 66.7%, No un 33.3%

**¿Considera que una herramienta de gestión es útil para medir la evolución de la actividad de la empresa y sus resultados?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	70	72,9	72,9	72,9
	no	26	27,1	27,1	100,0
Total		96	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**¿Considera que una herramienta de gestión es útil para medir la evolución de la actividad de la empresa y sus resultados?**



**¿Considera que una herramienta de gestión es útil para medir la evolución de la actividad de la empresa y sus resultados?**

**Interpretación:**

Se puede visualizar en el gráfico que a la población encuestada se le preguntó: **¿Considera que una herramienta de gestión es útil para medir la evolución de la actividad de la empresa y sus resultados?** Con los siguientes resultados: Si un 72.9%, No un 27.1%

## 5.2 CORRELACIÓN DE HIPOTESIS

### Prueba de las hipótesis:

#### 5.2.1 Hipótesis General

**1 Planteamiento de hipótesis:**

$H^0$ : La Contabilidad de Gestión no incide positivamente en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao

$H^1$ : La Contabilidad de Gestión si incide positivamente en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao

**2 Niveles de significación:**

$\alpha = 0.05$  (con 95% de confianza)

**3 Estadístico de prueba:**

r de Ch2

Dónde:

En términos generales diremos que:

Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $< 0,95$  la asociación no se cumple.

Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $> 0,95$  la asociación se cumple.

**4 Comparar**

Para n-2 grados de libertad

**$T > T_{\alpha/2, \kappa}$  Se rechaza  $H_0$**

**$T < T_{\alpha/2, \kappa}$  Se acepta  $H_0$**

Dónde:

**$T = t$  calculado**

**$T_{\alpha/2, \kappa} = t$  de tabla con  $\alpha = 0.05$  y  $\kappa$  grados de libertad**

## 5 Resultados:

Tabla - Resumen de correlación de Ch2 – (Contabilidad de Gestión & Toma de decisiones)

<b>Contabilidad de Gestión &amp; Toma de decisiones</b>	
Correlación de Ch2	,9658
Sig. (bilateral)	,0342
Suma de cuadrados y productos cruzados	2,000
Covarianza	,027
N	96

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).  
al nivel 0,1 (unilateral).

## 6. Conclusión:

De la aplicación del estadístico de prueba R de Ch2 el resultado de Correlación en cuanto a la asociación (Contabilidad de Gestión & Toma de decisiones), esta alcanza un índice de 0,9658 ptos., con un nivel de significación de 0,0342 ptos., con lo que podemos identificar una influencia positiva o directa de la contabilidad de gestión sobre la Toma de decisiones.

## 5.2.2 Hipótesis Específica 1

### 1º Planteamiento de hipótesis:

$H^0$ : La planificación y control no permiten la efectiva toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao

$H^1$ : La planificación y control si permiten la efectiva toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao

### 2º Niveles de significación:

$\alpha = 0.05$  (con 95% de confianza)

### 3º Estadístico de prueba:

r de Ch2

Dónde:

En términos generales diremos que:

- Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $< 0,95$  la asociación no se cumple.
- Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $> 0,95$  la asociación se cumple.

### 4º Comparar

Para n-2 grados de libertad

$T > T_{\alpha/2, \kappa}$  **Se rechaza  $H_0$**

$T < T_{\alpha/2, \kappa}$  **Se acepta  $H_0$**

Dónde:

$T = t$  calculado

$T_{\alpha/2, \kappa} = t$  de tabla con  $\alpha = 0.05$  y  $\kappa$  grados de libertad

## 5. Resultados:

Tabla - Resumen de correlación de Ch2 – (Planificación y control & Toma de decisiones)

	<b>Planificación y control &amp; Toma de decisiones</b>
Correlación de Ch2	,9658
Sig. (bilateral)	,0342
Suma de cuadrados y productos cruzados	2,000
Covarianza	,027
N	96

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

## 6. Conclusión:

De la aplicación del estadístico de prueba R de Ch2 el resultado de Correlación en cuanto a la asociación (Planificación y control & Toma de decisiones), esta alcanza un índice de 0,9658 pts., con un nivel de significación de 0,0342 pts., con lo que podemos identificar una influencia positiva o directa entre *Factores La Planificación y control & Toma de decisiones* según la percepción de los psicólogos forenses

### 5.2.3 Hipótesis Específica 2

#### 1° Planteamiento de hipótesis:

$H^0$ : • La Gestión empresarial no incide en la óptima toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao

$H^1$ : La Gestión empresarial si incide en la óptima toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao

#### 2° Niveles de significación:

$\alpha = 0.05$  (con 95% de confianza)

#### 3° Estadístico de prueba:

r de Ch2

Dónde:

En términos generales diremos que:

□□ Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $< 0,95$  la asociación no se cumple.

□□ Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $> 0,95$  la asociación se cumple.

#### 4° Comparar

Para n-2 grados de libertad

$T > T_{\alpha/2, \kappa}$  **Se rechazallo**

$T < T_{\alpha/2, \kappa}$  **Se aceptallo**

Dónde:

$T = t$  **calculado**

$T_{\alpha/2, \kappa} = t$  **de tabla con alpha = 0.05 y  $\kappa$  grados de libertad**



## 5. Resultados:

Tabla - Resumen de correlación de Ch2 – (La Gestión empresarial & Toma de decisiones)

<b>La Gestión empresarial &amp; Toma de decisiones</b>	
Correlación de Ch2	,9769
Sig. (bilateral)	,0331
Suma de cuadrados y productos cruzados	2,000
Covarianza	,057
N	96

\* La correlación no es significativa al nivel 0,1 (unilateral).

## 6. Conclusión:

En cuanto a los resultados del estadístico de prueba R de Ch2 aplicado al estudio de Correlación de la asociación (Gestión empresarial & Toma de decisión), dicha asociación alcanza un índice de 0,9769 pts., con lo que alcanza un nivel de significación de 0,0331 pts., con lo que se aprecia una asociación directa pero no significativa. Con lo que podemos suponer que "Empresarial si incide en la óptima toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao"

"

### 5.2.4 Hipótesis Específica 3

#### 1º Planteamiento de hipótesis:

$H^0$ : La evaluación y determinación de las utilidades no inciden en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao

$H^1$ : La evaluación y determinación de las utilidades si inciden en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao

#### 2º Niveles de significación:

$\alpha = 0.05$  (con 95% de confianza)

#### 3º Estadístico de prueba:

r de Ch2

Dónde:

En términos generales diremos que:

Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $< 0,95$  la asociación no se cumple.

Si  $|r|$  (Correlación de Ch2)  $> 0,95$  la asociación se cumple.

#### 4º Comparar

Para n-2 grados de libertad

$T > T_{\alpha/2, \kappa}$  **Se rechaza  $H_0$**

$T < T_{\alpha/2, \kappa}$  **Se acepta  $H_0$**

Dónde:

$T = t$  calculado

$T_{\alpha/2, \kappa} = t$  de tabla con  $\alpha = 0.05$  y  $\kappa$  grados de libertad

## 5. Resultados:

*Tabla - Resumen de correlación de Ch2 – (La evaluación y determinación de las utilidades & Toma de decisiones*

<b>La evaluación y determinación de las utilidades &amp; Toma de decisiones</b>	
Correlación de Ch2	,9658
Sig. (bilateral)	,0342
Suma de cuadrados y productos cruzados	2,000
Covarianza	,027
N	96

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

## 6. Conclusión:

De la aplicación del estadístico de prueba R de Ch2 el resultado de Correlación en cuanto a la asociación (La evaluación y determinación de las utilidades & Toma de decisiones), esta alcanza un índice de 0,9658 pts., con un nivel de significación de 0,0342 pts., con lo que podemos identificar una influencia positiva o directa entre: La evaluación y determinación de las utilidades inciden en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSION DE RESULTADOS**

#### **6.1 Contrastación de hipótesis con los resultados**

#### **6.2 Contrastación de resultados con otros estudios similares**

Respecto a la contrastación de los resultados con otros estudios similares se afirma que existen diferentes autores que han investigado respecto a temas similares al de la presente investigación, por ello se va a proceder a contrastar sus resultados obtenidos con los de esta tesis.

En similitud a nuestros resultados obtenidos, Recavarren Ramírez, 2007, luego de encuestar y recolectar datos estadísticos llegó a hallar como resultado que la Contabilidad de Gestión contribuye en forma determinante en la competitividad de las Pymes del Perú al apoyar las mejoras en los sistemas de información y gestión, en aras de facilitar un incremento en su productividad. Así como la tesis antes mencionada, la presente tesis servirá a las pequeñas empresas de apoyo y consulta para que puedan contar con información relevante y oportuna.

Al igual que la tesista antes mencionada, Torres Paredes 2003 obtuvo resultados similares al de la presente investigación, entre los cuales resalta que las empresas comerciales en el Perú aún tienen una visión clásica de la

Contabilidad que es la de costos. Concluye que en la práctica utilizan la contabilidad para fines tributarios. Al igual que la autora, en la presente tesis se menciona la importancia de la información contable, ya que cuanto mejor sea el uso de la contabilidad de Gestión tanto mejor será su utilidad en la administración de la empresa.

## CONCLUSIONES

- La Contabilidad de Gestión no se aplica en las pequeñas empresas del Callao porque aún están proyectados con la visión clásica de la contabilidad de costos sin considerar que en la actualidad la información contable está cumpliendo un rol importante y su incidencia sería positiva en la toma de decisiones.
- Las pequeñas empresas comerciales del Callao carecen de instrumentos de planificación y control en los niveles estratégicos, tácticos y operativos, requieren de mecanismos de evaluación para el perfeccionamiento continuo de procesos y actividades que permita el control de gestión.
- Es indispensable la Gestión empresarial, los indicadores, la cultura organizacional en las pequeñas empresas comerciales del Callao. La incidencia permite el desarrollo y la motivación del personal, la participación de integración de toda la empresa .
- La evaluación y determinación de utilidades, incluyendo la elaboración de informes no tiene la importancia necesaria en las pequeñas empresas comerciales del Callao, esto permite un trabajo sin la orientación o la base referencial para las decisiones al interior de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Se propone implementar la contabilidad de Gestión en las pequeñas empresas del Callao, incidiendo positivamente en la toma de decisiones, Con el fin de suministrar a las pequeñas empresas información real, relevante y oportuna para la adecuada toma de decisiones.
  
- Es importante que las pequeñas empresas comerciales del Callao utilicen instrumentos de planificación y control en los niveles estratégicos, tácticos y operativos y establezcan la mejora continua buscando una gestión eficiente, contando con un sistema de información oportuna que permita la efectiva toma de decisiones.
  
- Es necesaria la interrelación de la contabilidad de Gestión, la cultura organizacional en las pequeñas empresas del Callao, siendo un factor importante para el logro de objetivos empresariales .Implantar una cultura organizacional que oriente al cumplimiento de las responsabilidades encargadas, para la óptima toma de decisiones de las pequeñas empresas del Callao.
  
- Es recomendable considerar la evaluación y determinación de utilidades, para permitir tomar decisiones acertadas con sustentos reales y así proyectarse y adelantarse al devenir empresarial.

## Bibliografía

### REFERENCIAS LIBROS

- Alcarria Jaime, J. J. (2009). *Contabilidad Financiera I*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume.
- CHAMBERGO, C. I. (2014). *Contabilidad de costos para la toma de decisiones*. Lima: Pacífico.
- Hernández Sampieri, R. B. (2003). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Saenz, A. F. (1993). *Contabilidad de costes y contabilidad de gestión*. Madrid: Mc.Graw Hill.
- Valderrama Mendoza, S. (2007). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima: San Marcos.

### REFERENCIAS TESIS

- Aponte Jumbo, M. &. (2011). *Contabilidad de Gestión para la toma de decisiones en Colbanano S.A*. Cuenca: Universidad de Azuai.
- Campa Planas, F. (2007). *Contabilidad de Gestión en la Industria Hotelera: Estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España*. Barcelona. TESIS. Barcelona: UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI.
- Canós Darós, L. P. (2012). *Toma de decisiones en la empresa, proceso y clasificación*. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Carenys Fuster, J. (2008). *Carenys Fuster, J. (2008). La Contabilidad de Gestión como instrumeGestión en las entidades de depósito.El caso de las cajas de ahorro españolas*. Barcelona: Universitat de Barcelona .
- Martínez Alarcón, J. (2002). *Contabilidad de Gestión en los centros sanitarios*. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra.



PACHECO FERNANDEZ, M. J. (2010). *La Contabilidad gerencial y su incidencia en las finanzas de las pequeñas empresas gráficas en el distrito de Villa el Salvador*. Lima: USMP.

Paz Romero, J. &. (2014). *La Contabilidad como herramienta de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones en el área de operaciones del Banco Financiero de la ciudad de Trujillo 2013-2014*. TRUJILLO.

Recavarren Ramírez, F. d. (2007). *Contabilidad de Gestión herramienta estratégica para la competitividad de las Pymes en el Perú*. Lima: UNMSM.

Torres Paredes, R. E. (2007). *La Contabilidad como herramienta de gestión en la administración de una empresa comercial*. Lima: UNMSM.

#### **REFERENCIAS ARTICULOS DE REVISTAS**

Alvarez-Dardet Espejo, M. &. (2010). Contabilidad de Gestión. *Pirámide*, 15,16.

Amat Salas, J. (1995). La Contabilidad de Gestion como instrumento de dirección. *Observatorio Iberoamericano*, 25,28.

ARNOLD, H. (. (2000). The complete cost-keeper. *Universidad Autonoma de Madrid*, 15.

Esteban Salvador, L. (1998). EstebLa Contabilidad de Gestión como herramienta para la toma de decisiones. *Zaragoza*, 30.

FERRARA, W. L. (1995). Responsibility Accoun-ting. *A Basic Control* , 25.

GUTIERREZ PONCE, H. (1991). Sistemas contables de gestión y el factor humano, una apuesta de futuro. 14.

JOHNSON, H. &. (1988). Contabilidad de Costes: Auge y Caída de la Contabilidad de Gestión. . *Contabilidad*, 10.

- KAPLAN, R. (1984). *The Evolution of Management Accounting*. . 19.
- Ripoll Feliú, V. (1994). Aspectos estructurales de la Contabilidad de Gestión y principales líneas de investigación. 15.
- Ripoll Feliú, V. (1994). Contabilidad de Gestión, investigación y práctica empresarial. *Revista española de financiación y contabilidad*, 907-927.
- Zúñiga Quevedo, J. (20 de 05 de 2015). La Republica. Las Pymes y la economía peruana.

## REFERENCIAS DOCUMENTOS WEB

- Castello Tallani, E. (22 de Marzo de 1991). *Observatorio Iberoamericano*.  
Obtenido de <https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#>
- Empresas, A. E. (16 de Enero de 1992). *Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión*. Obtenido de AECA:  
[https://www.google.com.pe/search?q=ASOCIACION+ESPA%C3%91OLA+DE+CONTABILIDAD+Y+ADMINISTRACION+DE+EMPRESAS+AEC+A.++\(1992\).+Principios+de+Contabilidad+de+Gesti%C3%B3n.+Madrid.+DOCUMENTO+ELECTRONICO&oq=ASOCIACION+ESPA%C3%91OLA+DE+CONTABILIDAD+Y+ADMINISTRACION+D](https://www.google.com.pe/search?q=ASOCIACION+ESPA%C3%91OLA+DE+CONTABILIDAD+Y+ADMINISTRACION+DE+EMPRESAS+AEC+A.++(1992).+Principios+de+Contabilidad+de+Gesti%C3%B3n.+Madrid.+DOCUMENTO+ELECTRONICO&oq=ASOCIACION+ESPA%C3%91OLA+DE+CONTABILIDAD+Y+ADMINISTRACION+D)
- FLEISCHMAN, R. K. (15 de marzo de 1991). *Google academico*. Obtenido de <https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#>
- Gallego Alvarez, I. (. (25 de noviembre de 2013). *Contabilidad de Gestion*.  
Obtenido de [https://www.google.com.pe/search?q=Gallego+Alvarez%2C+I.++\(s.f.\).+Co](https://www.google.com.pe/search?q=Gallego+Alvarez%2C+I.++(s.f.).+Co)

ntabilidad+de+Gesti%C3%B3n.+Universidad+de+Salamanca.DOCUME  
NTO+ELECTRONICO&oq=Gallego+Alvarez%2C+I.+(s.f.).+Contabilidad  
+de+Gesti%C3%B3n.+Universidad+de+Salamanca.DOCUMENTO+ELE  
CTRONICO&aqs

INEI., I. N. (14 de Julio de 2013). *www.inei.gob.pe*. Obtenido de  
[www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones)

ROMERO VILLASMIL, F. (4 de julio de 2005). *Google Academico*. Obtenido de  
[https://www.google.com.pe/search?q=ROMERO+VILLASMIL%2C+F.+\(2005\).+Evaluaci%C3%B3n+del+sistema+de+informaci%C3%B3n+contabl+e+del+departamento+de+cr%C3%A9dito+en+sofioccidente+Banco+de+I+nversi%C3%B3n+C.A.+Maracaibo.+DOCUMENTO+ELECTRONICO&oq=ROMERO+VILLASMI](https://www.google.com.pe/search?q=ROMERO+VILLASMIL%2C+F.+(2005).+Evaluaci%C3%B3n+del+sistema+de+informaci%C3%B3n+contabl+e+del+departamento+de+cr%C3%A9dito+en+sofioccidente+Banco+de+I+nversi%C3%B3n+C.A.+Maracaibo.+DOCUMENTO+ELECTRONICO&oq=ROMERO+VILLASMI)

## ANEXOS

## ANEXO 01: Matriz de Consistencia:

La Contabilidad de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao.

PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGIA	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p><b><u>Problema General</u></b></p> <p>¿En qué medida la Contabilidad de Gestión incide positivamente en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao?</p> <p><b><u>Problemas específicos</u></b></p> <p>✓ ¿En qué medida la planificación y el control inciden en la efectiva toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao?</p> <p>✓ En qué medida la gestión empresarial incide en la óptima toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao?</p> <p>✓ De qué manera la evaluación y determinación de utilidades inciden en las toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales en el Callao?</p>	<p><b><u>Objetivo general</u></b></p> <p>Determinar en qué medida la Contabilidad de Gestión incide positivamente en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao</p> <p><b><u>Objetivos específicos</u></b></p> <p>✓ Determinar en que medida la planificación y el control inciden en la efectiva toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao.</p> <p>✓ Determinar en que medida la gestión empresarial incide en la óptima toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao.</p> <p>✓ Determinar de que manera la evaluación y determinación de utilidades inciden en las toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales en el Callao.</p>	<p><b><u>Hipótesis general</u></b></p> <p>La Contabilidad de Gestión incide positivamente en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao</p> <p><b><u>Hipótesis específicas</u></b></p> <p>✓ La planificación y control inciden en la efectiva toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao.</p> <p>✓ La Gestión empresarial incide en la óptima toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales del Callao.</p> <p>✓ La evaluación y determinación de las utilidades inciden en en las toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales en el Callao</p>	<p><b><u>Tipo de investigación</u></b></p> <p>De acuerdo al alcance de la investigación, la presente tesis es de tipo:</p> <p>Descriptivo, porque describe la realidad y las características del objeto de estudio.</p> <p>Correlacional, porque explica la relación entre las variables, en este caso: La Contabilidad de Gestión y su incidencia en toma de decisiones en la Provincia Constitucional del Callao.</p> <p><b><u>Diseño de la investigación</u></b></p> <p>El diseño de investigación fue el No Experimental, porque no se manipularon en forma deliberada las variables.</p>	<p><b><u>Variable Independiente (VI)</u></b></p> <p>X Contabilidad de Gestión</p> <p>X1 Planificación y control</p> <p>X2 Gestión Empresarial</p> <p>X3 Evaluación y determinación de utilidades</p> <p><b><u>Variable Dependiente (VD)</u></b></p> <p>Y Toma de decisiones</p> <p>Y1 Decisiones Estratégicas</p> <p>Y2 Decisiones Tácticas</p> <p>Y3 Decisiones Operativas</p>

## ANEXO 2: ENCUESTA DE CONTABILIDAD DE GESTION Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES

La presente encuesta tiene por finalidad recoger información para poder conocer el efecto que genera la contabilidad de gestión en la toma de decisiones en las pequeñas empresas comerciales de Callao.

Respecto a la forma de llenar la encuesta de la pregunta 1 hasta la 4 marque con un aspa (X) dentro del recuadro correspondiente, marcado 1= Siempre, 2= casi siempre, 3= a veces, 4= casi nunca, 5= nunca

PREGUNTAS		1	2	3	4	5
1	¿ Con que frecuencia se mide el grado de liquidez en la empresa					
2	¿Con que frecuencia se coordina con el personal para el logro de objetivos de la empresa?					
3	¿La empresa tiene un oportuno conocimiento del mercado?					
4	¿Se elabora información contable para la administración de la empresa?					

De la pregunta 5 hasta la 8 marque con un aspa (X) dentro del recuadro correspondiente, marcando 1= Muy bueno, 2= Bueno 3= Regular 4=Malo 5= Pésimo

PREGUNTAS		1	2	3	4	5
5	¿Cómo considera Ud. la elaboración de presupuesto para la proyección de los ingresos dentro de la empresa?					
6	¿Cómo califica la evaluación de resultados obtenidos a través de la información contable?					
7	¿Cómo considera Ud. la definición de los objetivos y metas estratégicas de la empresa a corto plazo?					
8	¿Cómo califica la infraestructura tecnológica dentro de la empresa?					

De la pregunta 9 hasta la 10 marque con un aspa (X) dentro del recuadro correspondiente

PREGUNTAS		SI	NO
9	¿Considera que una herramienta de gestión es útil para medir la evolución de la actividad de la empresa y sus resultados?		
10	¿La competitividad de la empresa ha aumentado su rentabilidad?		

### **ANEXO 3: JUICIO DE EXPERTOS**