

**DIAGNÓSTICO EN CONTABILIDAD DE GESTIÓN A LAS GRANDES  
EMPRESAS INDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE TULUÁ**

**YESSENIA ARENAS SILVA**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
TULUÁ 2020**

**DIAGNÓSTICO EN CONTABILIDAD DE GESTIÓN A LAS GRANDES  
EMPRESAS INDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE TULUÁ**

**YESSENIA ARENAS SILVA**

**Director: CARLOS ENRIQUE BETANCOURT DUQUE**

**Contador Público**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
TULUÁ 2020**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

Director del programa

---

Director del proyecto

---

Jurado 1

---

Jurado 2

---

Jurado 3

Tuluá, abril 2020

## **AGRADECIMIENTOS**

*Le agradezco inmensamente a Dios por darme la vida y enseñarme que los obstáculos sólo se pueden superar con Fe y mucho entusiasmo. A mi familia que ha sido un apoyo incondicional que no me abandona en ningún momento con su amor y su buena educación, porque es gracias a sus enseñanzas que hoy día he logrado mis sueños.*

*Yessenia Arenas S.*

## CONTENIDO

<b>1. PROBLEMA</b> .....	12
<b>1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b> .....	12
<b>1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	13
<b>1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	15
<b>1.4. SISTEMATIZACIÓN</b> .....	16
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	17
<b>2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA</b> .....	17
<b>2.2. JUSTIFICACIÓN PRACTICA</b> .....	18
<b>2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA</b> .....	18
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	19
<b>3.1. OBJETIVO GENERAL</b> .....	19
<b>3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	19
<b>4. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	20
<b>4.1. MARCO TEÓRICO</b> .....	20
<b>4.2. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	23
<b>4.3. MARCO LEGAL</b> .....	24
<b>5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	27
<b>5.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	27
<b>5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	27
<b>5.3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	27
<b>5.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b> .....	27
<b>5.5. POBLACION Y MUESTRA</b> .....	28
<b>5.6. INSTRUMENTO DE RECOLECCION</b> .....	28
<b>5.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b> .....	28
<b>6. LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE TULUÁ EN LA TOMA DE DECISIONES</b> .....	29
<b>7. CRITERIOS DE MEDICIÓN QUE UTILIZAN LAS GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE TULUÁ PARA LA ADOPCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES</b> .....	41
<b>7.1 LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS</b> .....	41
<b>7.2 HERRAMIENTAS APLICADAS EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS</b> .....	46

**8. HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN ADECUADAS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LAS GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE TULUA ..... 60**  
**CONCLUSIONES ..... 82**  
**RECOMENDACIONES ..... 83**  
**BIBLIOGRAFÍA..... 84**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ámbitos de influencia de la contabilidad de costos	29
Figura 2. Estructura organizativa de la contabilidad de gestión	31
Figura 3. Aplicación de la contabilidad de gestión	33
Figura 4. Aplicación de la Contabilidad de gestión	34
Figura 5. Etapas en la toma de decisiones	40
Figura 6. Criterios en la toma de decisiones	42
Figura 7. Cuadro de Mando Integral	43
Figura 8. Planeación Estratégica	49
Figura 9. Planeación Estratégica	50
Figura 10. Diagrama de flujo del proceso contable	57
Figura 11. Perspectiva de Cuadro de Mando Integral	79

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo Contabilidad financiera y de gestión	37
Tabla 2. Tipos de decisión	41
Tabla 3. Número de trabajadores de la empresa	61
Tabla 4. Utiliza algún mecanismo contable	62
Tabla 5. Elemento que determina el costo de fabricación	63
Tabla 6. Asignación de costos de producción	64
Tabla 7. Estipulación del precio de producto	65
Tabla 8. Cargo de costos indirectos a los productos	66
Tabla 9. Método de inventarios	67
Tabla 10. Sistemas de costos	68
Tabla 11. Planificación de costos	69
Tabla 12. Presupuesto de costos	70



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de trabajadores de la empresa	61
Gráfico 2. Utiliza algún mecanismo contable	62
Gráfico 3. Elemento que determina el costo de fabricación	63
Gráfico 4. Asignación de costos de producción	64
Gráfico 5. Estipulación del precio de producto	65
Gráfico 6. Cargo de costos indirectos a los productos	66
Gráfico 7. Método de inventarios	67
Gráfico 8. Sistemas de costos	68
Gráfico 9. Planificación de costos	69
Gráfico 10. Presupuesto de costos	70

## **RESUMEN**

En el presente trabajo de tipo descriptivo se ahondó acerca de un tema de gran importancia en el campo empresarial como lo es la aplicabilidad de la Contabilidad de Gestión y su impacto en el proceso de toma de decisiones. Para reconocer el mismo se aplicó una encuesta a cinco empresas industriales del municipio de Tuluá que tienen un fuerte reconocimiento en el mercado local, regional y nacional.

La aplicación de la encuesta permitió reconocer que en las empresas analizadas se han venido aplicando los lineamientos de la contabilidad de gestión y que es por esta razón, que cuenta con reconocimientos en el sector en donde participan.

## **ABSTRACT**

In the present descriptive work, I delved into a topic of great importance in the business field, such as the applicability of Management Accounting and its impact on the decision-making process. To recognize the same, a survey was applied to five industrial companies in the municipality of Tuluá that have strong recognition in the local, regional and national market.

The application of the survey acknowledges recognizing in the companies analyzed if they have been applying the guidelines of management accounting and that is why, it has recognition in the sector in which they participate.

## 1. PROBLEMA

### 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El primer trabajo que servirá como guía o referencia de la investigación corresponde a Malles<sup>1</sup>, quien realizó una investigación en contabilidad de gestión “La Contabilidad de Gestión en las Empresas de Nuestro Entorno” en este trabajo se tratan problemas acerca de los sistemas de costos de las empresas industriales, como se valora el costo de producción y qué sistemas de costos manejan y si estos son efectivos, también se analizan los presupuestos y las desviaciones que estos presentan y como impactan en el margen de contribución y el resultado.

En esta investigación se aplicó una metodología cualitativa, en la cual se realizaron entrevistas con preguntas abiertas y cerradas, a los diferentes directivos de las empresas objeto de estudio.

De la investigación se obtuvo que a través de la Contabilidad de gestión se podían analizar distintas clases de resultados, tomando como referencia información no solo cuantitativa. Se pudo establecer una mejor valoración de los artículos producidos, esto también permitió una mejor valoración de los presupuestos y un mayor margen de maniobrabilidad y mecanismos de control más efectivos, a pesar de que establecer más razonablemente el precio de venta era uno de los objetivos primordiales, la investigación arrojó que las presiones del mercado hacen que esta variable se condicione al precio del mercado, obligando a los gerentes a trabajar sobre un costo objetivo para lograr la rentabilidad esperada.

---

<sup>1</sup> MALLES, Eduardo. La Contabilidad de Gestión en las Empresas de Nuestro Entorno. Guipúzcoa. 2005. (Recuperado el 20 de septiembre de 2017). En línea: Disponible <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/rdae/article/viewFile/11473/10627>

Un segundo trabajo corresponde a Martínez<sup>2</sup>, quien realizó la: “propuesta de la contabilidad de gestión en los centros sanitarios” en este trabajo se refiere a que el principal problema es que repercuten los altos costos que se presentan durante los últimos tiempos por la sensibilidad social que tiene la demanda sanitaria donde exige más y mejores servicios sanitarios es por ello que muestran que las organizaciones deben utilizar herramientas e instrumentos que se adapten a la cantidad de información que se genera desde los procesos y que permitan evaluar su gestión, la contabilidad de gestión brinda herramientas para el tratamiento de la información que resuelve una necesidad de gestión en el desarrollo del objeto social. Este trabajo utiliza la metodología cualitativa donde por medio de encuestas que realizan a los responsables de administración o control de gestión las analizan mediante un método de análisis bi-variable; del estudio pudieron concluir que, a través de los análisis de los instrumentos de contabilidad de gestión, los sistemas de control y los sistemas de costos se proporcionó información para lo que realmente se puede controlar y así mismo poder disminuir los altos costos.

Cabe resaltar que se consultó trabajos similares en lugares más cercanos como referencia la biblioteca de la unidad central del valle del cauca (UCEVA) pero no fue posible encontrar referencias semejantes al mismo.

## **1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente las empresas se encuentran inmersas en un mercado globalizado y competitivo, del que se derivan una serie de retos que solo pueden ser superados si se toman decisiones acertadas, lo cual es posible si se aplican herramientas como la gestión de contabilidad que contribuye a que se maneje información

---

<sup>2</sup> MARTINEZ, Jordi. La Contabilidad De Gestión En Los Centros Sanitarios. Barcelona. 2002. (Recuperado el 14 de septiembre de 2017). En línea: Disponible en. <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/7332/tjfm1de1.pdf>

precisa sobre costos y además a articular procesos de control y planificación que permiten que la información interna de la empresa sea analizada y verificada.

Así pues, la aplicación de la contabilidad de gestión en las empresas industriales da lugar a que se complemente la información financiera, ya que se hace un desglose de los costos, que es muy significativo para desarrollar una planificación estratégica y directiva.

Conviene mencionar, que, a pesar de la importancia de la contabilidad de gestión en el proceso de toma de decisiones, aún en muchas empresas no se da aplicabilidad, pues quienes las dirigen consideran que los beneficios obtenidos no son muy representativos respecto a los gastos en que se debe incurrir para estipular dicho modelo.

Dicho pensamiento se convierte en un obstáculo para que las empresas industriales superen los retos que se imponen de la globalización, internacionalización y muchos otros procesos que detonan una marcada competitividad, ya que como se ha mencionado la contabilidad de gestión es una que contribuye a que haya mejora en la eficiencia de muchos procesos, contribuyendo con esto a que se consolide una idónea salud financiera.

Muestra de esto, se refleja en el informe demográfico, económico y social de la región área de influencia de la Cámara de Comercio de Tuluá<sup>3</sup>, pues en este se hace referencia a que las empresas del sector industrial vallecaucano tuvieron una caída en la producción, principalmente en las empresas de productos alimenticios; se debe tener en cuenta que las grandes empresas industriales del municipio de

---

<sup>3</sup> CÁMARA DE COMERCIO. Informe demográfico económico y social de la región área de influencia de la cámara de comercio de Tuluá. 2017. (Recuperado el 31 de agosto de 2017). En línea. Disponible en. <http://camaratulua.org/wpcontent/uploads/2016/02/calidad/page/INFORME-ECON%20MICO-DE-LA-JURISDICCION-2016-1.pdf>

Tuluá se mueven en esta actividad económica, y son el objeto de estudio de esta investigación.

Según la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF)<sup>4</sup> el sector industrial de Tuluá reportó una disminución de 7 puntos “(en el balance de respuesta)” en el desempeño esperado en el último año.

Dicha situación que se ha venido presentado en el sector industrial a nivel regional y propiamente en el municipal se encuentra relacionada con la no aplicabilidad de la contabilidad de gestión, que ha dado lugar a que o se haga un manejo adecuado de costos y gastos, que conlleva a que se evidencie incumplimiento del presupuesto.

Por esta razón, es necesario realizar un diagnóstico de la Contabilidad de Gestión en estas empresas e identificar qué herramientas de gestión utilizan, como las aplican en cada uno los procesos productivos, para determinar si verdaderamente sirve como una herramienta de gestión y a través de que métodos se evalúa la información generada en sus procesos y cómo estos influyen en la toma de decisiones por parte de la administración.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Por qué la contabilidad de gestión es necesaria en el proceso de toma de decisiones para las grandes empresas industriales de Tuluá y cuáles herramientas permitirían controlar su gestión?

---

<sup>4</sup> ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. IPA regional: Primer Semestre de 2017. Agosto 2017. (Recuperado el 02 de septiembre de 2017). En línea. Disponible en.: <http://anif.co/sites/default/files/ago28-17.p>

#### **1.4. SISTEMATIZACIÓN**

¿Cómo se refleja la contabilidad de gestión en el funcionamiento interno de las empresas y en la toma de decisiones de las grandes empresas industriales del municipio de Tuluá?

¿Qué criterios utilizan las grandes empresas industriales del municipio de Tuluá para medir la gestión dentro de sus procesos?

¿Cuáles son las herramientas de control de gestión adecuadas para la toma de decisiones de las grandes empresas industriales del municipio de Tuluá?



## 2. JUSTIFICACIÓN

### 2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Como lo plantean Johnson & Kaplan<sup>5</sup>, la importancia de la contabilidad de gestión radica en el impacto que esta tiene a nivel interno en una organización, ya que se genera información apropiada que sirve de base para la toma de decisiones de los administradores de los diferentes departamentos, ayuda de forma directa a controlar los procesos productivos y se convierte en una herramienta fundamental para la gestión y dirección de la organización, es por ello que es necesario la aplicación de diferentes técnicas de contabilidad de gestión a todo tipo de organizaciones económicas, que sirva para racionalizar los procesos, a través de una reestructuración de los sistemas de costos y de medición utilizados por las organizaciones, que optimice por tanto el comportamiento y la competitividad global de la organización.

Este trabajo es importante aplicarlo en las grandes empresa industriales ya que la contabilidad de gestión revaloriza la información interna que se genera dentro de los diferentes procesos productivos, además ayuda a controlar y gestionar las actividades de la organización, por ende aporta a la toma de decisiones, según Quintero<sup>6</sup> permite formular objetivos específicos para cada departamento, medir el comportamiento y cumplimiento de los objetivos en cada uno de los departamentos, evaluar los departamentos y a los responsables de las actividades de cada departamento.

---

<sup>5</sup> JOHNSON, H. Thomas y Kaplan, Robert S. La contabilidad de costes: Auge y caída de la contabilidad de gestión. Barcelona: Plaza & Janes: 1988. p. 21

<sup>6</sup> QUINTERO, Gilberto. Contabilidad de Gestión. En: Revista latinoamericana de pensamiento, teoría e investigación contable [revista digital]. No. 4 (2003): p. 53 [citado en 19 de octubre de 2017] Disponible en: <http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/issue/view/84>

## **2.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Es pertinente aclarar que la aplicación del diagnóstico en contabilidad de gestión a las grandes empresas industriales del municipio de Tuluá es oportuno e importante debido a que estas organizaciones tienen una competencia exterior fuerte, un desarrollo continuo de tecnología en sus productos y procesos, y fluctuaciones constantes en los tipos de cambio y los costos de la materia prima por la misma naturaleza de su actividad económica, ya que son empresas exportadoras, por lo cual es necesario optimizar la productividad y generar procesos productivos más competitivos.

## **2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

En la búsqueda de dar respuesta a la pregunta de investigación, se decide aplicar los lineamientos del tipo de estudio descriptivo, pues este da la posibilidad de mostrar de manera detallada los hallazgos encontrados con la aplicabilidad de la entrevista y encuesta a las personas encargadas de las diferentes áreas de las empresas seleccionadas como muestra de estudio. De igual modo, se aplicará el método deductivo, que da lugar a que se aborde la problemática de manera general y se vaya desglosando hasta llegar a sólidas conclusiones que den respuesta a la pregunta investigativa.

Respecto al enfoque se aplicará el cualitativo, pues este parte de la recolección de datos de tipo descriptivo y de observaciones que se realizan en el trabajo de campo, permitiendo dar un mejor abordaje a la problemática.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la utilización de sistemas de Contabilidad de Gestión en las Grandes Empresas Industriales del Municipio de Tuluá, realizando un diagnóstico que permita identificar al interior de las empresas el nivel de eficiencia de sus procesos y si a partir de la información generada en cada uno de ellos se consigue mejorar el proceso de toma de decisiones por parte de la dirección, dada a la oportunidad y confiabilidad de la Contabilidad de Gestión.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Conocer cómo se refleja la contabilidad de gestión en el funcionamiento interno de las grandes Empresas Industriales del Municipio de Tuluá en la toma de decisiones.
- Describir los diferentes criterios de medición que utilizan las grandes Empresas Industriales del Municipio de Tuluá para la adopción en la toma de decisiones.
- Identificar las herramientas de control de gestión adecuadas para la toma de decisiones de las grandes empresas industriales.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1. MARCO TEÓRICO

Calderón y García<sup>7</sup> refieren que en Colombia la contabilidad de gestión es una herramienta poco utilizada para la toma de decisiones, sin embargo, esta se utiliza para interpretar y realizar análisis más completos a la información general que producen las organizaciones dentro de sus departamentos, por tanto resulta una herramienta fundamental para la toma de decisiones más acertadas, para el desarrollo de los objetivos, ya que la toma de decisiones requiere un tipo de información que va más allá que la que se genera a partir de los resultados contables, de esta forma la contabilidad de gestión se orienta a los líderes de los procesos con el fin de mostrar mejores oportunidades para la gestión y el desempeño administrativo, además de ser un importante instrumento de control.

Por consiguiente, la contabilidad de gestión es una herramienta de fundamental importancia en el campo empresarial, pues contribuye a que se analice información que no se refleja totalmente en los informes financieros, respecto a la aplicabilidad y manejo de los recursos económicos que se aplican en el desarrollo del proceso productivo. De ahí que, se afirma que este modelo de contabilidad se delimita en dos objetivos como son<sup>8</sup>:

- Instrumental: La determinación de los costos que proceden del proceso productivo para la valoración de los activos y la cuantificación de resultados.
- Analítico: La elaboración de la información para el análisis de la eficiencia interna y la toma de decisiones de gestión económica.

---

<sup>7</sup> CALDERÓN, Sandra. GARCÍA, Andrea. Implementación de la contabilidad de gestión como instrumento financiero de las empresas. En: Visión Contable. Bogotá. 2014. No. 9. p. 58

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p.6

Adentrándose más en el tema de la contabilidad de gestión, es preciso referenciar lo expuesto por la Comisión de contabilidad de Gestión de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas que afirma que esta es “una 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”<sup>9</sup>.

Por su parte, Ripoll et al<sup>10</sup> afirma que la contabilidad de gestión brinda información de suma importancia para la consecución de objetivos y la toma de decisiones en un entorno empresarial local y mundial, los principales medios informativos que utiliza la contabilidad de gestión son los informes financieros y económicos, sin embargo, destacan la importancia que se debe dar a la información de tipo cualitativa, es decir indicadores no financieros.

De igual modo Ripoll<sup>11</sup>, afirma que el correcto cálculo del costo, basado en un método acorde a la actividad y a las características de cada organización debe ser el resultado de una correcta aplicación de la contabilidad e gestión, una vez realizada dicha actividad se procede a resolver problemas de planificación y control que trasciendan a la toma de decisiones por parte de las direcciones o gerencias, sin embargo para lograrse, el director o gerente debe tener información de primera mano relacionada a los costos e ingresos, puesto que estas variables condicionan la libertad y el juicio de los decisores. Los diferentes planteamientos hechos por el teórico permiten reconocer que la contabilidad de gestión trae consigo diversas ventajas entre las que conviene mencionar:

---

<sup>9</sup> ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. (A.E.C.A.) (1991): “Principios de contabilidad de gestión” Documentos 1 y 3. Citado por: ESTEBÁN, Luisa. La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones. En: Revista de relaciones laborales [base de datos en línea]. No. 6. (1998). p.86 [citado en 21 de octubre de 2017] Disponible en: Dialnet <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=229732>

<sup>10</sup> RIPOLL, Vicente; ÁLVAREZ, José; AMAT, Joan; AMAT, Oriol; BALADA, Tomás; BLANCO, Felipe; CASTELLÓ, Emma y LIZCANO, Jesús. Contabilidad de gestión avanzada: planificación, control y experiencias prácticas. Madrid: Ediciones Mc Graw Hill, 1997. 224 p.

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p. 224.

- ✓ Que se recoja información en el interior de la empresa, consiguiendo así hacer una revisión gerencial que conlleve a una acertada toma de decisiones.
- ✓ Contribuye a que se tomen decisiones que permitan hacer un manejo acertado de los gastos, que es importante para mantener un nivel óptimo de rentabilidad.
- ✓ Da lugar a que se haga un manejo idóneo del flujo de caja, que es una buena alternativa para conseguir una mejora continua en las diferentes áreas de la empresa.

Como puede observarse, la aplicabilidad de la contabilidad de gestión en las empresas conlleva a que se efectúen cambios que traen consigo mejoras en la producción, puesto que se estipulan políticas más sólidas sobre el manejo de los costos y gastos; asegurando una estabilidad económica que es clave para seguir vigentes en un mercado cada vez más competitivo.

Dando mayor fundamento teórico a lo expuesto, es pertinente referenciar lo mencionado por Johnson y Kaplan<sup>12</sup> quienes aseguran que la contabilidad de gestión evolucionó para aportar información más adecuada a los gerentes y directores acerca de la rentabilidad y eficiencia en los procesos interempresariales, esta información se utilizó para simplificar procesos y optimizar tiempo y costos a nivel de departamentos, permitiéndole de esta forma definir objetivos claros y alcanzarlos de forma controlada, aportando un mayor grado de respuesta a las presiones competitivas del mercado.

Por su parte, Calderón y García<sup>13</sup> afirman que la contribución esencial de la contabilidad de gestión está dada en que facilita el control de los procesos dentro

---

<sup>12</sup> JOHNSON Y KAPLAN. Óp. cit., p. 200.

<sup>13</sup> CALDERÓN Y GARCIA. Óp. cit., p. 64

de las empresas, ya que aporta información financiera que es importante en la toma de decisiones, puesto que puede determinar la sostenibilidad de la empresa en un mercado cada vez más competitivo, dándole a sus diferentes departamentos las herramientas para desarrollarse acorde a los objetivos de la organización y a los cambios que se generan en el mercado.

Concluyendo, es preciso afirmar que la contabilidad de gestión es una herramienta de fundamental importancia en el campo empresarial, puesto que da la posibilidad de registrar operaciones financieras y reportarlas en los estados financieros, contribuyendo con esto, a que se tomen decisiones y se optimice la planificación que son dos elementos claves para que cada vez las empresas sean más competitivas.

## **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

Competitividad. Capacidad de superar los retos que se imponen en el mercado.

Contabilidad de gestión. Se enfoca en recoger información y reportarla a los estados financieros con el fin de que haya un idóneo proceso de planificación y toma de decisiones.

Control. Vigilancia, evaluación de la información financiera, en especial de los costos y gastos.

Diagnóstico. Proceso de reconocimiento o evaluación de un hecho, situación o modelo aplicado en una empresa.

Productividad. Capacidad de producir, de manera tal que se logra dar respuesta a la demanda existente.

Toma de decisiones. Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones en un contexto específico.

### **4.3. MARCO LEGAL**

El trabajo investigativo no tiene un marco legal en nuestro país, puesto que es una actividad de gestión y control de carácter interno propia de las empresas que quieran mejorar o adoptar estas herramientas con el fin de optimizar sus procesos, sin embargo, para la contabilidad general si existe un marco normativo al cual se hará referencia.

Ley 43 de 1990<sup>14</sup>. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión del contador público, promulgándose su Código de Ética Profesional.

Ley 83 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones

Ley 1314 de 2009<sup>15</sup>, por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptadas en Colombia, se informan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las autoridades responsables de vigilar su cumplimiento<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 43 de 1990. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión del contador público, promulgándose su Código de Ética Profesional. En Línea. Disponible en. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104547\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104547_archivo_pdf.pdf). (Citado Diciembre, 2018)

<sup>15</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1314 de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información

<sup>16</sup> COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1314 de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptadas en Colombia. [en línea] [Citado el 3 de noviembre de 2017]. Disponible en: <https://www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/leycontable/contadores/2009-ley-1314.pd>



Decreto reglamentario 1826 de 1994. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993".

Código de comercio. Fija la reglamentación de las actividades mercantiles, mediante el decreto 410 de 1971.

Decreto 2784 de 2012<sup>17</sup>. Por el cual se reglamenta la ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que se clasifican en el literal a) del parágrafo del artículo 10 del decreto 2784 de 2012 y que hacen parte del grupo 1.

Decreto 3022 de 2013<sup>18</sup>. Decreto expedido por el gobierno, para expedir el marco normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo 2, empresas pymes, que han sido emitidas en español, en el año 2009, por parte de a IASB.

Decreto 2129 de 2014. Decreto expedido para reglamentar el decreto 3022 de 2013.

Decreto 2420 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones<sup>19</sup>

Decreto 2496 de 2015. Por medio del cual se modifica el Decreto 2420 de 2015 Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 2784 de 2012. Normas de información financiera para el grupo 1. En Línea. Disponible en. <https://nif.com.co/decreto-2784-2012/>. (citado diciembre, 2018)

<sup>18</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 3022 de 2013. Norma de Información Financiera Grupo 2 En Línea. Disponible en. <https://nif.com.co/decreto-3022-2013/>. (citado diciembre, 2018)

<sup>19</sup><https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76745>

<sup>20</sup>

[https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/normatividad/doc\\_normograma/decretos/Decreto%202496%20del%202015.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/normatividad/doc_normograma/decretos/Decreto%202496%20del%202015.pdf)

Decreto 2170 de 2017. Por medio de este se establecen los lineamientos que deben seguirse por parte del Revisor Fiscal para elaborar informes claves en donde se expongan asuntos claves en este campo, que le permitirá a los grupos de interés obtener una mayor información de la empresa que analizan.<sup>21</sup>

Decreto 2483 de 2018 actualización marcos técnicos de las NIIF grupo 1 y 2.

En este tipo de informe sobre el negocio en marcha, los revisores fiscales deben estipular que los negocios son predecibles hacia el futuro, es decir, enfatizar e la continuidad de la empresa, que es algo relevante ya que guarda relación con los presupuestos que hacen las compañías.

---

<sup>21</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIAY TURISMO. Decreto 2170 DE 2017. En Línea. Disponible en. <https://actualicese.com/decreto-2170-de-22-12-2017/>. Citado (Diciembre, 2019)

## **5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo de la investigación se aplicará el enfoque cualitativo, pues este da lugar a que se analice una realidad dentro de su contexto natural; es decir, que se logrará mediante la aplicabilidad de encuestas y entrevistas recolectar información, que al ser analizada aporte a dar respuesta a la problemática analizada.

### **5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación se aplicará los lineamientos de tipo descriptivo, pues este permitió hacer una descripción detallada del hallazgo, consiguiendo con esto formular conclusiones que den respuesta a la problemática analizada.

### **5.3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se decide utilizar el método deductivo ya que esta nos permitirá emitir una hipótesis acerca de las posibles soluciones a un problema planteado o identificar a partir de la comprobación de los datos recolectados si la investigación se acerca a la realidad del tema objeto de estudio, así se podrá hacer una verificación en tiempo real de la hipótesis planteada.

### **5.4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

5.4.1 Fuentes primarias. Se tendrán en cuenta para el desarrollo del trabajo de un programa con el que se pueda evidenciar la medición de la información, consulta de datos físicos en archivos y digital, reunión de comités de evaluación y con esto llevar

a cabo el cumplimiento de los objetivos. De igual modo, se aplicarán entrevistas y encuestas.

5.4.2 Fuentes Secundarias. La lectura de trabajos de grados que aborden una problemática similar, documentos de las empresas, libros y otros tipos de consultas que permitieron tener un mayor conocimiento sobre la contabilidad de gestión y su impacto en las grandes empresas.

## **5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para el desarrollo del trabajo de manera aleatoria se selecciona cinco grandes empresas del municipio de Tuluá.

## **5.6 INSTRUMENTO DE RECOLECCION**

Se aplica una encuesta de dieciséis preguntas de tipo cerrado, en las que se analizaron aspectos como: las herramientas de control de costos que aplican, el sistema de inventario que aplican y otros aspectos, que contribuyeron a dar respuesta a la pregunta de investigación.

## **5.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Se aplicó el programa Excel que permitió mostrar la información recolectada por medio de tablas y gráficos que permiten plantear solidas conclusiones.

## **6. LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE TULUÁ EN LA TOMA DE DECISIONES**

Las empresas se encuentran inmersas en un mercado que es cada vez más exigente, competitivo y globalizado; razón por la que se hace necesario que los encargados de direccionarlo adopten herramientas que les permitan tomar decisiones de gran relevancia, que se reflejen en la consolidación de ventajas competitivas que conlleven a que haya una optimización del posicionamiento en el sector en donde se participa.

Conviene mencionar, que una de estas herramientas es la Contabilidad de gestión, puesto que esta tiene como objetivo:

Suministrar información a los usuarios internos de la organización, principalmente a los directivos a fin de contribuir en las actividades de la Gerencia. La contabilidad de gestión es la encargada de proveer información con el propósito de ser un insumo para la toma de decisiones, basado principalmente en información presupuestal y en la suministrada por el área de costos<sup>22</sup>.

Lo planteado en la cita textual permite reconocer que la contabilidad de gestión contribuye a la toma de decisiones, puesto que no se limita a una sola área como ocurre en el caso de la contabilidad financiera sino que recoge y analiza información de la parte administrativa, comercial, datos externos y muchos más que al final dan la posibilidad a quien realiza el proceso de gestión de reconocer falencias y a partir de esto tomar decisiones que conlleven a cambios de significancia, que encausen la empresa hacia la competitividad.

Siendo más explícitos en la importancia de este tipo de contabilidad, resulta pertinente referenciar la definición formulada por la Comisión Española de

---

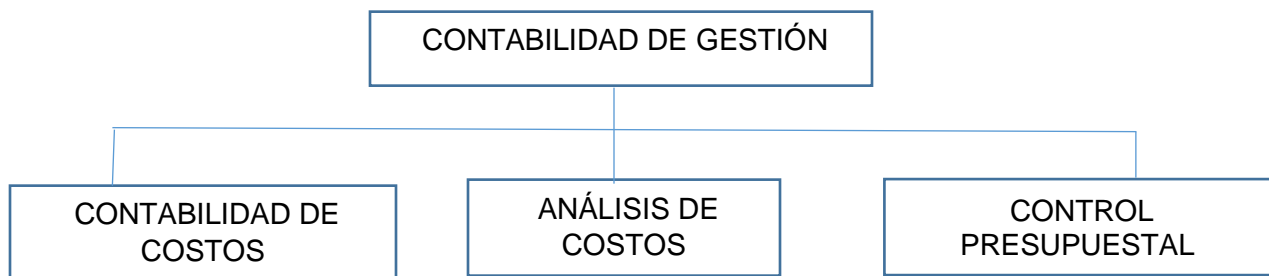
<sup>22</sup> <https://actualicese.com/2015/11/26/contabilidad-de-gestion/>

Contabilidad y Administración: “Es una 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 entregar a la organización la información relevante para la toma de decisiones”<sup>23</sup>.

Este tipo de contabilidad es indispensable en las organizaciones, pues como se ha mencionado en párrafos anteriores son cada uno los informes que se gestan en esta área los que hacen posible que se tomen idóneas decisiones respecto a aspectos como los costos, inventarios, clientes y otros más que influyen no solo en su salud financiera sino en la capacidad de seguir vigentes en un mercado que es cambiante y exigente.

Conviene señalar, que en un primer momento esta derivación de la contabilidad solo aplicaba para el manejo de los costos

Figura 1. Ámbitos de Influencia de la Contabilidad de Costos.



Fuente: [https://www.imosver.com/es/ebook/contabilidad-y-gestion-de-costes\\_E0002623973](https://www.imosver.com/es/ebook/contabilidad-y-gestion-de-costes_E0002623973)

---

<sup>23</sup>VALDEZ, Misael. Una visión integral acerca de la contabilidad. (recuperado marzo 15- 2020): En Línea. Disponible en. Doalner.unirioja.es

Desde este enfoque la contabilidad de gestión juega un papel relevante en el cumplimiento de los siguientes objetivos<sup>24</sup>:

- ✓ Fijación de los Costos Estándar.
- ✓ Cálculo del costo por unidad fabricada.
- ✓ Identificación de los Costos de Producción.
- ✓ Costos por departamentos, centros, secciones y actividades
- ✓ Costo de la producción vendida (CPV).
- ✓ Relación de los CPV con los Ingresos.
- ✓ Valoración de los Inventarios.
- ✓ Cálculo de la Desviaciones.

De igual manera, se debe reconocer que este modelo da lugar a que en las empresas se lleven a cabo diversos análisis, entre los que se encuentran los siguientes<sup>25</sup>:

- ✓ Análisis del Costo del Producto.
- ✓ Análisis de los rendimientos de la Mano de Obra directa e indirecta.
- ✓ Análisis de los Inventarios.
- ✓ Análisis de los Costos Indirectos de Producción.
- ✓ Análisis de los Costos Comerciales.
- ✓ Análisis de los Costos de Estructura.
- ✓ Fijación de las tasas de reparto de los Costos Indirectos de Producción.
- ✓ Análisis de las desviaciones.

Como puede observarse, la aplicación de cada uno de los lineamientos de la Contabilidad de Gestión da lugar a que en las empresas se dinamice los procesos

---

<sup>24</sup> [https://alojamientos.uva.es/guia\\_docente/uploads/2013/467/45613/1/Documento17.pdf](https://alojamientos.uva.es/guia_docente/uploads/2013/467/45613/1/Documento17.pdf)

<sup>25</sup> *Ibíd.*,

productivos que son claves para seguir vigentes en un mercado que es cada vez más exigente.

Para el logro de estos propósitos, es necesario que en las empresas la Contabilidad de Gestión se esquematicen en la siguiente estructura organizativa

Figura 2. Estructura organizativa de la Contabilidad de Gestión



Fuente. [https://www.imosver.com/es/ebook/contabilidad-y-gestion-de-costes\\_E0002623973](https://www.imosver.com/es/ebook/contabilidad-y-gestion-de-costes_E0002623973)



Entonces, la contabilidad de gestión se hace indispensable en la toma de decisiones de tipo táctica y operativa a corto, mediano y largo plazo, pero se debe tener claridad de que esta solo es óptima si quien la lleva a cabo la complementa con la planificación presupuestaria, ya que esta da lugar a que se consolide una sinergia entre cada una de las áreas; consiguiendo así, optimizar cada meta propuesta: en palabras de López:

Esta rama de la contabilidad se enfoca a 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 producto, etc.<sup>26</sup>.

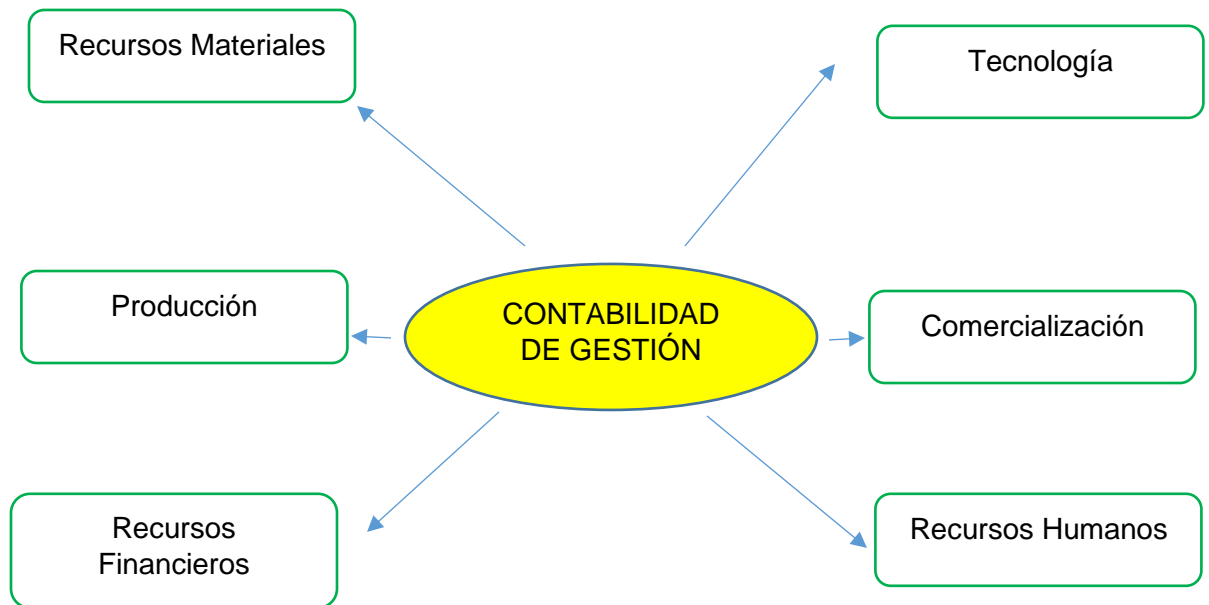
Es importante mencionar, que este enfoque se ha venido ampliando, ya que los expertos en el tema han podido reconocer la necesidad de crear una sinergia de esta área de la contabilidad con cada una de las áreas de la empresa, pues son conscientes que solo desde esta perspectiva se conseguirá que la toma de decisiones contribuya a la optimización de cada uno de los objetivos empresariales, lo que se traduce en un óptimo nivel de competitividad.

---

<sup>26</sup> DE LA COLINA, Juan Manuel. La contabilidad gerencial en La organización empresarial. (Recuperada 25 de marzo, 2018). En Línea. Disponible en. <https://definicion.org/contabilidad-de-gestion>

Dicho enfoque se refleja en la siguiente figura:

Figura 3. Aplicación de la Contabilidad de Gestión



Fuente. <https://www.iberlibro.com/9788492956296/Contabilidad-Gesti%C3%B3n-Costes-Oriol-Amat-8492956291/plp>

El hecho de que la contabilidad de gestión tenga aplicabilidad en las áreas que se muestran en la figura da lugar a<sup>27</sup>:

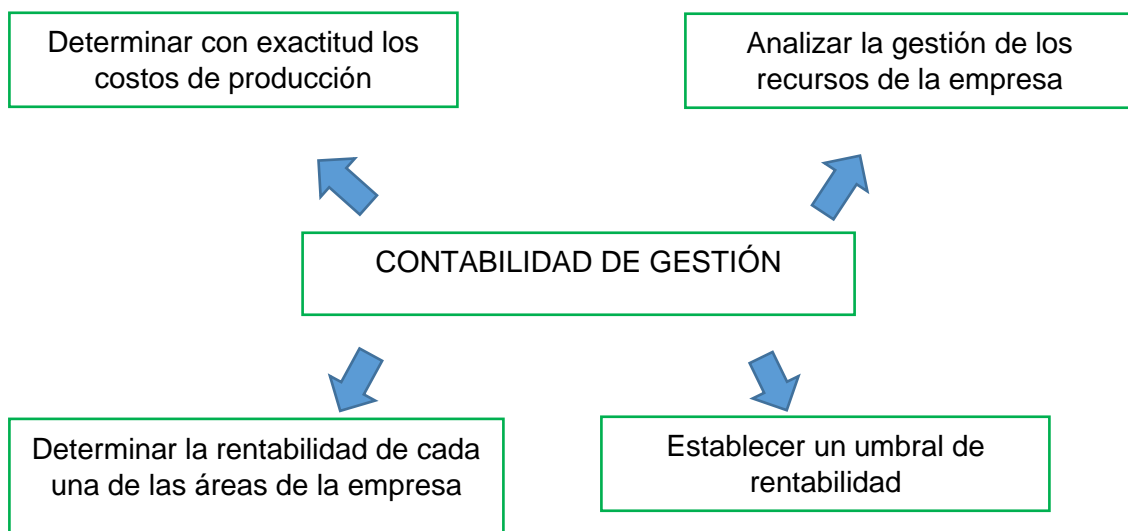
---

<sup>27</sup> BAKE, Erick. Los costos como instrumento en la toma de decisiones en la contabilidad de gestión. (recuperado Marzo 15 2020). en Línea., Disponible en. <https://books.google.com.co/books?isbn=8494807412>. Citado (junio 2019)

- ✓ La formulación de objetivos explícitos para cada uno de los diferentes departamentos o centros de responsabilidad.
- ✓ La medición contable en términos de costos, ingresos o beneficios de la actuación de cada unidad.
- ✓ La evaluación de la actuación de personas y/o unidades a partir del cálculo de las desviaciones.
- ✓ La asignación de incentivos, ligados a la evaluación de la actuación de personas y/o departamentos ya establecidos para fomentar que las acciones individuales se adapten a los objetivos de la organización.
- ✓ La toma de decisiones correctivas para mejorar el funcionamiento interno y la posición competitiva

Así pues, la aplicabilidad de esta permite que se consoliden los siguientes objetivos:

Figura 4. Aplicación de la Contabilidad de Gestión



Fuente. <https://www.iberlibro.com/9788492956296/Contabilidad-Gesti%C3%B3n-Costes-Oriol-Amat-8492956291/plp>

Cada vez se va haciendo más notoria la estrecha relación que con el pasar de los años se ha consolidado entre la contabilidad y la gestión, pues como puede observarse ya no solo se habla de que se analiza la información desde una perspectiva contable, sino que se busca como esta ha sido influenciada por las decisiones que se han tomado en el área de marketing, producción o algún a otra. Es decir, que siempre esta va a estar enlazada con la estrategia organizacional.

Por esto, es que López plantea<sup>28</sup>:

Que entra la contabilidad de gestión la cultura empresarial, hay dependencia entre ellos, haciéndose evidente la necesidad de que la Contabilidad de Gestión debe participar en la gestión estratégica de la empresa, no solamente en lo relacionado con el análisis interno y externo de la misma, sino también en la formulación de las acciones a emprender por ésta para alcanzar sus objetivos.

De igual manera, plantea que, para el logro de estos objetivos, es necesario que la Contabilidad de Gestión se delimite en las siguientes características<sup>29</sup>:

- ✓ Dar mayor énfasis a los indicadores no financieros, tanto externos como internos.
- ✓ Su utilización debe orientarse al largo plazo, enfatizando en la planificación más que en la evaluación, integrando el largo con el corto plazo y facilitando la toma de decisiones estratégicas.
- ✓ Potenciar los aspectos motivacionales y culturales para que la planificación sea un mecanismo de control a priori, vinculándola

---

<sup>28</sup> LOPEZ, Miriam. La contabilidad de gestión: Evolución y particularidades.(Recuperado junio 2019)  
En Línea: disponible en. <http://www.ilustrados.com/tema/6155/Contabilidad-Gestion-evolucion-particularidades.html>.

<sup>29</sup> *Ibíd.*,

estrechamente a la evaluación e información, convirtiéndose además en un proceso flexible.

- ✓ La dirección debe dedicar gran parte de su tiempo al control y seguimiento de los procesos internos y utilizar procedimientos flexibles que se ajusten a las diferentes circunstancias que surjan.
- ✓ El sistema informativo debe ser diseñado de forma analítica, por actividades y productos, al ser los procesos poco repetitivos.
- ✓ La imputación de los gastos debe centrarse en el proceso de decisión más que en el cálculo del costo, dadas las implicaciones originadas fundamentalmente por los constantes cambios tecnológicos.
- ✓ Debe existir una cultura adaptada al cambio y una relación estrecha entre el diseño, la implantación y la utilización de sistemas contables y la estrategia de la organización”.
- ✓ Se debe establecer una relación entre esta y la planeación estratégica.
- ✓ Analizar la empresa de manera global.

Cada planteamiento que se ha hecho permite reconocer que este tipo de contabilidad ha venido a reforzar aquellos procesos que se hacían en torno a la contabilidad financiera. Dicha diferencia se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 1. Comparativo Contabilidad Financiera y de Gestión

CONCEPTO	CONTABILIDAD FINANCIERA	CONTABILIDAD DE GESTIÓN
<b>Destino de la información</b>	Información externa	Información Interna
<b>Presentación de la información</b>	Información estándar	Información adaptada a las necesidades de la empresa
<b>Visión ofrecida</b>	Visión global de la situación contable y financiera	Visión parcial por centros y áreas
<b>Expresión de la información</b>	Unidades monetarias	Unidades físicas y medidas de factores
<b>Utilización de datos</b>	Datos reales , pasados o históricos	Datos proyectados al futuro

Fuente. <https://www.iberlibro.com/9788492956296/Contabilidad-Gesti%C3%B3n-Costes-Oriol-Amat-8492956291/plp>

La comparación que se muestra en la tabla permite reconocer que la aplicación de la contabilidad de gestión es de mayor relevancia en el campo empresarial, puesto que da lugar a que se maneja la información de una manera global, que es algo positivo, ya que no se puede olvidar que las empresas son sistemas y como tal, siempre debe darse una sinergia entre cada una de las partes, para así lograr dar cumplimiento a metas como mejorar la productividad, incrementar las ventas, brindar mejores garantías a los empleados, entre otras, que garantizan la competitividad.

Entonces, con el acople de estas dos ramas contables se ha buscado que el análisis de la información sea de manera global, es decir, que la competitividad que se hace notoria ha obligado a que no solo se haga un análisis de los costos y los resultados

financieros, sino que se analice con detenimiento cada uno de los eslabones de la cadena de valor, pues no se puede obviar que es cada actividad que se da allí la que hace posible que se obtenga un producto que al final es el que se coloca en el mercado y genera rentabilidad.

El hecho de que se haga un análisis de la información desde esta perspectiva es lo que ha dado lugar, a que la información se aborde por áreas, tal como es el caso de la comercial, administrativa y producción.

Dicha herramienta se convierte en una pieza fundamental en las empresas, ya que da lugar a<sup>30</sup>:

- ✓ La valuación de inventarios y determinación de utilidades.
- ✓ La planeación y el control de las operaciones empresariales.
- ✓ Como instrumento de dirección para la toma de decisiones.

Como puede reconocerse en la actualidad la contabilidad de gestión se ha convertido en una herramienta de fundamental importancia en las empresas, ya que ha dado lugar a ajustes de paradigmas existentes sobre el análisis de la información contable; es decir, que con la estipulación de las mismas se ha logrado hilar esta con aspectos, tales como:

- El análisis de costo – beneficio
- la estipulación de las inversiones
- La relación con los proveedores

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*, p12

- La eliminación de productos que no generan rentabilidad
- El manejo de la demanda

Por tanto, la aplicabilidad de los lineamientos de esta rama de la contabilidad da lugar a que en las empresas se cuente con una herramienta que sirve de soporte para que haya una idónea planeación estratégica, que como es sabido se fundamenta en dar respuesta a interrogantes tales como: ¿dónde se está?, ¿dónde se quiere llegar? y ¿cómo lograrlo?

Entonces, este modelo de contabilidad se consolida en aquel factor que da lugar a un engranaje entre las áreas de la empresa, que se direcciona en todo momento en dar cumplimiento a las acciones propuestas, consolidando así un óptimo nivel de posicionamiento en el sector en donde participan.



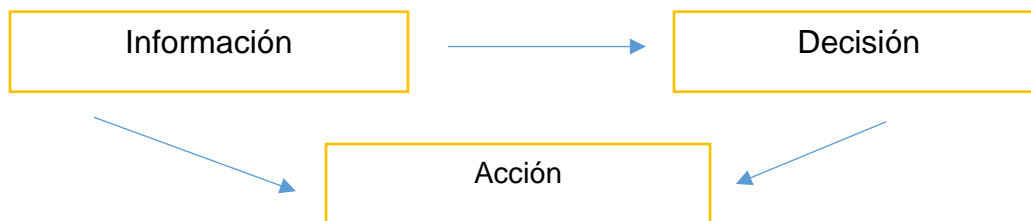
## 7. CRITERIOS DE MEDICIÓN QUE UTILIZAN LAS GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE TULUÁ PARA LA ADOPCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

### 7.1 LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS

En las organizaciones los encargados de direccionarlas deben desarrollar diversas tareas y una de las de mayor importancia es la relacionada con la toma de decisiones, pues sin duda esta conlleva a que se lleve a la práctica todas aquellas acciones y estrategias que han sido formuladas mediante el proceso de planificación, lo que da lugar a que se cumplan los objetivos trazados para un corto, mediano y largo plazo.

Es importante mencionar, que para lograr que la toma de decisión conlleve al cumplimiento de información, es fundamental que quien desarrolla el proceso de planificación cuente con información clara, coherente y verificable, pues el análisis de la misma es la que da lugar a que cada decisión desencadene una nueva acción que trae consigo mejoras en las diferentes áreas en donde se aplican. Es decir, que en cada una de estas se debe dar aplicabilidad al ciclo información - decisión y acción.

Figura 5. Ciclo Información - Decisión y Acción.



Fuente <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>

La aplicación de este modelo permite que se tomen decisiones en diferentes niveles, tales como son:

Tabla 2. Tipos de Decisión

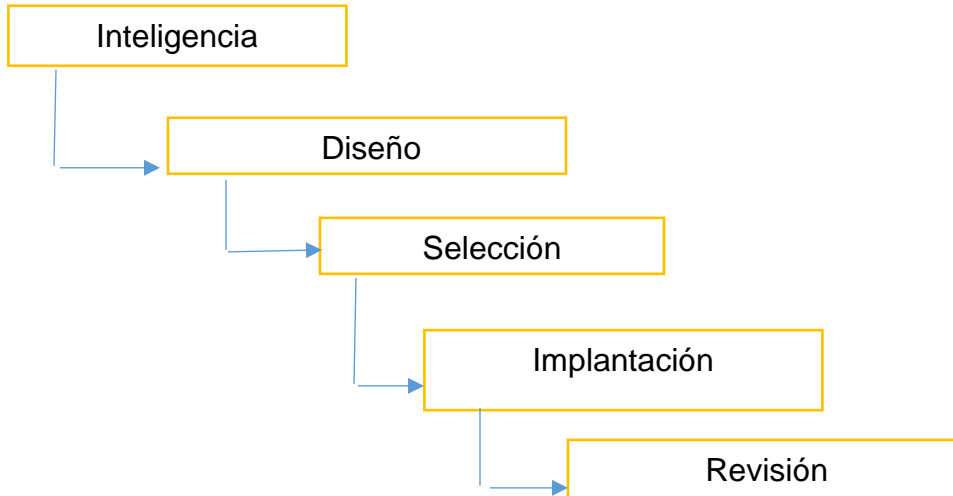
TIPO DE DECISIÓN	CARACTERÍSTICAS
Estratégicas o de planificación	<p>Los decisores son los altos directivos.</p> <p>Se remiten a la selección de fines, objetivos generales y planes a largo plazo.</p> <p>La información debe ser oportuna y de calidad. Un error puede ser fatal.</p> <p>Ejemplos: localización, recursos financieros, productos a fabricar, etc.</p>
Tácticas o de pilotaje	<p>Los decisores son los directivos intermedios.</p> <p>Es la puesta en práctica de las decisiones estratégicas.</p> <p>Son útiles para repartir eficientemente los recursos limitados.</p> <p>Ejemplos: distribución en planta, presupuesto, producción, etc.</p>
Operacionales o de regulación	<p>Los decisores son los ejecutivos más inferiores: supervisores y gerentes.</p> <p>Se refieren a las actividades funcionales y rutinarias, al día a día.</p> <p>Ejemplos: aceptación o rechazo de créditos, inventario, asignación de trabajos, etc.</p>

Fuente. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>

Como puede observarse, la toma de decisiones es un proceso de obligatoriedad en las empresas pues este se ha consolidado con el pasar de los años y la llegada impactante de la globalización como el motor que impulsa el cambio en las empresas para que así logren adaptarse de manera adecuada a las necesidades de un mercado que es cada vez más cambiante y exigente.

Pero se debe tener en cuenta que para lograr que la toma de decisiones arroje resultados positivos, este se debe delimitar en las siguientes etapas:

Figura 6. Etapas en la Toma de Decisiones



Fuente. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>

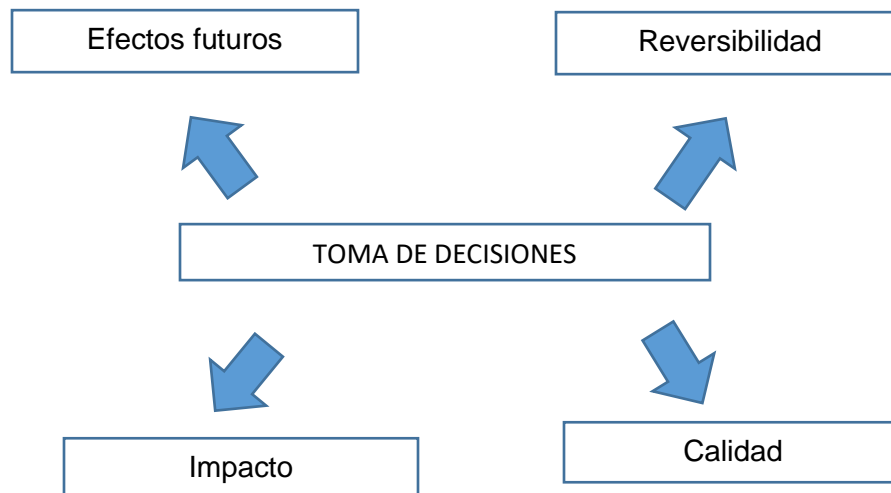
El hecho de que se desarrollen de manera secuencial, cada una de estas etapas da lugar a que en las empresas se logren mejoras en muchos aspectos. Entre algunos de estos se pueden mencionar los siguientes:

- Un mejor conocimiento de la organización y por ende de sus actividades
- Mejorar los mecanismos que dan lugar a que la organización se adapte con mayor eficiencia al entorno
- Potenciar el trabajo en equipo
- Dar una mejor aplicabilidad a los recursos
- Implementar estrategias de marketing que conduzcan a un posicionamiento en el mercado

- Fomentar el aprendizaje continuo de la organización
- Incrementar los índices de liquidez y rentabilidad
- Aumentar los clientes
- Reducir costos en el área de producción

Conviene señalar, que para alcanzar cada una de estas mejoras es fundamental que quien lleve a cabo el proceso de toma de decisiones sea creativo, prospectivo y ante todo tenga la capacidad de asumir riesgo, pues uno de los rasgos característicos en este proceso es la incertidumbre. O sea, que el encargado de direccionar las empresas debe tener en cuenta:

Figura 7. Criterios en la Toma de Decisiones



Fuente. Fuente. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>  
 En la gráfica se puede notar, que las decisiones que se toman en una empresa deben estar bien fundamentadas y ante todo tener una aplicabilidad correcta, pues no se trata de sugerir acciones, sino que se debe hacer un análisis minucioso del impacto que cada una de estas tendrán, ya que de lo contrario estas pueden convertirse en amenazas para la dinámica empresarial, puesto que se invierten recursos que al final de un determinado periodo no van a generar rentabilidad.

Por lo anterior, siempre que una persona vaya a tomar una decisión en el ámbito empresarial deben tener en cuenta los siguientes elementos propuestos por Moody's:

- Información. La decisión debe basarse en datos informados
- Conocimientos. Se debe tener claridad sobre el problema y las circunstancias que lo delimitan
- Experiencia. Proporciona la información necesaria para resolver los problemas
- Análisis. Se deben aplicar métodos que conduzcan a formular acciones que al ser aplicadas resuelvan los problemas existentes
- Juicio. Se refiere este a la interpretación de la información de una manera clara coherente; consiguiendo así, que la decisión tenga un impacto positivo en el área o proceso donde se aplique.

Cada planteamiento hecho permite reconocer que para consolidar un idóneo proceso de toma de decisiones se deben tener en cuenta múltiples criterios, entre los que sobresalen los siguientes:

- ✓ Determinar la necesidad de la decisión
- ✓ Identificar los criterios de decisión
- ✓ Establecer un peso para cada una de las decisiones
- ✓ Formular diversas alternativas de solución
- ✓ Someter cada una de las alternativas a una evaluación minuciosa
- ✓ Escoger la mejor decisión
- ✓ Implementar decisiones
- ✓ Estipular mecanismo de seguimiento y control

Entonces, delimitar el proceso de toma de decisiones en estos criterios va a permitir que este proceso se convierta en el motor que impulse a las empresas hacia la competitividad, lo cual se refleja en un mayor grado de posicionamiento en el mercado.

## **7.2 HERRAMIENTAS APLICADAS EN LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS**

En el desarrollo del capítulo se ha venido referenciando la importancia que tiene la información en la toma de decisiones, para que estas sean impactantes en la optimización de la dinámica empresarial. O sea, que quien está a cargo de las empresas debe en todo momento hacer un análisis detenido de cada una de las tareas realizadas en las diferentes áreas, pues de esta manera se consigue reconocer las falencias y a partir de éstas emprender planes de mejoras que conlleven a un idóneo cumplimiento de objetivos empresariales.

Por lo anterior es que Cueto plantea que:

Siempre debe haber un conocimiento de los competidores, el seguimiento de los clientes y consumidores, las políticas de costos, los indicadores de ventas, el desempeño del personal y otros aspectos más que conllevaran al final a que se decida acertadamente sobre la manera como debe re direccionarse para conseguir una mejor aplicabilidad de cada recurso y con esto fortalecer las ventajas competitivas<sup>31</sup>.

Por consiguiente, los gerentes o administradores de las empresas deben contar con sistemas de información que permitan recoger datos de cada una de las áreas;

---

31CUETO, Diego. Herramienta para la toma de decisiones empresariales. (Recuperado Abril, 2015). EN Línea. Disponible en. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/04/28/herramientas-para-toma-de-decisiones-empresariales/>

consiguiendo así, activar procesos de planificación, control, seguimiento y evaluación de las actividades de la empresa.

Por lo anterior, es que a pesar de no ser obligatoria la contabilidad de gestión ha pasado a convertirse en el punto de referencia para tomar las decisiones, pues esta complementa la información financiera, que como es sabido se enfatiza en el análisis de los estados financieros e indicadores. Igualmente, las de los costos que va direccionada específicamente al área de la producción.

Se debe tener claridad que la aplicabilidad de la contabilidad de gestión debe estar muy unida al manejo de los costos, ya que es mediante el análisis de cada uno de estos que se logra llevar a cabo un proceso de valoración, análisis y control de los recursos económicos, que son el eje que articula el engranaje empresarial.

El hecho de que se le de este enfoque, conlleva a que en las empresas se optimicen los siguientes objetivos<sup>32</sup>:

- ✓ Conocer de manera pormenorizada, detallada y real los costos en los que incurre cada uno de los departamentos, secciones y equipos que componen la empresa.
- ✓ La contabilidad de gestión ayuda a la toma de decisiones, puesto que es una forma de que el equipo analice los costos de cada uno de los procesos y vea cuáles son los puntos que puede mejorar o los puntos en los que dichos costos podrían reducirse para hacer dicho proceso mucho más eficiente y rentable.
- ✓ Facilitar el control y planificación de asignación de recursos, tanto materiales, humanos, como económicos. Porque al realizar un seguimiento y control periódico

---

<sup>32</sup> NUÑO, Patricia. ¿Qué es la contabilidad de gestión? (recuperado Abril, 2015). En línea. Disponible. <https://www.emprendepyme.net/contabilidad-de-gestion.html>

de los costos en los que va incurriendo la empresa en un determinado periodo de tiempo, ayuda a detectar errores, duplicidades, etc.<sup>33</sup>

Para el logro de cada uno de estos objetivos se deben aplicar herramientas tales como:

**Cuadro de Mando Integral**, que da la posibilidad de medir por medio de indicadores el desarrollo de las actividades y su impacto en la consecución de los lineamientos que se han establecido en la visión. Según Mario Vogel

El CMI lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuáles se puede ver el negocio en su totalidad<sup>34</sup>.

Por consiguiente, la mencionada herramienta de gestión es de fundamental importancia en el ámbito empresarial, ya que da la posibilidad de que los altos ejecutivos establezcan objetivos a largo plazo, los cuáles no solo deben ser de índole financiero, sino que deben estar relacionados con estos elementos claves que optimizan la competitividad, tal como son: los clientes, procesos internos, de formación y conocimiento. La realización de cada uno de estos elementos da la posibilidad de que se garantice un idóneo posicionamiento, ya que se consiguen formular y aplicar solidas estrategias. En palabras de Cáceres:

---

<sup>33</sup> <https://www.emprendepyme.net/contabilidad-de-gestion.html>

<sup>34</sup> VOGEL Mario. Tablero de Mando Interno. Limusa. Madrid. 2008



El CMI permite tener el control del estado de salud de la empresa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa; es decir, que puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional<sup>35</sup>.

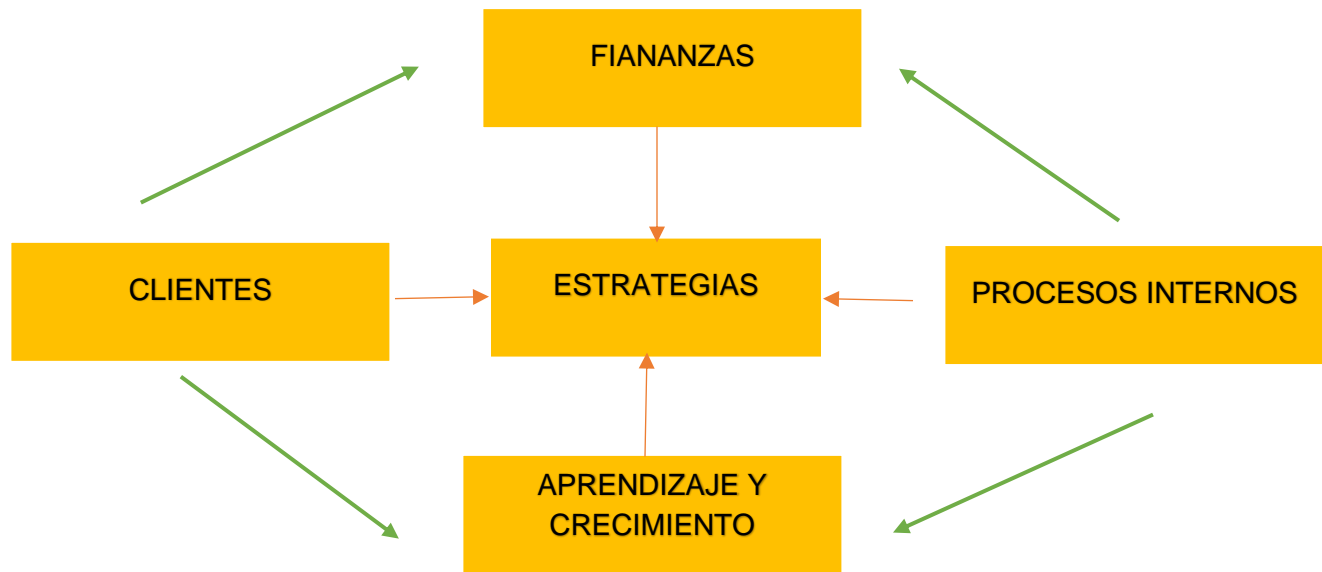
El CMI proporciona un enfoque de integración para los programas de mejora continua, reingeniería o transformación; puesto que no se concentra únicamente en recorte de costos como lo hacen los programas convencionales, sino en reducciones de tiempo para el cumplimiento de las funciones; conllevando a que se maximice la eficiencia en cada una de las actividades.

Sumado lo anterior, es fundamental establecer que ésta herramienta permite obtener indicadores para medir las actividades de la empresa en términos de visión y estrategia, por medio de la participación de los dirigentes de la misma y con la ayuda de técnicas de investigación como cuestionarios y entrevistas dirigidas a las diferentes áreas de la entidad, obteniendo bases confiables y razonables para realizar el análisis de los objetivos, de la misión y de la visión, de sus procesos, de los sistemas de control y de las variables que influyen en la toma de decisiones.

---

<sup>35</sup> CÁCERES Fernando. Cuadro de Mando Integral una estrategia de gestión. EN: Revista Gestión. Bogotá. 2000

Figura 8. Cuadro de Mando Integral



Fuente. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>

Tener en cuenta esta herramienta en la Contabilidad de Gestión permite que se tomen decisiones eficaces que conducen a las empresas a cambios, que apuntan un nuevo participar en el mercado, que se traduce en posicionamiento e incremento de rentabilidad.

**Indicadores de Gestión:** Estos son de gran importancia en el campo empresarial desde una perspectiva global, ya que dan lugar a que se maneje e interprete la información no solo contable sino de cada una de las áreas de forma cuantificable; consiguiendo con esto, identificar de manera precisa en donde se están evidenciando errores que entorpecen el idóneo desarrollo de un proceso. O sea, que cada dato que se analiza conduce de manera inmediata a estipular acciones correctivas y de mejoras, lo que es importante porque se direcciona de nuevo a la empresa la consecución de metas y objetivos.

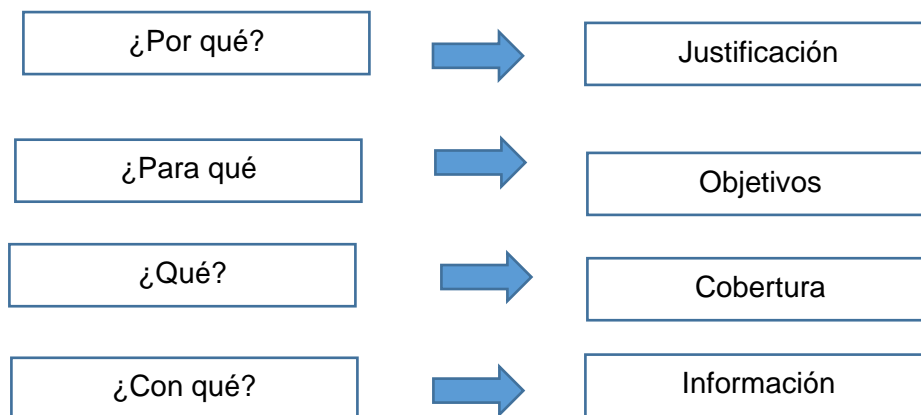
Los indicadores de gestión se convierten en un factor determinante en la toma de decisiones, pues con el pasar de los años han trascendido de la parte operativa a la administrativa, es decir, que se han convertido en el eslabón que enlaza estas dos operaciones que son elementales para que la dinámica empresarial sea exitosa.

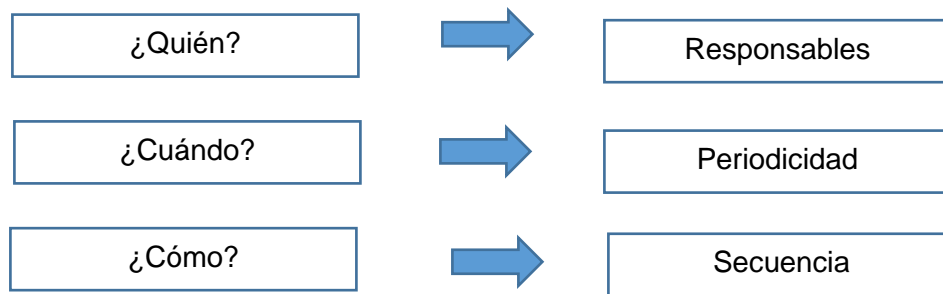
En el caso partir de los indicadores de gestión contable, que deben estar hilados a los del resto de las áreas, es importante resaltar los siguientes que contribuyen a tomar decisiones que van siempre enfocadas al crecimiento empresarial, estos son:

- El valor de los activos
- El análisis de las tasas de retorno de inversión
- Los de liquidez y rentabilidad
- Reducción de costos
- Ciclos de efectivo
- Manejo de proveedores e inventarios

Ahora, dando un enfoque más claro, acerca de la importancia que los indicadores han venido tomando en el ámbito de la contabilidad de la gestión, es preciso referenciar que estos dan respuesta a los siguientes interrogantes:

Figura 9. Planeación Estratégica





Fuente. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>

La respuesta a estos interrogantes mediante la aplicabilidad de los indicadores de gestión conlleva a que en las empresas en todo momento se esté:

- ✓ Diseñando solidas estrategias en cada una de las áreas.
- ✓ Delimitar de manera específica los costos en que se debe incurrir en el desarrollo de cada estrategia.
- ✓ La adecuada articulación de la cadena de valor de las empresas.
- ✓ Contar con los recursos humanos que son necesarios para adelantar cada tarea enfocada al cumplimiento de metas y objetivos en el contexto global de la organización.

Como puede determinarse, los indicadores de gestión aplican en cada una de las áreas y esto se debe a que han sido clasificados por los expertos en el tema en tres categorías como son:

- ✓ De eficiencia: Se utilizan para demostrar que los recursos han sido aplicados de manera correcta y que por tanto se está dando cumplimiento a cada una de las actividades propuestas.

- ✓ De eficacia: Se enfoca en medir la respuesta que el producto ha suscitado en los clientes.
- ✓ De efectividad. Mide de manera detallada los resultados que se han propuesto alcanzar en un determinado periodo de tiempo y los que realmente se han alcanzado.

Entonces, la aplicación de estos indicadores permitirá que en la empresa se haga un buen manejo de la información contable, administrativa y productiva que son los tres pilares claves en la dinámica empresarial. Es decir, que al reconocer el comportamiento de cada una de éstas se dará lugar a que se ejecute una gestión que siempre va a estar direccionada al cumplimiento de objetivos y metas

**Los Software de gestión administrativa y contable.** La implementación de las herramientas de la tecnología y la comunicación, en las empresas se ha convertido en uno de las tareas fundamentales, pues es mediante estas que se ha logrado manejar información de manera rápida y eficiente. Lo que ha dinamizado el proceso de toma de decisiones, pues cada uno de los movimientos contables se registra y de manera inmediata se anuda con otras informaciones; consiguiendo así, determinar si se está o no enrutando hacia el cumplimiento de los objetivos.

Así pues, la implementación de software en la empresa da lugar a que se recoja información sobre:

- ✓ Los costos que se gestan en cada una de las actividades de la empresa
- ✓ Manejar la ordenes de producción
- ✓ Tener un control de inventarios
- ✓ Delimitar una estrecha relación producción – ventas
- ✓ Tener un manejo idóneo sobre los proveedores

- ✓ Contabilización automática de la mano de obra que se involucra en los procesos productivos
- ✓ Control de los indicadores de gestión
- ✓ Manejo correcto de la documentación
- ✓ Control de los tiempos productivos

En fin, la implementación de las TIC en las empresas conlleva a que haya un mejoramiento continuo en cada área, que se traduce en efectividad, eficiencia y calidad, tres elementos que aseguran que las mismas sean competitivas en un mercado como el actual, que se caracteriza cada vez por ser más exigente y competitivo.

**Modelo de Costo – Volumen y utilidad.** Este al ser desarrollado con énfasis al margen de contribución porcentual se consolida en un punto de referencia para la toma de decisiones en las empresas industriales, puesto que da lugar a que se reconozca con una gran índice de exactitud la rentabilidad que se está alcanzado con el precio de venta estipulado; es decir, que permite comparar si los costos aplicados en cada etapa productiva contribuyen a que este sea idóneo y por consiguiente contribuya a que haya una estabilidad financiera.

Entonces, el análisis de estos da lugar a que se formulen estrategias operativas, contables y administrativas que contribuyan a que el margen de contribución sea positivo para la empresa, pues no se puede obviar que es una salud financiera sólida lo que permite que las empresas sigan vigentes a pesar de los fuertes retos del mercado.

**Análisis de la cadena de Valor.** Es importante porque permite determinar los costos en que se incurrió en cada eslabón de la cadena productiva. Es decir, que los datos obtenidos en sus análisis contribuyen a que se tomen decisiones respecto a la aplicabilidad de insumos, materia prima, utilización de recursos humanos y otros

más que son esenciales para contar con un producto final, que es aquel que crea una relación con el mercado.

**Presupuestos.** Son proyecciones que se realizan sobre aspectos como los costos, las ventas y otros elementos más que contribuyen al direccionamiento de cada actividad de manera tal, que se logre un idóneo cumplimiento de metas a mediano y largo plazo.

Concluyendo, la aplicabilidad de cada una de estas herramientas permite que en las empresas se consolide una contabilidad de gestión que conlleve a la toma de decisiones acertadas para que cada empresa sea competitiva en el sector del mercado en donde participa.

- **Construcción de matriz DOFA**

La aplicación de esta herramienta es de importancia en el proceso de la toma de decisiones, ya que permite hacer un análisis minucioso de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en cada una de las áreas y a partir de estas formular estrategias que conlleven a un mejoramiento continuo, que se vea reflejado en competitividad y posicionamiento en el mercado.

Entonces, construir la matriz DOFA en las empresas, permite que se convierta todas las debilidades en fortalezas y así se logre ir siempre en la conquista de cada una de las oportunidades que se van evidenciando el mercado. Por ejemplo, si se detecta que hay una falla en el margen de utilidad, se puede optar por revisar las políticas de proveedores y así, reducir los costos; consiguiendo una mayor ganancia, que les permita seguir vigentes en el mercado.

- **La matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio).** Permite medir el impacto de los factores externos que impacta la organización; es decir, los cambios a nivel económico, político, social, tecnológico y otros más que condicionan la dinámica interna de la empresa. Esto es importante, porque a partir de dichas falencias se da lugar a que se estipulen nuevas estrategias que permitan sortear los obstáculos y aprovechar cada nueva oportunidad que se evidencien en el sector en donde participe.
- **La matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna).** Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades presentadas en la parte interna de la unidad empresarial en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la misma. Así se puede hacer un diagnóstico estratégico involucrando todas las categorías de capacidad que contiene la empresa sobre lo que influye de una forma u otra<sup>36</sup>.

Mediante esta se analizan cinco funciones:

- ✓ Técnicas
- ✓ Comerciales
- ✓ Financieras
- ✓ De seguridad
- ✓ Contable

Entonces, el desarrollo de cada una de estas matrices contribuye a que en las empresas se dé un idóneo proceso de toma decisiones, que conlleve a una dinámica empresarial que se vea reflejado en posicionamiento en el mercado.

---

<sup>36</sup> <https://gerest.es.tl/analisis-poam.htm>



- **Mapa Estratégico.** permite reflejar las relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos, de forma que podamos identificar claramente su complementariedad, neutralidad y los conflictos que pudieran generar. De esta manera se facilita el entendimiento de todo el sistema y especialmente de la estrategia<sup>37</sup>.

Entonces, la aplicación de cada una de estas herramientas en las grandes empresas industriales conllevará a que se superen con rapidez las debilidades y amenazas, consiguiendo así, seguir camino al liderazgo al mercado en el sector en donde participa.

- **Diagrama de flujo del proceso contable.** Es una herramienta importante en el proceso de toma de decisiones, ya que de manera detallada se estipulan cada una de acciones a realizar en la búsqueda de que el movimiento de los recursos financieros sea llevado a cabo de tal manera, que al final de un periodo se logre contar con una salud financiera estable, que les permita a las organizaciones seguir haciendo parte del mercado.

Conviene señalar, que los flujos deben ser contruidos de tal manera que haya una sinergia entre cada una de las actividades, pues no se puede obviar que para lograr una idónea gestión es fundamental que se consolide un sistema, que este siempre delimitado en la planeación y el control, ya que esto permite que se dé respuesta a interrogantes, tales como: ¿De dónde se obtienen los recursos? y ¿Cómo se deben aplicar?

Entonces, realizar este tipo de diagramas da lugar a que en las empresas se consolide<sup>38</sup>:

- Una idónea planeación de la sostenibilidad del sistema contable

---

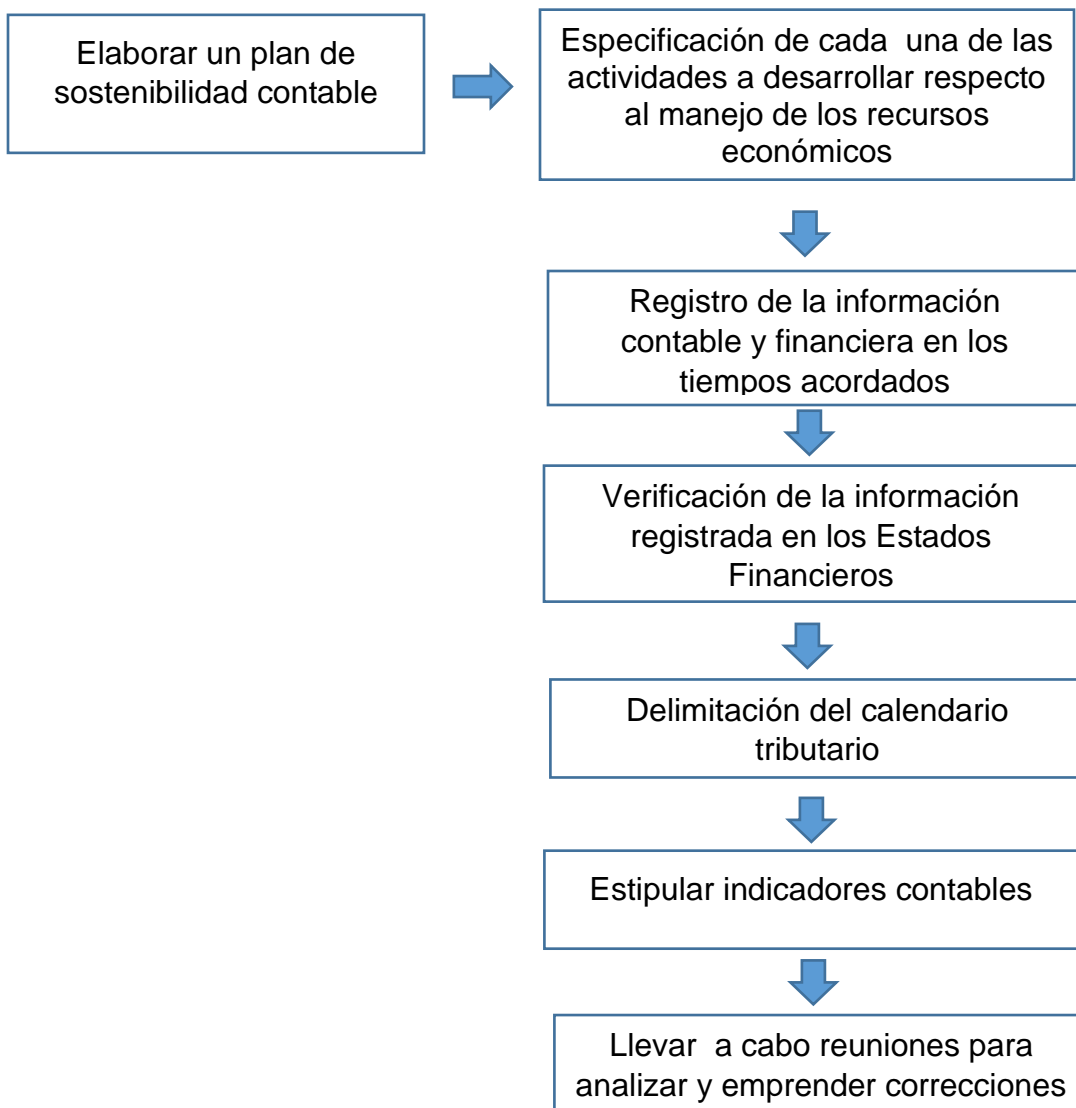
<sup>37</sup> <https://www.isotools.org/2016/11/28/mapa-estrategico-lineas-estrategicas/>

<sup>38</sup> <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7331/1/UPS-GT000672.pdf>

- La recepción, procesamiento y verificación de la información, hasta la entrega de informes financieros y económicos a los usuarios internos
- La estipulación de los controles a seguir

Para el logro de esto, es necesario que se lleven a cabo las siguientes actividades.

Figura 10. **Diagrama de flujo del proceso contable**



Fuente. Propia

Para que haya una idónea gestión y por ende un proceso de toma decisiones es necesario, que se lleve a cabo cada uno de los procesos y actividades, delimitados en el control, pues solo así se logra determinar a tiempo omisión en los registros contables, alteración en las cifras a registrar, falta de soportes. Es decir, que los indicadores deben ser siempre aplicados, pues por medio de estos, las personas encargadas del manejo del sistema contable logran identificar con prontitud las fallas existentes; logrando así, emprender acciones de mejoras que permitan que no haya un desequilibrio en la salud financiera de la organización.

## **8. HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN ADECUADAS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LAS GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE TULUÁ**

La Contabilidad de Gestión ha pasado a consolidarse como una herramienta fundamental importante que surge en los diferentes procesos de las organizaciones para que haya una dinámica empresarial que haga posible superar los retos del mercado. Es decir, que mediante esta se logra conseguir los siguientes beneficios:

- ✓ Fijar objetivos a mediano y largo plazo.
- ✓ Medir la eficiencia de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en las diferentes áreas.
- ✓ Analizar de manera detallada si el recurso humano está generando productividad y con esto rentabilidad para la empresa.
- ✓ Establecer los costos que son idóneos para que haya rentabilidad.

Por consiguiente, el hecho de que la información financiera y de costos se hile con la contabilidad de gestión en las empresas, conlleva a que:

Un modelo de contabilidad que permita a la dirección de la empresa elaborar información para la toma de decisiones respecto de la valoración de los inventarios, el control de costos, la medición de los ingresos-costos beneficios; así como analizar la rentabilidad de los productos y mercados. Igualmente permite a la empresa conocer con el suficiente tiempo de antelación cuáles son sus necesidades financieras y en qué momento las necesita, de forma que se puedan controlar de una forma más efectiva las diferentes opciones de financiación<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> GARCIA, Domingo. Estrategia, sistemas de contabilidad de gestión y rendimiento en la industria de la conserva de frutas y vegetales. En Línea. Disponible en. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n39/v22n39a10.pdf>. Citado (junio 2019)

Dicho planteamiento permite reconocer que este tipo de contabilidad se ha convertido en un pilar fundamental en las empresas, sobre todo en aquellas que son reconocidas como industriales, ya que como lo connota su nombre estas se dedican a la transformación de materia e insumos en productos terminados que son colocados en el mercado y que por ende generan rentabilidad.

Por tanto, la aplicabilidad de esta permite optimizar tres principios que son básicos en el ámbito organizacional. Estos son:<sup>40</sup>

- Valuación de inventarios
- Planeación y Control
- Toma de Decisiones

Entonces, este modelo de contabilidad se ha convertido en una plataforma que impulsa a las empresas hacia la mejora continua en cada una de las áreas, es decir, a la formulación de estrategias que al agruparse dan lugar a que se cumpla con las metas generales propuestas para un determinado periodo de tiempo. Situación que se genera debido a que la misma se aplica mediante centros de responsabilidad que se ubican en áreas como comercial, administrativa y de producción. En palabras de Mayor:

La contabilidad de gestión, evalúa y controla el desarrollo del plan principal o estratégico, con sus variaciones o desviaciones, así como las recomendaciones que conlleven a tomar acción sobre medidas correctivas necesarias, en este sentido la efectiva comunicación entre todos los niveles de la Gerencia, es importante, de tal forma que todas las operaciones puedan ser coordinadas para conseguir los objetivos trazados en el plan operativo y el plan estratégico. Una

---

<sup>40</sup> [https://www.ecured.cu/Contabilidad\\_de\\_gesti%C3%B3n](https://www.ecured.cu/Contabilidad_de_gesti%C3%B3n)

parte importante de la comunicación son los reportes de contabilidad, que la Gerencia usa en las operaciones de planeamiento y control<sup>41</sup>.

Cada uno de estos logros se alcanza debido a que la misma ha tomado un enfoque progresista, es decir, que con ésta no solo se busca establecer una política de costos, sino crear una sinergia con las políticas de recursos humanos, de proveedores, entre otros componentes de la cadena de valor, consiguiendo así, consolidarse como una herramienta fundamental en los análisis para la toma de decisiones.

Dando mayor fundamento teórico a lo planteado, es preciso referenciar que:

Para conseguir tener éxito en la implantación de una estrategia de reducción de costos es necesario implicar a los trabajadores, implantando sistemas para que participen en el diseño de los cambios necesarios para adaptarse a la nueva estrategia. La actual Contabilidad de Gestión ha potenciado los sistemas de motivación como instrumento de mejora de la gestión. Una adecuada motivación, a cualquier nivel organizacional, contribuye a una mejora sensible en las distintas actuaciones. En los últimos tiempos se ha valorado la importancia que en las empresas tiene el factor trabajo en la toma de decisiones<sup>42</sup>

Debido a la importancia que tiene la contabilidad de gestión en las empresas, es que se ha decidido analizar su aplicabilidad en cinco grandes empresas industriales del municipio de Tuluá como son:

**Harinera del Valle.** Es una empresa que cuenta con 60 años de trayectoria en el mercado local, regional y nacional. Con el pasar de los años se ha convertido en una de las empresas pilares del sector de producción y alimentos.

---

<sup>41</sup> MAYOR, Guillermo. La Contabilidad de Gestión en la Organización Empresarial. En Línea. Disponible en. <https://www.mef.gob.pe/es/contabilidad-publica-sp-6700/388-documentacion/1789-la-contabilidad-de-gestion-en-la-organizacion-empresarial>. Citado (junio, 20019)

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p 4

Desde sus inicios los encargados de direccionar la empresa se han dado a la tarea de estipular estrategias que les han permitido superar los retos del mercado. Entre algunas de estas sobresalen aquellas relacionadas con la gestión del talento humano y la innovación en su portafolio que le han dado la oportunidad de expandirse a diversos sectores del mercado asegurando su posicionamiento y por ende garantizando una idónea salud financiera que le permite seguir vigente en un mercado que es cada vez más exigente.

Conviene mencionar, que otro de los aspectos representativos de esta empresa para permanecer en el mercado es su compromiso con la sostenibilidad, pues cada vez se dan a la tarea de aplicar tecnologías más limpias, fomentan el bienestar humano y otras acciones que contribuyen a que se optimice cada vez el desarrollo sostenible

En fin, esta es una de las empresas industriales que contribuye al desarrollo económico y social del país.

**Levapan S. A**<sup>43</sup>. Es una empresa multilatina de origen colombiano dónde producimos y comercializamos insumos alimenticios para los sectores de panadería, gastronomía, agros industria, así como alimentos para el hogar.

Esta empresa se caracteriza porque su funcionamiento se delimita en los siguientes principios<sup>44</sup>:

- Satisfacemos las necesidades y respondemos las inquietudes de nuestros clientes a tiempo y oportunamente. Nos esforzamos para solucionar los problemas en los tiempos acordados y según lo pactado.

---

<sup>43</sup> <https://www.levapan.com/quienes-somos/>

<sup>44</sup> *Ibíd.*,

- Actuamos eficientemente en la gestión del impacto social, ambiental y económico generado por nuestras operaciones. Procuramos aportar a la sociedad y al cuidado del medio ambiente.
- Ayudamos a nuestros clientes a encontrar nuevas maneras de elaborar mejor sus productos y generar valor en sus propios negocios. Estamos abiertos al cambio constante y permanente.

**Nutrium S.A.S.** Es una empresa que cuenta con más de 20 años en el mercado, en el procesamiento de frutas tropicales. En este proceso se encuentran certificados con estándares de alta calidad internacional.

Durante sus años de funcionamiento han desarrollado una serie de innovaciones en infraestructura, modelos de producción y productos; consiguiendo así, ir tomando un liderazgo en el sector del mercado en donde participa.

En dicha empresa se tiene un compromiso con la sostenibilidad y por esto, cada vez se establecen programas que no solo contribuyen al cuidado del ambiente sino a garantizar el bienestar social de sus empleados, sus familias y la comunidad en general.

**Industria alimenticia el Trébol.** Produce y comercializa panela de excelente calidad, con un equipo humano altamente calificado y comprometido que contribuye a mantener la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ayudando a la protección del medio ambiente y el bienestar de la comunidad<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> <https://www.panelaeltrebol.com/index.php/features/sobre-nosotros>



Panela el Trébol, es el trapiche más representativo de la región, son más de 20 años que respaldan el éxito y cumplimiento en todos nuestros objetivos, técnicos, administrativos, comerciales y sociales<sup>46</sup>.

**Ingenio San Carlos.** Fue fundado en 1945 por don Carlos Sarmiento Lora y doña María Cristina Palau, en tierras rurales del municipio de Tuluá, departamento del Valle del Cauca, Colombia, año en que resolvió adquirir nueva maquinaria para convertir el viejo trapiche o molienda panelera a un Ingenio azucarero<sup>47</sup>.

Se fundamenta en proveer bienes y servicios agroindustriales que satisfagan las necesidades y superen las expectativas de los clientes nacionales e internacionales, mediante tecnología de punta y procesos sostenibles que contribuyan al desarrollo integral de la organización, al mejoramiento de la calidad de vida u a la conservación del medio ambiente

Como puede observarse, las cinco empresas analizadas hacen parte del sector industrial, pues en cada una de ellas la eficiencia y calidad hacen parte de sus procesos productos; consiguiendo así, satisfacer cada vez las necesidades de los participantes en el mercado.

Cada uno de sus logros como se ha planteado, obedece a que sus directivos en sus años de trayectoria se han enfocado a implementar solidos modelos de gestión de personal, estrategias de marketing, innovación y creatividad; entre otros elementos que le han permitido ir superando cada uno de los retos de un mercado que como ha sido repetitivo es cada día más exigente y cambiante.

---

<sup>46</sup> Ibid.,

<sup>47</sup> Ibid.,

Sumado a lo planteado se debe hacer referencia que en la gestión de estas empresas un factor determinante ha sido la Planeación Estratégica; es decir, que desde siempre sus directivos se han enfocado en dar respuesta a interrogantes, tales como:

- ¿Dónde se está?
- ¿Hacia dónde se va?
- ¿Cómo lograrlo?
- ¿Qué recursos se deben aplicar?

Así pues, los directivos de estas empresas han estado atentos a los requerimientos del mercado, pues son conscientes que es solo dando respuesta a esto que logran ir cautivando cada vez más clientes y, por consiguiente, optimizar su posicionamiento en el sector en donde participan.

Fortaleciendo, la caracterización de la empresa y en pro de reconocer la aplicabilidad que en esta se ha venido haciendo de la contabilidad de gestión en estas, en adelante se muestra la información que se recogió por medio de la encuesta:

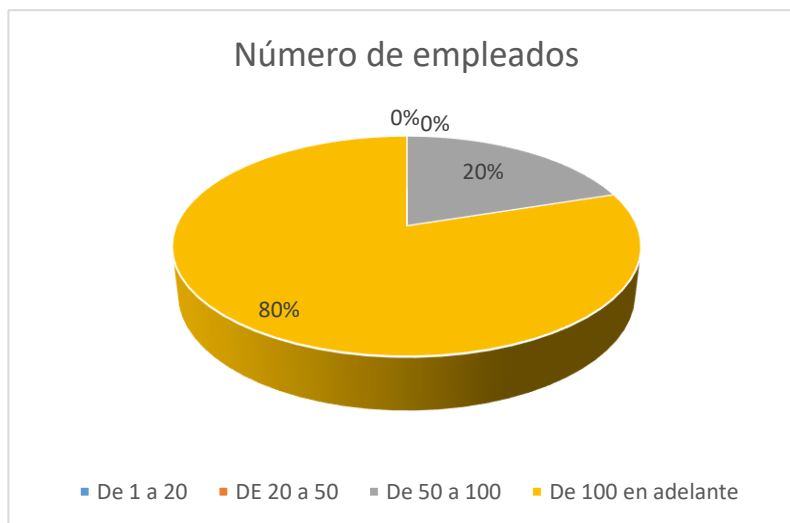
## 1. El número de trabajadores de su empresa se encuentra en que rango

Tabla 3. Número de Trabajadores de la Empresa

Variable	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 20	0	0%
DE 20 a 50	0	0%
De 50 a 100	1	20%
De 100 en adelante	4	80%

Fuente. Yesenia Arenas silva

**Gráfico 1.** Número de trabajadores de la empresa



Fuente. Yessenia Arenas silva

En el gráfico se muestra que un 80% (4 empresas) cuentan con un rango de personal que oscila de 100 en adelante. Pues según la trayectoria en el mercado necesitan de este para poder cumplir con eficiencia cada una de las actividades que les permite obtener un producto final que satisface las necesidades del mercado.

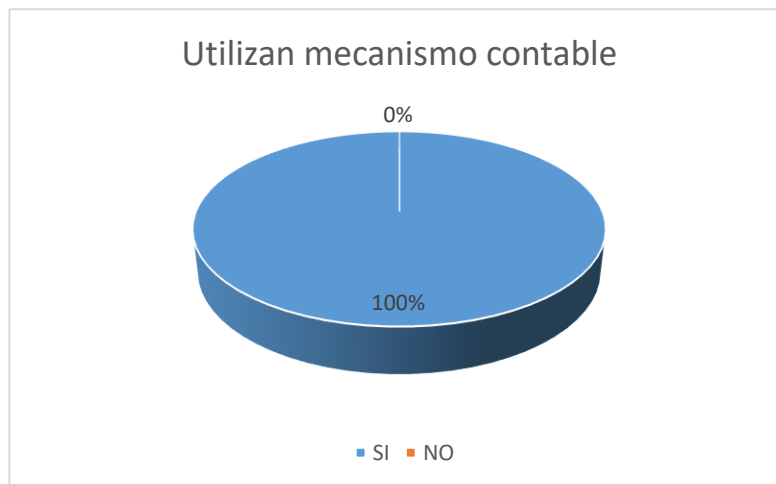
**2. ¿En el control de los costos de los productos que fabrica, utiliza algún mecanismo contable?**

Tabla 4. Utiliza algún mecanismo contable

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%

Fuente. Yesenia Arenas silva

Gráfico 2. Utiliza algún mecanismo contable



Fuente. Yessenia Arenas silva

El gráfico permite reconocer que el total de las empresas utiliza sistemas contables, pues sus directivos son conscientes que es mediante la aplicabilidad de esto, que se logra obtener información que permite tomar decisiones.

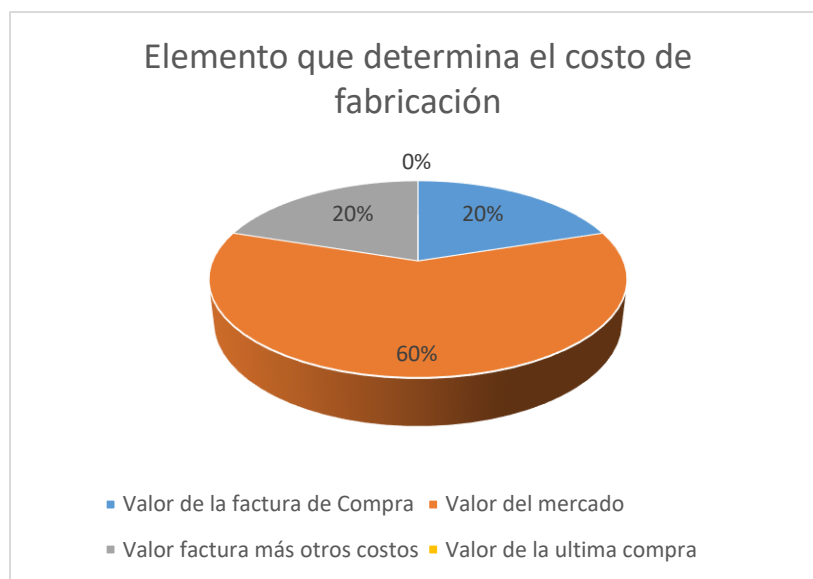
**4. ¿De las siguientes opciones cuál considera sería la más importante para determinar el costo de fabricación de un producto?**

Tabla 5. Elemento que Determina el Costo de Fabricación

Variable	Cantidad	Porcentaje
Valor de la factura de Compra	1	20%
Valor del mercado	3	60%
Valor factura más otros costos	1	20%
Valor de la última compra	0	0%

Fuente. Yessenia Arenas silva

Gráfico 3 Elemento que Determina el Costo de Fabricación



Fuente. Yessenia Arenas silva

El gráfico muestra que de las cinco empresas analizadas un 60% (tres empresas) tienen en cuenta el valor del mercado para establecer los costos de fabricación de sus productos, pues los encargados de direccionarlos consideran que este análisis permite que se establezca un precio que sea competitivo y con este se asegure un posicionamiento en el sector en donde participan.

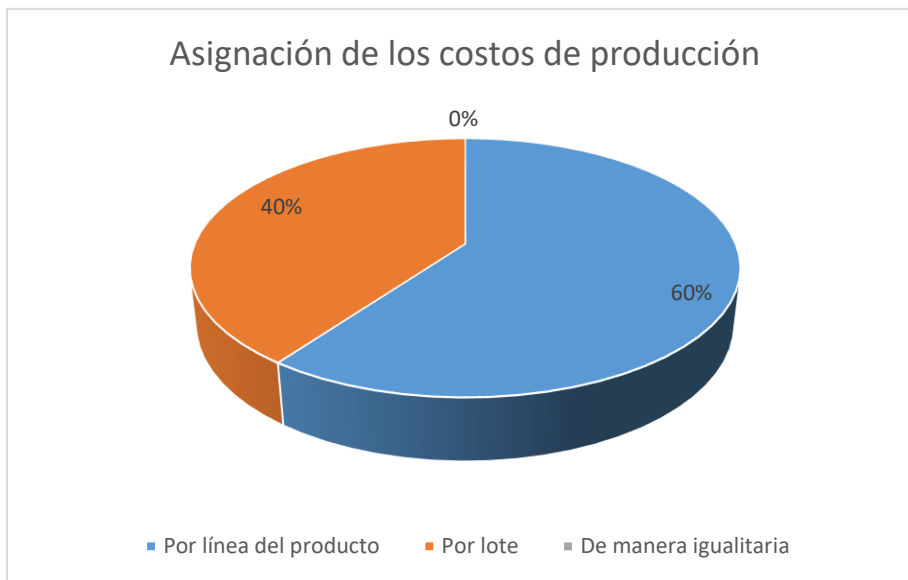
**5. ¿En las diferentes líneas de productos que fabrica su empresa, la asignación del costo de la producción es?**

Tabla 6. Asignación de costos de producción

Variable	Cantidad	Porcentaje
Por línea del producto	3	60%
Por lote	2	40%
De manera igualitaria	0	0%

Fuente. Yessenia Arenas silva

Gráfico 4. Asignación de costos de producción



Fuente. Yessenia Arenas silva

Se puede determinar que en este modelo se busca obtener más asignación de los costos para que sean más uniformes y se pueda identificar la rentabilidad por cada línea de producto en las empresas en un 60% (tres empresas) se aplican los costos de producción por línea de productos.

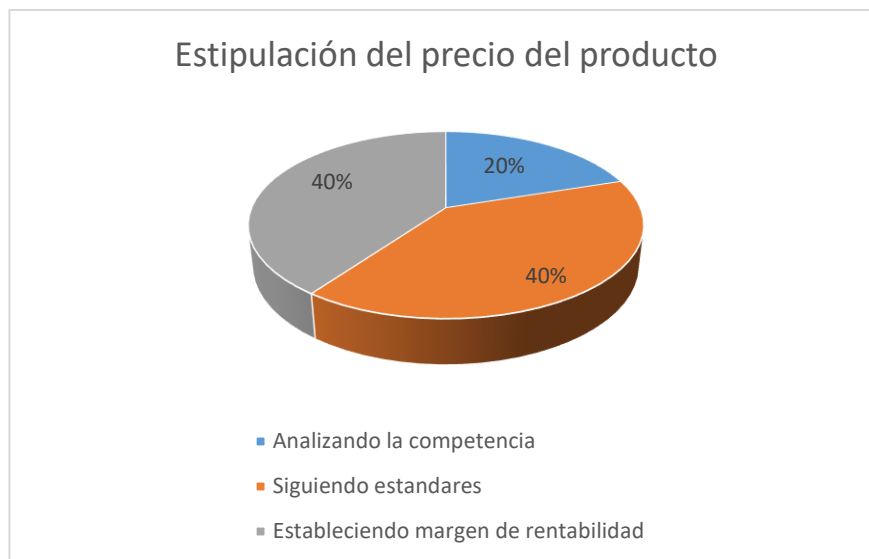
## 6. ¿De qué manera se establece el precio de venta de los productos?

Tabla 7. Estipulación del precio de producto

Variable	Cantidad	Porcentaje
Analizando la competencia	1	20%
Siguiendo estándares	2	40%
Estableciendo margen de rentabilidad	2	40%

Fuente. Yessenia Arenas silva

Gráfico 5. Estipulación del precio de producto



Fuente. Yessenia Arenas silva

En el gráfico se muestra que en las empresas un 40% (dos empresas) toman como referencia para estipular los precios de sus productos se basan en margen de rentabilidad y en estándares que se estipulan para un sector determinado. Esto con el fin de que los mismos sean competitivos y por ende pueda ajustarse a las necesidades de los clientes y conseguir su fidelidad.

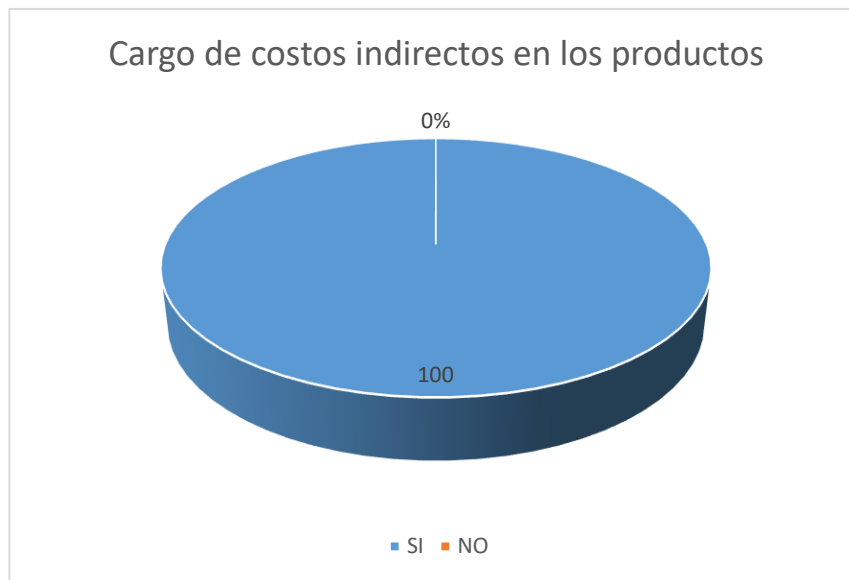
## 7. ¿Los costos indirectos se cargan directamente al costo del producto?

Tabla 8. Cargo de costos indirectos a los productos

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%

Fuente. Yesenia Arenas silva

Gráfico 6. Cargo de costos indirectos a los productos



Fuente. Yessenia Arenas silva

En el gráfico se muestra que en las empresas analizadas se carga los costos indirectos los cuáles son muy importantes asignarle a cada uno de los productos que se fabrican ya que nos acercan a conocer la verdadera utilidad siendo así mismo los más complejos de manejar ya que se debe tener una capacidad óptima para que los productos puedan tener un mejor margen, siendo estos costos los de mayor cuidado y atención en la contabilidad de gestión de costos.



## 8. ¿Qué método de inventario aplican para el manejo de la materia prima?

Tabla 9. Método de inventarios

Variable	Cantidad	Porcentaje
PEPS	2	40%
Promedio Ponderado	3	60%

Fuente. Yessenia Arenas silva

Gráfico 7. Método de inventarios



Fuente. Yessenia Arenas silva

En el gráfico se muestra que de las cinco empresas analizadas y un 60% (tres empresas) aplican el método de promedio ponderado siendo este el más utilizado debido a que mejora los costos o la ineficiencia de algunos productos en algunos meses y equipara con el promedio ponderado, es decir que nos ayuda a mantener un buen manejo de costos evitando las variaciones y haciendo así de que el producto se mantenga entre un rango considerable para mantener la rentabilidad entre los productos, es así como se determina que es un buen modelo debido a que nos permite tener unas buenas brechas de margen. Mientras que un 40% utilizan el PEPS.

## 9. ¿Se aplica un Sistema de control de costos?

Tabla 10. Sistemas de costos

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%

Fuente. Yessenia Arenas silva

Gráfico 8. Sistemas de costos



Fuente. Yessenia Arenas silva

En las empresas analizadas se cuenta con sistemas de costos, pues sus directivos son conscientes que es importante tener un control de costos porque de ellos se obtiene una mejor visualización de la rentabilidad de los productos los cuáles les permite tomar decisiones manejándolos y monitoreándolos cada mes buscando estrategias, modelos de eficiencias, modelos de mejoramiento continuo a través de los diferentes indicadores que les sirven de punto de partida para hacer ajustes que las hacen más competitivas en un mercado que es cada vez más cambiante.

## 10. ¿En la empresa se cuentan con una clara planificación de los costos?

Tabla 11. Planificación de costos

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	0%

Fuente. Yessenia Arenas silva

Gráfico 9. Planificación de costos



Fuente. Yessenia Arenas silva

En las empresas se utiliza la planificación de costos ya que esencial para saber a futuro en cuanto tiempo se tendría una buena rentabilidad y cuál sería el manejo adecuado de los productos o que mejoras hacia un futuro se pueden lograr con la planificación; obteniendo como resultado para los siguientes años en cuanto puede ser el aumento de materias primas o costos fijos o la sustitución de las mismas, también obtener mejoras en los procesos para que nos ayuden siempre a minimizar los costos y variaciones pues se es consciente que es solo mediante la planificación que se consigue contribuir a que haya un idóneo margen de rentabilidad por eso es la mejor opción.

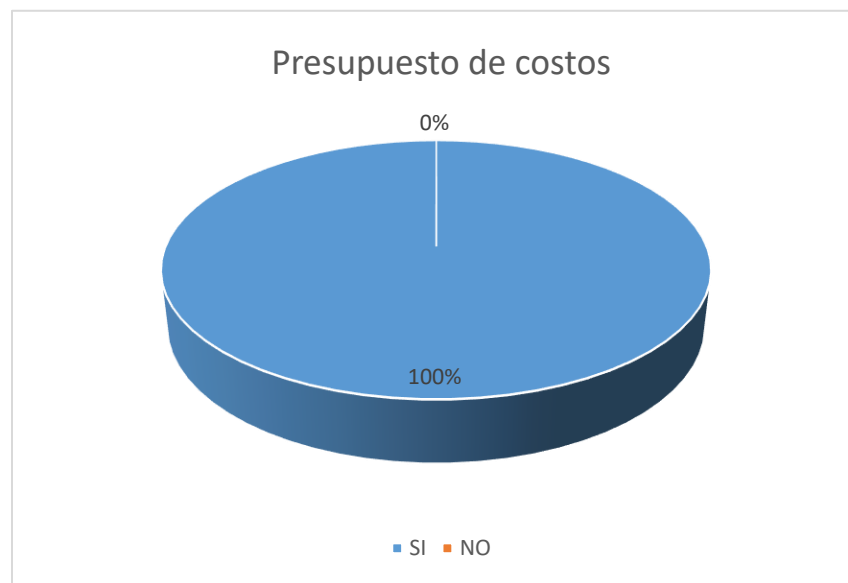
## 11. ¿Se estructuran en la empresa presupuestos de costos?

Tabla 12. Presupuesto de costos

Variable	Cantidad	Porcentaje
SI	5	100%
NO	0	20%

Fuente. Yessenia Arenas silva

Gráfico 10. Presupuesto de costos



Fuente. Yessenia Arenas silva

En las empresas se aplica el presupuesto de costos ayudando a predecir que el negocio sea viable hacia un futuro, es decir, que pueda crecer, hasta donde podemos crecer, mirar capacidades óptimas de la maquinaria, capacidades de expansión, mejoras en procesos; el presupuesto es básico para decir cuál es nuestra meta a largo plazo con resultados representativos en un EBITDA considerando la capacidad de generar beneficios con la actividad productiva de estas grandes empresas que día a día quieren lograr su objetivo y trabajan de la mano con este tipo de herramientas como la contabilidad de gestión potencializando

la empresa con el fin de no incurrir en una margen mayor que afecte la rentabilidad que se espera obtener con el proceso productivo.

La encuesta permitió reconocer que en las empresas se da aplicabilidad a los costos por líneas de productos, esta es una estrategia que trae consigo sólidas ventajas competitivas, ya que se consigue optimizar la rentabilidad en aquellos productos que son de mayor demanda por los clientes.

Dicho beneficio se alcanza debido a que, en cada una de estas, para aplicar dicha estrategia se examinan de forma minuciosa los siguientes elementos:

- ✓ Mano de obra directa. Para el análisis de estos en las empresas se realizan flujos de procesos, cuadro de tiempos y movimientos, el tiempo promedio que se tarda la elaboración de cada uno de los productos y como base del cálculo se toma el salario en que se incurre por cada empleado que hace parte de la etapa productiva.
- ✓ Materiales directos. Se calcula los costos unitarios de cada uno de los insumos y materias primas que son esenciales para la elaboración del puesto que se comercializa en el sector en donde participa cada una de las empresas.
- ✓ Gastos Indirectos de Fabricación. Estos son de gran importancia en el cálculo de los costos totales y en ellos se incluye, el pago de los servicios públicos, el transporte, los costos indirectos y los más que complementan el proceso de fabricación.

La aplicación de este método de cálculo de costos, ha permitido que en las empresas se obtengan beneficios respecto a la estipulación de los precios que es

un factor que cautiva la mente de los clientes generando una gran demanda en cada uno los productos que se comercializan.

De igual manera, se pudo reconocer que dos de las empresas aplican el modelo de costos por lote, que los delimitan, en el análisis de estos desde dos perspectivas:

- ✓ Costos Fijos de inicio. Salarios y puesta en marcha de las máquinas y equipos que intervienen en el proceso productivo.
- ✓ Costos fijos de almacenamiento, que son en aquellos que se incurren para que haya un almacenamiento de la mercancía terminada sin que sufran ningún tipo de avería o daño que cause devoluciones al ser colocados en el mercado.

Complementando este análisis se toma como referencia los costos variables que se clasifican en:

- ✓ Costos de inicio. En estos se incluye el gasto de energía que es esencial para que las máquinas y equipos puedan desarrollar las etapas productivas necesarias para obtener el producto terminado.
- ✓ Costos de financiación, que se relacionan con la capacidad de mantener un stock determinado.

Como puede observarse, en las empresas que se analizan se da una debida aplicabilidad a la planeación de costos, pues quienes las dirigen son conscientes que solo así logran alcanzar márgenes de rentabilidad que sean representativos y que les permitan seguir haciendo parte de un mercado globalizado y competitivo. El desarrollo de esta conlleva a que se consolide una gestión que va hilada al mapa de procesos, puesto que es en este en donde a manera de inventarios se estipulan

cada uno de los procesos productivos y sus respectivas actividades. Así pues, en las empresas evaluadas se ha venido dando la aplicabilidad de la contabilidad de costos asociándose con la Contabilidad de gestión, pues es el análisis de estos elementos en sus diferentes clasificaciones son las que permiten que se tomen decisiones realizadas con el precio, el manejo de inventario, las políticas con los proveedores y otras más, para que contribuyan a impulsar a las organizaciones hacia una competitividad.

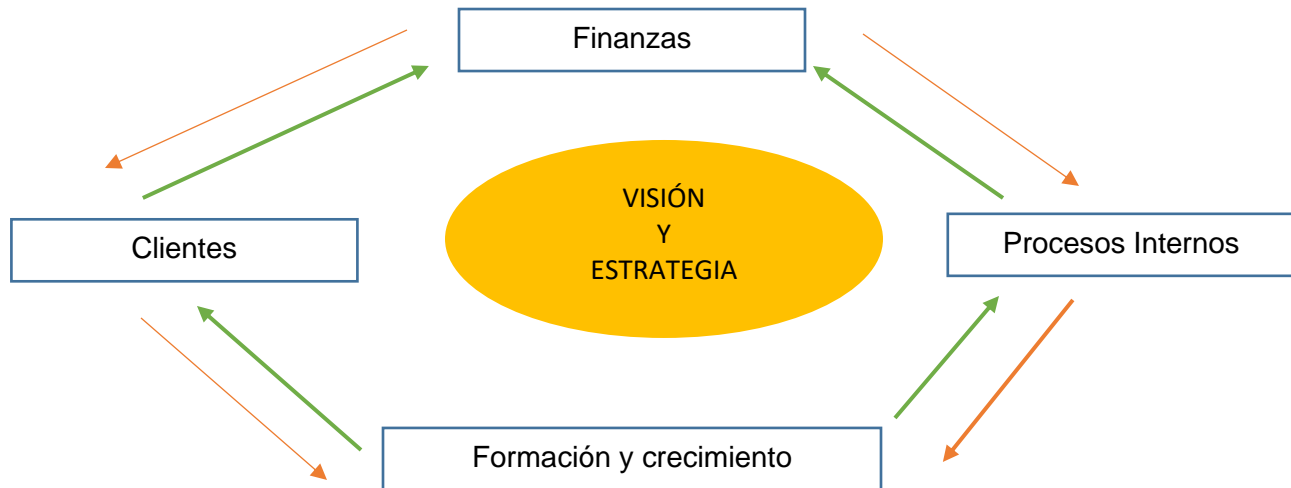
De igual modo, se pudo establecer que se aplican las políticas de costos, ya que los directivos son conscientes que el análisis de cada uno de estos en las diferentes etapas del proceso productivo contribuye a que se estipule con mayor certeza la productividad de la empresa, que es un factor determinante para atender las demandas de un mercado exigente.

Se pudo establecer de igual manera, al estar desarrollando la encuesta que, en las empresas debido al fuerte impacto de la contabilidad, los encargados de direccionarla han venido tomando conciencia de que esta información y la obtenida mediante la estructuración de los estados financieros debe hilarse con las de otras áreas de la empresa, tal como es el caso de la administrativa.

Precisamente por esto, es que se pudo reconocer que en cada una de estas se aplican indicadores de gestión en las diferentes áreas, pues se busca establecer una sinergia entre cada una de las mismas buscando con esto, que la toma de decisiones sea cada vez más positiva para su posicionamiento en el sector en donde participa.

Dichos indicadores son complementados con la aplicabilidad de herramientas tales como: El Cuadro de Mando Integral y los Mapas Estratégicos, que permiten que en las empresas se trabaje fundamentados en el siguiente enfoque:

Figura 11. Perspectiva de Cuadro de Mando Integral



Fuente. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>

La aplicación de este enfoque les ha permitido a los directivos de estas empresas.

- Tener un control sobre la información financiera
- Crear un valor económico en cada uno de los sectores en donde participa
- Reconocer las necesidades de los clientes
- Determinar las tendencias del mercado
- Estructurar sólidos planes de manejo en costos
- Contar con recursos con experiencia y capacitados

Como puede observarse, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de relevante importancia para las empresas, ya que se consolida en el punto de partida para optimizar la gestión económica, que es clave para que las mismas supervivan en un mercado cambiante, puesto que se toman decisiones sobre elementos como



los costos, que influyen en la adquisición de ventas competitivas frente a los competidores, puesto que se logra estipular precios que sean más llamativos para los clientes.

Entonces, la aplicabilidad del CMI da lugar a que se apliquen indicadores que permitan:

Clasificar, analizar, acumular, controlar y asignar los costos correctamente a los procesos y actividades que se llevan a cabo en las organizaciones. Es decir, que por medio de estos no sólo se determina cuánto cuesta algo, sino que se da una comprensión de los factores que generan costos como son el de calidad, el ciclo de vida de los productos, las innovaciones tecnológicas y los sistemas productivos, entre otros. El conocer a fondo los generadores de costos de la empresa permitirá tener un mejor control de los mismos y servirá de base para la toma de decisiones<sup>48</sup>

En fin, en las empresas se hace notorio que los directivos se han dado a la tarea de aplicar la Contabilidad de Gestión, pues han reconocido en esta una herramienta que les permite ir estipulando ventajas competitivas que les ayuda a seguir siendo líderes en el mercado en donde participan.

---

<sup>48</sup>PEREZ, Ángel Rafael. el cuadro de mando integral como instrumento de inteligencia empresarial. (Recuperado Marzo, 2018): En Línea. Disponible en. [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_13/Angel\\_Fafael\\_P%C3%A9rez\\_Bello.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_13/Angel_Fafael_P%C3%A9rez_Bello.pdf)

## CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permitió reconocer que en el mercado actual que se caracteriza por una fuerte competitividad, es necesario que las empresas apliquen la contabilidad de gestión, pues esta les permite recoger e interpretar información de una manera más completa; logrando así, tomar decisiones en cada una de las áreas que en un mediano plazo contribuyen a optimizar la rentabilidad que es un factor determinante para seguir vigentes en un mercado que es cada vez más exigente y cambiante.

La aplicación de la contabilidad de gestión en las empresas da lugar a que se adentren a nuevos escenarios que ofrecen mayores oportunidades, puesto que más que evaluar la función de los administradores se direcciona a la planificación que es un proceso que permite plantear estrategias que consolidan mejoras continuas.

Para lograr que la contabilidad de gestión contribuya al crecimiento empresarial, es necesario que se apliquen herramientas como el Cuadro de Mando Integral, Indicadores de desempeño y otros más que permiten tomar decisiones no solo sobre el manejo de los costos, sino sobre cada uno de los procesos que se tejen en las diferentes áreas de la empresa.

La encuesta aplicada permitió reconocer que en las empresas analizadas los directivos reconocen la importancia de la contabilidad de gestión; razón por la que han venido elaborando presupuestos y planificación de costos. Igualmente, sistemas de costos, que les ha dado la posibilidad de estipular políticas de manejo de inventarios, costos y estipulación de precios, que son elementos claves para ser cada vez más competitivo.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que cada uno de los presupuestos sea sensibilizado a todas las áreas para que se tenga conocimientos que permita emprender acciones que conlleven al cumplimiento de los objetos empresariales.

Se recomienda que en las empresas analizadas se dé mayor aplicabilidad a los mapas estratégicos, pues estos dan la posibilidad de contar con una información macro de la empresa; consiguiendo con esto, que cada una de las estrategias que se proponga tengan una estrecha relación con los objetivos empresariales.

Es fundamental que de manera periódica se elaboren matrices como la DOFA, PCI y POAM, pues estas permiten identificar con previsión factores de riesgos y a partir de esto emprender estrategias que contribuyan a superar los obstáculos y seguir camino al posicionamiento en el sector en donde participan.

## BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. IPA regional: Primer Semestre de 2017. Agosto 2017. Recuperado el 02 de septiembre de 2017. En línea: <http://anif.co/sites/default/files/ago28-17.p>

BAKE, Erick. Los costos como instrumento en la toma de decisiones en la contabilidad de gestión en Línea., Disponible en. <https://books.google.com.co/books?isbn=8494807412>. Citado (junio 2019)

CÁCERES Fernando. Cuadro de Mando Integral una estrategia de gestión. EN: Revista Gestión. Bogotá. 2000

CALDERÓN, Sandra. GARCÍA, Andrea. Implementación de la contabilidad de gestión como instrumento financiero de las empresas. En: Visión Contable. Bogotá. 2014. No. 9. p. 58

<sup>1</sup> Ibíd.,

CÁMARA DE COMERCIO. Informe demográfico económico y social de la región área de influencia de la cámara de comercio de Tuluá. 2017. Recuperado el 31 de agosto de 2017. En línea: <http://camaratulua.org/wpcontent/uploads/2016/02/calidad/page/INFORME-ECON%C3%93MICO-DE-LA-JURISDICCION-2016-1.pdf>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 43 de 1990. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión del contador público, promulgándose su Código de Ética Profesional. En Línea. Disponible en. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104547\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104547_archivo_pdf.pdf). (Citado Diciembre, 2018)

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1314 de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1314 de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 2649 de 1993. Por el cual se reglamenta la Contabilidad en General y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. En Línea. Disponible en. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjurMantenimiento/normas/Norma1.jsp?i=9863>. (Citado Diciembre, 2018)

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 3022 de 2013. Norma de Información Financiera Grupo 2 En Línea. Disponible en. <https://nif.com.co/decreto-3022-2013/>. (Citado Diciembre, 2018)

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 2784 de 2012. Normas de información financiera para el grupo 1. En Línea. Disponible en. <https://nif.com.co/decreto-2784-2012/>. (Citado Diciembre, 2018)

<sup>1</sup> ESTEBAN. Luisa. La contabilidad de gestión como herramienta de toma de decisiones. En Línea. Disponible en. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/229732.pdf>. Citado (Junio 2019)

JOHNSON, H. Thomas y Kaplan, Robert S. La contabilidad de costes: Auge y caída de la contabilidad de gestión. Barcelona: Plaza & Janes : 1988. p. 21

LOPEZ, Miriam. La contabilidad de gestión: Evolución y particularidades. En Línea: disponible en. <http://www.ilustrados.com/tema/6155/Contabilidad-Gestion-evolucion-particularidades.html>. Citado (junio 2019)

MALLES, Eduardo. La Contabilidad de Gestión en las Empresas de Nuestro Entorno. Guipúzcoa. 2005. Recuperado el 20 de septiembre de 2017. En línea: <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/rdae/article/viewFile/11473/10627>

MARTINEZ, Jordi. La Contabilidad De Gestión En Los Centros Sanitarios. Barcelona. 2002. Recuperado el 14 de septiembre de 2017. En línea: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/7332/tjfm1de1.pdf>

QUINTERO, Gilberto. Contabilidad de Gestión. En: Revista latinoamericana de pensamiento, teoría e investigación contable [revista digital]. No. 4 (2003): p. 53 [citado en 19 de octubre de 2017] Disponible en: <http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/issue/view/84>

RIPOLL, Vicente; ÁLVAREZ, José; AMAT, Joan; AMAT, Oriol; BALADA, Tomás; BLANCO, Felipe; CASTELLÓ, Emma y LIZCANO, Jesús. Contabilidad de gestión avanzada: planificación, control y experiencias prácticas. Madrid: Ediciones Mc Graw Hill, 1997. 224 p.

VOGEL Mario. Tablero de Mando Interno. Limusa. Madrid. 2008

[https://alojamientos.uva.es/guia\\_docente/uploads/2013/467/45613/1/Documento17.pdf](https://alojamientos.uva.es/guia_docente/uploads/2013/467/45613/1/Documento17.pdf)

Anexo. A. Encuesta

ENCUESTA APLICATIVA EN EL TRABAJO DE GRADO DIAGNÓSTICO EN  
CONTABILIDAD DE GESTIÓN A LAS GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES  
DEL MUNICIPIO DE TULUÁ

**OBJETIVO.** Recolectar información que permita establecer la aplicabilidad de los lineamientos de la contabilidad de gestión en las grandes empresas industriales del municipio de Tuluá – Valle

**A. Descripción de la empresa**

**Razón Social:**

**Ubicación: Tipo de empresa:**

**Sector Industrial:**

**1. El número de trabajadores de su empresa se encuentra en que rango.**

- a) 1 – 20
- b) 20 – 50
- c) 50 a 100
- d) De 100 en adelante

**2. ¿En el control de los costos de los productos que fabrica, utiliza algún mecanismo contable?**

- a) Si
- b) NO

**3. ¿De las siguientes opciones cuál considera sería la más importante para determinar el costo de fabricación de un producto?**

- a) Competencia
- b) Sistema de costos
- c) Experiencia
- d) Demanda de clientes

**4. De las siguientes opciones. ¿Cuál cree usted que son necesarias para determinar el costo de sus materias primas?**

- a) Valor de la factura de compra
- b) Valor del mercado
- c) Valor de la factura más otros costos incurridos
- d) Valor de la última compra realizada

**5. En las diferentes líneas de productos que fabrica su empresa, la asignación del costo a la producción es:**

- a) Por línea de producto
- b) Por lote
- c) De manera igualitaria

**6. ¿De qué manera se establece el precio de venta de los productos?**

- a) Analizando la competencia
- b) Siguiendo estándares
- c) Estableciendo margen de rentabilidad sobre el costo

**7. ¿Los costos indirectos se cargan directamente al costo del producto?**

- a) Si
- b) NO



**12. ¿Qué método de inventario aplican para el manejo de la materia prima?**

- a) PEPS
- b) UEPS
- c) Promedio Ponderado

**13. ¿Se aplica un Sistema de control de costos?**

- a) SI
- b) NO

**14. ¿En la empresa se cuentan con una clara planificación de los costos?**

- a) SI
- b) NO

**15. ¿Se estructuran en la empresa presupuestos de costos?**

- a) SI
- b) NO

