



**DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LAS HERRAMIENTAS DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN
UTILIZADAS EN LOS PROCESOS DE LA TOMA DE DECISIONES DE LAS MIPYMES INDUSTRIALES
DEL MUNICIPIO DE CAUCASIA.**

Jany Janeth Durango Lopez

Julio Cesar Quintero Ferrer

Trabajo de grado para optar el título de Contador Público

Tutor

Yeison Andrés Orozco Zuluaga, Contador Público

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Contaduría Pública

Caucasia, Antioquia, Colombia

2022

Cita	(Durango López & Quintero Ferrer, 2022)
Referencia	Durango Lopez, J. J., & Quintero Ferrer, J. C. (2022). <i>Debilidades y Fortalezas de las Herramientas de la Contabilidad de Gestión Utilizadas en los Procesos de la Toma de Decisiones de las Mipymes Industriales del Municipio de Caucasia</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Caucasia, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: Jhon Jairo Arboleda Céspedes

Decano/Director: Sergio Iván Restrepo Ochoa.

Jefe departamento: Martha Cecilia Álvarez Osorio.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Resumen.

Las MIPYMES industriales son de gran relevancia para la economía del país, puesto que impulsa su desarrollo mediante la generación de riqueza y empleo; por ello, es necesario que los procesos directivos instaurados se apoyen en herramientas de gestión que proporcionen información verídica que contribuya a que se tomen decisiones que garanticen la permanencia y expansión de estas compañías en el mercado. Este trabajo describe las debilidades y fortalezas de las herramientas de la contabilidad de gestión utilizadas en el proceso de toma de decisiones de las unidades de negocio objeto de estudio. Para esto, se desarrolló una investigación con enfoque cualitativo y con alcance descriptivo, la utilización de una entrevista que fue aplicada a gerentes, contadores o auxiliares contables para recolectar información general que permitió identificar que, herramientas como el presupuesto, costo volumen utilidad y costo ABC, poseen debilidades asociadas con alta influencia de factores externos, elevados costos en su implementación y también con imprecisiones en la distribución de costos y gastos; mientras que las fortalezas evidenciadas guardan relación con la optimización de los recursos y la previsión de la rentabilidad de los productos ofrecidos por las empresas.

Palabras claves: MIPYMES Industriales, Información, Contabilidad de Gestión, Herramientas de la Contabilidad de Gestión, Proceso de Toma de Decisiones.

Abstract

Industrial MSMEs are of great relevance for the country's economy, since it promotes their development through the generation of wealth and employment; For this reason, it is necessary that the management processes installed be supported by management tools that provide true information that contributes to making decisions that guarantee the permanence and expansion of these companies in the market. This paper describes the weaknesses and strengths of the management accounting tools used in the decision-making process of the business units under study. For this, an investigation with a qualitative approach and with a descriptive scope was demonstrated, the use of an interview that was applied to managers, accountants or accounting assistants to collect general information that allowed to identify

that, tools such as the budget, cost volume utility and ABC cost , have weaknesses associated with a high influence of external factors, high costs in their implementation and also with inaccuracies in the distribution of costs and expenses; while the strengths evidenced are related to the optimization of resources and the forecast of the profitability of the products offered by the companies.

Keywords: Industrial MIPyMEs, Information, Management Accounting, Management Accounting Tools, Decision Making Process.

Introducción

La contabilidad de gestión posee herramientas útiles que contribuyen a la mejora continua del plan estratégico de las organizaciones con el propósito de contrarrestar las adversidades que se presenten, y fortalecer la toma de decisiones de los procesos de gestión para que las empresas se enfrenten oportunamente ante los mercados competitivos y globalizados de la actualidad. Por ello, los contadores y algunos gerentes reconocen la importancia del uso de la contabilidad de gestión dado a que provee herramientas y técnicas que permiten que las empresas vayan en búsqueda de la rentabilidad, máxima eficiencia de la dirección, la introducción de nuevos procesos que ayudan al fortalecimiento interno de las organizaciones con respecto al entorno y a las exigencias del mercado. (Atehortúa y Mejía, 2018).

Para que las organizaciones consigan el éxito empresarial es fundamental que se haga uso de un sistema de gestión completo, para que los factores internos y externos que impactan el curso normal de las compañías, sean combatidos con la toma de decisiones que promuevan la mejora continua en el desarrollo de las mismas, de modo que para alcanzar tal fin, es necesario contar con información confiable y completa que impulse la implementación de herramientas contables y de gestión que sustenten el éxito de las decisiones que se tomen en las empresas.

Por todo lo anterior, se propone este estudio con el fin de determinar las debilidades y fortalezas de las herramientas de la contabilidad de gestión utilizadas en el proceso de la toma de decisiones de las MIPYMES industriales de Cauca. Para el logro de dicho objetivo el trabajo se estructura en cuatro apartados. En el primero de ellos se desarrolla el marco referencial de los elementos conceptuales que sustentan la investigación; en el segundo apartado se describe el diseño metodológico aplicado; en el tercero se presenta en matrices la información que fue recolectada en el trabajo de campo, donde se tabulan y agrupan los resultados de acuerdo a las categorías establecidas. Así mismo, se muestra el análisis efectuado que conllevó a la determinación de las debilidades y fortalezas de las herramientas de gestión; y finalmente, se expone las conclusiones y la discusión a la que se llegó a partir de los hallazgos de la investigación.

1. Panorama referencial

1.1. Escenario general de las MIPYMES y el sector industrial en Colombia

En Colombia, las MIPYMES, (micro, pequeñas y medianas empresas) constituyen la principal fuente de empleo y el sector productivo del país. Entiéndase por MIPYMES según el artículo 43 de la ley 1450 de 2011 como “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana”. Entre tanto, para la clasificación por tamaño empresarial el decreto 957 de 2019, establece la realización de dicha clasificación en micro, pequeña, mediana y gran empresa, con base únicamente en los ingresos de actividades ordinarias anuales que tenga cada organización y dependiendo del sector económico en el que las empresas desarrollan sus actividades, los rangos de clasificación variaran tal como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1.

Clasificación de las MIPYMES colombianas según su sector

CLASIFICACIÓN	MANUFACTURA	SERVICIOS	COMERCIO
Microempresa	De \$0 millones hasta \$811 millones	De \$811 millones hasta \$1131 millones	De \$1131 millones hasta \$1535 millones
Pequeña empresa	De \$811 millones hasta \$7027 millones	De \$1131 millones hasta \$4523 millones	De \$1535 millones hasta \$14781 millones
Mediana empresa	De \$7027 millones hasta \$59527 millones	De \$4523 millones hasta \$16558 millones	De \$14781 millones hasta \$74066 millones
Gran empresa	Más de \$59527 millones	Más \$16558 millones	Mas de \$74066 millones

Nota. Mintic (2019).

En razón a lo anterior, Las MIPYMES objeto de estudio en la investigación se ubican dentro del sector industrial, dado a que estas compañías llevan a cabo un proceso de transformación de materia prima con el objetivo de obtener un producto final o intermedio dirigido a satisfacer las necesidades de los consumidores.

Las MIPYMES industriales han sido unas de las que más han tenido relevancia en este momento de globalización y consumo en el que se encuentra el mercado internacional, y para el caso colombiano la actividad manufacturera es una de las principales fuentes que impulsa el desarrollo de la economía del país, debido a que tiene una gran representatividad en el PIB, es fuente de empleo, tiene una participación significativa en las interacciones y relaciones de Colombia en los mercados internacionales, impulsa la implementación de la tecnología y la innovación en los procesos productivos y promueve la diversificación en otras actividades económicas.

Una muestra de este papel fundamental del sector industrial se puede evidenciar a través de la expansión que tuvo el PIB de 13,2% durante el tercer trimestre de 2021 respecto al mismo periodo de 2020, donde la industria manufacturera contribuyó 2,4% puntos porcentuales a la variación anual debido al crecimiento de 18,8% que tuvo en el tercer trimestre (DANE, 2021)

Un escenario de crecimiento bastante optimista tras el choque de la pandemia que ocasionó en el sector una disminución del casi 11,1% durante el tercer trimestre del primer año de confinamiento (DANE, 2020), pues el cese de actividades operativas en las empresas manufactureras incidió para que se diera un alto decrecimiento económico. Sin embargo, con la reactivación de la economía del país este sector se expandió sorprendentemente alcanzando una productividad real de 13,9% anual, debido a la participación de varias de las actividades pertenecientes a la industria; mientras que las ventas reales aumentaron un 14,2%, (Salazar, 2022), cabe señalar que dicha expansión se da por el retorno a los lugares de trabajo, la reactivación del sector empresarial que fue conseguido por el acceso al plan de vacunación y también por el incremento del consumo de los hogares y el gasto del gobierno nacional.

1.2. Escenario General de las MIPYMES Industriales en el Entorno de Caucasia.

Caucasia es un municipio asentado en la subregión del Bajo Cauca Antioqueño, caracterizado por tener una privilegiada ubicación geográfica, dado que está situado en todo el norte de Antioquia y limita con el sur del departamento de Córdoba. Además, posee una de las carreteras más importantes de carácter nacional, debido a que tiene comunicación directa con la región Caribe colombiana, razón por la cual lo hace ser un lugar que cuenta con una buena capacidad de transportar todo tipo de mercancías vía terrestre, es decir, es una zona que permite el desarrollo de actividades comerciales, industriales y turísticas.

Sin embargo, “Las empresas asentadas en el municipio presentan bajos niveles de productividad y competitividad, debido a la informalidad con la que ejercen sus actividades, la falta de contabilidad y seguimiento financiero; la falta de tecnificación de sus métodos productivos, ya que, en su mayoría, implementan procesos que fueron aprendidos de forma empírica y, por último, la desarticulación existente entre las diferentes unidades productivas del municipio también incide significativamente”. (Plan de Desarrollo Cauca, 2021, P. 151)

Las MIPYMES industriales representan una oportunidad de desarrollo para Cauca, porque poseen un potencial de crecimiento, sin embargo, la alta informalidad es una barrera que les impide la expansión de manera continua. Así mismo, estas organizaciones también se encuentran expuestas debido a que no siempre cuentan con un personal altamente capacitado para que realice su trabajo a nivel operativo, administrativo y financiero acorde a las necesidades que posean las compañías y a la consecución de los objetivos.

Cabe señalar que en términos generales las MIPYMES representan tal grado de informalidad en gran parte porque desconocen la esencia de la contabilidad y el papel tan importante que tiene en el funcionamiento de la empresa, pues se sabe que este es el medio que permite planear, controlar y fijar metas que le ayudan a las organizaciones con la consecución del crecimiento competitivo, todo ello apoyado por la responsabilidad social empresarial, la cual también es importante para el desarrollo de la compañía. (Atehortúa y Mejía, 2018)

Del mismo modo, las autoras también señalan que la informalidad podrá ser enfrentada con indicadores de gestión que le permitan a la empresa tener un manejo apropiado de los recursos para que de esta manera se pueda aumentar los niveles de competitividad y mejorar el desempeño en el mercado. (2018).

Con lo anteriormente expuesto se tiene entonces un conjunto de acciones que ayudarán a combatir la informalidad existente, siempre y cuando dichas acciones sean direccionadas mancomunadamente por los contadores públicos quienes se harán cargo de ejecutar prácticas contables adecuadas y seleccionar las herramientas de la contabilidad de gestión más acorde a las necesidades que posean las empresas, pero que a su vez dichas herramientas también faciliten la compilación de la información más clara y exacta sobre aspectos contables, financieros, administrativos y de cualquier otra índole que rodee a las empresas y que permitan dar cuenta del comportamiento interno y externo de estas, para luego

proveerle a la gerencia la documentación y soportes pertinentes que serán la base sólida, clara y precisa para llevar a cabo un proceso de toma de decisiones que conduzca de manera apropiada a la planeación, control y administración de los recursos utilizados para el desarrollo del objeto social y alcance de objetivos de una MIPYME que posea tales dificultades de informalidad. Así mismo, dicha información también será utilizada para generar una sinergia que esté orientada en hacer que las compañías puedan estar bien estructuradas y dirigidas de una manera que lleguen a ser competitivas y a expandirse a nivel regional, nacional e internacional.

1.3. Importancia de la Contabilidad de Gestión y de la Información para la Toma de Decisiones

La puesta en marcha de las empresas a nivel global está arraigada a múltiples factores que inciden significativamente para que la materialización del objeto social sea desarrollada en coherencia con todos los parámetros y estándares dinámicos que han sido fijados en la actualidad para el contexto empresarial.

En este sentido, uno de esos factores de gran relevancia es la contabilidad, puesto que en ella se hallan todos aquellos sucesos que reflejan la realidad en la que se encuentra un ente económico determinado, abarcando esencialmente una serie de componentes de tipo financieros y no financieros, o cuantitativos y cualitativos, que toman una gran fuerza debido a que poseen en su mayoría una gran factibilidad de aplicar métodos que “permiten identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna” (Art. 1° del decreto 2649 de 1993).

Así pues, el papel fundamental que juega la contabilidad se determina porque la veracidad y confiabilidad de la información suministrada es de vital importancia para que la gerencia tome las decisiones que van a repercutir positivamente en la parte organizativa y financiera de la compañía. (Alvarado, Acosta y Mata de buonaffina, 2018).

Reafirmando lo anterior, los principios de contabilidad generalmente aceptados, señalan que la información debe ser comprensible, clara, fácil de entender, confiable, previsible, entre otros elementos que hacen que dicha información sea útil para la toma de decisiones y necesaria para que el proceso sea más provechoso por la gerencia en la búsqueda de estrategias que le permitan a la organización, ir al ritmo de la rápida evolución que está teniendo el ambiente empresarial tanto nacional como internacionalmente.

Adicionalmente, se hace necesario fijar un enfoque estratégico a la hora de determinar mejoras en los procesos, producción, control y planeación que estén alineados con el desarrollo empresarial, el cual debe estar respaldado por información sólida, puesto a que el insumo principal de la administración es la información contenida en la contabilidad, la cual se vuelve necesaria para que el gerente trabaje. (George, 2013).

En coherencia con lo anterior, es fundamental entonces saber que aquella información proveniente de la contabilidad se caracteriza al poseer las cualidades que la llevan a ser de calidad y que cumpla con el objetivo para el cual está destinada. En este sentido, se define entonces que dicha información se hace comprensible cuando el contenido es claro y se entiende con facilidad; se convierte en pertinente cuando es oportuna, permite la realización de predicciones y logra afianzar lo ya conocido de los sucesos económicos de la organización; así mismo, la información se considera confiable al representar fielmente las operaciones económicas efectuadas y cuando es presentada con imparcialidad trayendo consigo la posibilidad de ser verificable objetivamente. Además, la información solo puede ser útil cuando reúna las características de pertinente y confiable y finalmente, la información se hace comparable en el momento en el que sea elaborada y preparada sobre fundamentos reales (Decreto 2649 de 1993).

El manejo y uso que se le da a la información de las organizaciones, debe ser gestionado por un área de análisis que se encargue de integrar adecuadamente todos aquellos datos cuantitativos y cualitativos provenientes del entorno interno y externo de las compañías, para que de este modo la administración pueda tener garantías sobre el instrumento primordial con el cual realizará el proceso de toma de decisiones. En tal sentido, el área de análisis que puede emplear y realizar tal tarea es la contabilidad de gestión.

La contabilidad de gestión es una rama de la disciplina contable caracterizada por utilizar los sistemas de costos, necesidades y particularidades de cada organización para extraer y preparar información financiera y no financiera, cuantitativa y cualitativa, interna y externa, para luego suministrársela a los usuarios internos/administradores, como base primordial para la planeación estratégica, gestión gerencial y toma de decisiones. (Olguín y Muñoz, 2020).

En coherencia, Bertolino et ál. (2000), señala que la contabilidad de gestión se enfoca en:

"la emisión de informes contables mucho más analíticos y desagregados, destinados a los usuarios internos, y para los cuales la periodicidad y pautas de confección se definen dentro del ámbito de la propia empresa, en función de sus necesidades de información" (p. 53).

Por su parte, Buelvas y Mejía plantean como definición que la contabilidad de gestión se encarga de la acumulación y el análisis de información relevante, clara y oportuna para la toma de decisiones, dejando ver con ello el papel tan fundamental e importante que desempeña la gestión contable en el sistema de información, por ser considerada como complemento de la información que por naturaleza no puede proveer la contabilidad financiera, (2014).

De las anteriores definiciones, se infiere entonces que la contabilidad de gestión se convierte en el área de análisis encargada de apoyar y contribuir significativamente en las actividades a cargo de la gerencia, al proporcionarle el instrumento debidamente preparado y que será base para tomar decisiones adecuadas que ayuden a la compañía en el incremento de su rentabilidad, posicionamiento en el mercado, garantice la continuidad en el tiempo y el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo.

Cabe destacar que el sistema de información contable no solo está compuesto por la contabilidad de gestión y la contabilidad financiera, pues en dicha integración también se encuentra el sistema denominado contabilidad de costos, el cual, según Cuevas, (2001), posee técnicas, procesos y conceptos que son utilizados tanto en la contabilidad de gestión como en la contabilidad financiera.

La contabilidad de costos representa un rol fundamental porque hace las veces de conexión entre la contabilidad financiera y de gestión al contener información financiera y no financiera. En coherencia con lo afirmado por Osorio et al, (2016), dicha información de costos resulta ser parcial y necesaria para diversos asuntos organizacionales como lo son la racionalización, precios, productividad y rentabilidad.

Sin embargo, se establece que la información de la contabilidad de costos no puede ser considerada como único sistema para efectuar correctamente una planeación, control y dirección estratégica para conseguir el beneficio empresarial, puesto que es indispensable que las organizaciones instauren un sistema de gestión de costos con el propósito de que la información proveniente de ellos este integrada por aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, de manera que le permita a la gerencia contar con criterios sólidos para llevar a cabo el proceso de toma de decisiones. (Osorio et al, 2016).

Es importante destacar que la acelerada evolución empresarial obliga a las organizaciones a implementar nuevos métodos o mejorar procesos que les permita superar esos retos que impactan principalmente en el orden organizacional. Es por ello que la contabilidad es el sistema que mayores cambios enfrenta, trayendo consigo considerables transformaciones en los sistemas de costos lo cual se hace necesario para darle cabida a una contabilidad de gestión debidamente soportada a la hora de establecer decisiones que estén enfocadas en conseguir la excelencia empresarial en medio de un mercado de constante evolución y donde la gestión contable se destaque principalmente por coordinar adecuadamente la planeación estratégica, el control, productividad, eficiencia y calidad en los procesos, y es que “la contabilidad de gestión está adquiriendo cada vez más fuerza en las empresas, debido a la gran competitividad, cambios en el entorno empresarial, internacionalización y globalización de los mercados así como a la rapidez con que se producen los cambios en los sistemas de información”. (Salvador, 1998, P.85).

Así pues, se vuelve necesario que el contador público y el gerente de la empresa, trabajen conjuntamente para que de este modo, posean una amplia visión respecto al funcionamiento y utilización de los recursos de la organización, apoyándose en el sistema de información contable integrado por la contabilidad financiera, costos y de gestión, con la finalidad de poder conocer a grandes rasgos el comportamiento de las variables financieras y no financieras y las nuevas exigencias del mercado que impactan en el logro de la excelencia empresarial.

Para las MIPYMES industriales de Caucasia implementar una correcta contabilidad de gestión, les permitirá determinar con mayor precisión la pertinencia de los costos y gastos incurridos en las diferentes actividades a las cuales se les asigna recursos económicos, pero que a su vez son actividades que cobran gran importancia por ser fuente en el incremento de la rentabilidad, mejora de procesos, eficiencia en la productividad y en la generación de valor oportuno para la consecución de los objetivos.

Adicionalmente, le será de gran ayuda para la administración de dichas organizaciones, en el control y optimización de los recursos y en la toma de decisiones contables, de costos, financieras y administrativas mucho más oportunas que conlleven a tener mejores resultados de ejercicio, pero, sobre todo, y lo más importante, en la mitigación de la informalidad que tanto limita la consecución de los objetivos, en la competitividad, continuidad y expansión de estas empresas en el mercado.

1.4. Herramientas de la Contabilidad de Gestión y sus Elementos Característicos.

La contabilidad de gestión tiene varias herramientas que permiten una orientación más precisa en el entorno de la realidad del curso normal de las organizaciones, dichas herramientas han ido avanzando en el tiempo de tal modo, que al aumentar la especialización de las empresas y fábricas hace que cada vez sea más importante la toma de decisiones, razón por la cual se hizo necesario crear herramientas con las cuales se pudiera recolectar y almacenar información oportuna para la contabilidad de gestión empleada en las organizaciones.

En este sentido, en la actualidad existen múltiples herramientas de la contabilidad de gestión, cada una de ellas reúne, maneja y revela información relevante de elementos y aspectos fundamentales para la toma de decisiones.

Sin embargo, conforme a la revisión documental efectuada, se encontraron 10 documentos en los que autores como Arbeláez et al, (2010); Atehortúa y Mejía, (2018); Campa, Sánchez y Anton, (2008); Murillo, (2004); Olgúin y Muñoz, (2020); Parra y Marín, (2020); Ripoll y Urquidi, (2010); Villacis y Villarroel, (2020); Villarroel, (2019); y Viñas, (2005), hacen alusión en sus respectivas investigaciones de la conceptualización, utilidad, aporte, entre otros, de algunas herramientas de la contabilidad de gestión más tradicionales o más implementadas por las empresas. En tal sentido y con el propósito de llevar a cabo el estudio propuesto en esta investigación, fueron seleccionadas aquellas herramientas más comunes entre los autores, obteniendo de este modo que herramientas como el costo volumen utilidad, el presupuesto, el costo ABC y el balance scorecard son las más mencionadas.

Cabe resaltar que estas cuatro herramientas son las más implementadas por las organizaciones porque traen consigo importantes beneficios para la toma de decisiones, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2.

Herramientas de la contabilidad de gestión y sus beneficios en la toma de decisiones

Herramientas de la contabilidad de gestión	Beneficios de uso en la contabilidad de gestión
Costo Volumen Utilidad	<ul style="list-style-type: none"> * Visión financiera * Comportamiento de los costos * Ayuda en la toma de decisiones * Desarrollo integral de la empresa
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> * Planificación de actividades * Controlar y evaluar resultados * Toma de decisiones de solución e innovación
Costo Basado por Actividades (ABC)	<ul style="list-style-type: none"> * Distribuir correctamente costos * Optimizar actividades dentro de la cadena de valor * Análisis de beneficios y oportunidades
Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión de estrategias * Planificar y establecer objetivos * Aumentar el feedback y formación estratégica

Nota. (Atehortúa y Mejía, 2018).

Conociendo la importancia de las herramientas de la contabilidad de gestión en la toma de decisiones, se realiza a continuación un desglose de los aspectos más representativos de dichos sistemas de gestión:

1.4.1. Costo Volumen Utilidad (CVU)

Esta es una herramienta que se emplea para maximizar las utilidades y estudia la incidencia que tiene el volumen de producción, el precio y los costos. Adicionalmente, esta confeccionada para determinar la igualdad existente entre los gastos totales y los ingresos totales, es decir, da a conocer el punto de equilibrio en el que la empresa no genera utilidades ni tampoco tiene pérdidas. (Villarroel, 2019).

Para poder desarrollar el Costo Volumen Utilidad (CVU) se debe tener en cuenta los siguientes datos:

El precio unitario de venta del producto: precio de una unidad de producto que se venderá en el mercado.

El costo variable unitario: “son aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc”. (Jiménez, 2010).

El margen de contribución, por unidad o en porcentaje: “Se define como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables; los cuales contribuyen a cubrir los costos fijos y a obtener utilidad” (Jiménez, 2010).

Punto de equilibrio: “El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos y los gastos operacionales básicos” (Jiménez, 2010).

1.4.2. Presupuesto.

El presupuesto se define como “una herramienta que ayuda a los administradores en sus funciones de planeación y de control. Los presupuestos ayudan a los administradores a planear el futuro. Sin embargo, los administradores también los usan para evaluar lo que ha sucedido en el pasado” (Horngren et al, 2006, P.296).

En este orden de ideas, la razón por la cual se necesita el presupuesto es para ayudar a la organización a manejar los gastos en los que incurra. En coherencia, el presupuesto se puede considerar como:

“Cualquier persona, natural o jurídica, que necesita hacer presupuestos porque siempre se requiere anticiparse al futuro, previendo lo que pueda suceder, ideando mecanismos o analizando estrategias para enfrentar” (Burbano, 2008). De modo que se entiende como presupuesto la forma en la cual una persona natural o jurídica asume un control y planeación, forma de distribuir sus costos y gastos para obtener los resultados más óptimos, también sirve como herramienta para poder alcanzar las metas propuestas en algún periodo determinado.

Un buen presupuesto acoplado con una empresa que funcione de una manera óptima y posea una sinergia entre empleador, empleados y maquinaria, hace que las organizaciones tengan un factor diferenciador en la producción, ambiente laboral, generando consigo probabilidades altas para que puedan mantener más tiempo en el mercado competitivo.

1.4.3. Costo basado por actividades

El ABC es conocido como “un modelo de costeo que identifica los centros de costos, o modos de contabilidad, de una organización. Asigna costos a los productos y a los servicios (factores generadores de costos), basados en el número de acontecimientos o transacciones que ocurren durante todo el proceso de abastecimiento de un producto o servicio”. (Arbeláez et al, 2010, P.71).

En este orden de ideas, la gestión en ABC permite identificar el máximo valor del accionista y cómo se puede mejorar el desempeño de la empresa. Además, hay que tener claridad en algunos conceptos para entender el costeo basado en actividades:

Recursos: “elementos utilizados o aplicados en la realización de actividades. Se reflejan en la

contabilidad de las empresas a través de conceptos de gastos y costos (sueldos, beneficios, depreciación, electricidad, publicidad, comisiones, materiales, etcétera)” (Rodríguez, 2018).

Actividades: “conjunto de tareas relacionadas que poseen un sentido económico relevante para el negocio (preparar el plan anual, facturar, vender, atender clientes y demás). Saber distinguir hasta dónde se debe llegar en el detalle de las actividades es un elemento clave en un proyecto ABC y la experiencia es el principal fundamento de este proceso” (Rodríguez, 2018).

Objetos de costos: “constituyen la razón para realizar una actividad. Incluye productos/servicios, clientes, proyectos, contratos, áreas geográficas, etcétera” (Rodríguez, 2018).

Drivers: es el criterio que se utiliza para destinar los costos. Entre estos hay dos tipos:

Drivers de recursos: “son los criterios o bases empleadas para transferir costos de los recursos a las actividades” (Rodríguez, 2018).

Drivers de actividad: “son los criterios utilizados para transferir costos desde una actividad a uno o varios objetos de costos.”

Con toda esta información se comprende que las actividades son las que consumen costos y no los productos, entonces los costos se generan como la capacidad de medir la materia prima gastada por actividades.

1.4.4. *Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.*

El CMI es una herramienta muy útil para la dirección de empresas tanto en el corto como en el largo plazo, puesto que le permite a la gerencia administrar de forma adecuada los recursos, con base a una serie de indicadores confeccionados a partir de un método estructurado que abarca la misión, visión y estrategia de cada organización, mediante la mezcla de medidas financieras y no financieras, provenientes del entorno interno y externo, con el objetivo de crear políticas estratégicas proactivas. (Arbeláez et al, 2010).

Hay que tener en cuenta que existen cuatro perspectivas principales que componen el CMI, como lo son la financiera, clientes, proceso interno y aprendizaje y crecimiento

- **Financiera:** refleja un interés en las actividades de la organización que contribuyen a mejorar el desempeño financiero y la creación de valor a corto y largo plazo, es decir, tiene un enfoque en la rentabilidad de la empresa. Incluye medidas tradicionales como utilidad neta, rendimiento sobre la inversión, racionalización de costos, flujo de caja libre, nivel de endeudamiento, entre otros, con el objetivo de medir y desarrollar estrategias relacionadas con la productividad, crecimiento e inversiones que favorezcan a la organización. (Arbeláez et al, 2010).
- **Ciente:** refleja un interés en los clientes y en el mercado en los que se involucran las operaciones de la compañía. Incluye medidas como precios, calidad del producto, satisfacción y retención del cliente, entre otros, con el objetivo de conocer la visualización que tienen los clientes de la empresa y el posicionamiento de esta en el mercado donde compite o desea competir. (Arbeláez et al, 2010).
- **Proceso interno:** refleja un interés en identificar los indicadores y objetivos estratégicos relacionados con los procesos esenciales de la organización. Incluye medidas como desperdicio de materia prima, reclamos, retraso de entrega, retrocesos, tiempos de ciclos, entre otras, con el objetivo de establecer después de los indicadores y objetivos financieros y de clientes, los objetivos específicos que conllevan a la alineación e identificación de todos aquellos procesos y actividades fundamentales para conseguir la excelencia empresarial y la satisfacción de accionistas, clientes y socios. (Arbeláez et al, 2010).
- **Aprendizaje y crecimiento:** refleja un interés en los sistemas de información, la tecnología, el capital humano y el empoderamiento que se le entregue a cada empleado, es decir, tiene un enfoque en estos elementos por ser generadores de valor agregado para la organización. Incluye medidas como progreso en los sistemas de información, inversión en tecnología que mejora la producción, introducción de nuevos

productos, satisfacción y productividad de los empleados, entre otros, con el objetivo de tener noción respecto al desempeño futuro de la empresa, el potencial que posea esta para afrontar y adoptar nuevas realidades, pues mejorar estos aspectos impulsarán las transformaciones competitivas del negocio. (Arbeláez et al, 2010).

Los anteriores son las cuatro perspectivas que deben componer el CMI, además se debe tener que tener en cuenta unos temas estratégicos, objetivos estratégicos e indicadores estratégicos que facilitan el desarrollo de una manera muy acertada, esta herramienta que brinda evaluar el crecimiento, rendimiento y objetivos de una empresa tal como se ilustra a continuación en la tabla 3:

Tabla 3.

Cuadro de mando integral Mobil NAM&R

Perspectiva	Temas Estratégicos	Objetivos estratégicos	Indicadores Estratégicos
Perspectiva financiera	Crecimiento financiero	F1. Rentabilidad del capital empleado F2. Utilización de activos existentes F3. Rentabilidad F4. Líder del sector en costos F5. Crecimiento rentable	* Rendimiento de la inversión * Flujo de caja * Clasificación por margen neto (vs. Competencia) * Costo total por galón servido (vs. Competencia) * Tasa crecimiento del volumen (vs. El sector) * Coeficiente prima * Ingresos y margen por productos diferentes a la gasolina
Perspectiva del Cliente	* Encantar al consumidor * Relaciones de ganar con concesionario	C1. Satisfacer continuamente al consumidor elegido como objetivo C2. Construir relaciones de ganar con el concesionario	* Cuota en mercados claves seleccionados * Clasificación del comprador misterioso * Crecimiento, beneficio neto concesionario * Encuesta concesionarios
Perspectiva Interna	* Construir la fábrica * Seguro fiable * Proveedor competitivo * Calidad * Buen Vecino	I1. Productos y servicios innovadores I2. Los mejores equipos de franquicias I3. Resultados refinería I4. Gestión inventarios I5. Líder del sector de costes I6. Según especificaciones y tiempo I7. Mejorar entorno, salud y seguridad	* Rentabilidad de la inversión del producto * Tasa de aceptación nuevo producto * Calificación calidad concesionario * Diferencia de rendimiento * Tiempo muerto no planificado * Niveles de inventario * Tasa agotamiento de existencias * Coste por actividad (vs. Competencia) * Pedidos perfectos * Números de incidentes medioambientales * Tasa de días ausentes del trabajo
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Plantilla motiva y preparada	L1. Clima para acción L2. Competencia y habilidades fundamentales L3. Acceso a la información estratégica	* Encuesta empleados * Cuadro de mando personal (%) * Disponibilidad competencia estratégica * Disponibilidad información estratégica

Nota: (Norton y Kaplan, 2002)

1.5. Construcción del Proceso de la Toma de Decisiones.

Hasta el momento, se ha realizado una profundización general de las características que integran la herramienta que le da pie a la gerencia de las organizaciones para que determinen las estrategias y manejo adecuado de los recursos. Por tal motivo es que se hace necesario traer a colación la conceptualización y características más relevantes de lo que es quizás, uno de los ejes centrales de esta investigación, se habla entonces del proceso de la toma de decisiones.

La toma de decisiones organizacionales es un término que “se convirtió en objeto de estudio de diversas disciplinas científicas durante el pasado siglo XX. A partir de los años 50, numerosos investigadores, entre los que se encuentran Simon, March, Mintzberg, Manis, Moody, Huber, Choo y Pomerol” (Rodríguez y Pinto, 2010), quienes expusieron que la toma de decisiones funciona como eje fundamental en el desarrollo de entes económicos de todos los sectores viendo la necesidad de aplicarlas en su entorno.

En este sentido, el papel que cumple la toma de decisiones en las empresas está basado en las necesidades que posee la misma, y las cuales han sido debidamente evaluadas y analizadas por los gerentes quienes se apoyan en todas las alternativas positivas o negativas que inciden significativamente en la continuidad de las organizaciones. Es por ello que se hace fundamental que las elecciones de decisiones estén alineadas con las metas planteadas a través de la visualización de escenarios óptimos para que las empresas puedan tener garantías en que todos aquellos problemas o dificultades que les afecten su curso normal podrán ser solucionados logrando así el beneficio de las compañías.

En coherencia con lo anterior, Loo, plantea que la toma de decisiones es una cadena de sucesos indispensables para llevar a cabo este proceso de tomar decisiones, así pues, la autora considera que dicho proceso inicia con la determinación de un problema, el cual conlleva a la recopilación de información apropiada que luego será utilizada por los gerentes en la creación de alternativas y finalmente, elegir las mejores opciones para la consecución de los objetivos. (2018). Dichas etapas se muestran así:

- problemática: dificultad u oportunidad.
- Información: uso de herramientas que recopilan la información.
- Alternativas: sujetos creadores de ellas.

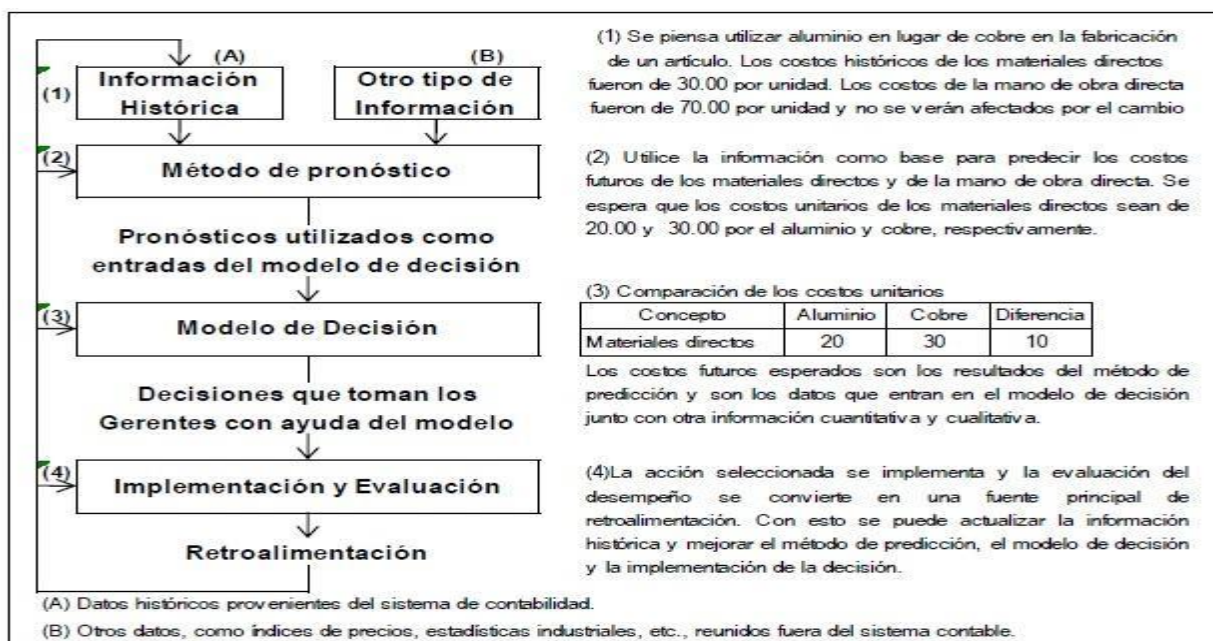
- Decisiones: opciones, alternativas tomadas.

En la toma de decisiones hay factores que se deben tener en cuenta para realizar un análisis preciso y de beneficios para la organización, en tal sentido, uno de los factores que más incidencia representan en el proceso, es el riesgo.

El riesgo es un factor muy relevante para la toma de decisiones, dado a que todas las decisiones tienen consigo un riesgo mínimo o alto que hay que tener en cuenta a la hora de ejecutar una acción, así mismo, cuando hay una incertidumbre por la poca información que se posee, genera una probabilidad alta de predecir futuros resultados por la decisión ejecutada. El conflicto que se crea en la persona o grupo de personas en ejecutar la decisión se basa en considerar unas opciones mejores que otras que conllevan al fomento de la inseguridad, situación que hace complejo elegir las decisiones que más favorezcan a la empresa. Por último, las decisiones con base a esta información se programan para momentos específicos, aunque en algunas situaciones se generen cambios sobre la marcha adaptándose a lo que la empresa más necesite. Hay una secuencia que se debe seguir como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4.

Proceso de toma de decisiones



Nota. (Horngren, George y Datar, 1991)

Ahora bien, conociendo la construcción de un proceso de toma de decisiones y las diferentes etapas que lo conforman, es pertinente tener en cuenta que generalmente la administración de las organizaciones se centra en tomar la información proporcionada por la contabilidad de gestión para tomar decisiones de carácter financiero, inversión y operación, ya que con estos tres aspectos se podrá tener un manejo más acorde a la puesta en marcha de las compañías, así como también llevar a cabo apropiadamente un control, planeación y uso de los recursos inmersos en el desarrollo de la actividad económica. Con base a esto, se tiene entonces la conceptualización de dichos tipos de decisiones más implementados por la gerencia:

1.5.1. Decisiones de inversión:

Son aquellas en las que se cuestiona sobre la finalidad que tendrán los recursos disponibles para la adquisición de activos que permitirán mantener una operación óptima en la empresa y también, conseguir oportunidades que conlleven a la obtención de una rentabilidad elevada y beneficios financieros y económicos tanto a corto como a largo plazo para la organización.

1.5.2. Decisiones de financiación:

Son aquellas que se centran en buscar las mejores alternativas para la financiación de las inversiones y el desarrollo del negocio de la empresa. Adicionalmente, también se refieren a la obtención de recursos bajo las condiciones de financiamiento que más beneficien a la organización.

1.5.3. Decisiones de operación:

Son aquellas cuyo enfoque es determinar el uso apropiado y eficiente de los recursos disponibles para desarrollar el objeto social de la compañía. Las decisiones más frecuentes están orientadas en la selección de mercados, volumen de activos y políticas de precios.

Además de estos tres tipos de decisiones, las MIPYMES industriales acuden a otros tipos de decisiones como lo son productividad, estratégicas y de solución e innovación, las cuales están enfocadas en lograr el mejor costo/beneficio de la actividad económica que desarrollan las organizaciones. Dichos tipos de decisiones se detallan a continuación:

1.5.4. Decisiones productivas:

“Son aquellas que determinan las referencias y cantidad de producción, ya sea por demanda del mercado en general o por solicitud de un cliente en específico”. (Atehortúa y Mejía, 2018, P. 121).

En pocas palabras, se podría afirmar que las empresas del sector industrial tienen un buen uso de sus procesos productivos y entienden el mercado, pueden utilizar de manera óptima sus recursos y cubrir las cuotas necesarias para entregar al consumo de la población lo exigido, siempre y cuando las compañías implementen una adecuada estructura de costos y gastos, que facilite el conocimiento y detalle del volumen de producción acorde con la capacidad que posea la planta productiva y que también, permita identificar el punto de equilibrio donde la empresa se podrá mantener con una cantidad de productos determinada.

1.5.5. Decisiones estratégicas.

“Son aquellas que le permiten a la empresa posicionarse en el mercado con el aprovechamiento de los recursos, ofreciendo una mejor calidad. En otras palabras, son aquellas que hacen que la empresa tenga un valor agregado en su cadena de valor, determinan el desarrollo de la empresa ya que relaciona el entorno con la organización”. (Atehortúa y Mejía, 2018, P. 122).

Estas decisiones son las que las empresas industriales utilizan principalmente en el aprovechamiento máximo de los recursos disponibles para la elaboración de la mayor cantidad de productos, para ello se debe efectuar periódicamente un análisis de la cantidad de materiales utilizados en la elaboración del producto de tal manera que se pueda evitar los despilfarros. Por otra parte, estas decisiones también buscan que los gerentes realicen una planeación de corto y largo plazo para que así la organización pueda tener ventajas comparativas frente a otras empresas y a su vez una ventaja diferencial que impulse a la compañía con la adaptación de ventajas competitivas ante un mercado de constante volatilidad como el actual.

1.5.6. Decisiones de solución e innovación:

“Son aquellas que buscan solucionar los diferentes problemas que se dan en el mercado para no dejar perjudicar los ingresos y a su vez hacen que la empresa no se salga de lo planeado y establecido como objetivo en el desarrollo de su actividad, con soluciones prácticas y que establezcan a la empresa como rentable en el mercado cambiante”. (Atehortúa y Mejía, 2018, P. 124).

Dicho de otro modo, las decisiones de innovación son las decisiones que se utilizan cuando la compañía quiere buscar estrategias que les permita tener mejoras en los procesos más que en la rentabilidad, pues saben que una mejor productividad conlleva a lograr una satisfacción del cliente y a su vez este último, le proporciona a la empresa reconocimiento y posicionamiento en el mercado, así como también, ideas para establecer estrategias que las lleve a ser competitivas. Vale aclarar que dichas decisiones de innovación deben estar acorde a las necesidades de mejora que tenga la empresa y también a lo que el mercado exija.

Las empresas del sector industrial sí que se caracterizan ante la innovación, pues ellas siempre están en búsqueda de implementar nuevas ideas y tecnologías en el producto que desarrollan para así lograr grandes volúmenes de producción que luego estará puesto a disposición de los consumidores.

Por su parte, las decisiones de solución son aquellas que se enfocan en resolver problemas de toda índole que afecte el curso normal de la empresa, es decir, que puedan incidir sobre el personal, recursos o entorno en el que opera. Estas decisiones pueden traer consigo incertidumbre dado a que se pueden presentar diversas alternativas de solución que tienden a que los gerentes no tomen las mejores opciones.

Para el caso de las empresas industriales este tipo de decisiones denotan una gran oportunidad de instaurar nuevos métodos que permiten más que la solución de cualquier situación, es la oportunidad de adquirir experiencia en la solución de casos, la posibilidad de crear aceptación entre los clientes y en el mercado en general.

Por otro lado, es relevante destacar que en el proceso de la toma de decisiones la gerencia debe tener presente que aquellas decisiones a tomar siempre deben alinearse con el cumplimiento de las metas planteadas, los objetivos de la sociedad y las circunstancias internas y externas de la empresa; por ello, dichas decisiones se deben soportar y determinar con las necesidades de información que tenga la gerencia para poder establecer las decisiones más acorde a la consecución de los objetivos de la organización y que cumplan con las expectativas de los Stakeholders.

En este sentido, dichas necesidades de información se hacen fundamental dado a que traen consigo el detalle de los elementos que más intervienen a la hora de tomar decisiones, es decir, todos aquellos aspectos de interés y beneficio para los stakeholders y que a su vez, le permitan a la organización su permanencia y expansión en los mercados en los que se tenga participación.

No obstante, cabe mencionar que la naturaleza de las necesidades de información para cualquier compañía varían de acuerdo al tipo de industria, nivel de competitividad, la procedencia de las ventajas competitivas y comparativas, entorno que las rodea y otros factores que serán tenidos en cuenta a medida en que vayan surgiendo diferentes situaciones en la empresa, que obligan a que las áreas que la componen se pongan en pro de buscar las mejores alternativas que le ayuden a la administración a tomar las decisiones más apropiadas para extraer de dichas situaciones el más alto beneficio para las partes interesadas y especialmente para la organización, o de lo contrario puedan contrarrestar cualquier afectación que ponga en peligro el curso normal de la misma.

Generalmente las necesidades de información se caracterizan por poseer diferentes fuentes que hacen que dichas necesidades se ubiquen en un entorno donde la empresa tiene interacción diariamente, es decir, se convierte en el entorno próximo que incluye la información relacionada con aquellos stakeholders más inmediatos tales como clientes, proveedores, inversores, competidores, distribuidores, mercados, finanzas, operación, recursos humanos y reguladores normativos. Así mismo, se encuentra un segundo entorno donde la organización no tiene tanta interacción, pero que si impacta a la empresa cualquier cambio o situación que se presente, es decir, es un entorno remoto en el que las necesidades de información están directamente relacionadas con la economía, responsabilidad social, avances tecnológicos, política y medio ambiente, todas ellas requieren por parte de la compañía un análisis que conlleve a la identificación de tendencias y cambios que deben ser instaurados en las estrategias sobre el cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo.

2. Elementos Metodológicos.

La investigación es de enfoque cualitativo y usa el método inductivo, el cual se aplicó para el rastreo de la situación social y procesos gerenciales de las MIPYMES industriales de Cauca, para luego analizar y contrastar la interrelación y pertinencia de las herramientas de la contabilidad de gestión con el proceso de toma de decisiones instaurado. La selección de estas unidades económicas surge por el interés del grupo de investigación en buscar una explicación adecuada ante el fenómeno de estancamiento que se percibe en estas compañías en el mercado local y en algunos casos el rápido cierre de las mismas.

En razón a lo anterior, se hizo uso de un alcance descriptivo puesto que se narra y detallan las características más representativas de las MIPYMES abordadas, con el objetivo de determinar las

debilidades y fortalezas de las herramientas de la contabilidad de gestión implementadas en el proceso de toma de decisiones de estas compañías.

Para el desarrollo de la metodología utilizada, se hizo uso de la revisión literaria exhaustiva, con el fin de emplear conceptos tales como el de las MIPYMES industriales y su entorno, importancia y principales características de la información para la toma de decisiones, uso de la contabilidad de gestión por las organizaciones, los aspectos más relevantes de aquellas herramientas de la contabilidad de gestión más comunes en el contexto empresarial, y finalmente, la toma de decisiones y las etapas que conforman su proceso.

En esta búsqueda documental, se observó que a nivel municipal, nacional e internacional, no existen estudios previos con la misma problemática abordada, pero si hay investigaciones en los que autores como Villacis y Villaroel, (2020); Parra y Marín, (2020); Olgún y Muñoz, (2020); Atehortúa y Mejía, (2018); Pincay, Sabando y Molina, (2019); Doncel y Montes, (2017); Guillén y Lema, (2018); y Pérez y Fernández, (2019), relacionan a lo largo de sus estudios aspectos similares y que se pueden asociar con las debilidades y fortalezas de las herramientas de la contabilidad de gestión más utilizadas por las MIPYMES abordadas. Del mismo modo, para el desarrollo de dichas investigaciones estos autores emplearon una metodología basada en el enfoque cualitativo y con alcance descriptivo; la revisión de la literatura y documentos como una de las fuentes de información necesaria y útil para el fortalecimiento de premisas, supuestos, argumentos, entre otros, de todos aquellos aspectos que le dan el sentido coherente y razonable al marco de referencia de los estudios; y finalmente, la aplicación de entrevistas como medio para recolección de información particular o general de las unidades de negocio definidas y que fue fundamental para el desarrollo de las investigaciones y el cumplimiento de los objetivos de las mismas. Con base a todo lo anterior, se tomaron estos antecedentes no solo como referentes teóricos en la construcción del estado del arte, sino también como ejemplos en el marco de la metodología diseñada y posteriormente aplicada para el desarrollo de esta investigación.

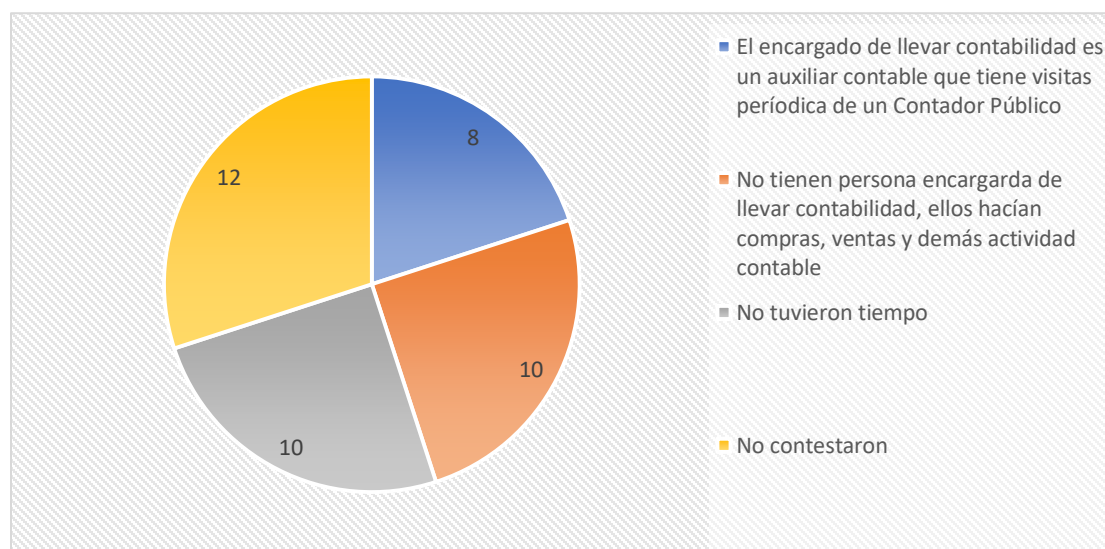
Continuando con el diseño metodológico, para el logro del objetivo de la investigación, se desarrolló una entrevista como instrumento para la exploración y recolección de información. Dicha entrevista contenía preguntas cerradas como si o no, selección múltiple con única y/o varias respuestas; y preguntas abiertas que conllevaron a una interacción óptima y fluida que permitió la compilación de información adicional y útil para la consecución del objetivo de la investigación. Este instrumento fue aplicado a gerentes, contadores y auxiliares contables de aquellas MIPYMES industriales de Cauca

que decidieron participar en el estudio proporcionando la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Por otra parte, la muestra fue definida en dos etapas utilizando el muestreo no probabilístico, dado a que en la primera etapa se tuvo en cuenta la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, para seleccionar por conveniencia aquellas MIPYMES pertenecientes al sector industrial cuya actividad económica son las más frecuentes entre el campo empresarial del municipio, obteniendo así un total de 113 empresas. En la segunda etapa se contactaron las compañías seleccionadas para solicitarles su participación en la investigación, de lo cual se obtuvo un total de 40 MIPYMES que aceptaron ser entrevistadas. Luego se realizó el trabajo de campo donde a la final 18 empresas fueron las que participaron en el estudio, de estas en 10 el personal encargado de proveer la información solicitada fueron los gerentes y contadores, mientras que en las 8 restantes la entrevista fue respondida por los auxiliares contables, por su parte de las 22 empresas restantes, 12 de ellas manifestaron desconfianza a la hora de suministrar información y responder las preguntas, así como también expresaron no tener la disponibilidad para atender al grupo de investigación, y las 10 MIPYMES faltantes no fue posible ubicar sus direcciones y tampoco respondieron las llamadas que se les volvió a hacer para contactarlas, todo lo anterior se resume en la figura 1.

Figura 1

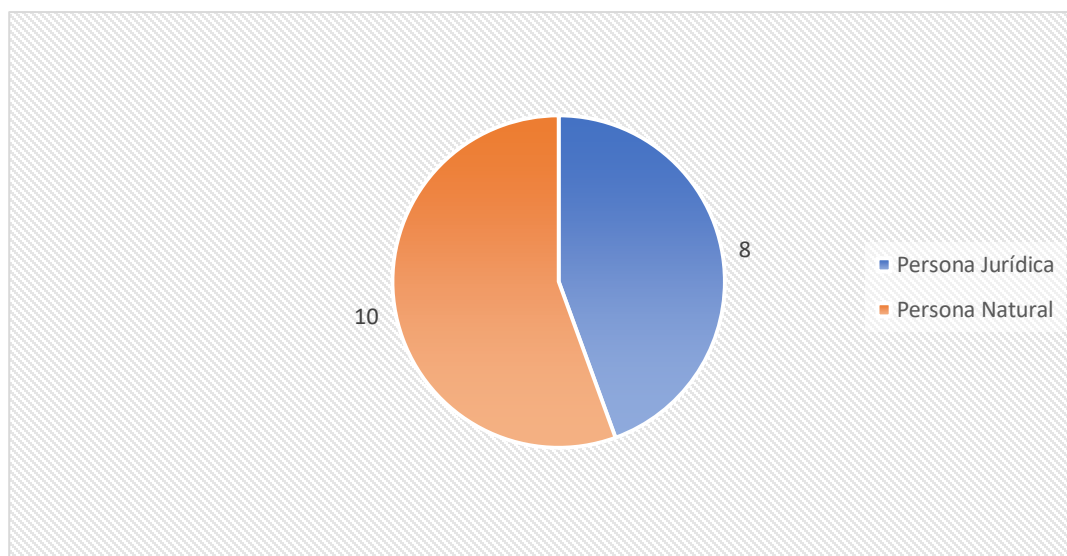
Participación de las MIPYMES industriales de Cauca en la entrevista.



Cabe señalar que 8 de las empresas participantes en el estudio son personas jurídicas ante la Cámara de Comercio, mientras que las 10 compañías restantes desarrollan sus actividades económicas bajo la denominación de persona natural ante la misma entidad. Tal información se refleja en detalle en la figura 2 que se muestra a continuación.

Figura 2

Tipo de MIPYME industrial.



3. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

3.1. Resultados e interpretación.

Conforme a la información recolectada por medio de la aplicación del instrumento, se pudo obtener una serie de aspectos o factores de la gestión administrativa y contable de las MIPYMES manufactureras de Cauca que impactan de forma determinante en la rentabilidad, operación, productividad, expansión y continuidad de estas empresas.

Luego de haber efectuado el proceso de recolección de la información, se procedió con la agrupación en la matriz de cálculos, la cual fue organizada con base a las categorías de análisis que fueron definidas en la matriz de operacionalización durante la etapa de planeación y diseño del proyecto de investigación y se tabuló tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5.

Matriz de cálculos de información de la entrevista.

Aspectos identificados	Categorías	Indicadores	Relación matemática	Nivel o respuesta
Falta de bases contables formales y de personal cualificado	Grado de informalidad contable en las MIPYMES manufactureras	Uso de contabilidad	$\frac{\text{número de empresas que usan contabilidad}}{\text{Total empresas encuestadas}}$	Nivel bajo: 0%-25% Nivel medio: 26%-50% Nivel alto: 51% en adelante.
No conocían la contabilidad de gestión	Uso de la contabilidad de gestión por las MIPYMES industriales	Uso de la contabilidad de gestión	$\frac{\text{número de empresas que la usan contabilidad de gestión}}{\text{Total empresas encuestadas}}$	Nivel bajo: 0%-25% Nivel medio: 26%-50% Nivel alto: 51% en adelante.
Las herramientas más utilizadas son el presupuesto CVU y el costo ABC	Herramientas de la contabilidad de gestión más utilizadas por las MIPYMES industriales de Cauca	Uso de las herramientas de la contabilidad de gestión	$\frac{\text{número de empresas que la usan}}{\text{Total uso de herramientas de la contabilidad de gestión}}$	Nivel bajo: 0%-25% Nivel medio: 26%-50% Nivel alto: 51% en adelante.
Tienen la necesidad de la información asociada con los proveedores y satisfacción de los clientes.	necesidades de información que tienen las MIPYMES industriales para el proceso de	Satisfacción del cliente Reconocimiento de proveedores	$\frac{\text{número de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$	Nivel bajo: 0%-25% Nivel medio: 26%-50% Nivel alto: 51% en adelante.

	toma de decisiones			
La información reúne todas las cualidades que la hacen ser de calidad.	Calidad de la información recopilada con las herramientas de la contabilidad de gestión para la toma de decisiones	Cualidades de la información.	$\frac{\text{número de empresas que utilizan información}}{\text{Total de empresas que reconocen las cualidades de información}}$	Nivel bajo: 0%-25% Nivel medio: 26%-50% Nivel alto: 51% en adelante.
Se toma decisiones de inversión, productividad, estratégicas y de financiación	Tipos de decisiones con base en las herramientas de la contabilidad de Gestión	Decisiones más tomadas.	$\frac{\text{número de emprsas que toman decisiones}}{\text{Total decisiones más tomadas}}$	Nivel bajo: 0%-25% Nivel medio: 26%-50% Nivel alto: 51% en adelante.

Es de notar que la información fue recogida de empresas del sector industrial de Caucasia que se encuentran en los barrios El Centro, Pueblo Nuevo y El Kennedy.

Ahora bien, la forma de evaluación y medición de cada una de las variables definidas, consistió en la cuantificación que abarcaba las respuestas más reiterativas respecto al total de empresas que fueron entrevistadas. Esta cuantificación permitió obtener en términos porcentuales el impacto de los indicadores fijados para posteriormente situarlos dentro del rango de niveles establecidos y así analizar y determinar qué tan optima podría estar la situación de las compañías en términos contables y de gestión. Cabe señalar que esta forma de medición fue aplicada principalmente para el análisis realizado a los resultados dados por las preguntas cerradas de la entrevista, tanto de las que tenían solo una opción de respuesta como las que tenían múltiples alternativas.

Para el caso de las preguntas abiertas, se implementó un método de evaluación basado en extraer de la información recolectada los aspectos más frecuentes o parecidos propios de la gestión instaurada por cada una de las empresas participantes en la investigación.

Dicho lo anterior, se presenta la tabla 6 donde se puede apreciar los resultados de la cuantificación efectuada.

Tabla 6.

Cálculos de las entrevistas

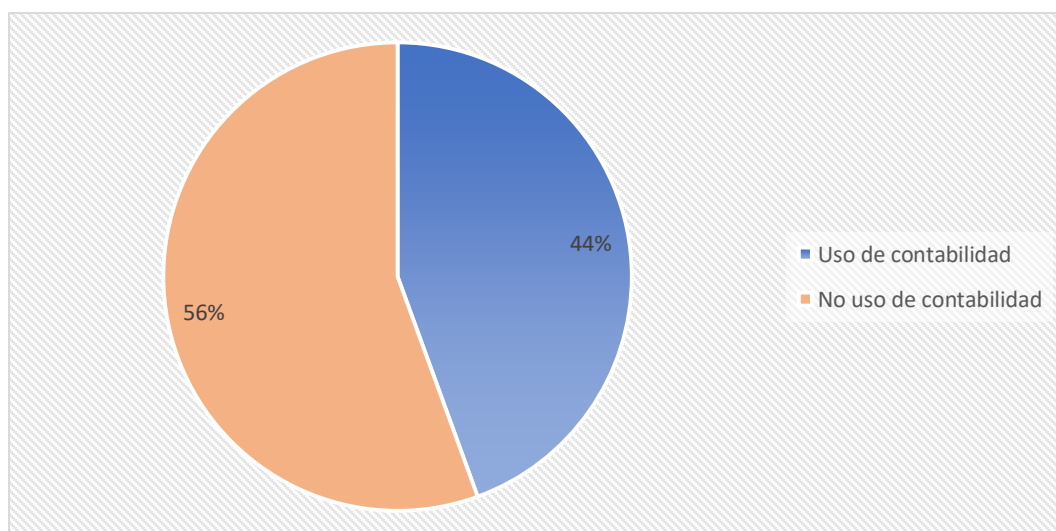
Aspectos identificados	Categorías	Indicadores	Relación matemática	Nivel o respuesta
Falta de bases contables formales y personal cualificado.	Grado de informalidad contable en las MIPYMES manufactureras	Uso de contabilidad	$\frac{8}{18} = 44,44\%$	Medio: 26%-50%
No conocían la contabilidad de gestión	Uso de la contabilidad de gestión por las MIPYMES industriales	Uso de la contabilidad de gestión	$\frac{0}{18} = 0\%$	Bajo: 0%-25%
Las más utilizadas son el presupuesto, CVU y costo ABC	Herramientas de la contabilidad de gestión más utilizadas por las MIPYMES industriales	Uso de las herramientas de la contabilidad de gestión	Presupuesto: $\frac{18}{18} = 100\%$	Alto: 51% en adelante
			Costo ABC: $\frac{8}{18} = 44,44\%$	Medio: 26%-50%
			CVU: $\frac{14}{18} = 77,78\%$	Alto: 51% en adelante
Tienen la necesidad de los proveedores y de la satisfacción de los clientes	necesidades de información que tienen las MIPYMES industriales para el proceso de toma de decisiones	Satisfacción del cliente	SC $\frac{18}{18} = 100\%$	Alto: 51% En adelante
		Reconocimiento de los proveedores	Proveedores $\frac{10}{18} = 55,56\%$	Alto: 51% en adelante

La información reconoce todas las cualidades que la hacen ser de calidad.	Calidad de la información recopilada con las herramientas de la contabilidad de gestión para la toma de decisiones	Cualidades de la información	$\frac{18}{18} = 100\%$	Alto: 51% en adelante
Se toma decisiones de inversión, productividad, estratégicas y de financiación.	Tipos de decisiones con base en las herramientas de la contabilidad de Gestión	Decisiones más tomadas	DI $\frac{18}{18} = 100\%$	Alto: 51% en adelante
			DP $\frac{16}{18} = 88,88\%$	Alto: 51% en adelante
			DE $\frac{8}{18} = 44\%$	Medio: 26%-50%
			DF $\frac{15}{18} = 83\%$	Alto: 51% en adelante

A partir de los anteriores resultados, se presenta a continuación el análisis e interpretación de los mismos, con el fin de evaluar la pertinencia de los indicadores de cada una de las categorías que fueron definidos para el logro del objetivo de esta investigación.

Figura 3

Uso de la contabilidad por las MIPYMES.



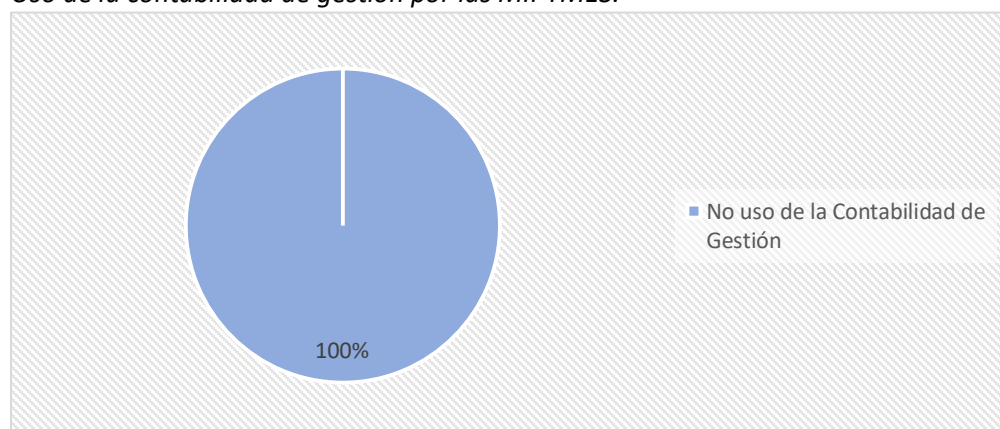
De la figura anterior se evidencia que el uso de la contabilidad por las empresas abordadas es de nivel medio, puesto que, del total de las compañías participantes, 56% expreso no llevar contabilidad, es decir, son las unidades de negocio que no están formalmente constituidas. En ellas cualquier persona se ocupa de realizar compras y guardar las facturas de todo el material adquirido para el proceso productivo sin pasar por un registro, hecho que denota falta de organización contable, es decir, un alto nivel de informalidad en la contabilidad.

Por otro lado, el 44% de las compañías manifestaron si llevar contabilidad. De estas, en una la persona a cargo del proceso es alguien que posee conocimientos contables enfocados únicamente en la generación de facturas y registro de egresos, en otra empresa la persona encargada es alguien que sabe de contabilidad y está capacitada especialmente para elaborar facturas de ventas, y las 6 MIPYMES restantes cuentan con una persona que fue capacitada por iniciativa de las mismas compañías para que sean las responsables de los procesos contables relacionados con la generación de facturas de ventas, registro de costos y gastos y demás movimientos contables básicos. Con base a lo anterior, se evidencia una falta de personal cualificado para que efectúe idóneamente las prácticas contables de las empresas.

Cabe mencionar que estas 8 MIPYMES periódicamente reciben visita de un contador el cual solo recopila información para el cumplimiento de las obligaciones fiscales pero no realiza aportes que conlleven a la mejora de la contabilidad que está siendo llevada, es decir, no efectúa tareas propias del contador como el análisis de información contable, ordenar las operaciones de las empresas, sugerir ideas para tener un sistema contable actualizado y cumplir con los requerimientos de la gestión o directiva de las MIPYMES que conlleven al mejoramiento de los procesos, correcta toma de decisiones y en la expansión y permanencia de estas en el mercado.

Figura 4

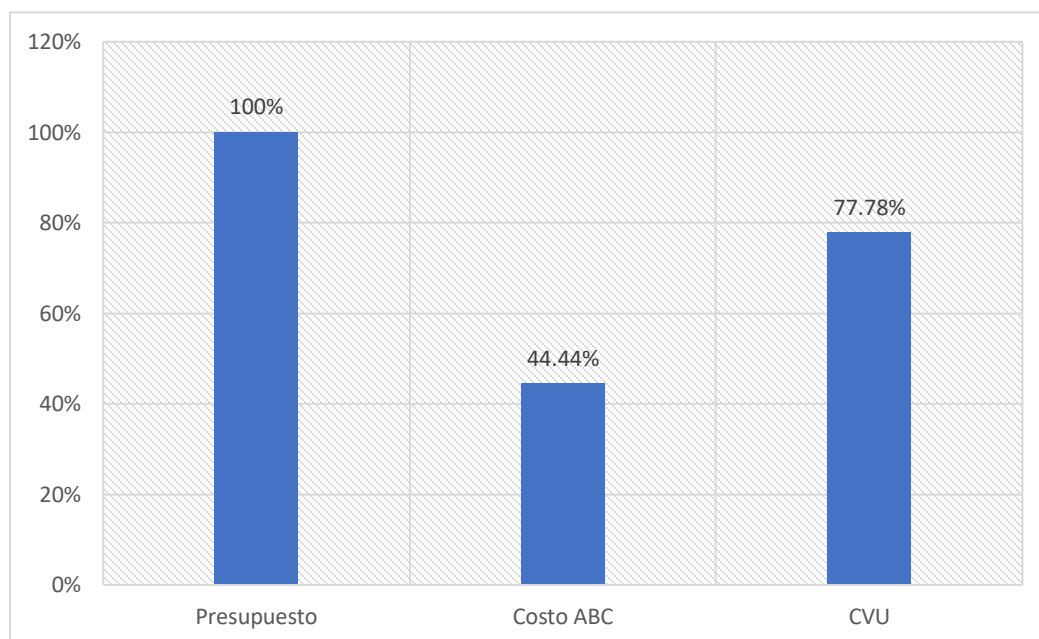
Uso de la contabilidad de gestión por las MIPYMES.



Los resultados arrojados de este indicador llamaron la atención, debido a que se identificó que el personal del 100% de las compañías participantes en la investigación no conocen la contabilidad de gestión o cómo aplicarlas en ellas, razón por la cual se denota un nivel bajo por la no implementación de la gestión contable en el proceso productivo, planeación y control de los recursos, es decir, la directiva de las compañías no están apoyadas por toda la funcionalidad que contiene la contabilidad de gestión. in embargo, la gran mayoría de las personas entrevistadas manifestaron tener interés en contar con su implementación como método de solución a los problemas de las organizaciones, para tomar decisiones y mejorar la capacidad de respuesta. Del mismo modo, expresaron la pertinencia de apoyarse en un profesional contable externo que colabore en la implementación y ejecución de la contabilidad de gestión.

Figura 5

Uso de las herramientas de la contabilidad de gestión por las MIPYMES.



De este indicador se infiere que si bien las empresas no conocen ni implementan la contabilidad de gestión, lo cierto es que, si hay aplicación de los sistemas pertenecientes a esta, aunque de una forma muy empírica, puesto que de las herramientas más tradicionales sacadas de la revisión literaria el presupuesto, costo volumen utilidad y costo ABC son los sistemas más implementados por las MIPYMES manufactureras de Caucasia para el proceso de la toma de decisiones.

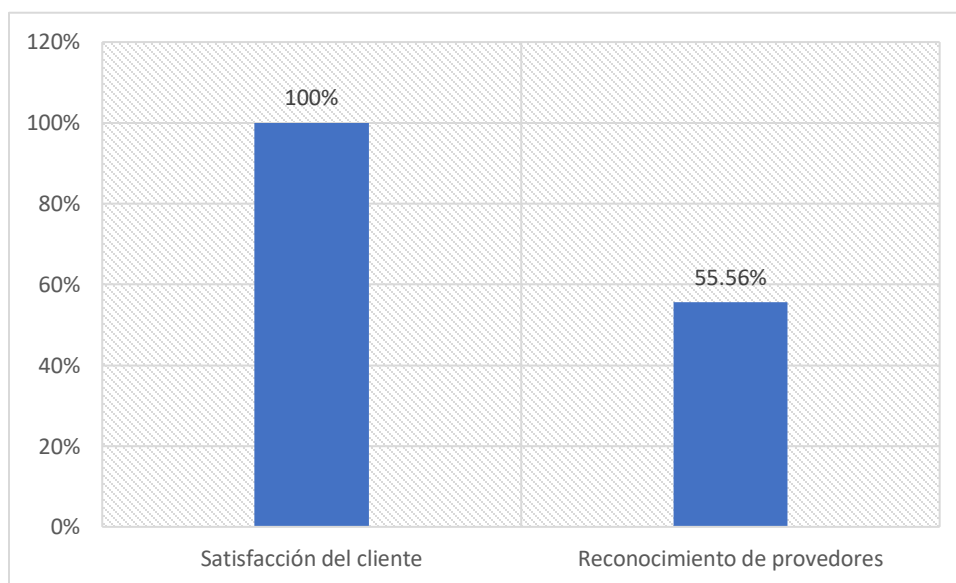
En este sentido, el presupuesto tiene un nivel alto de uso debido a que el 100% de las compañías lo emplean en la planeación de sus operaciones y el control de los recursos con el propósito de cumplir con las metas y objetivos de corto y largo plazo propuestos por las organizaciones y que también, conlleven a que estas continúen en el mercado.

Por su parte, el costo ABC tiene un nivel medio de implementación, dado a que el 44% de las empresas lo ejecutan porque es considerado como una alternativa para saber que recursos deben ser destinados a las diferentes actividades inmersas en el proceso de producción de las empresas, además, también hace más sencillo la planeación de cada una de las etapas para la elaboración de los productos.

Finalmente, del costo volumen utilidad se encontró un nivel alto de utilización, dado a que el 77% del personal encuestado manifestó aplicarlo porque les ayuda en la determinación del número de unidades a producir para que la compañía no tenga pérdidas, la cantidad de materiales y costos incurridos en la elaboración de los productos, incremento del nivel de producción cuando tienen estimaciones de utilidades a obtener en determinado periodo y en la fijación del precio de venta del producto en el mercado.

Figura 6.

Necesidades de información que tienen las MIPYMES.



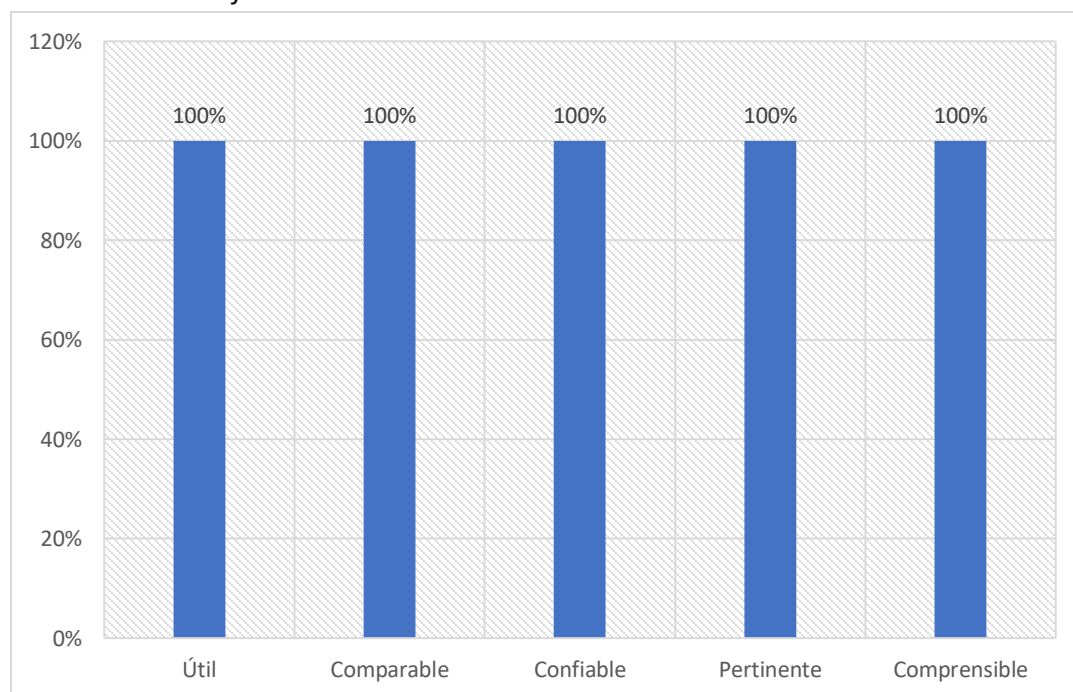
Respecto a la medición de este indicador, se obtuvo que las MIPYMES poseen un nivel alto de necesidad relacionada con los proveedores, ya que el 56% del personal considera que tener proveedores de alto

reconocimiento le proporciona confianza a la hora de contar con el suministro de material de calidad utilizado en el proceso y elaboración de los productos.

Del mismo modo, el 100% del personal indicó que también es relevante conocer la satisfacción de los clientes, dado a que es considerado como un elemento esencial para tomar decisiones, pues la información obtenida de ellos resulta ser de impacto positivo porque permite dar cuenta sobre la aceptación que ha tenido el o los productos en el mercado, así como también las mejoras a introducir y nuevas ideas para la creación o producción de nuevas líneas de productos. Adicionalmente, conocer esta información incrementa el nivel de confianza que se tiene de la empresa, conllevando a que haya rentabilidad y durabilidad en el mercado.

Figura 7

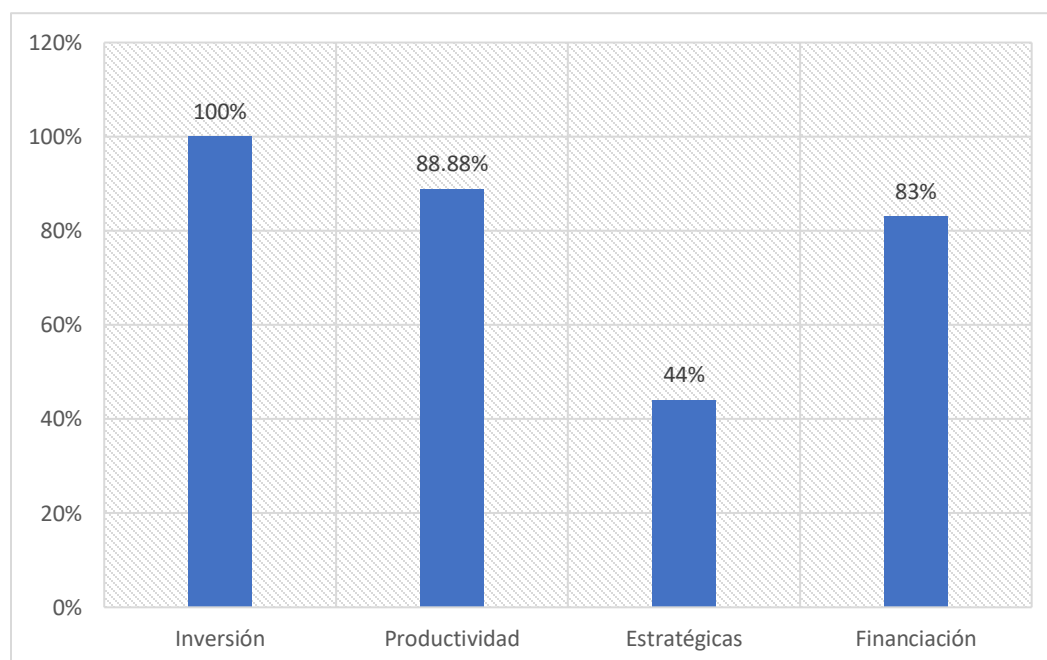
Cualidades de la información de las MIPYMES.



Respecto al indicador cualidades de la información, se evidenció que el personal intervenido posee de esta una percepción alta de calidad, ya que consideran que la información utilizada para la toma de decisiones resulta ser confiable, pertinente, comparable, comprensible y útil, hecho que según los entrevistados se ve reflejado en la fijación de estrategias que conllevan a que las MIPYMES logren resultados significativos relacionados con la generación de ingresos, mejora en los procesos de producción, entre otros.

Figura 8

Tipos de decisiones más tomadas por las MIPYMRS.



Finalmente, con la información recolectada, se infiere que las decisiones más comunes por las MIPYMES en cuestión, tienen que ver con la inversión, estrategias, productividad y financiación, de ellas las decisiones estratégicas se sitúan dentro del rango de nivel medio, puesto que para las MIPYMES abordadas estas decisiones no suelen ser tan significativas para quienes son administradores porque se establecen solo cuando en las compañías hayan necesidades de cambiar algo que les puede estar ocasionando problemas, mientras que los otros tipos de decisiones obtuvieron un nivel alto, ya que todas ellas representan factores útiles dentro del desarrollo del objeto social de las empresas.

Cabe señalar que estas decisiones suelen ser tomadas en periodos mensuales y rara vez cuando se opte por modificar algún proceso o actividad. Adicionalmente, se evidenció que las decisiones de cualquier índole son tomadas por los administradores quienes a su vez en seis de las MIPYMES son los mismos dueños a cargo de la dirección de las empresas y de la implementación de mejoras necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados, hecho que representa un riesgo, puesto que no siempre los dueños de las empresas cuentan con una formación y conocimientos idóneos para asumir la gerencia de sus negocios, lo cual conlleva a que tomen malas decisiones que repercuten negativamente en el curso normal de la compañía.

3.2. Determinación de las debilidades y fortalezas de las herramientas más utilizadas por las MIPYMES industriales de Caucasia.

Ahora bien, respecto al objetivo central de la investigación, son muy pocas las debilidades a determinar de cada una de las herramientas de la contabilidad de gestión que son utilizadas en el proceso de la toma de decisiones de las MIPYMES industriales de Caucasia, mientras que son diversas las fortalezas que poseen las mismas. Dichas debilidades y fortalezas se podrán apreciar en la tabla 7 no sin antes aclarar, que cuya determinación se dio con base a la información recolectada mediante las respuestas dadas a las preguntas abiertas de la entrevista realizada, ya que con ellas se pudo tener una interacción dinámica y fluida entre las personas intervenidas y el grupo investigador.

Tabla 7

Debilidades y fortalezas de las herramientas de la contabilidad de gestión utilizadas por las MIPYMES industriales de Caucasia

Herramienta de la contabilidad de gestión	Debilidades	Fortalezas
El presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Su implantación amerita tiempo. • Tienen en cuenta estimaciones susceptibles a errores. • Distribución de gastos y asignación de recursos erróneos. • Solo tiene en cuenta resultados financieros. • Es altamente influenciado por los factores del entorno, generando que se tomen decisiones aceleradas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indica los recursos sobrantes que pueden ser reinvertidos • Genera eficiencia en las operaciones • Permite visualizar el resultado bueno o malo que se pueda tener • Indica la periodicidad con la que se deben realizar ajustes. <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en la optimización de recursos. • Mide el desempeño de la empresa. • Reduce los costos por la visión anticipada que posee. <ul style="list-style-type: none"> • Identifica la rentabilidad de un

		<p>producto o línea de producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estima los flujos de efectivo. • Mejora la toma de decisiones general.
<p>Costo volumen utilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poco control sobre el precio dado el impacto que tiene este por los factores externos. • Dificultades para la clasificación de los costos en fijos o variables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximiza los beneficios <ul style="list-style-type: none"> • Indica anticipadamente los efectos que pueda haber con la rentabilidad y la liquidez • Predice en que punto puede haber pérdidas o ganancias <ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la distribución equitativa de los costos a las líneas de productos. • Es apropiado implementar cuando hayan más de dos líneas de productos en una empresa • Facilita la proyección de hechos futuros.
<p>Costo ABC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación costosa de software especializados. • Frecuentes alteraciones arbitrarias por la dificultad que representa la determinación de criterios • Utiliza costos históricos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en la eliminación de desperdicios y actividades que no generan valor al producto • La información de costos aumenta su veracidad ante la toma de decisiones • Vincula la planeación y el control.

- Utilización de consultorías costosas.
- Representa variadas bases de asignación de costos.
- Identifica inventarios sobrevalorados.
- Se pueden tomar decisiones más precisas sobre la aceptación de pedidos, desarrollo de nuevos productos, etc

Cabe mencionar que la determinación de dichas herramientas de la contabilidad de gestión, se da con base a los testimonios dados por el personal que fue entrevistado y también por las premisas suscitadas en los diferentes documentos referentes de la problemática aquí desarrollada.

4. Discusión y Conclusiones.

Los artículos, trabajos de investigación, tesis y demás documentos que fueron base en el desarrollo de esta investigación, en su mayoría, llegan a resultados en los cuales se presenta a la contabilidad de gestión como una herramienta o área esencial y útil en la actualidad, pues la implementación de esta le permite a todo tipo de organización tener una mejor gestión y apropiación de la información no financiera que se obtiene del entorno que las rodea, y la cual es el instrumento primordial y complementario para que la gerencia tome las decisiones acorde con el plan estratégico, control de los recursos, eficiencia y mejora de los procesos, entre otros aspectos que contribuyen a que las compañías sean rentables, competitivas, continuas y logren la excelencia en medio de un ambiente empresarial altamente dinámico por las exigencias y globalización del mercado actual.

Por otra parte, los documentos o artículos utilizados también señalan que las herramientas de gestión más usadas por las MIPYMES son el costo volumen utilidad (CVU), Presupuesto, costo ABC y el cuadro de mando integral, debido a que a través de ellas se pueden manejar factores financieros, de costos y de gestión que facilitan los procesos administrativos de las organizaciones.

No obstante, el estudio que se realizó en las empresas MIPYMES del sector industrial de Caucasia, arrojó como resultado que una de las herramientas más utilizada es el presupuesto, el cual posee como

debilidades la necesidad de tiempo para su implantación, imprecisiones en la distribución de los gastos y recursos afectando consigo la efectividad de las operaciones y el solo enfoque en componentes financieros reduce la noción y entendimiento del comportamiento general que están teniendo las organizaciones respecto al entorno que las rodea; mientras que entre las fortalezas que se destacan de esta herramienta esta la identificación de los recursos sobrantes que se pueden reinvertir, la generación de eficiencia en las operaciones, la previsión del resultado bueno o malo que se pueda tener en determinado periodo, la indicación de la periodicidad necesaria para la realización de ajustes, entre otras.

Otra de las herramientas comunes es el costo volumen utilidad (CVU), el cual tiene debilidades asociadas con que no permite la realización de evaluaciones económicas, en la práctica suele presentar dificultades a la hora de calcular y clasificar los costos en fijos o en variables ya que algunos de ellos poseen conceptos que los señalan como semifijos o semivariables, no es apropiada utilizarla cuando la empresa atraviesa situaciones de crisis y no considera el valor del dinero en el tiempo; en cambio sus fortalezas tienen que ver con la maximización de los beneficios, el aviso anticipado de los efectos que se puedan llegar a tener con la rentabilidad y la liquidez, permite predecir el punto de equilibrio en el que la compañía no tendrá pérdidas ni ganancias, etc.

Por último, se encuentra el costo ABC el cual posee debilidades entre las que se resalta el alto costo en su diseño e implementación, frecuentemente muestra alteraciones arbitrarias que son generadas por la dificultad en la determinación de criterios, y suele utilizar los costos históricos; por su parte, las fortalezas que conforman esta herramienta están asociadas con la posibilidad de eliminar desperdicios y actividades que no le generan valor al producto, la información de costos que suministra resulta ser altamente veraz y fiable para la toma de decisiones y facilita la instauración de la calidad total, entre otras.

En este orden de ideas, se afirma que la hipótesis que fue definida está directamente relacionada con los resultados que arrojó la investigación, pues se evidencia que las debilidades y fortalezas que se propusieron como posible contestación a la pregunta central del estudio, son tan solo algunas de todas esas debilidades y fortalezas que pueden tener las herramientas de gestión aplicadas por las compañías.

Ahora bien, en cuanto el cumplimiento del objetivo propuesto de este estudio, se concluye que si bien hay existencia de debilidades y fortalezas en las herramientas de la contabilidad de gestión, lo cierto es que el problema de la implementación de las mismas se hace más complejo cuando las empresas no cuentan con personal conocedor del manejo, aporte y aplicación de ellas en el curso normal de las

compañías, de ahí que ante la falta de conocimiento y el manejo inapropiado de dichas herramientas, representa un factor determinante para que las empresas lleguen a presentar situaciones críticas y que en algunos casos no permiten su continuidad.

Ante el caso particular del estancamiento y cierre de las MIPYMES industriales de Caucasia, se concluye que los procesos de gestión instaurados poseen múltiples falencias, puesto que no cuentan con bases contables formales, desconocen la contabilidad de gestión y por ende, los beneficios que esta provee a las compañías, la utilización provechosa de la información que es base para la toma de decisiones y la implementación y manejo empírico de las pocas herramientas de gestión utilizadas, todo lo anterior se configura como algunos de los motivos que ocasionan bajos niveles de productividad y rentabilidad, toma de decisiones erróneas, y en general malos manejos administrativos que impulsan el estancamiento o cierre de las compañías en cuestión.

En contraste a todo lo anteriormente dicho, se tiene entonces que con la realización de este estudio se evidencia que la contabilidad de gestión no está instaurada dentro de los procesos de gestión de todas las organizaciones, o por lo menos no por las unidades de negocio en cuestión, debido principalmente a que existe un desconocimiento rotundo de esta herramienta por parte de la directiva de las empresas, lo cual hace que no se visualice la importancia de su implementación y se desperdicien los beneficios que trae consigo esta área para la estructura organizacional, eficiencia, productividad y los procesos de gestión en general de las compañías. Del mismo modo, se expone que las herramientas de la contabilidad de gestión también pueden ser consideradas como factores que influyen en los resultados que obtengan las empresas, ya que las fortalezas identificadas permiten la mejora de la toma de decisiones generales de las organizaciones, mientras que las debilidades limitan la aplicación de las mismas, generando que se obtengan bajos niveles de rentabilidad y la no consecución del éxito empresarial.

En este sentido, se vuelve oportuno que se sigan realizando estudios enfocados en otro tipo de unidades económicas, con el fin de identificar si hay otros factores que restringen la instauración de la contabilidad de gestión en los procesos administrativos y cómo se podrían combatir, para que a partir de esto último, se confeccione un portafolio de soluciones que contribuyan en la difusión, reconocimiento y aplicación de la contabilidad de gestión en las organizaciones, todo ello apoyado por el contador público quien debe ser el principal promotor en la educación o formación que tendría la gerencia respecto a esta importante área de hoy.

En razón a lo expuesto de las herramientas de gestión, se hace pertinente realizar mayores estudios respecto a las debilidades y fortalezas de los sistemas anteriormente mencionados pero que sean implementados por compañías reconocidas y grandes, es decir, por unidades económicas con estructura organizacional bien definida y que cuenten con bases contables, financieras y de gestión formales, con el fin de profundizar y determinar que otras debilidades y fortalezas puedan existir en dichas herramientas. Así mismo, se recomienda continuar con la temática aquí abordada pero centrada en otros sistemas de la contabilidad de gestión tales como cadena de valor, indicadores de gestión, costo estándar, etc, puesto que en ellos pueden haber factores que impactan el curso de las operaciones de las compañías, o por el contrario se están dejando de percibir todas las funcionalidades y beneficios que posean y que pueden contribuir significativamente en la mejora o instauración de los procesos de gestión de las organizaciones.

Finalmente, se recomienda que las MIPYMES industriales de Cauca contemplan la creación e incorporación de las bases contables, financieras y de gestión formales, para que de este modo, se logre la máxima optimización de recursos y resultados que les permitirá alcanzar todas las metas propuestas tanto para el corto como para el largo plazo. Adicionalmente, procurar por contar con personal cualificado tanto en el área contable como en el área administrativa, con el objetivo de que haya un manejo apropiado de los procesos de gestión y contables que tengan instaurados.

5. Referencias bibliográficas

Alvarado, R., Acosta, K. y Mata de Buonaffina, Y., (2018). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. *InterSedes Revista Electrónica de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica*, 19, 15-31. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/is/v19n39/2215-2458-is-19-39-17.pdf>

Arbeláez, A. et al, (2010). El paisaje competitivo de la contabilidad de gestión. *Adversia*, 6, 65-78. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/7010/6427>

Atehortúa, T. y Mejía, L., (2018). Tipos de decisiones con base en las herramientas de contabilidad de gestión en las empresas de confección. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 72, 107-129.

DOI

http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/14969/1/AtehortuaCastrillonTania_2018_TiposDecisionesBase.pdf

Bertolino, G. et ál, (2000). LOS INFORMES CONTABLES DE LAS PYMES: ORIENTACIÓN AL USUARIO, 53-64.

https://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/7958/Bertolino%2CJudais%2CMileti_losinformescontables.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Buelvas, C., y Mejía, G., (2014). El papel de la contabilidad de gestión en el sistema de información contable y su incidencia en la rentabilidad de las empresas. *Panorama Económico*, 22, 91-108.

<https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/view/1370/1265>

Burbano, J., (2008). Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Universidad del Valle, 1-374. <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n.pdf>

Campa, F., Sánchez, M. y Antón, S., (2008). Aproximación a las prácticas de contabilidad de gestión de la industria de parques temáticos españoles. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 6, 163-183. http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_11/Fernando_Campa,_Victoria_Sanchez,_Salvador_Ant%C3%B3n.pdf

Congreso de la República, (2022). Ley 1450 de 2011. Diario Oficial No 48.102 de 16 de junio de 2011.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1450_2011.html

Cuevas, C., (2001). *Contabilidad de Costos, enfoque gerencial y de gestión*. Pearson Educación de Colombia LTDA.

DANE, (2020). Boletín Técnico.

https://img.lalr.co/cms/2020/11/18061119/bol_PIB_IIItrim20_produccion_y_gasto.pdf

DANE, (2021). Boletín Técnico.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim21_produccion_y_gasto.pdf

Doncel, E. y Montes, C., (2017). El Presupuesto como Herramienta de Control de Gestión en la Gerencia Financiera en las Empresas Comerciales MIPYMES. Universidad la Gran Colombia.

https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/4334/Presupuesto_herramienta_financiera_pymes.pdf

George, H., (2013). Toma de decisiones. In *Toma de decisiones*. <https://doi.org/10.19083/978-612-318-030-0>

Guillen, G. y Lema, P., (2018). Diseño de un Sistema de Costeo ABC para una Panadería en la Ciudad de Guayaquil. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33250/1/Tesis%20Guillen%20Ginger-Lema%20Paula.pdf>

Horngren, C. y Foster, G., (1991). Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial. Editora Prentice-Hall Hispanoamericana SA. Decimocuarta edición. México.

<https://profefily.com/wpcontent/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Horngren.pdf>

Horngren, G. Sundem, W. S. (2006). *Portada Contabilidad curvas* [Co. <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/12/Contabilidad-administrativa-13ed-Horngren.pdf>

Jiménez, W., (2010). *Punto de equilibrio. Relación costo, volumen, utilidad*. Gestipolis.com.

<https://www.gestipolis.com/punto-de-equilibrio-relacion-costo-volumen-utilidad/>

Loor, J., (2018). Análisis de la toma de decisiones gerenciales y su aplicación en las empresas privadas en la provincia de el Oro. Universidad Técnica de Machala. 1-26.

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/13170/1/ECUACE-2018-CA-DE00941.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2021). Decreto 957 de 2019.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>

Murillo, M., (2004). Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico. *Actualidad Contable Fases en Línea*, 7, 70-84.

<https://www.redalyc.org/pdf/257/25700807.pdf>

Norton, D. y Kaplan, R., (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). *Cuadro de Mando Integral, Segunda Ed*, 326. [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro de Mando Integral, 2da Edición - Robert S. Kaplan & David P. Norton.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

Olgúin, E. y Muñoz, J., (2020). Análisis del aporte de las herramientas de la contabilidad de gestión en las panaderías Gourmet y alta repostería de la ciudad de Medellín. *Adversia*, 25, 1-20.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/344888/20804457>

Osorio, J. et ál., (2016). Sendas de investigación para la contabilidad de gestión inmersa en el fenómeno del agujero negro. *Caminos Contables* (Primera ed, 124-153). Sello Editorial Centro de Investigaciones y Consultorías CIC.

Parra, L. y Marín, J., (2020). Contabilidad de Gestión: Herramientas que Contribuyen al Fortalecimiento de la Planeación, el Control y la Toma de Decisiones en las Microempresas. Caso Aplicado Smomag S.A.S. Universidad del Valle.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21320/Contabilidad-Gesti%C3%B3n-Herramientas-Parra-Liz-3841-P259co.pdf?sequence=1>

Pérez, J. y Fernández, A., (2019). Análisis Costo Volumen Utilidad y su Impacto en la Toma de Decisiones Financieras en las Empresas del Sector Gastronomico en las Pollerías Ubicadas en el Distrito de Callao, 2018. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625775/P%C3%A9rez_pj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pincay, M., Sabando, C. y Molina, E., (2019). Sistema de Costeo ABC: Un Análisis de las Ventajas y Desventajas Percividas por las PYMES en su Implementación en Manta. Universidad Espíritu Santo.

<http://201.159.223.2/bitstream/123456789/3094/1/Sabando%20Carolina%20-%20Melissa%20Pincay.pdf>

Plan de Desarrollo Cauca Evolución 2021-2023. 01-206.

Presidencia de la República de Colombia, (2021). Decreto 2649 de 1993. Suin Juriscol 29 de diciembre de 1993. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1476299#:~:text=ARTICULO%201o.&text=Apoy%C3%A1ndose%20en%20ellos%2C%20la%20contabilidad,forma%20clara%2C%20completa%20y%20fidedigna>.

Ripoll, V. y Urquidi, A., (2010). Herramientas de Contabilidad de Gestión Utilizadas en la Práctica Empresarial: una Revisión Crítica de los Trabajos de Investigación. Academia. Revista Latinoamericana de Administración en Línea, 44, 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/716/71614355002.pdf>

Rodríguez, A., (2018). *El costeo basado en actividades: una tendencia actual*. SciELO Analytics, 12, 204-213. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200014

Rodríguez, Y. y Pinto, M., (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. SciELO Analytics, 21, 57-77. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v21n1/aci06110.pdf>

Salazar, C., (2022). Producción industrial subió 13,9% anual en noviembre; las ventas crecieron 14,2%. Larepublica.co <https://www.larepublica.co/economia/produccion-industrial-aumento-139-anual-en-noviembre-las-ventas-subieron-142-3286277>

Salvador, L., (1998). La Contabilidad de Gestión como herramienta para la toma de decisiones.

Universidad de Zaragoza. 85-96. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/229732.pdf>

Villacis, J. y Villarroel, V., (2020). Prácticas de Contabilidad de Gestión, para la Toma de Decisiones.

Costos y Gestión, 98, 50-75. <http://iapuco.org.ar/ojs/index.php/costos-y-gestion/article/view/63>

Villarroel, V., (2019). Prácticas de Contabilidad de Gestión que emplean las Empresas Industriales de la ciudad de Ambato. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2719/1/76890.pdf>

Viñas, J., (2005). Herramientas de la Contabilidad de Gestión Aplicadas a la Administración Local. Anais Do Congresso Brasileiro de Custos ABC.

<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1948/1948>