

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**“LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO  
FINANCIERO EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS  
COMERCIALIZADORAS DE HIDROCARBUROS EN EL  
DISTRITO DE CHAUPIMARCA, PERÍODO 2015”**

**TESIS**

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

**ENRIQUEZ CARDENAS, Mary Carmen  
NUÑEZ ESTRELLA, Betsy Sharon**

**CERRO DE PASCO – PERÚ - 2016**

**PRESENTADO POR:**

Bach. Mary Carmen, ENRIQUEZ CARDENAS

Bach. Betsy Sharon, NUÑEZ ESTRELLA

**SUSTENTADO Y APROBADO ANTE LOS JURADOS**

---

**Dr. Leoncio, ROJAS ESPIRITU**

**Presidente del Jurado Calificador**

---

**Mg. Carlos J. YUPANQUI**

**VILLANUEVA**

**Miembro del Jurado Calificador**

---

**CPCC. Flavio, TRAVEZAÑO**

**REMIGIO**

**Miembro del Jurado Calificador**

## **DEDICATORIA**

**A Dios**, por permitir llegar a este momento tan especial en nuestras vidas y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos trazados.

**A Nuestros Padres**, porque encaminaron nuestras vidas con sus sabios consejos y enseñanzas para poder lograr satisfactoriamente nuestros objetivos trazados.

## **AGRADECIMIENTO**

Expresar nuestro profundo reconocimiento, a los distinguidos **Profesores de la Escuela Profesional de Contabilidad** de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, cuyos conocimientos impartidos han orientado nuestra formación profesional.

**Nuestro eterno agradecimiento y gratitud** al asesor de tesis **Dr. Ladislao Espinoza Guadalupe** y a los distinguidos miembros del jurado calificador: **Dr. Leoncio ROJAS ESPIRITU, Mg. Carlos YUPANQUI VILLANUEVA y CPCC. Flavio TRAVEZAÑO REMIGIO;** por compartir sus experiencias y por los consejos recibidos para el desarrollo y culminación de la presente tesis.

## INTRODUCCIÓN

**Señores miembros del jurado:**

En cumplimiento con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Contables de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión; sometemos a vuestro criterio el presente informe de investigación intitulado: **“LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE HIDROCARBUROS EN EL DISTRITO DE CHAUPIMARCA, PERÍODO 2015”**. Con la finalidad de obtener el título profesional de Contador Público.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, esto quiere decir que en las organizaciones siempre hay un tipo de competencias que hace a que los líderes se preocupen más por lograr sus objetivos en productividad, toda empresa está expuesta a tener cambios tanta en lo social, económico, tecnológico etc.

La contabilidad gerencial es el mayor sistema de información cuantitativa en casi toda la organización, que su finalidad es asistir al gerente en la toma de decisiones.

La contabilidad gerencial es de vital importancia en la actualidad, debido al desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante

que se posee actualmente en las empresas. La planeación es la que recibe ayuda de la Contabilidad Gerencial es básicamente en el diseño de acciones cuya misión es la de alcanzar Los objetivos que se sean en un periodo determinado, básicamente en lo referente a la operación de la empresa, usando diferentes herramientas tales como Los presupuestos el modelo costo volumen utilidad etcétera.

La contabilidad debe proporcionar informes y estados contables preparados en diferentes formas, de acuerdo con muchas reglas distintas. Sin embargo, mientras satisface estas variadas obligaciones, la contabilidad no puede ignorar la razón principal por la que existe.

La contabilidad ha sido descrita en forma sucinta y exacta como “la medición y comunicación de datos financieros y económicos”. El contador es el canal por el cual fluye la información cuantitativa hasta la administración, la contabilidad gerencial debe diseñarse de forma coherente con las personas que componen la empresa, con la cultura de la organización y con su entorno y, especialmente, debe estar vinculada a la estrategia y a la estructura organizativa de la empresa.

El contador público gerencial, tiene que pasar a ser un pilar clave en la correcta medición del desempeño empresarial, en la toma de decisiones de la alta gerencia y en el desarrollo de estrategias de la empresa, para que la ayude, no sólo a sobrevivir sino a generar ventajas competitivas, en un mundo de negocios globalizado, cada vez más creciente y hostil.

El trabajo desarrollado comprende cuatro capítulos, en el **Primer Capítulo**, hemos considerado la problemática de la investigación, la cual nos ha permitido analizar la contabilidad gerencial como estrategia para la gestión de las

empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca, en el período 2015, asimismo se plantean el problema principal y secundario; se indican los objetivos de la investigación, para luego exponer los motivos que justifican su realización y su importancia; además las limitaciones que hemos encontrado en el proceso de investigación.

En el **Segundo Capítulo**, hemos abordado el Marco Teórico, en el cual se han desarrollado los antecedentes de la investigación, y el estudio de la variable independiente Contabilidad Gerencial y variable dependiente Gestión Empresarial, concluyendo con la definición del marco conceptual.

En el **Tercer Capítulo**, se aprecia la Metodología, el cual considera: Tipo y nivel de investigación, método de la investigación, universo y muestra y la formulación de hipótesis, la identificación de variables e indicadores, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos y finalmente el tratamiento estadístico.

En el **Cuarto Capítulo**, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, conteniendo cuadros y gráficos; así como también la contrastación de las hipótesis utilizando los estadísticos de Correlación de Pearson y Regresión Lineal y finalmente la discusión de los resultados.

## INDICE

	<b><u>Pág.</u></b>
CARÁTULA	I
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
INTRODUCCIÓN	V
ÍNDICE	VIII
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Descripción de la realidad	1
1.2 Delimitación de la investigación	4
1.3 Formulación del problema	4
1.3.1 Problema general	4
1.3.2 Problemas específicos	4
1.4 Formulación de objetivos	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
1.5 Justificación de la investigación	5
1.6 Limitaciones de la investigación	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b>	
2.1 Antecedentes del estudio	7
2.2 Bases teóricas – científicas relacionados con el tema	7
2.2.1 Bases legal	8
2.2.2 La contabilidad gerencial	9
2.2.2.1 Objetivos de la contabilidad gerencial	11
2.2.2.2 Función de la gerencia	14



2.2.2.3	La contabilidad gerencial y la contabilidad financiera	18
2.2.2.4	El sistema de control gerencial	23
2.2.2.5	El control gerencial y los centros de responsabilidad	25
2.2.2.6	El papel del contador gerencial	27
2.2.2.7	Características de la información gerencial	30
2.2.2.8	Importancia de la toma de decisiones	32
2.2.3	Gestión empresarial.	40
2.3	Definición de términos básicos	94
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>		
3.1	Tipo y nivel de investigación	99
3.1.1	Tipo de investigación	99
3.1.2	Nivel de investigación	99
3.2	Método de la investigación	99
3.2.1	Método de investigación	99
3.2.2	Diseño de la investigación	100
3.3	Universo y muestra	100
3.3.1	Universo del estudio	101
3.3.2	Muestra de la investigación	101
3.4	Formulación de hipótesis	101
3.4.1	Hipótesis general	101
3.4.2	Hipótesis específicas	101
3.5	Identificación de variables	102
3.6	Definición de variables e indicadores	102
3.6.1	Variable independiente	102
3.6.2	Variable dependiente	103

3.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	103
3.8	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	103
3.9	Tratamiento estadístico	107

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **OBTENIDOS**

4.1	Descripción del trabajo de campo	108
4.2	Presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos	109
4.3	Contrastación de hipótesis	133
4.3	Discusión de resultados	143

<b>CONCLUSIONES</b>		149
---------------------	--	-----

<b>RECOMENDACIONES</b>		151
------------------------	--	-----

### **BIBLIOGRAFÍA**

•	Referencias bibliográficas	152
•	Referencias electrónicas	153

### **ANEXOS:**

Anexo 01: Matriz de consistencia

Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos

Anexo 03: Guía de análisis bibliográfico

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<u>Pág.</u>
Gráfico 4.01: Cuestionario Pregunta N° 01 – V.I.	109
Gráfico 4.02: Cuestionario Pregunta N° 02 – V.I.	110
Gráfico 4.03: Cuestionario Pregunta N° 03 – V.I.	111
Gráfico 4.04: Cuestionario Pregunta N° 04 – V.I.	112
Gráfico 4.05: Cuestionario Pregunta N° 05 – V.I.	113
Gráfico 4.06: Cuestionario Pregunta N° 06 – V.I.	114
Gráfico 4.07: Cuestionario Pregunta N° 07 – V.I.	115
Gráfico 4.08: Cuestionario Pregunta N° 08 – V.I.	116
Gráfico 4.09: Cuestionario Pregunta N° 09 – V.I.	117
Gráfico 4.10: Cuestionario Pregunta N° 10 – V.I.	118
Gráfico 4.11: Cuestionario Pregunta N° 11 – V.I.	119
Gráfico 4.12: Cuestionario Pregunta N° 12 – V.I.	120
Gráfico 4.13: Cuestionario Pregunta N° 01 – V.D.	121
Gráfico 4.14: Cuestionario Pregunta N° 02 – V.D.	122
Gráfico 4.15: Cuestionario Pregunta N° 03 – V.D.	123
Gráfico 4.16: Cuestionario Pregunta N° 04 – V.D.	124
Gráfico 4.17: Cuestionario Pregunta N° 05 – V.D.	125
Gráfico 4.18: Cuestionario Pregunta N° 06 – V.D.	126
Gráfico 4.19: Cuestionario Pregunta N° 07 – V.D.	127
Gráfico 4.20: Cuestionario Pregunta N° 08 – V.D.	128
Gráfico 4.21: Cuestionario Pregunta N° 09 – V.D.	129
Gráfico 4.22: Cuestionario Pregunta N° 10 – V.D.	130
Gráfico 4.23: Cuestionario Pregunta N° 11 – V.D.	131
Gráfico 4.24: Cuestionario Pregunta N° 12 – V.D.	132

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b><u>Pág.</u></b>
Tabla 4.01: Cuestionario Pregunta N° 01 – V.I.	109
Tabla 4.02: Cuestionario Pregunta N° 02 – V.I.	110
Tabla 4.03: Cuestionario Pregunta N° 03 – V.I.	111
Tabla 4.04: Cuestionario Pregunta N° 04 – V.I.	112
Tabla 4.05: Cuestionario Pregunta N° 05 – V.I.	113
Tabla 4.06: Cuestionario Pregunta N° 06 – V.I.	114
Tabla 4.07: Cuestionario Pregunta N° 07 – V.I.	115
Tabla 4.08: Cuestionario Pregunta N° 08 – V.I.	116
Tabla 4.09: Cuestionario Pregunta N° 09 – V.I.	117
Tabla 4.10: Cuestionario Pregunta N° 10 – V.I.	118
Tabla 4.11: Cuestionario Pregunta N° 11 – V.I.	119
Tabla 4.12: Cuestionario Pregunta N° 12 – V.I.	120
Tabla 4.13: Cuestionario Pregunta N° 01 – V.D.	121
Tabla 4.14: Cuestionario Pregunta N° 02 – V.D.	122
Tabla 4.15: Cuestionario Pregunta N° 03 – V.D.	123
Tabla 4.16: Cuestionario Pregunta N° 04 – V.D.	124
Tabla 4.17: Cuestionario Pregunta N° 05 – V.D.	125
Tabla 4.18: Cuestionario Pregunta N° 06 – V.D.	126
Tabla 4.19: Cuestionario Pregunta N° 07 – V.D.	127
Tabla 4.20: Cuestionario Pregunta N° 08 – V.D.	128
Tabla 4.21: Cuestionario Pregunta N° 09 – V.D.	129
Tabla 4.22: Cuestionario Pregunta N° 10 – V.D.	130
Tabla 4.23: Cuestionario Pregunta N° 11 – V.D.	131

Tabla 4.24: Cuestionario Pregunta N° 12 – V.D.	132
Tabla 4.25: Resumen del cuestionario hipótesis específica 1, para el estadístico de Correlación de Pearson.	134
Tabla 4.26: Resultados del estadístico de Correlación de Pearson, Hipótesis específica 1.	134
Tabla 4.27: Resumen del cuestionario hipótesis específica 1, para el estadístico de Regresión Lineal.	134
Tabla 4.28: Resultados del estadístico de Regresión Lineal, Hipótesis específica 1.	134
Tabla 4.29: Resumen del cuestionario hipótesis específica 2, para el estadístico de Correlación de Pearson.	136
Tabla 4.30: Resultados del estadístico de Correlación de Pearson, Hipótesis específica 2.	136
Tabla 4.31: Resumen del cuestionario hipótesis específica 2, para el estadístico de Regresión Lineal.	137
Tabla 4.32: Resultados del estadístico de Regresión Lineal, Hipótesis específica 2.	137
Tabla 4.33: Resumen del cuestionario hipótesis específica 3, para el estadístico de Correlación de Pearson.	139
Tabla 4.34: Resultados del estadístico de Correlación de Pearson, Hipótesis específica 3.	139
Tabla 4.35: Resumen del cuestionario hipótesis específica 3, para el estadístico de Regresión Lineal.	139
Tabla 4.36: Resultados del estadístico de Regresión Lineal, Hipótesis específica 3.	140

Tabla 4.37: Resumen del cuestionario hipótesis específica 4, para el estadístico de Correlación de Pearson.	141
Tabla 4.38: Resultados del estadístico de Correlación de Pearson, Hipótesis específica 4.	142
Tabla 4.39: Resumen del cuestionario hipótesis específica 4, para el estadístico de Regresión Lineal.	142
Tabla 4.40: Resultados del estadístico de Regresión Lineal, Hipótesis específica 4.	142

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Descripción de la realidad**

En el Perú los precios de los combustibles líquidos (petróleo y gasolina) no se encuentran regulados, es decir, se rigen por la oferta y la demanda del mercado en libre competencia y es el consumidor final quien elige dónde comprar. Estos productos tienen incluidos dos impuestos, el impuesto general a las ventas (IGV) y el impuesto selectivo al consumo (ISC), de gran incidencia en la recaudación. La comercialización sí está regulada y corresponde al Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSENERGMIN). El principal reto del organismo fiscalizador y regulador es afrontar los problemas del mercado de combustibles líquidos del país como la informalidad, la competencia desleal, la evasión de impuestos, la adulteración, el contrabando, la inseguridad de las instalaciones y la contaminación ambiental. La informalidad en la comercialización se manifiesta en el elevado número de establecimientos que expenden combustibles, sobre todo en la sierra, la selva y las zonas de frontera, sin contar con la debida autorización y

las mínimas condiciones de operación y medidas de precaución; por lo que no solo exponen a los trabajadores y el público, sino que también afectan y deterioran su salud. En cuanto a competencia desleal, la cadena de despacho mostraba distintas filtraciones que permitían que el combustible fuese mezclado,

Los problemas de las empresas comercializadoras de combustibles son desde el punto de vista económico financiero, una empresa puede tener dos tipos de problemas que pueden abocarla al cierre. Estos dos problemas, que no tienen por qué darse conjuntamente, son la falta de viabilidad y la falta de liquidez:

- La **falta de viabilidad** se produce cuando los gastos superan los ingresos de manera permanente. Esto quiere decir que la empresa tiene pérdidas, lo que provoca una situación difícil de mantener a medio plazo.
- La **falta de liquidez** se produce cuando los pagos superan los cobros en un tiempo determinado, resultando insuficiente la financiación inyectada en la empresa y siendo necesario acudir a nueva financiación para responder a las obligaciones de pagos pendientes. Además, la falta de liquidez es un problema que puede afectar al corto plazo y que puede obligar a cerrar la empresa (si se corta el “grifo financiero”) sin poder llegar a saber si la empresa es viable económicamente, o incluso siendo esta viable.



Ante un problema de financiación, antes de acudir a buscar recursos ajenos, es fundamental tener claro que realmente se tiene un problema de circulante ocasional, (liquidez) y que el negocio conserva el equilibrio económico (viabilidad). “Es muy importante que el empresario entienda que puede disfrutar de un equilibrio económico y no tener dinero. El equilibrio económico es la existencia de un resultado positivo en la diferencia de ingresos y gastos; distinto al equilibrio financiero, que sería la capacidad para hacer frente a los compromisos financieros en un determinado plazo. Si existe una situación de equilibrio económico que pueda sostenerse en el tiempo, el empresario no debe sentir ningún temor a la hora de buscar financiación para mantener su actividad”.

Por otra parte, solicitar créditos también implica mayor nivel de endeudamiento. ¿Hasta qué punto podemos endeudarnos sin poner en peligro la continuidad del negocio? El límite de la deuda debe estar siempre supeditado a la existencia de un fondo de maniobra positivo y suficiente (el resultado de restar al activo circulante el pasivo circulante) y en que los capitales permanentes (los fondos propios más las deudas a largo plazo) sean mayores que el activo fijo.

Tampoco está demás tener en cuenta que la financiación bancaria no es la única solución. Conviene pensar en alternativas como ampliar las fechas de vencimiento de los créditos y los plazos de pago a proveedores, o bien acudir a la financiación propia”.

Todo lo anterior nos remite a la necesidad de implementar una adecuada gestión financiera a través de la utilización de herramientas de previsión

y análisis económico que todo empresario debería dominar: la cuenta de resultados previsional con el análisis del punto de equilibrio o umbral de rentabilidad, el valor económico agregado (EVA), el denominado fondo de maniobra y el plan de tesorería previsional o cash-flow. Estas herramientas sirven para prever y detectar los problemas financieros del negocio y se denomina la contabilidad gerencial<sup>1</sup>.

En el proceso contable la situación problemática se presenta, cuando en el área de Contabilidad analizan los importes de ingresos y gastos, por niveles de operación y unidades de negocio (puntos de venta), lo que dificulta la toma de decisiones gerenciales así como problemas financieros, de operación y hasta tributarios. Debido al mal manejo de la información.

Como consecuencia directa que genera problemas de liquidez, menores márgenes de rentabilidad, costo financiero alto y otros relacionados a la toma de decisiones gerenciales.

- A nivel operativo existe una falta de una adecuada implementación del sistema de control interno y cumplimiento de las normas legales tributarias y del sector de hidrocarburos, exponiéndose al cierre de local.
- A nivel financiero y económico se puede notar, que los estados financieros no son razonables o no se elaboran dicha información.
- A nivel gerencia no se utilizan las herramientas financieras y no se reportan la información real los mismos que deben ser ajustados periódicamente.

---

<sup>1</sup> Portal del comerciante. La Gestión financiera. Extraído el 04 de julio de 2016 desde <http://www.portaldocomerciante.gal/index.php/es/articulo/la-gestion-financiera>

## 1.2 Delimitación de la investigación

**Dimensión social.** El presente estudio mide la contribución de la contabilidad gerencial, en la gestión de las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca.

**Dimensión espacial.** El ámbito espacial de nuestro estudio, es el Distrito de Chaupimarca, Provincia y Departamento de Pasco.

**Dimensión temporal.** El período de estudio investigado comprende el año 2015.

## 1.3 Formulación del problema

### 1.3.1 Problema general

¿De qué manera la contabilidad gerencial, influye en la gestión de las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca?

### 1.3.2 Problemas específicos

- ¿En qué medida el planeamiento, incide en el logro de las metas y objetivos planteados en las empresas comercializadoras de hidrocarburos?
- ¿De qué manera la toma de decisiones, influye en los procesos administrativos en las empresas comercializadoras de hidrocarburos?
- ¿De qué modo las acciones de control, tienen incidencia en las estrategias adoptadas por las empresas comercializadoras de hidrocarburos?
- ¿En qué medida los informes gerenciales, influyen en la adopción de políticas en las empresas comercializadoras de hidrocarburos?

## **1.4 Formulación de objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Establecer la forma cómo la contabilidad gerencial, influye en la gestión de las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Determinar en qué medida el planeamiento, incide en el logro de las metas y objetivos planteados en las empresas comercializadoras de hidrocarburos.
- Identificar la forma cómo la toma de decisiones, influye en los procesos administrativos en las empresas comercializadoras de hidrocarburos.
- Analizar la manera cómo las acciones de control, tienen incidencia en las estrategias adoptadas por las empresas comercializadoras de hidrocarburos.
- Definir el modo en qué los informes gerenciales, influyen en la adopción de políticas en las empresas comercializadoras de hidrocarburos.

## **1.5 Justificación de la investigación**

Nuestra investigación se justifica porque las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca, necesitan de mucha orientación en el aspecto gerencial; esta situación los expone a muchos problemas en el aspecto financiero, económico y gerencial, lo que redundará en su gestión empresarial.

Finalmente se puede decir que el análisis de la contabilidad gerencial es importante, porque permite de manera eficiente y oportuna, mantener informados a los accionistas, propietarios, ejecutivos y alta gerencia, pudiendo éstos últimos tomar las decisiones correctas para la organización.

## **1.6 Limitaciones de la investigación**

La principal limitación que se tenido en la realización de la investigación, ha sido la falta de predisposición, de parte de algunos propietarios de los grifos; en brindar información mediante el cuestionario establecido en el trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **2.1 Antecedentes del estudio**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se revisó la literatura relacionada con el tema; encontrándose producción intelectual muy importante, comenzaremos citando a dos autores; para mostrar la importancia y vigencia del tema; tales como:

**CÓRDOVA LAZO**, Vanessa; “Las políticas de personal y su incidencia en la gestión financiera en las empresas harineras del Distrito de San Luis”, Lima, (2007); describe la forma cómo una inadecuada política de personal influye en la gestión financiera en las empresas harineras del Distrito de San Luis; indica que el exceso de gastos en el personal, un mal manejo de los recursos humanos, el pago de multas y otro tipo de gastos afectan la parte financiera la empresa y pueden poner en riesgo su funcionamiento<sup>2</sup>.

**CAMPOS LEIVA**, Elizabeth Rocío; “La Contabilidad Gerencial y su importancia para la toma de decisiones de una empresa dedicada a la importación de insumos para calzado”, Lima (2007); analiza la necesidad que tienen las empresas de contar con información para una adecuada y eficiente toma de decisiones en los distintos sectores de la empresa, es un instrumento de dirección a cuyo alrededor gira la contabilidad gerencial. En su campo de estudio cabe todo tipo de información contable, continua, periódica y los procedimientos que precisa adoptar, para establecer el flujo de datos mediante los canales de información apropiados tales como planillas, informes, documentos, etc.<sup>3</sup>.

Nuestra tesis tiene como objetivo demostrar que la contabilidad gerencial es un instrumento financiero importante para la gestión de las empresas de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca, Provincia y Departamento de Pasco, por lo cual consideramos que nuestra investigación es inédita.

## **2.2 Bases teóricas – científicas relacionados con el tema**

### **2.2.1 Base legal**

Así mismo el presente trabajo de investigación está enmarcado dentro de las siguientes normas y reglamentos vigentes en el Perú:

- **Constitución Política del Perú**

Artículo 59.- El estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad del trabajo y libertad de la empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral ni a la seguridad pública. El estado brinda oportunidades de superación a los

---

<sup>2</sup> Córdova Lazo, Vanessa. (2007). “Las políticas de personal y su incidencia en la gestión financiera en las empresas harineras del Distrito de San Luis” Tesis para optar el Título Profesional en Contabilidad. Lima: USMP.

<sup>3</sup> Campos Leiva, Elizabeth Rocío. (2007). “La Contabilidad Gerencial y su importancia para la toma de decisiones de una empresa dedicada a la importación de insumos para calzado” Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público. Lima: USMP.

sectores que sufren cualquier desigualdad, en tal sentido promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

- **Ley general de sociedades**

Artículo 223.- Preparación y Presentación de los Estados Financieros se preparan y presentan de conformidad con las disposiciones legales sobre la materia y con principios de contabilidad generalmente aceptadas en el país.

- **Reglamento de la CONASEV para Preparación de Estados Financieros**

Artículo 2º.- Los estados financieros deben ser preparados y presentados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, normas contables establecidas por los Órganos de Supervisión y Control y las normas del presente Reglamento.

Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados están contenidos en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

### **2.2.2 La Contabilidad gerencial**

El concepto tradicional de Contabilidad Gerencial define como el proceso de identificación, valuación, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información que utiliza la gerencia para el planeamiento, evaluación y control de una organización, así como para asegurar el uso y responsabilidad de los recursos de la misma.



La Contabilidad Gerencial es, por lo tanto, parte integrante del proceso gerencial. Ella proporciona información esencial para que la organización pueda:

- Controlar sus actividades en curso;
- Planear sus estrategias, tácticas y operaciones futuras;
- Optimizar el uso de sus recursos;
- Valuar y evaluar su desempeño:
- Reducir la su subjetividad en el proceso de la toma de decisiones y
- Mejorar la comunicación interna y externa.

Cabe indicar que el concepto tradicional de Contabilidad Gerencial se basa en el suministro de información para el planeamiento y control gerencial.

Como conclusión podemos indicar, que la Contabilidad Gerencial se centra en la ecuación:

$$\text{Uso de recursos} = \text{Generación de valor}$$

El proceso de la Contabilidad Gerencial está enfocado en el uso eficiente y eficaz de los recursos de la organización. La atención se centra en la transformación de los recursos en sus formas financieras y a partir de ellas, y en los patrones concurrentes de desperdicio (pérdida de recursos) y generación de valor (uso eficaz de los recursos). Los recursos en sus formas monetarias y física se pondrán junto con los recursos consumidos por las estructuras, sistemas, procedimientos, procesos organizaciones y destrezas de los recursos humanos.

La eficacia en el uso de los recursos se juzga en términos del valor generado en los mercados de productos/servicios (para el cliente) y en los mercados de capital (para el accionista), y en términos de la simultánea satisfacción (proveedores, personal, prestamistas, la comunidad en general).

Se juzga que el uso de los recursos es eficaz si optimiza la generación de valor a largo plazo, contemplando debidamente las externalidades asociadas a las actividades de la organización.

El desperdicio (pérdida de recursos, recursos ociosos), el uso o consumo de los recursos fuera del enfoque establecido, y la desactivación de los problemas ambientales o sociales se juzgarán ciertamente como ineficacias.

### **Importancia de la contabilidad gerencial**

La Contabilidad Gerencial como parte integrante del proceso gerencial, indudablemente agrega valor mediante la continua comprobación de la eficacia de la organización en el uso de sus recursos y en la consiguiente creación de valor para accionistas, clientes o terceros involucrados.

<b>CONTABILIDAD GERENCIAL</b>	<b>Parte del Proceso Gerencial que enfoca el uso de los recursos organizaciones.</b>
-------------------------------	--

#### **2.2.2.1 Objetivos de la contabilidad gerencial**

¿Cuáles son los objetivos de la contabilidad gerencial?

Según la National Association of Accountants NAA en el SMA Statement N° 1B – 17 de junio de 1981, indica lo siguiente:

**Proveer información:** El contador de gerencia selecciona y provee a todos los niveles gerenciales la información necesaria para:

- Planear, evaluar y controlar las operaciones.
- Asegurar los activos de la organización.
- Comunicarse con las partes interesadas fuera de la organización, tales como accionistas y entidades reguladoras.

Según el enfoque moderno, la Contabilidad Gerencial se refiere a la parte del proceso gerencial que enfoca el uso efectivo de los recursos con el fin de:

- Establecer combinaciones de estrategias que sirvan de soporte a los objetivos de la organización.
- Desarrollar o mantener las capacidades organizacionales necesarias para la ejecución de las estrategias; y
- Concertar el cambio de estrategias y capacidades que sean necesarias para asegurar el éxito y supervivencia de la organización durante el curso mismo de los acontecimientos.

Participar en el proceso gerencial: Los contadores de gerencia están involucrados activamente en los niveles apropiados en el proceso de dirigir la organización. El proceso incluye toma de decisiones estratégicas. El contador de gerencia participa como parte de la gerencia en asegurar que la organización opere en forma totalmente integrada de acuerdo a sus objetivos a largo plazo, plazo intermedio y corto plazo.

La información y el conocimiento constituyen ciertamente recursos básicos para el éxito y supervivencia de la organización en un mundo cada vez más competitivo y de rápidos cambios. Por lo que, ciertamente, debe enfatizarse, dentro del proceso de la Contabilidad Gerencial, el uso eficaz de estos dos recursos para el efecto de dar soporte al posicionamiento estratégico y desarrollar las capacidades para el éxito y supervivencia de la organización.

### **Componentes del proceso gerencial**

Según el Pronunciamiento de Práctica (PPP) que ha sido preparado por el Comité de Contabilidad Financiera y Gerencial (FMAC) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC); indica que:

El proceso gerencial puede dividirse en varias formas. El presente pronunciamiento lo divide en partes componentes, cada una con un enfoque de:

- Establecimiento del direccionamiento organizacional;
- Estructura organizacional;
- Uso de los recursos organizacionales;
- Compromiso organizacional;
- Cambio organizacional; y
- Control organizacional.

La Contabilidad Gerencial se refiere a aquella parte del proceso gerencial que enfoca el uso de los recursos organizacionales. Consecuentemente, se refiere a los procesos y tecnologías de gerencia enfoque está puesto en

agregar valor a la organización, mediante el logro del uso eficaz de los recursos en contextos dinámicos y competitivos.

#### **2.2.2.2 Funciones de la gerencia**

Como la información de la Contabilidad Gerencial está destinada para la gerencia de la empresa, es por ello que es necesario tener una idea de cuáles son las funciones básicas de la gerencia-

- Planeación.- Es la función consistente en decidir que acciones se deben tomar en el futuro para hacer que la organización logre sus objetivos.
- Pronóstico.- Es la función por medio de la cual la gerencia estima lo que sucederá en el futuro.
- Organización.- Es la función por medio de la cual la gerencia decide la estructura organizacional y traza las políticas y los procedimientos a que deben sujetarse en forma armónica las diversas unidades de la empresa, de modo que el esfuerzo conjunto de todas ellas esté orientado al logro de los objetivos comunes.
- Control.- Es la función consistente en lograr la seguridad, dentro de lo posible, velará porque la organización funcione exactamente de acuerdo a los planes generales establecidos para la empresa en conjunto. Usa la retro – alimentación (feedback), así como la administración por excepción para comunicarse y para motivar a todo el personal.
- Toma de decisiones.- Esta es la más general de las funciones de la gerencia pues está presente no sólo en

las fases de planeación, pronóstico, coordinación y control sino también en todas las actividades diarias de rutina y, de manera especial en los problemas que se van presentando día a día,.

- Dirección.- Esta es la función más importante de todas. Es muy difícil de definirla o describirla porque es sumamente amplia y elástica. En realidad, se puede decir que abarca a todas las demás. En todo caso, la dirección comprende en el sentido más amplio: liderazgo, motivación, comunicación, manejo de conflictos, etc.

Según el libro de Finanzas, cuyos autores son: Zvi Bodie y Robert C. Mertón, indicando lo siguiente:

#### 1. Planeación

Establecer, coordinar y administrar, como parte integral de la dirección, un plan adecuado cuyo fin es controlar las operaciones. En la medida en que se requiera en la empresa, este plan incluirá lo siguiente:

- Planeación financiera y corporativa a corto y a largo plazo.
- Elaboración del presupuesto de los desembolsos de capital y de las operaciones o de ambos.
- Pronóstico de ventas.
- Evaluación del desempeño.
- Políticas de fijación de precios.
- Evaluación económica.
- Análisis de adquisiciones y de inversiones.

## 2. Obtención de capital

Establecer y realizar programas para conseguir el capital que requiere la empresa.

## 3. Administración de fondos

- Administración de efectivo.
- Conservación de los convenios bancarios.
- Recepción, custodia y desembolso del dinero y valores de la compañía.
- Administración de los fondos de pensiones.
- Administración de las inversiones.
- Responsabilidad de custodia.

## 4. Contabilidad y control

- Establecimiento de las políticas contables.
- Preparación y presentación de la información contable.
- Estándares de costos.
- Auditoría interna.
- Sistemas y procedimientos de contabilidad.
- Presentación de informes al gobierno.
- Informe e interpretación de resultados de las operaciones a la gerencia.
- Comparación del desempeño con los planes y normas de operación.

## 5. Protección del activo

- Obtención de la cobertura de seguro según se requiera.

- Conseguir la protección del activo de la empresa y prevenir las pérdidas mediante el control y la auditoría interna.
- Administración de los bienes raíces.

#### 6. Administración de impuestos

- Establecimiento y administración de las políticas y procedimientos fiscales.
- Relación con los organismos fiscales.
- Preparación de las declaraciones de impuestos.
- Planeación de impuestos.

#### 7. Relaciones con los inversionistas

- Establecimiento y mantenimiento e enlace con la comunidad de inversionistas.
- Establecimiento y mantenimiento de la comunicación con los accionistas de la compañía.
- Consulta con los analistas (información financiera interna y externa).

#### 8. Evaluación y consultoría

Consolidar con otros ejecutivos de la compañía la política, las operaciones, los objetivos y la eficiencia corporativa.

#### 9. Administración de los sistemas de información

- Desarrollo y uso de los sistemas de procesamiento electrónico de datos.
- Desarrollo y uso de los sistemas de información gerencial.
- Desarrollo y uso de sistemas y procedimientos.



### **2.2.2.3 La contabilidad gerencial y la contabilidad financiera**

#### **Diferencias.**

Las principales diferencias entre ambas contabilidades son:

1. Tipo de información.

La Contabilidad Gerencial proporciona información interna para que la gerencia de una empresa tome las decisiones pertinentes, como son:

- Elaborar, mejorar y evaluar las políticas de la empresa.
- Conocer dentro de la empresa las áreas que son eficientes y las que no lo son, a través de la cadena de valor, por ejemplo.
- Planear y controlar las operaciones diarias.
- Conocer los costos de los diferentes productos o procesos, para lograr el liderazgo en costos, en su sector.
- Otros usos.

Cabe indicar que toda empresa requiere por parte de la gerencia responsable un área de administración de la información interna que no será la misma que se presentan a entidades externas, como SMV, SUNAT, Bancos, etc.

En este sentido la información que se utiliza para fines externos es muy diferente a la que se utiliza internamente, por cuanto la Contabilidad Gerencial generalmente no utiliza formatos o modelos uniformes para presentar los estados financieros que

se presentan a la Superintendencia de Mercados y Valores, la declaración jurada que presentan las empresas actualmente a la SUNAT vía formularios o a través del PDT en la cual se informa sobre la situación financiera y tributaria de un determinado ejercicio económico.

## 2. Tiempo.

La Contabilidad Gerencial está enfocada hacia el futuro, a diferencia de la Contabilidad Financiera que proporciona información sobre el pasado o hechos históricos de la empresa, cabe indicar que esa información se utiliza como punto de referencia para planificar con vistas al futuro, debido a que una de las funciones esenciales del gerente financiero es la planeación, dirigida al diseño de acciones que proyectan a la empresa hacia objetivos futuros. Para realizar dicho diseño de acciones es necesario contar con información histórica que diagnostique la situación actual de la empresa e indique sus carencias y puntos fuertes, para que se fijen las metas y estrategias a seguir, que permitan lograr una ventaja competitiva.

## 3. Normas de regulación.

La Contabilidad Gerencial no está regulada por Principios de Contabilidad, de Normas Internacionales de Contabilidad, ni de Normas Internacionales Información Financiera, a diferencia

de la Contabilidad Financiera, que sí lo está, porque la información que se genera con fines externos tiene que ser elaborada de acuerdo a las NICs y NIIFs, de tal manera que el usuario esté plenamente seguro de que en los estados financieros de las diversas empresas exista uniformidad en su presentación y, por tanto puede haber compatibilidad; por eso es necesario que la información esté plenamente regulada. En cambio, la información requerida por los gerentes se ajustan a las necesidades de cada uno de ellos, por ejemplo, costo de oportunidad para aceptar o no pedidos especiales o ignorar la depreciación para fijar precios, etc.

#### 4. Obligatoriedad.

La Contabilidad financiera como sistema es necesario, lo que no ocurre con la contabilidad gerencial que es un sistema de información opcional. De acuerdo a la Ley General de Sociedades Ley N° 26887 (09.12.97), indica que finalizado el ejercicio el directorio debe formular la memoria, los estados financieros y a su vez estos deben ser puesto a disposición de los accionistas con antelación necesaria para ser sometidos, conforme a ley, a consideración de la junta obligatoria anual.

En cambio, las empresas no necesariamente deben llevar la Contabilidad Gerencial, no existe

obligatoriedad puesto que ésta se utiliza para la toma de decisiones.

#### 5. Precisión.

La Contabilidad Gerencial no intenta determinar las utilidades con la precisión de la Contabilidad Financiera. La Contabilidad Gerencial otorga más relevancia a los datos cualitativos o costos necesarios en el análisis de las decisiones que, en muchos casos, son aproximaciones o estimaciones que se efectúan para predecir el futuro de la empresa, no siendo necesario preocuparse por la exactitud y precisión que regula a la Contabilidad Financiera para determinar correctamente la utilidad.

#### 6. Áreas de la Empresa.

La Contabilidad Gerencial hace hincapié en las áreas de la empresa como cédulas o centros de información (como divisiones, líneas de producto, etc.) para tomar decisiones sobre cada una de las partes que la componen, ello permite un proceso de mejoramiento continuo, a través de un análisis de las diferentes actividades y procesos que se efectúan en las diferentes áreas de la empresa logrando así ser más competitivo, más que una visión global de toda la empresa, tarea que está a cargo de la Contabilidad Financiera al informar sobre lo ocurrido en la empresa.

#### 7. Relación con otras disciplinas.

La Contabilidad Gerencial, como sistema de información interna, recurre a disciplinas como la estadística, la investigación de operaciones, las finanzas, etc., para completar los datos presentados, con el fin de aportar soluciones a los problemas de la organización; de ahí que existe gran relación con otras disciplinas, circunstancias que no sucede con la Contabilidad Financiera, que sólo se basa en normas contables o legales vigentes.

**Semejanzas entre la contabilidad financiera y la contabilidad gerencial.**

1. Ambas se apoyan en el mismo sistema contable de información, las dos parten del mismo banco de datos (sería ilógico e incoachable mantener un sistema de captación de datos diferentes para cada área). Cabe aclarar que cada una agrega o modifica ciertos datos, según las necesidades específicas que se quieran cubrir.
2. Otra semejanza es que ambas exigen responsabilidad sobre la administración de los recursos puestos en manos de los gerentes: la Contabilidad Financiera verifica y realiza dicha labor en el ámbito global, mientras que la Contabilidad Gerencial lo hace por áreas o segmentos.
3. Ambas se basan en la información que reportan los Estados Financieros elaborados según las NIIFs y NIIFs PYMES, la Contabilidad Financiera mide la

gestión de la empresa, la Contabilidad Gerencial se utiliza para tomar decisiones hacia el futuro<sup>4</sup>.

#### **2.2.2.4 El sistema de control gerencial**

Gran parte del sistema de control gerencial es informal, y ocurre por medio de notas informales, reuniones, conversaciones y aún por medio de gestos convencionales. Muchas empresas tienen también un sistema formal, que consiste en emplear algunas o todas las partes que se describen brevemente a continuación.

##### **Clasificación de la información**

La información contenida en un sistema de control gerencial, puede clasificarse en:

- a) Entrada y salida planificadas de información gerencial.
- b) Información sobre las entradas y salidas reales de información gerencial.

Antes de comenzar las operaciones reales, se toman decisiones y se realizan estimaciones para resolver en qué consistirán las entradas y salidas. Durante las operaciones reales, se mantienen registros de las entradas y salidas que efectivamente tienen lugar. Después de las operaciones, se preparan informes en los que se comparan las entradas y salidas estimadas y reales.

##### **Etapas del proceso de control**

Los pasos principales en el proceso formal de control gerencial son: Programación, Presupuestos y Contabilidad, es decir, los

---

<sup>4</sup> Flores Soria, Jaime. (2011). Contabilidad gerencial. Lima: Gráfica Santo Domingo. Pág. 23:37

gerentes orientan su control en estas tres direcciones, verifican que la programación efectuada y las decisiones tomadas sean las necesarias para cumplir los objetivos, y estén reflejadas monetariamente en los presupuestos y, por otro lado, que la contabilidad gerencial refleje los parámetros necesarios para comparar los resultados reales con los presupuestados, a fin de sacar las conclusiones que permitan corregir las desviaciones que se presenten y optimizar el desempeño del capital humano, físico y financiero de la empresa.

### **Programación**

En la fase de programación, se toman decisiones acerca de los principales programas en los cuales se ha de participar durante el próximo período. Estas decisiones pueden formar parte del contexto de objetivos y estrategias sobre los que ya se ha tomado una decisión, o pueden representar un cambio de estrategia. En una empresa de servicios los "programas" son, en general, las diferentes líneas de servicios a los que se agregan actividades (tales como investigación) que no pueden relacionarse con servicios específicos. Los planes tienen relación con el monto y carácter de los recursos (es decir, las entradas) que han de dedicarse a cada programa, y con la forma que han de emplearse estos recursos. Por lo tanto, la información contable utilizada como base para tales planes, tiende a ser un programa o contabilidad de costos, y no una contabilidad por áreas de responsabilidad.

### **Presupuestos**

Un presupuesto es un plan expresado en términos cuantitativos, comúnmente en dinero. Cubre un determinado período de tiempo que es, por lo general, de un año. Los presupuestos se pueden crear para la organización en general o para cualquier subunidad. El presupuesto maestro resume los objetivos de todas las unidades de una organización: Ventas, Producción, Distribución, Finanzas, etc. Por eso es así que podemos señalar que el presupuesto cuantifica las expectativas con la utilidad futura, los flujos de efectivo y los planes de apoyo. En el proceso de presupuesto, el programa se confecciona en los términos que corresponden a la responsabilidad de aquellos que están encargados de ejecutarlo.

### **Contabilidad**

Durante el ejercicio de operaciones reales, se llevan registros de los recursos consumidos y de los productos logrados.

Como ya se ha descrito, los registros de las entradas (es decir, los costos) están estructurados de modo que los costos se recogen tanto por producto o programas, como por centro de responsabilidad. Los costos, en la primera clasificación, se emplean como base para la programación futura, y los de la última clasificación se usan para medir el desempeño de los jefes de los centros de responsabilidad.

#### **2.2.2.5 El control gerencial y los centros de responsabilidad**

En el típico centro de responsabilidad, las entradas son una mezcla heterogénea de mano de obra, materiales y servicios. Es necesario encontrar un común denominador, si se desea sumar



estos elementos heterogéneos para alcanzar la medida del total de recursos empleados por el centro de responsabilidad. El denominador más común empleado es el dinero.

### **Entrada del sistema**

Medidas en términos monetarios, toman el nombre de ingreso o margen bruto. Además, como ya se ha dicho, la medida monetaria de las entradas se denomina ingreso.

### **Salidas del sistema**

El total de recursos consumidos por un centro de responsabilidad, cuando se lo mide en términos monetarios, corresponde a los egresos contabilizados para ese centro de responsabilidad.

### **La toma de decisiones gerenciales**

La toma de decisiones, bien sea a corto o largo plazo, puede definirse en los términos más simples como el proceso de selección entre uno o más cursos alternativos de acción. En la mayor parte de las empresas con accionistas o propietarios ausentes, a la gerencia se le delega la responsabilidad de tomar todas las decisiones económicas e importantes referidas a la producción, mercadeo y financieras, las cuales generarán eventualmente ganancias o pérdidas para la compañía. La toma de decisiones gerenciales es un complejo proceso de solución de problemas; este consiste en una serie definitiva de etapas sucesivas. La toma de decisiones gerenciales comienza con una etapa de “detención del problema” y pasa por todas estas hasta llegar a la etapa final de “evaluación después de la decisión”.

Estas etapas deben adherirse lo más estrechamente posible si la gerencia espera cualquier éxito que se derive del proceso de la toma de decisiones.

Las seis etapas en el proceso de la toma de decisiones son:

1. Detención e identificación del problema.
2. Búsqueda de un modelo existente aplicable a un problema o el desarrollo de un nuevo modelo para el problema.
3. Definición general de alternativas, a la luz de un problema y un modelo escogidos.
4. Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en el problema y análisis de aquellos datos relativos a las alternativas.
5. Selección e implementación de una solución óptima que sea consistente con las metas de la gerencia.
6. Evaluación después de la decisión mediante retroalimentación que suministre a la gerencia, un medio para determinar la efectividad del curso de acción escogido en la solución del problema.

#### **2.2.2.6 El papel del contador gerencial**

En el proceso de toma de decisiones gerenciales, el contador gerencial juega un papel decisivo. Aunque no realiza ni implementa la decisión final (etapa 5), que es prerrogativa de la gerencia, el contador gerencial es responsable de suministrar la

información necesaria en cada una de las etapas del proceso para la solución de problemas.

**En la etapa 1:** El contador gerencial debe diseñar y luego poner en funcionamiento un sistema de información y control que sea capaz de detectar e identificar los problemas. Como pueden ser informes de análisis de variaciones por unidad estándar, de estudio de variaciones de utilidad bruta y de control estadístico de la calidad, son tres ejemplos de los reportes generados en un sistema de información y control. Un sistema ideal de información y control supervisará en forma minuciosa el ambiente, tanto interno como externo, de la empresa y alertará al contador gerencial ante la existencia de un problema lo más pronto posible, cuando la solución de este es mucho más fácil de lograr y poner en práctica, caso contrario será mucho más difícil la solución al problema cuando la detención del mismo no se haga en su debido momento y, sobre todo, será costoso.

**En la etapa 2:** El contador gerencial que se ha familiarizado con las características del problema, debe determinar si adopta el modelo existente en la empresa o uno nuevo como: De hacer – comprar o uno de orden especial, es apropiado. De no ser así, él debe desarrollar y probar un nuevo modelo. Éste debe adaptarse a la naturaleza específica del problema y desafortunadamente puede no ser reutilizable en el futuro.

**En la etapa 3:** El contador gerencial debe buscar y luego hacer una lista de todas las alternativas viables. Cada una será finalmente “integrada” al modelo escogido y sometido a prueba para ver su factibilidad. Por tanto, la ausencia de una sola opción

podría llevar fácilmente a una toma de decisiones inferior a lo ideal.

**En la etapa 4:** El contador gerencial enfrenta probablemente su tarea más importante. La calidad de la información obtenida del proceso de toma de decisiones está en función de la calidad de la información entregada (es decir, datos relevantes) dentro del modelo. La inclusión de un concepto irrelevante o la omisión de uno relevante pueden llevar a una decisión errónea y también costosa.

**En la etapa 5:** El contador gerencial prepara un informe donde la información de las cuatro etapas anteriores se reúne y se resume para la gerencia. En este reporte se intenta facilitar la selección de la gerencia y la implementación de una solución óptima. Debe seleccionarse un formato de manera que el informe comunique a la gerencia al nivel en el cual esta puede comprender los datos cualitativos y cuantitativos relevantes (etapa 4) para cada una de las alternativas (etapa 3) del modelo escogido (etapa 2) para resolver el problema detectado (etapa 1). Si el reporte no es comprensible, el proceso de solución de problemas será un fracaso y el contador gerencial será el responsable.

**En la etapa 6:** El contador gerencial debe proveer un proceso de evaluación posterior a la decisión. Tres elementos de información son necesarios en este tipo de evaluación de la efectividad de una decisión. Primero, antes de poner en práctica la decisión, debe desarrollarse un conjunto de estándares para poder comparar el desempeño real. Segundo, los datos sobre

desempeño real deben estar disponibles sobre una base periódica, de manera que pueda hacerse una comparación progresiva con los estándares. Tercero, suponiendo que no se alcancen las metas de la gerencia, una revisión o terminación puede ser conveniente si los beneficios proyectados de hacerlo así superan sus costos proyectados.

#### **2.2.2.7 Características de la información gerencial**

La información contable gerencial, creada y utilizada principalmente por personas que toman decisiones dentro de la empresa, tiene como fin primordial las decisiones de planificación y control. Debido a que la meta de crear y utilizar información contable gerencial difiere de las razones para producir información financiera reportada externamente, sus características diferentes y son:

- **Importancia de la oportunidad.-** Con el fin de planificar y controlar procesos de negocios continuos, la información contable gerencial necesita ser oportuna. El entorno competitivo al que se enfrentan muchas empresas demanda acceso inmediato a la información. Las empresas responden a esta demanda mediante la creación de bases de datos computarizados que están vinculados a pronósticos de asociaciones de industria, a sus proveedores y compradores y a sus integrantes. Las líneas de tiempo para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios se hacen cada vez más cortas, haciendo que el acceso rápido a la información sea una prioridad. Además de requerir información

oportuna para fines de planificación, las empresas hacen constantemente un seguimiento y control de las actividades continuas. Si el proceso o actividad se sale de control, la empresa puede incurrir en costos significativos. Por ejemplo, la recuperación de productos puede ser muy costosa para una empresa. Si la empresa puede hacer seguimiento a procesos y evitar que productos de baja calidad o defectuosos lleguen a los clientes habituales, esta puede experimentar ahorros significativos.

- **Identidad de una autoridad en la toma de decisiones.-**

La información producida para hacer seguimiento y control de procesos necesita establecer claramente quién tiene la autoridad para tomar decisiones, con el fin de corregir los problemas. La presentación de informes sobre información de desecho y repetición de trabajos de empleados de línea sin darles la responsabilidad de arreglar el proceso es contraproducente. Sin embargo, un equipo de trabajo auto dirigido al cual se le ha asignado la responsabilidad de la toma de decisiones sobre el equipo y sobre las actividades relacionadas con el trabajo, puede tener un impacto significativo en la repetición de trabajos y el desecho, si los miembros del equipo controlan el proceso ocasionando los problemas.

- **Orientado hacia el futuro.-** Aunque alguna información contable gerencial, al igual que la información contable financiera, es historia por naturaleza, el propósito de

crearla y generarla es para el futuro. El objetivo es motivar a la gerencia para tomar decisiones futuras que sean de mejor interés de la empresa, consecuentes con sus metas, objetivo y misión.

- **Medidas de eficiencia y efectividad.-** La información contable gerencia mide la eficiencia y efectividad del uso de recursos. Al comparar las medidas de la efectividad y eficiencia de los competidores con los insumos y productos de los recursos de la empresa, se puede hacer una ecuación sobre la forma cómo la gerencia efectiva está logrando la misión de la organización. El sistema contable gerencial utiliza el dinero como una unidad común para lograr estos tipos de comparaciones.
- **Información contable gerencial.-** Como sucede con la información financiera, la información contable gerencial es un medio para lograr un fin, no un fin en sí mismo. El objetivo último es diseñar y utilizar un sistema contable que ayude a la gerencia a alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

#### **2.2.2.8 Importancia de la toma de decisiones**

En todo el mundo las corporaciones aplican un proceso de toma de decisiones. CITIBANK recopila información acerca de los estados financieros, las preferencias del consumidor y las tendencias económicas, antes de determinar si debe ofrecer nuevos servicios a los clientes. Por ejemplo, Porsche recopila información de costos para decidir si debe producir un componente o comprarlo a un proveedor. El proceso de decisión

no siempre puede ser tan sencillo, pero como dijo Napoleón Bonaparte: “Nada es más difícil y, por lo tanto, nada es más valioso, que tener la capacidad de tomar decisiones”. Los fundamentos de la toma de decisiones entran en juego cada vez que en una organización se realizan actividades de planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, para que un proceso de toma de decisiones pueda considerarse completo, es preciso que existan ciertas precondiciones. Estas precondiciones se cumplen cuando es posible responder “sí” a las cuatro preguntas siguientes:

- ¿Existe una diferencia entre la situación presente y las metas deseadas?
- ¿El responsable de tomar la decisión está consciente del significado de la diferencia?
- ¿El responsable de tomar la decisión se siente motivado a actuar para eliminar la diferencia?
- ¿El responsable de tomar la decisión cuenta con los recursos necesarios (capacidad y dinero, por ejemplo) para actuar a favor de la eliminación de la diferencia?

### **Quiénes toman decisiones**

Dentro del ámbito técnico de la contabilidad, el contador es quien proporciona los datos e información detallada y alternativas para la toma de decisiones. No obstante los que deciden pueden ser: el director, el gerente, administrador o contador administrativo quienes desempeñan las siguientes actividades:



- Solucionar problemas: hacer análisis comparativo para la toma de decisiones. En esta función el administrador se pregunta: de las diversas opciones disponibles ¿cuál es la mejor?
- Registrar resultados: acumular información y presentar resultados confiables a todos los niveles de la administración. En esta actividad, se pregunta: ¿Cómo lo estoy haciendo?

### **Condiciones en las que se toman decisiones**

Las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que tales individuos no pueden controlar, pero las cuales pueden influir a futuro en los resultados de sus decisiones. Estas fuerzas pueden ir desde nuevas tecnologías o la presencia de nuevos competidores en un mercado hasta nuevas leyes o disturbios políticos. Además de intentar la identificación y medición de la magnitud de estas fuerzas, los administradores deben estimar su posible impacto. Por ejemplo, a principios de 1994 difícilmente se contempló la posibilidad de que más de un millón de personas huyeran de Ruanda a Zaire y ejercieran enormes presiones en la economía de este país y en los recursos de los organismos de ayuda internacional. El impacto de hechos como este se dejará sentir ineludiblemente en el futuro, tarde o temprano. Los administradores y demás empleados involucrados en los pronósticos y la planeación pueden sentirse fuertemente presionados a identificar tales

hechos y sus impactos, especialmente cuando no es probable que ocurran hasta años después. Con demasiada frecuencia, los individuos deben basar sus decisiones en la limitada información de que disponen; de ahí que el monto y precisión de la información y el nivel de las habilidades de conceptualización de los individuos sean cruciales para la toma de decisiones acertadas.

Las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse en términos generales como certidumbre, riesgo e incertidumbre. En la figura siguiente, estas condiciones aparecen como un continuo.

#### **A. Certidumbre**

La certidumbre es la condición en que los individuos son plenamente informados sobre un problema, las soluciones alternativas son obvias y son claros los posibles resultados de cada decisión. En condiciones de certidumbre, la gente puede al menos prever (si no es que controlar) los hechos y sus resultados. Esta condición significa el debido conocimiento y clara definición, tanto del problema como de las soluciones alternativas. Una vez que un individuo identifica soluciones alternativas y sus resultados esperados, la toma de la decisión es relativamente fácil. El responsable de tomar la decisión sencillamente elige la solución con el mejor resultado potencial. Por ejemplo, de un agente de compras de una imprenta se espera que ordene papel de calidad estándar al proveedor que ofrezca el menor precio y mejor servicio. Por supuesto que generalmente el proceso de toma de decisiones no es tan

simple. Un problema puede tener muchas posibles soluciones, y calcular los resultados esperados de todas ellas puede ser extremadamente lento y costoso.

La toma de decisiones, en condiciones de incertidumbre, es la excepción para la mayoría de los administradores y otros profesionales. Sin embargo, los administradores de primera línea toman decisiones diariamente en condiciones de certidumbre, o casi. Por ejemplo, un apretado programa de producción puede obligar a un administrador, de primera línea, pedir a 10 empleados que trabajen cuatro horas de tiempo extra. El administrador puede determinar el costo de las horas extras con toda certidumbre. También puede prever, con alto grado de certidumbre, el número de las unidades adicionales que pueden calcularse con casi absoluta certeza antes de programar las horas extras.

## **B. Riesgo**

El riesgo es la condición en la que los individuos pueden definir un problema, especificar la probabilidad de ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y enunciar la probabilidad de que cada solución dé los resultados deseados. El riesgo suele significar que el problema y las soluciones alternativas ocupan algún punto intermedio entre los extremos representados por la plena información y definición, el carácter inusual y ambiguo. La probabilidad es el porcentaje de veces en las que ocurriría un resultado específico si un individuo tomara muchas veces una

## **Certidumbre**

## **Incertidumbre**

### **Riesgos**

Probabilidades objetivas

Probabilidades subjetivas misma decisión. El ejemplo de probabilidad más común es el lanzamiento de una moneda: dado un número suficiente de lanzamientos, el 50 por ciento de las veces aparecerá la cara y el 50 por ciento de las veces restantes aparecerá la cruz. Otro ejemplo es la orden federal estadounidense por la cual todos los automóviles nuevos debían estar equipados con bolsas de aire dobles para 1997 a fin de proteger al conductor y al pasajero del asiento frontal. La Dirección Nacional de Seguridad de Tránsito en Carreteras (National Highway Traffic Safety Administration) de Estados Unidos concluyó que la probabilidad de muerte en accidentes de conductores con cinturón de seguridad se reduce 50 por ciento en un automóvil equipado con una bolsa de aire del lado del conductor. En contraste, la probabilidad de muerte en accidentes de conductores con cinturón de seguridad sin bolsa de aire se reduce solo 45 por ciento. El monto y calidad de la información disponible para un individuo sobre la condición pertinente de la toma de decisiones puede variar ampliamente, lo mismo que las estimaciones de riesgo del individuo. El tipo, monto y confiabilidad de la información influyen en el nivel de riesgo y en el hecho de sí el responsable de tomar la decisión puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva en la estimación del resultado.

Probabilidad objetiva.- La posibilidad de que ocurra un resultado específico con base en hechos consumados y números concretos, se conoce como probabilidad objetiva. En ocasiones, un individuo puede determinar el resultado probable de una decisión examinando expedientes anteriores. Por ejemplo, aunque las compañías de seguros de vida no pueden determinar el año en que morirá cada tenedor de pólizas, pueden calcular las probabilidades objetivas basándose en la expectativa de que los índices de mortalidad prevalecientes en el pasado se repitan en el futuro.

Probabilidad subjetiva.- A la apreciación basada en juicios y opiniones personales de que ocurra un resultado específico se conoce como probabilidad subjetiva. Tales juicios varían de un individuo a otro, dependiendo de su intuición, experiencia previa en situaciones similares, conocimientos y rasgos personales (como preferencia por la asunción o por la elusión de riesgos).

Un cambio en la condición en que se toman las decisiones puede alterar expectativas y prácticas. Tal cambio puede desplazar la base sobre la cual juzgar la probabilidad de un resultado de la probabilidad objetiva a la probabilidad subjetiva o incluso a la incertidumbre. Piénsese en los cambios ocurridos en las decisiones de algunos automovilistas como resultado de cambios objetivos y percibidos en las condiciones de manejo en vías rápidas. Sandy Stubbs, asistentes de vuelo de Delta, no se detiene frente a las luces rojas de los semáforos cuando se dirige a casa procedente del aeropuerto a altas horas de la noche. Patti Cantwell, doctora, no se detuvo recientemente una

mañana cuando un camión golpeó su Jeep a temprana hora. Ambas conductoras violaron la ley, de acuerdo con el reglamento de tránsito de Florida. Pero a causa de los muy comentados asesinatos de turistas en las autopistas de ese estado, algunos conductores han afirmado que prefieren violar la ley que poner en riesgo su vida. En este ambiente de temor, se tiende a ignorar las reglas de tránsito. Obedecer las antiguas reglas – detenerse cuando se enciende la luz roja de los semáforos, detenerse en caso de accidentes o estacionar el auto y tomar una siesta si se conduce de noche y se está somnoliento – puede ser ahora sumamente riesgoso en ocasiones, en ciertos lugares. Las condiciones en que los conductores toman estas decisiones, especialmente de noche, han cambiado. “Hace unos años se nos habrían dicho que en caso de estar cansado debíamos estacionar el auto y dormir”, comentó el juez Harvey Baxter. “Yo jamás volvería a hacer algo así”.

### **C. Incertidumbre**

La incertidumbre es la condición en que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas. De hecho, quizá el individuo esté imposibilitado incluso para definir el problema, y mucho más para identificar soluciones alternativas y posibles resultados. La incertidumbre suele indicar que el problema y las soluciones alternativas son tanto ambiguos, como extremadamente inusuales.

Enfrentar la incertidumbre es una de las facetas más importantes de las labores de los administradores y otros profesionales,

como ingenieros investigadores y de desarrollo, investigadores de mercado y planificadores estratégicos. Las organizaciones se enfrentan a la incertidumbre cuando se introducen en nuevos mercados o lanzan productos significativamente diferentes para los que se requiere el uso de tecnologías novedosas. La incertidumbre está incluso cuando las organizaciones emprenden un alto grado de investigación y planeación, antes de comprometer recursos a ciertos proyectos. “La imposibilidad de una predicción total se ilustra claramente con el principio de que si dispusiéramos hoy del periódico de mañana, gran parte de los hechos ahí reportados no ocurrirían”. Sin embargo, en ocasiones los individuos deben tomar decisiones en condiciones de incertidumbre. Quizá basen estas decisiones en una combinación de investigaciones, experiencias y pensamientos con la esperanza de que conduzcan a los resultados deseados<sup>5</sup>.

### **2.2.3 Gestión empresarial**

En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término *managements* traducido como administración pero también como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. En el glosario del CINDA, por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración.

---

<sup>5</sup> Lazo Palacios, Merlin. (2013). Contabilidad gerencial. Lima: Universidad Peruana Unión. Pág. 15:24.

Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo planteara H. Fayol al principio del siglo.

Queremos destacar que en los textos de administración así como en sus funciones prácticas no aparece la palabra ejecución, pues si somos esquemáticos podríamos decir: *unos hacen y otros administran*. El gerente busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en desarrollo de la misión de la organización.

A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión. A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración que la consideran más interna, más de manejo de los existente o de lo funcional. Algún conferencista hacía un símil con la famosa alusión bíblica: "Al administrador le dan tres denarios y conserva tres denarios. Al gerente le dan tres y devuelve más".

El profesor Augusto Uribe de la Universidad Pontificia Bolivariana defiende esa concepción de gerencia. La define como "El manejo estratégico de la organización". Para ello el gerente se encuentra con dos variables: política y tecnología, y requiere de los



siguientes instrumentos: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación.

En esa concepción, al gerente le corresponde una mirada al entorno de modo que la organización pueda generar desarrollo: tomar recursos y producir más recursos. Al administrador le corresponde más el mantenimiento y conservación. De manera similar el profesor Carlos Valencia ha defendido en sus cursos una concepción del gerente para enfrentar lo horizontal, lo transversal de la organización, lo cual lleva a la innovación que se materializa en lo fundamental por proyectos. A la administración se le concibe funcional o vertical.

La experta en gestión curricular, Julia Mora M., en visita a la Universidad, planteó los dos niveles de la gestión: El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: "Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Se asume como dirección y gobierno actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización". En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

Con lo anterior hemos tratado de dejar en claro que los tres conceptos tienen una esencia común que no incluye la operación o ejecución. También hemos ilustrado que a la administración se le puede dar un alcance (¿o actitud?) más conservador<sup>6</sup>.

### **Concepto de gestión**

Gestión del latín **gestio**: acción administrar. Gestión, dirección. Actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. En el concepto gestión es muy importante la **acción**, del latín **actionem**; que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. El énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión es la diferencia que se tiene con el concepto de administración. La gestión no es considerada una ciencia disciplina. Podemos considerarla como parte de la administración, o como un estilo de administración.

### **La gestión es un proceso de planeación y manejo de tareas y recursos.**

Por ejemplo, en la gestión del conocimiento que es poner al alcance de cada persona la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva, la

---

<sup>6</sup> Restrepo Gonzáles, Guillermo. (2014). Concepto y alcance de gestión, extraído el 20 de junio de 2016 de: [http://jaibana.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://jaibana.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html)

configuran factores como; un mercado global, las exigencias de los consumidores, clientes, usuarios o de las personas, la inestabilidad laboral, la externalización o outsourcing de algunas actividades, etc., hace de la gestión del conocimiento una fuente de nuevas y peligrosas oportunidades, pues un fracaso puede significar salir del mercado.

Para el magnate de Microsoft Bill Gates, es Office el único interface en las soluciones de gestión del conocimiento, esto es, el escritorio digital, y previene a los directivos de las empresas sobre la necesidad de gestionar el conocimiento en un sistema nervioso digital eficiente.

Probablemente la definición más académica es la de Marshall, Prusak y Shpilberg que definen la **gestión del conocimiento** como "la tarea de reconocer un **activo humano** enterrado en las mentes de las personas y convertirlo en un **activo empresarial** al que puedan **acceder** y ser utilizado por un mayor número de personas, **de cuyas decisiones dependa la empresa**<sup>7</sup>.

### **¿Cómo evoluciona el concepto de gestión?**

La gestión es una ciencia empírica antigua. Siempre tuvo prácticos eximios y numerosos profetas. Algunos son nombres fundadores de los cuales las generaciones más recientes apenas oyeron hablar, como el francés Henry Fayol, el alemán Walther Rathenau, el japonés Shibusawa, o los americanos Mary Parker

Follet y H.L.Gantt. De otros, probablemente, oirían hablar mal- como Frederic Winslow Taylor (transformado en "demonio" con el epíteto de "taylorismo") o Alfred Sloan, la fuerza de la naturaleza que moldeó el grupo empresarial capitalista moderno. Pero, sólo en la segunda mitad del siglo XX, el management se convirtió en una doctrina asimilable para el común de los mortales, algo que podía aprender y enseñar. Son muchos los académicos y consultores que asocian su nombre a esta "masificación". Pero el hombre que inició esta revolución tiene hoy 92 años. Fue bautizado como "Dr. Management", término que se reúsa a reconocer. Además, nos advierte que no debemos encarar esas ideas como "recetas" - sino como herramientas a adecuar según el contexto.

Estamos a dos años de un aniversario original - en el 2004 se cumplirá medio siglo de la publicación de *The Practice of Management*, considerada la primera "biblia" de gestión. Aun en la edición de bolsillo, de letra minúscula - como la londinense de Pan Books de los años 60 - son más de 450 páginas.

La intención del libro era "disminuir la brecha entre lo que puede y lo que debe hacerse, entre los líderes de la gestión y el término medio". Y, en el inconfundible estilo de su autor, explicaba: "A pesar de no estar preocupado por las técnicas, este es un libro práctico. Se basa en muchos años de experiencia de trabajo con

---

<sup>7</sup> Rementería Piñones, Ariel. (2014). Veamos ahora el concepto de gestión – Universidad Santiago de Chile. Extraído el 29 de junio de 2016 desde: <http://lauca.usach.cl/~aremente/tema2.htm>

varios tipos de gestión - tanto en las pequeñas empresas, como en las grandes y hasta en las muy grandes". El autor agradece la inspiración recibida de algunos prácticos de gestión, citando una numerosa lista, aunque destaca el nombre del que considera "padrino" del libro, Harold Smiddy de la General Electric de aquellos años. Y, más adelante, destaca: "Pero este libro también ha sido escrito para el ciudadano común, sin experiencia directa en gestión".

Peter Drucker, el hombre que escribió ese libro y las palabras introductorias en New Jersey en 1954, tenía entonces 45 años y, en 2004, tendrá 94 años.

En estos 50 años fueron muchas las "buzzwords" - algunas de las cuales quedaron completamente olvidadas, ya que no pasaron de ser una moda. Pero existe una buena parte - como la calidad en los años 50, las relaciones humanas en los años 50 y 60, la estrategia y el marketing en los años 60, la excelencia en los 80, el aprendizaje organizacional en los 70, la competitividad en los años 80 y 90, las competencias nucleares y la reingeniería en los 90 - que dejaron una marca profunda, y continúan siendo "herramientas" útiles, si se las encara como tales y no como doctrinas milagrosas.

### **Un acontecimiento histórico.**

La revolución iniciada por Drucker en los años 40 puede parecer casi accidental - él mismo es tan modesto como para rechazar el

apodo de gurú de los gurús de management. Y confiesa que el éxito de ventas de *The Concept of The Corporation* - el libro que escribió en 1946 basado en el estudio de la General Motors - fue, hasta para él mismo, una sorpresa que demostró que "había un enorme interés por la gestión".

El porqué de este interés "popular" es comprensible, si retrocedemos a la época. Los prácticos del mundo empresarial - como Alfred Sloan, el hombre que cambió la cara de la administración y organización de las grandes empresas, con su experiencia en la General Motors desde 1923 - encaraban la gestión como el don de un príncipe y, naturalmente, gustaban de hacer del asunto un coto privado. Ahora bien, el flujo de gente que venía de profesiones relacionadas con la ingeniería y las instituciones financieras y que, de pronto fueron "empujadas" hacia posiciones ejecutivas, sin tener ningún bagaje en la materia, crearían ese mercado potencial.

Drucker, con la trilogía de libros que publicó en los años 40 y 50 - *The Concept of The Corporation* (1946), *The New Society* (1951) y *The Practice of Management* (1954) - mostró, de un plumazo, tres cosas: que había, en realidad, una nueva profesión históricamente emergente (el gerente o el "ejecutivo" como, en 1938, lo denominara Chester Barnard), que se transformaría en un nuevo segmento social en la post- guerra; que había nacido un nuevo tipo de estructura organizacional ascendente (la corporación) y que surgía la posibilidad de aprender a gobernar

las empresas y organizaciones, de transferir el "know how" de gestión de alrededor de media docena de capitanes de la industria y profetas, a un público más amplio.

"El surgimiento del management como una institución distinta, fundamental y líder es un fenómeno esencial en la historia social. Raramente - si es que alguna vez ocurrió algo semejante - una nueva institución básica, un grupo líder nuevo, emergió tan rápidamente como sucedió con el management desde el amanecer de este siglo (XX)", escribió Drucker en la primera página del primer capítulo de The Practice of Management.

Drucker no "inventó" la disciplina de la gestión - el rechaza perentoriamente esa afirmación de algunos comentaristas apologéticos. Intuyó un movimiento social y se dedicó a sistematizar lo que los profetas y prácticos anteriores venían produciendo.

Después de este introito fundador, la película del management de la segunda mitad del siglo XX puede comenzar.

### **Exiliados & heréticos.**

Los dos primeros grandes movimientos de gestión en la post-guerra son curiosamente protagonizados por gente que, o no era del agrado de los patrones de la época o que sólo fueran escuchados en el "exilio", bien lejos de América y de Europa, donde el lector menos esperaría, ¡en Japón!

El movimiento de la Calidad lanzado por las obras de W. Edwards Deming y Joseph Juran en los años 50 sólo sería "oído" entre los japoneses y completamente olvidado por los occidentales (que recién descubrirían a Deming en 1982 cuando escribió *Out of the Crisis*, y a Juran cuando publicó *Planning for Quality* en 1985).

Todo comenzó en el lejano Imperio del Sol Naciente (salido de una derrota humillante) cuando Ichiro Ishikawa, primer presidente de la Federación de las Organizaciones Económicas del Japón y de la Unión de los Científicos e Ingenieros Japoneses, invitó a un oscuro estadístico (que colaborara en 1947 en la organización del censo japonés de 1951), de nombre W. Edwards Deming, a dar una conferencia en el Club de los Industriales de Tokio en julio de 1950.

Deming iba más allá de la tradicional visión "ingenieril" del control de calidad - traída al Japón inmediatamente en la post-guerra por un grupo de ingenieros americanos muy influenciados por el enfoque estadístico de Walter Shewhart. Si la calidad es, de hecho, para que ocurra en la práctica tiene que ser, liderada por la gestión - este fue el principal mensaje de Deming a su audiencia en Tokio.

Los japoneses crearían un Premio - Deming Application Prize - cuyo primer ganador fue, en 1951, Koji Kobayashi.



Por otro lado, aquellos años verían el surgimiento de los herejes de la llamada corriente de las relaciones humanas- de la "humanización" del lugar de trabajo y de un nuevo tipo de relaciones con los trabajadores. Actuaron muchas veces en el terreno de la casi clandestinidad, sin divulgar sus "experiencias" de creación de las "fábricas socio-técnicas" (el lector se sorprenderá al saber que la primera tuvo lugar en Procter & Gamble).

El movimiento comenzó a llamar la atención del exterior cuando *The Human Side of Enterprise*, escrito por Douglas McGregor en 1960, despertó una ola de lectores y cuando el artículo escrito en 1968 por Fredrick Herzberg en la *Harvard Business Review* - "Como se motiva a los empleados" - se convirtió en el más solicitado hasta hoy.

McGregor inventó una alegoría en torno de la oposición entre lo que designó como la "teoría X" y la "teoría Y" - o sea, en el primer caso ("X") tendríamos el reino de la autoridad y del comando y control frente a la mediocridad innata de los "ejecutantes"; en el otro extremo ("Y"), había que liberar el empeño y la competencia de todos, porque "el humano típico no es un haragán innato" y no es cierto que con el garrote y la zanahoria las personas trabajen con eficacia - esta viene de la motivación, del compromiso.

A pesar de la simplicidad de esta división -que el propio autor siempre rechazó-, la idea había tenido alguna experimentación práctica: McGregor había colaborado con el diseño de las fábricas de Procter & Gamble, en Georgia (en los Estados Unidos), que se convertiría en un éxito de performance.

### **El marketing no es cosmético.**

Las ventas eran tradicionalmente abrigadas con los típicos trucos que transformaban el arte de vender en casi charlatanería. Hasta que un profesor de la Harvard Business School y consultor dio un aire de seriedad al tema. Un célebre artículo en la revista Harvard Business Review de Julio-Agosto de 1960 ostentaba el polémico título de "Miopía en el Marketing". El artículo estaba firmado por Theodore Levitt, a quien bautizaron como el "padre" del Marketing, cuando éste pasó a ser una disciplina respetada.

El artículo en cuestión pertenece a un grupo selecto de "papers" académicos que transformaron, de hecho, la concepción del mundo de los prácticos en las empresas. En ese artículo, Levitt hace una distinción entre las tareas de ventas y el marketing. Argumentaba que la preocupación central de las empresas debería ser satisfacer a los clientes y no producir bienes y "encajárselos" con trucos.

Esta emergencia del marketing surgió luego del renacimiento de las marcas (Marlboro, al final de los años 50, se convirtió en un case study). El trabajo pionero de Levitt llevó a una lenta

comprensión de que invertir en esta área era crear algo "inmaterial" (diríamos hoy) en la cabeza de las personas concretas que constituyen los mercados.

El otro pilar humano de esta disciplina fue Philip Kotler. A él le debemos expresiones como "segmentación", "posicionamiento" y "definición de target". Reforzó las convicciones de Levitt y nos dio esta perla de definición: El marketing no es cosmética para vender lo que se tiene, sino el arte de crear valor para el cliente. Con Marketing Management, de 1967, el autor dio el puntapié inicial para más de 25 libros suyos hasta el día de hoy.

### **Estrategia & paradigma.**

Los años 60 asistirían, también, al triunfo de la estrategia - como disciplina "reina" del management. Un historiador económico, Alfred Chandler, en 1962, escribió Strategy and Structure colocando a la estrategia en la cima de la agenda y diciendo claramente que debería "liderar". Las decisiones sobre la estructura de las organizaciones se inferirían después en conformidad con la estrategia.

Igor Ansoff publicó, cinco años después, Corporate Strategy, y lanzó la moda del planeamiento estratégico (que daría al grupo Shell la fama de haberse anticipado a la crisis petrolera de los años 70). Ansoff fue vice-presidente de la Lockheed y creía que había descubierto un "modelo práctico para la toma de

decisiones estratégicas en una empresa". El separó, definitivamente, la gestión operacional de la gestión estratégica.

Kenichi Ohmae, un japonés desconocido, que se doctorara en energía nuclear en el MIT, escribiría en Tokio La mente del estratega en 1975 (los occidentales sólo lo descubrirían en 1982, con la traducción del libro). La tesis del consultor de McKinsey en Tokio era que el secreto de los japoneses no residía en grandes staffs de planeamiento estratégico en las empresas - la clave era un estratega talentoso que se guiaba por un triángulo estratégico: la empresa, los clientes y la competencia.

Peter Drucker, por su lado, fue de los primeros en anticipar la "gran factura histórica" de los años 70 (abandono del patrón oro, crisis petrolera, agotamiento del modelo de crecimiento industrial, "take off" de la computadora personal). En The Age of Discontinuity (1969) habló del surgimiento del "trabajador del conocimiento" y de su impacto en la economía y la sociedad.

Fue precisamente en estos años que se difundió la idea de "cambio de paradigma" y de comenzar a "pensar lo impensable" con los futuristas como Herman Kahn, la pareja Toffler (con el primer libro, El choque del Futuro), Willis Harman y Oliver Markley (Changing Images of Man), Jay Forrester y la pareja Meadows (que escribió el célebre relato Limites al Crecimiento), y con los sociólogos heraldos de la "sociedad pos- industrial", como Daniel Bell y Alain Touraine.

## **La competitividad.**

Al comenzar la década de los 80, la estrategia vuelve a estar en la cima con el trabajo de un académico de la Harvard Business School, Michael Porter, que crearía el concepto de "ventaja competitiva", que ganaría el discurso empresarial y, más tarde el político. Su libro *Competitive Strategy*, de 1980, se convirtió en una "biblia".

Drucker, que raramente refiere autores vivos, considera su trabajo como un ejemplo de solidez en la investigación académica de gestión.

A Porter le debemos el modelo de las cinco fuerzas competitivas - la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores - y el concepto de estrategias genéricas. Con este último, Porter abrió tres puertas para la orientación de una empresa: competir por la diferenciación, liderar por el costo, o focalizar. Quien escoge bien, tiene éxito. "Intentar ubicarse en el medio deja a la empresa en una situación estratégica muy pobre", escribió el Profesor de Harvard.

## **Japoneses & excelencia.**

Pero, casi en la penumbra, nuevos protagonistas de geo-economía comenzaban a dar cartas. De pronto, al inicio de los años 80, Occidente descubría sorprendido lo que bautizarían

como "gestión a la japonesa" (fue también por esa época que se supo del éxito del movimiento de la calidad en algunas industrias japonesas).

En junio de 1980, un programa televisivo de la NBC (cadena norte-americana) levantaba la polémica: "Si Japón lo logra, ¿por qué nosotros no?". En lo que estuvo involucrado Deming.

Los libros sobre este "modelo" de paulatina innovación "incremental" ocurrieron en 1981 - por la pluma de William Ouchi (que acuñó el célebre título Teoría Z, una noción inspirada en los trabajos finales de McGregor antes de su muerte en 1964, y que subtuló 'El desafío japonés') y con The Art of Japanese Management, de Richard Pascale y Anthony Athos.

El contra-ataque americano a este deslumbramiento por el Japón no se hizo esperar.

Con alguna ingenuidad y ausencia de rigor en la investigación científica, Tom Peters y Robert Waterman, consultores de McKinsey, produjeron un informe tipo reportaje dónde mostraban que había empresas exitosas en América. En un golpe literario, por pura casualidad, produjeron el libro de management más vendido - En busca de la Excelencia, publicado en 1982. El management llegaba finalmente a las masas. Iniciándose el "boom" de la literatura de gestión.

Tom Peters, todavía hoy, recuerda ese momento: "El libro fue un punto de inflexión que marcó el fin de una era y el comienzo de

otra. La búsqueda de la 'excelencia' fue en su época un mensaje revolucionario", confesó recientemente a la revista Fast Company, en ocasión del próximo aniversario de los 20 años de publicación del libro.

También, en este período, nace la idea de "cultura de empresa" con el libro de un psicólogo social, Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, en 1985. Fue el quien escribió: "La empresa es un vehículo económico inventado por la sociedad. Las empresas no tienen derecho divino para sobrevivir. Pero los sistemas de valores y las filosofías sobreviven. Las personas las llevan con ellas".

Más tarde haría la radiografía de las varias culturas de gestión en choque dentro de las organizaciones y que tienen dificultades en coexistir - la de los prácticos, la de los ingenieros y la de los ejecutivos. El éxito resulta de "alineadas" y de promover el diálogo cultural cruzado entre ellas", recomienda Schein.

### **La industria de los gurús y de las "buzzwords"**

El éxito editorial del libro de Tom Peters y Bob Waterman abrió terreno a una verdadera industria - de "best sellers" y de gurús, entre académicos, consultores con experiencia en el terreno, meros diletantes y "entertainers".

La primera parte de la década de los 90 vio sucederse un remolino de "buzzwords", muchas de ellas pioneramente lanzadas en la revista americana Harvard Business Review y

después transformadas en "best sellers", en verdaderos negocios de consultoría de masa - como sucedió con la reingeniería inventada por Michael Hammer, un profesor de ciencias de computación del MIT, en 1990.

El artículo original en la Harvard Business Review llevó el título de "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", un grito radical contra la herencia de la Revolución Industrial, que sería reforzado con un libro. "Mientras que la Revolución Industrial se focalizó en las tareas individuales, la revolución de la reingeniería se concentró en todo el proceso, centrándose en el trabajo de cada persona ", explicaba Hammer de un modo simple a sus discípulos.

La reingeniería sería, mientras tanto, víctima del contexto del "downsizing" en muchos sectores, en la primera mitad de los 90, y quedaría "filtrada" definitivamente. Su nacimiento al final de la era pre-Web, no le permitió "cabalgar" el boom posterior.

La década de los 90 asistiría, de hecho, a la multiplicación de las herramientas de gestión - concretamente las competencias nucleares distintivas de una empresa, teorizadas por Gary Hamel y C.K. Prahalad en un artículo inicial en 1990 en la Harvard Business Review ("The Core Competence of the Corporation"), el renacimiento del "aprendizaje organizacional" con la obra de Peter Senge (La Quinta Disciplina: Arte y Práctica de la Organización que Aprende) y la natural "extensión" a la



Administración Pública de la ola de cambios, con el lanzamiento del movimiento de "reinención del gobierno", a partir del título de un libro publicado por Ted Gaebler y David Osborne en 1991.

En particular, el artículo de Hamel y Prahalad - "The Core Competencies of the Corporation" - tuvo mucho eco en los medios empresarios. El término pasó a ser obligatorio y llevó a un cambio de óptica - del tradicional enfoque de los negocios en los que la empresa históricamente se involucró (y de las unidades de negocio que creó) a la identificación de las competencias distintivas y diferenciadoras que adquirió. Este cambio de análisis fundamentó el movimiento de alienación y "outsourcing" de todo aquello que no cuadrara con las competencias centrales y motivó la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en función del portfolio de competencias identificadas.

La primera mitad de la década asistió a una revolución silenciosa, con un esfuerzo claro para romper una tradición arraigada: la gestión tiene que dejar de una vez los moldes tradicionales heredados de Taylor (la tarea 1911), de Fayol (los silos funcionales, 1916), de Max Weber (la burocracia, años 10-20 del siglo XX) y Alfred Sloan (la organización multidivisional, 1923-25).

1990 traería de nuevo al escenario a Michael Porter con la publicación de una obra de investigación académica muy

ambiciosa - The Competitive Advantage of Nations. La visión macro-económica y geo-económica que presenta hizo que muchos gobiernos contrataran los servicios de consultoría del profesor de Harvard y desarrollara un negocio de creación de indicadores de "competitividad" de los países.

Para el gerente, emprendedor y responsable de políticas públicas, Porter masificó un concepto operativo muy útil con soporte empírico - el de "clúster" industrial identificable geográfica y territorialmente. Pero, recientemente, Porter "extendió" la noción al campo de la innovación en "Innovation: Location Matters", publicado en la revista Sloan Management Review (edición de Verano de 2001), adonde reafirma: "Nuestra investigación revela el elevado grado de influencia del ambiente local en el éxito de una actividad de innovación".

### **La sociedad del conocimiento.**

Drucker, una vez más, marcaría el tono de la época - en La Sociedad Post-Capitalista, publicada en 1993, explicaría con amplitud la economía emergente, la economía del conocimiento, su protagonista (el trabajador del conocimiento) y las implicancias para las organizaciones.

La idea del "trabajador del conocimiento" es vieja en Drucker - si por "vieja" aceptamos que descubrió ese personaje en los años 50 del siglo XX. Ese grupo social es hoy 1/3 de la población

activa y será 40% en 2020, según un estudio hecho por Drucker y divulgado, este año, por The Economist (de 3/11/2001).

El concepto mismo de sociedad del conocimiento ha echado raíces en la última década. Interrogado sobre el concepto Drucker respondió sin grandes vueltas: "Es un concepto simple. En un sistema capitalista, el capital es el recurso de producción crítico, y está totalmente separado, y aún en oposición, con el trabajo. En la sociedad hacia la cual nos estamos encaminando rápidamente, el recurso clave es el saber. No puede ser comprado con dinero ni creado con capital de inversión. El saber reside en la persona, en el trabajador del conocimiento".

Y, todavía más polémico, diría: "El capital se volverá redundante, o sea, está por dejar de ser un 'recurso'. El capital es importante en tanto factor de producción, pero no es más un factor de control".

En este período de oro de mediados de los años 90 del siglo XX, el management era, cada vez más, "invadido" por el análisis histórico y sociológico y también por la filosofía. Charles Handy, un irlandés radicado en Inglaterra, a quien llaman "el Drucker europeo", publica una serie de obras de reflexión, entre ellas La Era de la Paradoja. Los ejecutivos comienzan a ser confrontados con la necesidad de tener una concepción del mundo diferente - no basta con saber "echar mano" a "herramientas" de gestión.

## **El interregno de la nueva economía.**

Con el disparar de la masificación de Internet y con la transformación de la World Wide Web en una herramienta de fácil acceso para el común de los mortales (con la creación de los "browsers") y en una plataforma de negocios, la doctrina del management fue progresivamente "cercada" por las nuevas realidades.

Los gerentes, súbitamente, dejaron de leer con la misma voracidad a los gurús académicos y de las consultoras de gestión, y se volcaron hacia los nuevos "best sellers" que pintaban una nueva dinámica empresarial.

Un consultor canadiense forja el término "economía digital" con una obra con ese mismo título publicada en 1996 - *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, de Don Tapscott. Un periodista de la revista *Wired* (en ese entonces la de mayor culto), Kevin Kelly, publica en 1998 *New Rules for the New Economy*, donde se cambiaban al revés las leyes económicas válidas a lo largo del siglo.

Los nuevos términos popularizados por esta literatura de la "Nueva Economía" comenzaron a invadir el discurso empresarial y a influenciar, hasta cierto punto, la práctica de gestión: intangible, red, "soft", inversión de la formación de precios, obsoletización, etc.

Conceptos que habían surgido en un contexto pre-Web, como la gestión del conocimiento y el capital intelectual, ganan posiciones y permean las nuevas plataformas y herramientas.

El "crash" del NASDAQ al principio de 2000 y la inversión en el clima psicológico del emprendedorismo "dot-com", colocó un punto final a este interregno.

Con el comienzo de un nuevo siglo, la gestión pura y dura quiere regresar a las candilejas. El primer académico en lanzar una pedrada al edificio teórico de la Nueva Economía fue Michael Porter. El académico de Harvard, en un artículo publicado en marzo de 2001 en la Harvard Business Review, acusa a la Nueva Economía (de los años 90 del siglo XX) de haber generado un modelo artificial de costos y una utopía de negocio subsidiada por los accionistas, inversores y no alimentada por las ganancias obtenidas. "Los pioneros de la Internet violaron casi todos los preceptos de una buena estrategia", remató Porter.

Todavía debemos curarnos de esa dolencia infantil de la Nueva Economía digital.

### **El fenómeno meta nacional.**

Mas, en el escenario aparece un nuevo debate crucial para gerentes y emprendedores. Más importante que la frontera doméstica es la internacional - global, dirán los más osados, en un siglo en que el término "globalización" está omnipresente.

Pero, ¿las empresas deberán "internacionalizarse" siguiendo un enfoque paso a paso (del mercado doméstico al de exportación y después a la multinacionalización), forzosamente lento (que implica décadas de aprendizaje y experimentación) y tendiente a "clonar" en otros lugares su cultura, o deberán pensar en forma "global" desde el comienzo y acelerar ese posicionamiento?

Influenciado por el trabajo de Yves Doz, del INSEAD, acaba de publicar un libro en co- autoría con un portugués, José Santos, y con Peter Williamson, sugestivamente titulado From Global to Metanational.

La noción surge del estudio empírico de casos entre los que sobresalen las finlandesas Nokia y Linux. Esto motivó que la corriente de investigación académica de ese país nórdico sea una de las más fuertes en esta materia. Estudió, sobretudo, la "voluntad genética de ser global" y el cosmopolitismo de los emprendedores y gerentes que lideran dichas "start-ups"<sup>8</sup>.

### **¿Cuándo el management dejó el biberón?**

Decían los especialistas: le proponemos regresar al pasado en este viaje por los dos libros que marcaron una nueva etapa de la práctica y la doctrina de gestión en los años 40 y 50 del siglo pasado. Ambas obras están hoy agotadas y muchos gerentes y cuadros apenas si las conocen de nombre - The Concept of the

---

<sup>8</sup> Nascimento Rodríguez, Jorge. (2015). Cómo evoluciona el concepto de gestión. Extraído el 28 de junio de 2016 de: <http://www.gurasonline.tv/es/conteudos/drucker4.asp>

Corporation (El concepto de la corporación) publicado en 1946 y The Practice of Management (La práctica del management) publicado en 1954. El propósito es llevar al lector a entender el contexto histórico en el que surgieron, las ideas precursoras que trajeron y la enorme actualidad, en 2002, de muchas de las recomendaciones prácticas, lo que, probablemente, lo sorprenderá.

El autor, Peter Drucker, es considerado el "padre" de la doctrina de la gestión, condecoración que siempre rehusó aceptar. Ya lo titularon "Dr. Management", contra su propia voluntad, a pesar de haber sido, a final de los años 40, el primer profesor de esa actividad. Lo que es absolutamente seguro es que fue el primero en sistematizar exhaustivamente una concepción de lo que había cambiado en el mundo empresarial - concretamente el surgimiento de la gran empresa organizada y gerenciada (lo que los americanos denominan la 'corporation') - y los principios y prácticas que habían resultado en este campo.

El objetivo de estas dos obras era hacer pedagogía dirigida, no sólo a los ejecutivos emergentes de la época, sino también a los cuadros "medios". La lucha por la democratización de la gestión fue posiblemente el resultado político y social más importante alcanzado en el siglo XX y cuyo éxito debemos, en gran parte, a este austríaco fugado de Alemania durante el ascenso del nazismo y radicado en los Estados Unidos en 1937, seducido por la "sociedad de la libre empresa" y de la clase media.

## **Las musas inspiradoras.**

La primera advertencia que debemos hacer al lector es que el management no es una creación académica. Es una práctica, tal como la Medicina o el Derecho. Por eso el título de la obra magistral de 1954 (más de cuatrocientas páginas en letra pequeña) es La Práctica de la Gestión y no La Teoría de la Gestión o La Doctrina de la Gestión. Por lo tanto, sólo es posible "escribir" sobre ella si la inspiración viene del terreno - del mundo empresarial.

No asustará, entonces, que las musas inspiradoras de las dos obras hayan sido empresas de carne y hueso. Ambos libros son fruto de la mirada sobre la realidad industrial de la época. En el caso de *The Concept of the Corporation*, varios capítulos son el resumen de la investigación que Peter Drucker realizó durante 18 meses, entre 1943 y 1944 en la General Motors, dirigida en ese entonces por Alfred Sloan desde 1923. En el caso de *The Practice of Management*, los 'case studies' (diríamos usando el lenguaje académico) fueron Sears e IBM. Esta última todavía liderada por su fundador Thomas Watson Sr. y que recién dejará en 1956, pocas semanas antes de su muerte.

El estudio de la GM llevó a Drucker a realizar la primera sistematización del modelo de organización de "descentralización federal" de la gran empresa que sería "clonado", durante las siguientes décadas, en millones de



empresas por todo el mundo. Las reflexiones, diez años después, sobre los principios de gestión practicados en empresas como Sears e IBM condujeron a Drucker a realizar una primera síntesis transversal del management.

A esa altura había ya diversas obras sobre funciones específicas de la gestión - como la producción, el marketing, el área financiera, la ingeniería, los recursos humanos, las compras y las relaciones públicas. Pero había sólo dos obras que intentaban aproximarse al problema globalmente y que se editaron entre 1948 y 1951 - Managerial Enterprise de Oswald Knauth y Managerial Economics de Joel Dean.

### **La "prehistoria".**

Toda síntesis, por brillante que sea, reposa en el trabajo de "antepasados". Drucker dice explícitamente que el apenas concluyó lo que se venía cuestionando en las décadas anteriores y recuerda algunos marcos fundamentales de esa "prehistoria" en el campo de la organización empresarial y del desarrollo de la doctrina de gestión.

La corporación no nació en los años 20 del siglo pasado con GM. Sino que fue "inventada" cerca de 1870 en los Estados Unidos por los ferrocarriles que atravesaban el continente de costa a costa y por John D. Rockefeller que creó la Standard Oil con una sola estructura organizativa desde la exploración a la producción, al transporte, a la refinación y a la venta del oro negro. Más

tarde, en Alemania, Georg Siemens adoptó los conceptos organizativos de un francés, Henri Fayol, en la reorganización del Deutsche Bank, y Henry Ford creaba en 1903 la Ford Company dentro del mismo concepto "rockefelliano" de integración vertical - en este caso aplicado al automóvil, desde el acero y el caucho (en las plantaciones del Amazonas), hasta el vidrio, los neumáticos, los componentes y el montaje.

El management por su lado tiene un comienzo curioso - la primera aplicación sistemática de principios de gestión no ocurrieron en una empresa, sino en la reorganización del Ejército de los EE. UU. Hecha por Elihu Root en 1901, entonces secretario de Guerra de Theodore Roosevelt. Root había sido asesor jurídico de Andrew Carnegie, uno de los capitanes de la industria más famoso del siglo. El primer Congreso de Gestión se realizó en Praga en 1922 y no fue organizado por empresarios sino por dos políticos - Hervert Hoover, secretario de Comercio norteamericano y más tarde Presidente de los EE. UU. Tomás Masaryk, el primer presidente de la recién fundada República de Checoslovaquia.

Muchos analistas consideran al francés Fayol (fallecido en 1925) el primer pensador de gestión. Ingeniero en minas, fue de los primeros en concentrarse en el papel de la gestión y en las competencias requeridas para tal. Sus conferencias, en la primera década del siglo, atrajeron inmensa atención en torno de la identificación de las funciones existentes en las actividades

industriales - técnicas, comerciales, financieras, de seguros, contables y de gestión propiamente dicha, subrayando que esta última era distinta de las otras cinco. A él le debemos la lógica "funcional" en las organizaciones y la definición simple y directa de que "dirigir era prever y planear, organizar, comandar, coordinar y controlar".

Pero fue de autores temporalmente más próximos donde Peter Drucker bebió sus influencias o supo depurar las conclusiones de venenos políticos.

Chester Barnard (fallecido en 1961) - un práctico por excelencia - , que fue presidente de la Bell Telephone de New Jersey desde 1927, escribió *The Functions of The Executive* (editado en 1938), en que refería dos ideas maestras que marcarían a Drucker - las organizaciones son sistemas sociales y no pueden dejar de tener una finalidad "moral", la de legitimarse por los servicios que prestan. Estos dos puntos cautivarían al científico social y al polemista político que era Drucker en aquellos años. Probablemente fue Jack Beatty, el periodista y editor bostoniano, que escribió la obra más cautivante sobre la obra y la vida de Drucker (*The World According to Peter Drucker*) -, quien mejor comprendió su postura. Beatty resaltó el "moralismo y el idealismo social" y el profundo desprecio por el cinismo capitalista que tenía Drucker.

Por otro lado, Drucker leyó *The Managerial Revolution*, publicado en 1951 por James Burnham. La novedad del libro residía en hablar de una nueva clase dirigente, la de los managers, y legitimarlos políticamente. Pero Burnham tenía de esa legitimización una visión basada puramente en el poder: "El ejercicio del poder de dirigir crea su propia justificación", una visión maquiavélica que Drucker jamás podría subscribir dada su oposición frontal a toda "la tiranía de los ebrios de poder".

Burnham tuvo una trayectoria curiosa - activista trotskista en los años 30, rompió con la izquierda cuando percibió que el "estadio supremo del capitalismo" era lo que denominó "managerismo", donde vislumbró un protagonista social y una revolución. Después fue influenciado por Georges Sorel, Vilfredo Pareto y Nicolás Maquiavelo (una de sus obras llevó por título "Los Maquiavélicos") y se convirtió en un teorizador de la derecha norteamericana.

Drucker depuró el maquiavelismo y extrajo la emergencia histórica de la revolución de la gestión y de su protagonista mayor, una nueva camada social que ampliaría la clase media, fundamento de la sociedad americana.

### **Los dos descubrimientos del Dr. Management.**

Estamos, ahora, en posición de entender los dos "descubrimientos" que Drucker nos relata en sus dos libros - la aparición de una nueva institución social (la gran empresa o

'corporación'), que se tornó central en la sociedad industrial, y de un nuevo órgano social, el management que le permite la sobrevivencia y longevidad.

Quien esté habituado a ver la empresa con los ojos de un economista, se escandalizará con la visión de Drucker sobre la 'corporación'. "La corporación no es solamente una institución económica y una herramienta para la rentabilidad. La corporación es permanente, los accionistas son transitorios. La esencia de la corporación es social, es organización humana. Es una institución social y una comunidad y debe ser dirigida y estudiada como tal", escribió, resaltando su interés por "un abordaje político y social de los problemas de la sociedad, distinto de un abordaje económico". Y, una vez más, sobre la 'corporación': "Debemos exigirle no sólo la performance de funciones económicas, sino también la ejecución de pesadas tareas sociales y políticas".

No asusta, por eso, que un libro como *The Concept of The Corporation* apenas en un 25% de los capítulos tengan que ver con el estudio objetivo de la GM, y que el resto esté destinado a mostrar la visión política de Drucker sobre la "sociedad de libre empresa" y su defensa en términos muy propios. Escribió: "A veces tenemos que ser todavía más críticos del orden existente de lo que lo son sus enemigos".

No se asombrará, entonces, el lector al saber que el CEO de Chevrolet lo acusó de "izquierdista" y que el presidente de la Westinghouse le prohibió el acceso a la empresa tildándolo de "bolchevique". Además era atacado por los sindicalistas que, en la época en que el libro se publicó, estaban de huelga en la GM. Para sorpresa del propio Drucker, la creciente masa de los ejecutivos, adoró el libro.

La misma Biblia de la gestión - *The Practice of Management* - es, en gran medida, una obra de reflexión política con capítulos abiertamente asumidos como "manifiestos" (como los capítulos 22 y 23). En la misma visión del management como "órgano social" hay una profunda reflexión social y política.

Drucker superó los autores anteriores al integrar un triple concepto sobre la gestión:

- la gestión es una práctica susceptible de ser sistematizada y aprendida (transformada en disciplina propia);
- los gerentes se convirtieron en un grupo importante en la sociedad industrial y en un tipo especial de clase media ascendente y detectora de conocimiento;
- la gestión es el órgano social específico de la empresa encargado de volver productivos los recursos.

Al dar esa noción de management, Drucker pugnaba en primer lugar por la masificación de ese tipo de conocimiento y por el fin del mito de la gestión "intuitiva" y del gerente "innato". "La

ignorancia de la función de la gestión es una de las debilidades más serias de la sociedad industrial", escribió. La misión de los escritores de gestión debería ser la de "rellenar el bache entre el saber y la performance de los líderes y el saber y performance de la gerencia media".

Esta visión era, todavía, más necesaria con el surgimiento de las nuevas tecnologías de la época, relacionadas con lo que más tarde llamaríamos la Tercera Ola. "Los cambios tecnológicos en curso requieren cantidades tremendas de personal altamente calificado y formados - managers para pensar y planear y técnicos altamente formados", afirmó. El mismo trabajador de base tendrá que asumir la responsabilidad directa por su performance, lo que sólo será posible, escribió Drucker, "si tiene una visión de gestión". O, en otro pasaje, tan obvio como: "Ninguna institución puede sobrevivir si necesita genios o superhombres para dirigirla", por el contrario la longevidad provendrá del "desarrollar el máximo de dirección independiente y llevarlo al más bajo nivel posible de la jerarquía empresarial".

### **El surgimiento del saber.**

Más adelante, Drucker escribiría explícitamente que la 'corporación' era "la primera organización a gran escala basada en el conocimiento" y que, además de los gerentes, emergía otra camada de la clase media, los profesionales o trabajadores del

conocimiento - tema que ya afloraba en el capítulo 26 de The Practice of Management.

Para este nuevo desafío, Drucker dedicó palabras explícitas a la formación de materia gris ("brain formation", escribió) para obtener productividad. Y dice esta cosa sorprendente que el lector pensará que sólo se podía decir durante el auge de la Nueva Economía Digital (más de 40 años después): "El aumento de la productividad sólo se consigue con la sustitución de músculo por saber", con el refuerzo de lo "intangible - todo eso que tiene que ver con principios y valores más que con únicamente dólares y centavos".

Drucker llegaría al papel desempeñado por el saber por otra vía de razonamiento, debatiendo la cuestión del lucro. La secuencia lógica de su argumentación constituía una pura herejía para la época: "La ganancia no es la razón de ser, la causa, el fundamento racional del comportamiento empresarial y de las decisiones de negocio, sino su test objetivo de validez. El propósito válido de los negocios es la creación de clientes".

De ahí que las funciones fundamentales son: "las emprendedoras - el marketing y la innovación", que exigen cada vez más "el personal educado, teórico y analítico - los gerentes, los técnicos y los profesionales y la capacidad de organización y gestión".



El contexto de la época debe ser subrayado: al final de los años 40 se vivía un período de transición entre el capitalismo industrial modelado por la economía del automóvil en los años 20 y 30 y el surgimiento de la Tercera Ola nacida con el descubrimiento del transistor en 1947. Los analistas de los ciclos largos hablan de aquellas décadas como de cambio de ciclo - un período muy propicio para revoluciones estructurales, como sucedió con la gestión y con la informática.

Era, también, un período de ascensión del debate político e ideológico entre el socialismo real y el capitalismo. Drucker, desde el comienzo, tomó partido por "una sociedad industrial libre" e comprendió que "el interés social del siglo XX no es más el papel y la función del operario industrial, del proletariado". Pero su visión de la gestión era profundamente opuesta a lo que el designó como "dictadura industrial".

### **El fin de los paradigmas industriales de Taylor y Ford.**

Esta visión druckeriana del capitalismo implicaba una crítica a las prácticas de gestión anteriores que habían formado generaciones de capitanes de industria e influenciaban muchos ejecutivos.

La visión más arraigada era la heredada de Frederico Taylor que creara la "gestión científica" alrededor de 1885, muy ligada al ascenso, a fines del siglo XIX, de los profesionales de la ingeniería. "El punto de vista de Taylor es sólo la mitad [del

problema]. Tiene dos vendas sobre los ojos - una ingenieril y otra filosófica". Primero juzga que "el trabajo se organiza por operaciones o movimientos, y no integralmente". Segundo, crea un divorcio dogmático entre el "trabajar" (ejecutar) y el "pensar" (o planear con base en el conocimiento). Instituyó la separación "entre brazos y cerebro", concluía Drucker.

Esa mentalidad y práctica estaba condenada por los vientos de la historia: "Las próximas décadas trajeron profundos cambios - la nueva tecnología exige que el menos productivo de los trabajadores sea capaz de planificar", escribió en 1954.

El segundo blanco del análisis crítico fue lo que más tarde sería designado como "fordismo". Drucker se extiende varias páginas sobre los errores de Henry Ford en el campo del mismo concepto de línea de montaje como también en el entendimiento de la gestión.

El error de la línea de montaje inicial idealizada por Ford residía en la idea de que la producción en masa se basaba en productos uniformes. La nueva economía del automóvil, después de un período inicial, se dio cuenta que el truco de la productividad era basar la producción en masa en componentes uniformes que se pudieran montar en una gran variedad de productos diferentes. Fue la Chrysler, en los años 30, después de varias experiencias que arrojó el fordismo a la basura.

Ford cometió, también otro error que llevó a la empresa al borde del colapso después de haber sido líder indiscutible del mercado (en los años 20 detentaba 2/3 del mismo). Encaraba la gestión como una dictadura personal del propietario, refiere Drucker. Intentó dirigir la empresa sin gerentes - basado en él y sólo en él, en la que los ejecutivos eran considerados simples "delegados personales" del propietario.

Fue Alfred Sloan Jr. quien dio el puntapié en esta otra fase del "fordismo". Desde su liderazgo en la GM a partir de 1923 (sustituyendo al fundador William Durant), desarrolló "experimentalmente el concepto de descentralización como filosofía de gestión industrial y sistema de gobierno autónomo local", escribe Drucker, que considera que ninguna otra empresa de la época "trabajó este problema como un todo de forma tan consistente como lo hizo la GM". En un elogio arrebatado, llegó, incluso, a considerar ese modelo de organización como "el esbozo de un orden social".

Drucker daba una visión política del modelo creado por Sloan y su equipo de dirección: "GM se convirtió en un ensayo de federalismo". El federalismo procedía de la "mezcla" de dos cosas: la noción de descentralización de la empresa con la creación de divisiones con gestión "local" autónoma y la creación de un cuerpo de gestión de elite que funcionaba como unificador estratégico de la empresa. Alrededor de este cuerpo de elite, Sloan creó un conjunto de servicios funcionales centrales

(producción, ingeniería, ventas, I&D, personal, finanzas, relaciones públicas, jurídico).

Drucker llegó al punto de "leer" en la GM esta idea de una estructura organizacional que el mismo designaba "plana" (la buzzword, que muchos años después se haría famosa, es "flat"): "la estructura deberá tener el menor número posible de niveles de gestión y forjar la cadena de mandos más corta posible".

Mucho de lo que Peter Drucker escribió no gustó dentro de la propia GM. La empresa combatía el peligro de que el culto a la personalidad bastardeara el modelo pionero. "Existe la tendencia dentro de la GM a justificar los acontecimientos por medio de una explicación centrada en la personalidad de su líder. Pero, la tendencia de fundar la base del orden político en la personalidad del líder, es peligrosa", recalcó.

Al final de estas páginas, el lector seguramente concordará con la actualidad de muchas de las palabras de Drucker<sup>9</sup>.

### **Retos en la gestión para el siglo XXI. Los líderes en cambio.**

Este trabajo hay sido elaborado en el ámbito del Curso de Doctorado en Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad, asignatura Cambio en las Empresas y Nuevas Tecnologías, en la Universidad Politécnica de Valencia.

---

<sup>9</sup> Nascimento Rodríguez, Jorge. (2015). Cuándo el management dejó el biberón? Extraído el 28 de junio de 2016 de: <http://www.gurasonline.tv/es/conteudos/drucker4.asp>

El tema del presente trabajo es el último libro escrito por Peter F. Drucker, "Management Challenges for the 21st Century", en especial el capítulo dedicado a los "Change leaders".

No obstante, haremos un corto viaje por la obra y las ideas de Drucker en los últimos

50 años, intentaremos enseñar su contribución para la teoría de la gestión, compararemos brevemente sus ideas con las de otros "gurús" de la gestión e intentaremos sacar algunas conclusiones.

Todavía, este trabajo no pretende ser exhaustivo y sólo tiene la intención de ser una breve introducción al pensamiento de Drucker.

### **Peter Drucker. El hombre.**

Peter Drucker nació en Austria en 1909. Se licenció y obtuvo posterior doctorado en Derecho en Alemania. Al mismo tiempo empezó a estudiar temas económicos y a colaborar con periódicos y empresas enfocadas en el comercio internacional.

Sus ideas no eran del agrado del Gobierno alemán, motivo por el que se trasladó a Inglaterra en 1933.

En 1937 se marchó a los EE.UU, y allí trabajó como corresponsal de periódicos ingleses. En los EE.UU prosiguió su intensa actividad editorial y empezó a colaborar con empresas y Universidades.

Con la edad de 94 años sigue estudiando, publicando y dando clases en la "Claremont Graduate School", cerca de Los Ángeles.

Drucker se define a sí mismo como una persona que necesita tanto trabajar como el aire para vivir: "Hay que aprender, aprender, todo el tiempo de nuestras vidas. Me gusta dar clases porque aprendo con la gente que tiene experiencia. Las personas con más de 50 años tienen que volver a la escuela o se quedan obsoletas. Pero yo de lo que de hecho hablo es de historia..."

Los que contactan personalmente con Drucker destacan su carácter muy afable y sencillo, su sentido de humor y su capacidad para conversar horas y horas con el oyente siempre atento a sus palabras.

### **Peter Drucker – El “gurú” de la gestión.**

Desde joven Drucker se interesó por el tema de la gestión y publicó numerosos artículos.

Drucker es habitualmente considerado "el padre de la gestión" gracias a los libros que publicó en finales de los años cuarenta y en especial por lo publicado en 1954: "The Practice of Management" (La Actividad de Gestión).

Naturalmente hubo otros autores antes de Drucker, como Henry Fayol, Chester Barnard o James Burnham, que se dedicaron a la teorización de la actividad de gestionar; pero ha sido Drucker el

primero a sistematizar una nueva realidad - la empresa - y a dar dignidad y consistencia a una profesión - la de manager - como órgano social que permite la supervivencia de la empresa.

Se acostumbra señalar las siguientes innovaciones introducidas por Drucker en sus primeras obras:

- La gestión es un saber que puede ser sistematizado y aprendido. Este concepto sacrificó la idea del "gestor innato" y democratizó la profesión de gestor;
- Los gestores son un grupo líder en la sociedad industrial, en ascensión social y poseedores de un conocimiento específico;
- Los gestores son un órgano específico de la empresa que tornan productivos los recursos.

Al largo de los años Drucker siguió exponiendo ideas nuevas y nunca perdió la capacidad de anticipar el futuro.

Escribió más de 30 libros, introdujo nuevos conceptos y expuso nuevos puntos de vista no solamente sobre la gestión sino también sobre el modo organizacional de la sociedad en general.

Drucker anticipó e intuyó con muchos años de adelanto numerosos cambios sociales y organizacionales.

Es suya la idea de que no existe un modo único de organizar y gestionar empresas pero si soluciones distintas para cada caso concreto.

Es suyo el concepto de "la sociedad del saber" presentado en 1969. La idea de que el trabajador es poseedor de un conocimiento específico - la información y no solamente, como antes, de una experiencia en hacer - que puede ser superior al del mando. Estos nuevos trabajadores del conocimiento aportan nuevos retos a la empresa, porque sus motivaciones y aspiraciones ya no son de naturaleza puramente remuneradora.

Ha sido Drucker el primero en señalar, en 1975, que los dueños del capital ya no eran los tradicionales, sino una nueva entidad masificada, de millones de aportadores de capital, representados por los fondos de pensiones y por los fondos mutualistas.

Lo que en 1975 sonaba como herético es hoy una realidad: más de 40% del capital de las empresas que cotizan en Bolsa pertenece a los fondos de pensiones.

Ha sido Drucker uno de los primeros en resaltar el cataclismo demográfico que ya se está produciendo: en los países industrializados la tasa de natalidad es baja y la esperanza de vida es cada vez mayor. Drucker subraya que los retos de esta alteración estructural traerán consecuencias: problemas al nivel de la estructuración de los mecanismos de la seguridad social y la emergencia de tener población envejecida (pero poseedoras de información y conocimiento y en buenas condiciones físicas y mentales) útiles a la sociedad.



Es igualmente idea suya que hoy las empresas ya no deben crecer por adquisiciones y fusiones, que crean mega-estructuras y mega-problemas, pero si por relaciones de partenariado. Y que, más, será creciente la importancia de las organizaciones sin fines lucrativos y las que se dedican al servicio público.

Resulta claro de lo expuesto que la contribución de Drucker para el desarrollo de la gestión ha sido de gran importancia, ya sea por su capacidad de anticipar los cambios, o por su capacidad de estudiarlos y sistematizarlos cuando solamente empezaban a ocurrir.

Los aspectos que subrayamos, naturalmente no agotan todo lo que Drucker aportó al "management" en más de cincuenta años de actividad, pero sería injusto olvidar uno de los datos esenciales de su visión de las empresas y de la sociedad en general: la prevalencia de las personas sobre el capital y las mercancías.

Escribiría Jack Beaty, autor de una biografía de Drucker, que en la obra de este gurú existe un "moralismo social permanente". De acuerdo con Beaty, "por oposición a la mano invisible del mercado, Drucker siempre tuvo una consciencia invisible que no le permitía identificarse con el sistema. Drucker es una persona íntegra que no regula su vida de acuerdo con los padrones del Señor Dinero, vive en una casa en los suburbios urbanos igual a

tantas otras y dedica muchísimo tiempo de forma gratuita a organizaciones sin fines lucrativos".

***Retos para la gestión en el siglo XXI.*** El último libro de Peter Drucker, fechado en 1999, sigue la tendencia de los anteriores y añade, como siempre, algo nuevo.

Intentando hacer una síntesis de todo el conjunto de retos planteado por Drucker en su libro, podríamos subrayar cuatro:

- La alteración estructural en la demografía;
- La importancia de la sociedad de la información;
- El trabajador del conocimiento.
- La creciente importancia de las organizaciones sin fines lucrativos y de las que se dedican al servicio público.

De acuerdo con Drucker, la más importante transformación estructural del Siglo XXI es la demográfica.

La disminución de la natalidad y el envejecimiento de la población (en especial en la Europa y en el Japón, donde no hay una tradición de asimilación con otros pueblos y culturas) traerá nuevas cuestiones que habrá que resolver: el modelo de la seguridad social en el futuro, la duración del período de vida activa de los trabajadores e, incluso, nuevos tipos de demanda de productos y servicios por una sociedad con una media de edad mucho más elevada.

Otro reto para el Siglo XXI es la información como recurso de las empresas. Por un lado, bajo el punto de vista de Drucker, y al revés de la mayoría, la llegada de las tecnologías de la información no significa una revolución en la maquinaria, en las técnicas, en el software, en la velocidad, pero si significa una revolución de conceptos.

Las tecnologías de información no son procesadores de datos pero herramientas productoras de información y conocimiento que posibilitan nuevas cuestiones y nuevas estrategias.

Por otro lado, el comercio electrónico podrá revolucionar el modo de desarrollo de las actividades económicas. Pero, para Drucker no existe la "nueva economía" y si la "vieja economía" con nuevas posibilidades, a todos los niveles, propiciadas por las tecnologías de la información.

El trabajador del conocimiento, una de las piedras angulares del pensamiento de Drucker, también supondrá nuevos retos a las empresas en el Siglo XXI. De un lado, el trabajador del conocimiento tiene una preparación, un saber, muchas veces superiores al de sus mandos. Así, sus motivaciones ya no son puramente económicas. Uno de los retos que se planteará será elegir adecuadamente los trabajadores, atraer talentos, motivarlos y mantenerlos productivos. La única ventaja competitiva de los países desarrollados es la oferta de gente

preparada, entrenada y educada para el trabajo basado en el conocimiento.

Por otro lado, esta modificación cualitativa de los trabajadores alteró también la verdadera propiedad de las empresas. Hoy, los dueños de las empresa son los dueños del dinero (asumiendo especial importancia los fondos de pensiones y los fondos mutualistas) y los dueños del conocimiento.

Bajo el punto de vista de Drucker, aún no se sabe cómo conjugar estos dos poderes.

También resulta muy interesante la idea de Drucker de que los sectores de crecimiento en el Siglo XX en los países desarrollados no han sido los conectados con el mundo de los negocios.

De acuerdo con Drucker, el motor del crecimiento han sido los gobiernos, las profesiones liberales y las actividades relacionadas con la salud y la educación. Este factor determina el ascenso en la actividad económica del estado y de las organizaciones sin fines de lucro y las que se dedican a los servicios públicos.

Drucker puntualiza que para algunos de los retos aún no está clara la respuesta adecuada. Pero para otros es ya evidente que habrá que introducir cambios en la gestión.

Hay que abandonar la idea de que los trabajadores se gestionan o por intermedio de una estructura muy jerárquica o por una muy

plana. Hay que saber liderar los trabajadores. No encasillarlos en puestos rígidos sino potenciar su capacidad productiva y capitalizar sus puntos fuertes e impulsar el conocimiento.

Igualmente hay que abandonar la idea de que hay un modelo ideal de gestión y que esta se aplica únicamente a las empresas.

En primer lugar, la estructura de gestión debe acomodarse a cada empresa de acuerdo con sus especificidades. No hay una única fórmula cierta de organizar y si un mosaico de soluciones posibles.

En segundo lugar, la gestión deja de ser únicamente aplicable a las empresas. La creciente intervención del Estado (directa o indirectamente) y de las organizaciones sin afán de lucro en la economía se añade al incremento del rol de la gestión en el desarrollo de sus actividades.

### **Los change leaders. La emergencia del cambio.**

Peter Drucker dedicó una especial atención a los temas del cambio en las empresa, las organizaciones y en la sociedad en general.

Para Drucker, la turbulencia es la norma y la continuidad estable la excepción en la Historia y en los ciclos económicos.

En el Siglo XXI se acentuará esta tendencia y, bajo el punto de vista de Drucker, vivimos ya en un período de profundas transiciones. En una entrevista que concedió en 1999 Drucker

opinó que los cambios en el Siglo XXI serán más radicales que los ocurridos en la segunda Revolución Industrial en el Siglo XIX y que los producidos por las alteraciones estructurales derivadas de la Gran Depresión de la II Guerra Mundial.

De acuerdo con Drucker, en un período como el que se aproxima, de muchos y muy rápidos cambios, las únicas organizaciones que pueden sobrevivir - sea un negocio, sea una universidad, sea un hospital - serán las que se posicionen como "Change leaders", como organizaciones líderes en el cambio.

Así, el mayor reto de los gestores del Siglo XXI es el de que sus organizaciones se transformen en líderes del cambio.

Explica Drucker que no basta a una organización ser receptiva al cambio u organizarse para la innovación. Para ponerse en posición como un líder en el cambio es necesario que la organización tenga (1) la voluntad y la capacidad para hacer cosas nuevas y diferentes y (2) las mismas voluntad y capacidad para cambiar hoy mismo lo que ya está haciendo.

Bajo nuestro punto de vista, esta segunda característica es la más innovadora y la que se presenta menos clara a los gestores porque implica abandonar actividades, productos, servicios que, aparentemente, siguen siendo un éxito para la organización.

De acuerdo con Drucker, para ser un líder en el cambio, una organización deberá seguir los siguientes pasos:

- Tener una política de abandono organizado;

- Mejorar sistemáticamente;
- Explorar el éxito;
- Innovar sistemáticamente;
- Evitar las trampas de la innovación.

El abandono organizado se divide en dos fórmulas.

Por un lado, hay que liberar las personas líderes en la organización que están absorbidas en el desarrollo diario de la organización para crear, descubrir, implementar cosas nuevas. No se puede exigir a un líder que asegure simultáneamente el mantenimiento del pasado y la creación del futuro.

Por otro lado, hay que estar receptivo a abandonar actividades que aparentemente siguen siendo un éxito. Por norma, mantener la producción de mercancías que creemos que aún "tienen algunos años de vida", o que cuyo costo ya está económicamente pagado, solamente significa aplazar crear nuevas mercancías más lucrativas y ser sobrepasado por la competencia.

Una organización nunca podrá estar satisfecha con la calidad de lo que produzca, o quedará parada en el tiempo y sobrepasada por la competencia. Una capacidad de mejora permanente lleva a producir nuevas mercancías, nuevos procedimientos, nuevas oportunidades de negocio y a cambios sistemáticos de adaptación a los nuevos retos.

Una organización debe consumir el mismo tiempo a solucionar problemas existentes como a (1) percibir porqué, en determinadas áreas, ocurrió un resultado mejor de lo que sería esperado y buscar nuevas posibilidades/oportunidades. La exploración del éxito en aquellas dos vertientes más tarde o más temprano llevara a un cambio fundamental: el de producir algo genuinamente nuevo y diferente.

Una organización debe tener una política sistemática de innovación, para que todos vean el cambio como una oportunidad.

Esto significa cada 6 o 12 meses verificar si hubo un cambio en lo que Drucker llama "ventanas de oportunidad", como por ejemplo: inesperados éxitos o fracasos suyos o de la competencia; cambios en la industria, en el mercado o en la demografía; nuevos conocimientos.

Un cambio en una de estas "ventanas de oportunidad" podrá conducir a una nueva oportunidad para innovar.

Por último, de acuerdo con Drucker, hay que evitar las trampas de la innovación. Estas son, básicamente, tres:

La oportunidad de innovar deberá estar sintonizada con las cinco actuales realidades estratégicas: el colapso de la natalidad; cambios en cómo el gasto el dinero disponible por los consumidores; cambios en la performance de las empresas (cuyos detentores - los fondos de pensiones y los fondos



mutualistas y los pequeños accionistas dispersos- prefieren la seguridad y el retorno de la inversión a largo plazo); competencia globalizada; y la presencia de dos fuerzas en permanente conflicto: una economía globalizada y soberanías nacionales que regulan los agentes económicos:

Otra trampa es considerar innovación cualquier novedad. Una innovación crea valor porque los consumidores la compran. Una novedad solamente crea diversión, curiosidad, pero no genera beneficios porque no es suficientemente interesante para los consumidores.

Por último, reorganizar sin abandonar el pasado, sin tomar medidas de fondo, no es efectivo: no hay que cambiar todo para que todo se quede igual. La reorganización tendrá que ser precedida por la elección de efectivos cambios a introducir.

### **Organizar la introducción de los cambios.**

Puntualiza Drucker que la introducción de cambios debe ser organizada, para potenciar sus efectos y para evitar las trampas de la innovación.

- De acuerdo con Drucker hay que usar los siguientes criterios:
- Introducir el cambio en pequeña escala;
- Tener un presupuesto para el cambio;
- Mantener el equilibrio entre el cambio y la continuidad.

No es posible predecir todos los resultados de la introducción de un cambio. Ninguna innovación es perfecta desde su creación. Siempre surgen problemas que nadie anticipó. Otros, testados en la realidad, se revelan inexistentes. Y, regla de oro, la innovación siempre encuentra una aplicación y un mercado no esperado por su creador.

Por estos motivos afirma Drucker que la innovación debe ser introducida en pequeña escala. Deben ser usados test-pilotos que posibilitan detectar problemas y oportunidades inesperados, así como encontrar la mejor forma de introducir los cambios que se muestren necesarios en la innovación.

Una organización líder en el cambio debe tener dos presupuestos: uno (cuyo montante deberá ser de cerca de 80% a 90% del total de presupuesto) que se destina a mantener la actividad de la organización y otro (de aproximadamente 10% a 20% del montante total) destinado a financiar cambios en el futuro.

Pocas innovaciones podrán ser un éxito si no son financiadas de una forma estable por un largo período de tiempo.

El equilibrio entre el cambio y la continuidad solo se consigue con permanentes flujos de información fiable en la organización.

Para la supervivencia de la organización es vital mantener los líderes con capacidad para innovar e introducir cambios. Pero es igualmente importante mantener motivados a los que se dedican

al día a día de la organización y que aseguran su continuidad. El equilibrio, remuneratorio y de reconocimiento social, entre los innovadores y los continuadores es hoy un reto para la alta dirección de las organizaciones.

### **Comparación con otros autores.**

El tema del cambio en las empresa y en las organizaciones no es, naturalmente, exclusivo de Peter Drucker y, quizás, ni es este Autor el más conocido en esta área.

Hay sido, posiblemente, Kurt Levin, hace más de cincuenta años, el primer a sistematizar el tema del cambio en las empresas.

De acuerdo con este Autor, las empresas se caracterizan por un equilibrio dinámico entre las fuerzas innovadoras y las que se oponen a los cambios. Los cambios ocurren cuando las primeras se momentáneamente superan las segundas.

Después de Levin y hasta hoy muchos autores han estudiado el tema del cambio. Hay nombres sin contestación, como Tom Peters, Michael Porter y Michael Hammer, entre tantos otros.

John Kotter, entre 1996 y 1999, desarrolló uno de los modelos más respetados para introducir cambios organizacionales planeados.

Su modelo se puede sintetizar de la siguiente forma:

- Establecer un sentimiento de urgencia de cambio en la organización;

- Crear apoyo interno al desarrollo del cambio;
- Dibujar una visión y una estrategia de la empresa a que no se llega si no se introducen cambios;
- Comunicar, enseñar, el cambio de una forma sencilla;
- Generar pequeñas victorias a corto plazo;
- Consolidar beneficios y seguir introduciendo cambios;
- Consolidar los cambios como cultura de la organización.

Bajo nuestro punto de vista, todos estos estudios se completan y desarrollan nuevas perspectivas.

Pero, Drucker, a pesar de su edad, sigue en la primera línea de los "gurús" de la gestión.

### **Conclusiones.**

Los entendidos indican, de acuerdo con Drucker la turbulencia es la norma en la sociedad, organizaciones y empresa. Esta tendencia se acentuará en el Siglo XXI. Solamente las organizaciones que se pongan en posición como líderes en el cambio podrán aspirar a sobrevivir.

Pero añade Drucker que lo único que es cierto sobre el futuro es que traerá profundas e impredecibles cambios.

No obstante, intentar adivinar el futuro es tan inconsecuente como intentar ignorar los cambios que se van a producir.

La única política con posibilidad de éxito es "intentar hacer el futuro"<sup>10</sup>.

### **2.3 Definición de términos básicos**

#### **Contabilidad gerencial**

“El concepto moderno de Contabilidad Gerencial según el Pronunciamiento de Práctica Profesional (PPP) que ha sido preparado por el Comité de Contabilidad Financiera y Gerencial (FMAC) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), es el campo de la actividad organizacional al cual se le conoce como Contabilidad Gerencial. La Contabilidad Gerencial es una actividad que está interrelacionada con el proceso gerencial de toda la organización.

Cabe indicar que el Pronunciamiento posee dos elementos principales:

Primero. La Contabilidad Gerencial se define en relación con prácticas internacionales de avanzada.

Segundo. La Contabilidad Gerencial tiene un marco conceptual establecido dentro del cual se elabora su definición y que constituye un conjunto de supuesto para guiar el razonamiento en la dirección apropiada al aplicar los procedimientos, y es, a la vez, un conjunto de criterios que sirven para evaluar cuáles son los mejores de entre dichos procedimientos.

La definición y el marco conceptual juntos sirven como elementos de referencia para una buena práctica profesional en materia de Contabilidad Gerencial, y pueden servir como un recurso para desarrollar esta práctica de esa misma dirección”<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Nunes Caldeira, Mario. (2014). Retos en la gestión para el Siglo XXI. Extraído el 29 de junio de 2016 de: <http://www.gurasonline.tv/es/conteudos/drucker6.asp>

<sup>11</sup> Flores Soria, Jaime. (2011). Contabilidad Gerencial – Contabilidad de gestión empresarial. Lima: Centro de Especialización en Contabilidad y Finanzas E.I.R.L. Pág. 23.

## **Empresa**

“Organismo económico que, mediante la combinación del capital y el trabajo, elabora, transporta y/o distribuye los productos entre los consumidores, de tal manera que, por medio de la inversión del capital en bienes instrumentales o directos, obtiene o pone a disposición con la colaboración del trabajo (y las fuerzas naturales en algunos casos) bienes de consumo que, al venderlos o transportarlos, le permiten obtener de nuevo el capital, más una utilidad que es el objeto de la misma”<sup>12</sup>.

## **Estrategias**

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal.

Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye el camino a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

## **Ganancias**

Incorporación de una utilidad a un patrimonio. Beneficio de carácter económico obtenido por medio legítimo. Valor residual que queda después que de los ingresos se han restado los costos.

---

<sup>12</sup> Bach, J.R. Vitale, A.M. (2012). Enciclopedia de Contabilidad, Economía, Finanzas y Dirección de Empresas. Brasil: Ediciones BACH.

Utilidad bruta o neta, después de deducir los impuestos, que obtienen las empresas; es la diferencia positiva entre los ingresos y gastos contables.

### **Gestión**

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; es la técnica de la coordinación que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”<sup>13</sup>.

### **Gestión empresarial**

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; es la técnica de la coordinación que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

### **Gestión estratégica**

“Las decisiones estratégica, en cambio, se refieren al medio y largo plazo; aquí se trata de asegurar que la empresa siga existiendo en un futuro más lejano”<sup>14</sup>.

### **Manejo contable**

“Es el cumplimiento de todas las normas y pautas establecidas para el adecuado uso y manejo de la contabilidad”<sup>15</sup>.

### **Misión**

“La exposición de la misión corporativa es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se

---

<sup>13</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Lima: Pág. 15.

<sup>14</sup> Flores Soria, Jaime. (2011). Contabilidad Gerencial – Contabilidad de gestión empresarial. Lima: Centro de Especialización en Contabilidad y Finanzas E.I.R.L. Pág. 20.

realizarán las decisiones estratégicas, en otras palabras, proporcionar a una organización el enfoque y dirección estratégica”<sup>16</sup>.

### **Objetivos**

Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

En programación es el conjunto de resultados que el programa se propone alcanzar a través de determinadas acciones.

### **Planeamiento**

Acción y efecto de planear (trazar un plan).

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.

### **Política**

Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

---

<sup>15</sup> Paz del Pozo, Carlos. (2009). Contabilidad Básica. Lima: Editorial Limusa.

<sup>16</sup> Flores Soria, Jaime. (2011). Contabilidad Gerencial – Contabilidad de gestión empresarial. Lima: Centro de Especialización en Contabilidad y Finanzas E.I.R.L. Pág. 16



## **Procedimientos de control interno**

“Los procedimientos de control interno permiten a los gestores del grupo mejorar el control de los riesgos, poniendo a la disposición de los órganos de gobierno un sistema de referencia en materia de control de riesgos y velando por su aplicación”<sup>17</sup>

## **Procesos administrativos**

Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

## **Toma de decisiones**

Los procedimientos básicos utilizados en la elaboración de la información contable destinada a la toma de decisiones financieras.

Se familiarizará al estudiante con la práctica de la función financiera de corto plazo así como los principios y la teoría de las finanzas modernas, desde un punto de vista gerencial, analizando tópicos fundamentales de teoría y administración financiera.

## **Visión**

Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización.

---

<sup>17</sup> ARCELOR. Objetivos de los procedimientos de control interno. Extraído el 20 de mayo de 2016 de: <http://www.arcelor.com/index.php?lang=es&page=252>

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo y nivel de investigación

##### 3.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación se enmarca en el **tipo de investigación básica** (FAO/IAEA 2008). Puesto que tiene como objetivo mejorar el conocimiento. Este tipo de investigación es esencial para el beneficio socio económico a largo plazo de las empresas.<sup>18</sup>

##### 3.1.2 Nivel de la investigación

El nivel de investigación es explicativo.

#### 3.2 Método de la investigación

##### 3.2.1 Método de investigación

**La presente es una investigación no experimental cuantitativa.**

---

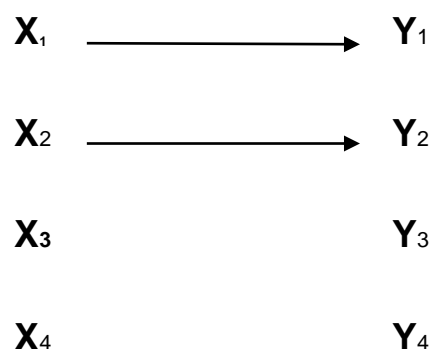
<sup>18</sup> Tam, J., G. Vera y R. Oliveros. (2008). Tipos, métodos y estrategia de investigación. Pensamiento y acción. Lima.

La investigación no experimental cuantitativa, se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables<sup>19</sup>.

### 3.2.2 Diseño de la investigación

**El diseño de investigación es transversal: causal.**

El esquema es el siguiente:



X: Variable independiente

Y: Variable dependiente

El diseño transversal correlacional - causal, describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)<sup>20</sup>.

### 3.3 Universo y muestra

---

<sup>19</sup> Hernández Sampiere, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar. (2014). Metodología de la Investigación. México: 152.

### 3.3.1 Universo del estudio

Son seis empresas comercializadoras de hidrocarburos del Distrito de Chaupimarca, Provincia y Departamento de Pasco.

RUC	PROPIETARIO	DIRECCIÓN	DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO
20529187077	JVD Y CIA S.R.L.	AV. CIRCUNVALACION ARENALES N° 117	PASCO	PASCO	CHAUPIMARCA
10428061395	JOSE ANTONIO PALACIOS ESPINOZA	CARRETERA CENTRAL S/N MZ 2 LT. 24 AA.HH. TUPAC AMARU SECTOR 2	PASCO	PASCO	CHAUPIMARCA
10040440068	CAYETANO SANCHEZ VALVERDE	AV. ASOCIACION NUEVA ESPERANZA MZ. A LT. 1 LA ESPERANZA	PASCO	PASCO	CHAUPIMARCA
10040203139	JUAN DE LA CRUZ TORRES SALCEDO	AV. PRINCIPAL CHAUPIMARCA, AA.HH. TAHUANTINSUYO, MZ. 21, LOTES 12, 13 Y 14	PASCO	PASCO	CHAUPIMARCA
20447388996	INVERSIONES SALAZAR E.I.R.L.	JR. BOLOGNESI N° 834	PASCO	PASCO	CHAUPIMARCA
20229723759	ESTACION DE SERVICIOS Y GRIFO JIM E.I.R.L.	CARRETERA PASCO - LIMA, KM. 01, AA.HH. TAHUANTINSUYO	PASCO	PASCO	CHAUPIMARCA

FUENTE: OSINERGMIN 2016.

### 3.3.2 Muestra de la investigación

Siendo la población pequeña, la muestra es lo mismo que la población. Se aplicó la encuesta al propietario o representante de la empresa y al Contador, considerando a dos personas por cada empresa comercializadora de hidrocarburos, se tiene un total de doce personas encuestadas.

## 3.4 Formulación de hipótesis

### 3.4.1 Hipótesis general

La contabilidad gerencial influye eficazmente en la gestión de las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca, ya que la contabilidad gerencial brinda información necesaria para la toma de decisiones en forma oportuna.

### 3.4.2 Hipótesis específicas

- El planeamiento empresarial incide en el logro de las metas y objetivos planteados en las empresas comercializadoras de

---

<sup>20</sup> Hernández Sampiere, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar. (2014). Metodología de la Investigación. México: 157.

hidrocarburos, ya que el planeamiento ayuda a controlar las desviaciones que se vienen produciendo en el periodo y ayudan a corregirlos mediante acciones que toma la gerencia.

- La toma de decisiones influye positivamente, en los procesos administrativos en las comercializadoras de hidrocarburos, porque facilita la medición y control de objetivos trazados para todas las áreas de la empresa.
- Las acciones de control interno adoptadas, inciden en las estrategias tomadas por las empresas comercializadoras de hidrocarburos, ya que están estrechamente relacionadas.
- Los informes gerenciales debidamente elaborados, influyen en la adopción de políticas en las empresas comercializadoras de hidrocarburos, siempre que estos estén de acuerdo las necesidades de los usuarios y sirvan como referencia para la toma de decisiones.

### **3.5 Identificación de variables**

Variable independiente (V.I.)

Variable dependiente (V.D.)

V.I. Causa:	Contabilidad gerencial.
V.D. Efecto:	Gestión empresarial.

### **3.6 Definición de variables e indicadores**

#### **3.6.1 Variable independiente**

**X:** Contabilidad gerencial.

**Indicadores:**

X<sub>1</sub> Planeamiento empresarial.

X<sub>2</sub> Toma de decisiones.

X<sub>3</sub> Acciones de control.

X<sub>4</sub> Informes gerenciales.

### 3.6.2 Variable dependiente

**Y:** Gestión empresarial.

**Indicadores:** Y<sub>1</sub> Objetivos.

Y<sub>2</sub> Procesos administrativos.

Y<sub>3</sub> Estrategias.

Y<sub>4</sub> Adopción de políticas.

### 3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

**Técnicas:** Encuesta y análisis documental.

**Matriz de consistencias en la construcción de instrumentos de la investigación.**

No.	Nombre del Instrumento	Informantes	Aspectos a informar
01	Cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"><li>Propietarios y contadores de las empresas comercializadoras de hidrocarburos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>VARIABLES de estudio.</li></ul>
02	Guía análisis documental.	<ul style="list-style-type: none"><li>Información bibliográfica y electrónica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>VARIABLES de estudio</li></ul>

### 3.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Antes de aplicar el cuestionario, para verificar su confiabilidad, hemos analizado con la prueba de fiabilidad de alfa de cronbach, con el

programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), Versión 21, habiendo obtenido un porcentaje de validez adecuado.

Se tabulará la información a partir de los datos obtenidos, haciendo uso del programa computacional Excel y SPSS versión 21.

Para el análisis de los resultados, se utilizó el estadístico de Correlación de Pearson y Regresión Lineal.

### **Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis:**

Entre las pruebas estadísticas no paramétricas más utilizadas es la Chi cuadrada, es una prueba para evaluar hipótesis acerca de la relación de variables cualitativas categóricas; la prueba Chi cuadrada no considera las relaciones causales<sup>21</sup>.

Para una investigación cuantitativa, con diseño transversal – **causal**, con nivel de medida de variables de intervalo o razón, **como en este caso** el estadístico utilizado para realizar la prueba de hipótesis es la **Correlación de Pearson**, sin embargo no evalúa la causalidad de las variables, ya que la prueba en sí no considera a una como independiente y a otra como dependiente; la noción de causa-efecto (independiente-dependiente), es posible establecerla teóricamente<sup>22</sup>. Por lo tanto la prueba estadística adecuada para el presente trabajo de investigación viene a ser la Regresión Lineal, que es un modelo estadístico para estimar el efecto de una variable sobre otra; está

---

<sup>21</sup> Hernández Sampiere, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar. (2014). Metodología de la Investigación. México: 318.

<sup>22</sup> Hernández Sampiere, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar. (2014). Metodología de la Investigación. México: 304.

asociado con el coeficiente r de Pearson, se utiliza cuando las hipótesis son causales, nivel de medición de las variables: intervalos o razón<sup>23</sup>.

Para contrastar las hipótesis se usó la correlación de Pearson, teniendo en cuenta los siguientes pasos o procedimientos:

- a) Formular la hipótesis nula (contrario a la hipótesis de estudio): Ho.
- b) Formular la hipótesis alternante (hipótesis de estudio): Ha.
- c) Fijar el nivel de significancia: 95% confianza (p= 0.05).
- d) Prueba estadística Correlación de Pearson (con el software SPSS).

Fórmula para datos no agrupados:

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

r = Coeficiente producto-momento de correlación lineal  
 $x = X - \bar{X}$  ;  $y = Y - \bar{Y}$

- e) Prueba estadística Regresión Lineal (con el software SPSS).
- f) Toma de decisiones.

El coeficiente de r de Pearson puede variar de -1.00 a + 1.00; donde: -1.00 = correlación negativa perfecta (“A mayor X, menor Y”; o “a menor X, mayor Y”).

Si el coeficiente es + 1.00= correlación positiva perfecta (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”).

---

<sup>23</sup> Hernández Sampiere, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar. (2014). Metodología de la Investigación. México: 306-307.



El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa);  
y el valor numérico, la magnitud de la correlación.

-0.90= Correlación negativa muy fuerte.

-0.75= Correlación negativa considerable.

-0.50= Correlación negativa media.

-0.25= Correlación negativa débil.

-0.10= Correlación negativa muy débil.

0.00= No existe correlación alguna entre las variables.

+0.10= Correlación positiva muy débil.

+0.25= Correlación positiva débil.

+0.50= Correlación positiva media.

+0.75= Correlación positiva considerable.

+0.90= Correlación positiva muy fuerte.

+1.00= Correlación positiva perfecta.

**Tanto para la Correlación de Pearson y Regresión Lineal se toma en cuenta lo siguiente:**

Si  $P$  es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

Si  $P$  es menor del valor 0.05 se confirma la hipótesis alterna ( $H_a$ ) (hipótesis de estudio), por cuanto hay significancia.

Si  $P$  es mayor del valor 0.05 se rechaza la hipótesis alterna ( $H_a$ ) y se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ).

$H_0$ : Las filas y las columnas son independientes.

$H_a$ : Hay una dependencia entre filas y columnas de las tablas (en caso se confirme la hipótesis alterna)<sup>24</sup>.

### **3.9 Tratamiento estadístico.**

Se utilizó el software SPSS Versión 21 y los estadísticos de Correlación de Pearson y Regresión Lineal.

---

<sup>24</sup> Hernández Sampiere, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar. (2014). Metodología de la Investigación. México: 305.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS**

#### **4.1 Descripción del trabajo de campo**

El trabajo de campo se realizó en el Distrito de Chaupimarca, Provincia y Departamento de Pasco.

Se ha aplicado el instrumento del cuestionario a doce personas, entre propietarios y/o representantes y contadores de seis grifos ubicados en el Distrito de Chaupimarca.

En la mayoría de casos hubo una buena predisposición por responder las preguntas correspondientes. El cuestionario tiene doce preguntas respecto a la variable independiente y doce preguntas sobre la variable dependiente.

## 4.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos

### CONTABILIDAD GERENCIAL – VI PLANEAMIENTO EMPRESARIAL

GRÁFICO 4.01: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 01 - V.I.

¿Se formularon adecuadamente los objetivos de la empresa, en función a la visión establecida en el plan estratégico?

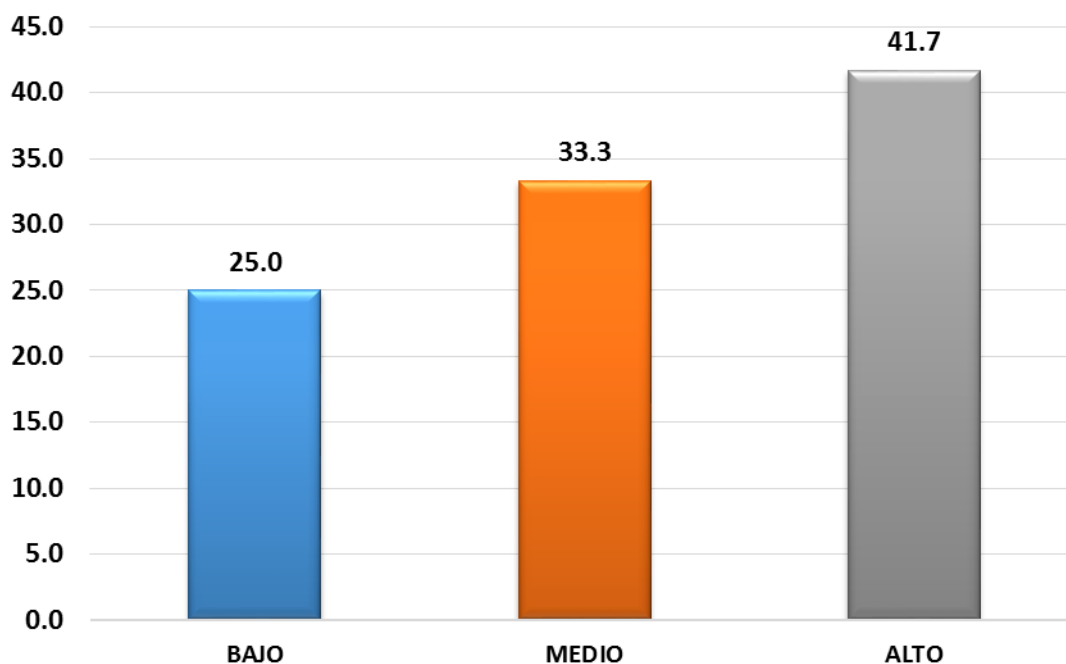


TABLA 4.01: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 01 – V.I.

1 - VI	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	3	25.0
MEDIO (Si medianamente)	4	33.3
ALTO (Si adecuadamente)	5	41.7
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Con respecto a la interrogante, el gráfico muestra que el 41,7 % de los encuestados afirman, que se formularon adecuadamente los objetivos de la empresa, un 33,3 % consideran medianamente y un 25,0 % que no.

GRÁFICO 4.02: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 02 - V.I.

¿Se ha establecido adecuadamente las políticas para lograr la competitividad de la empresa?

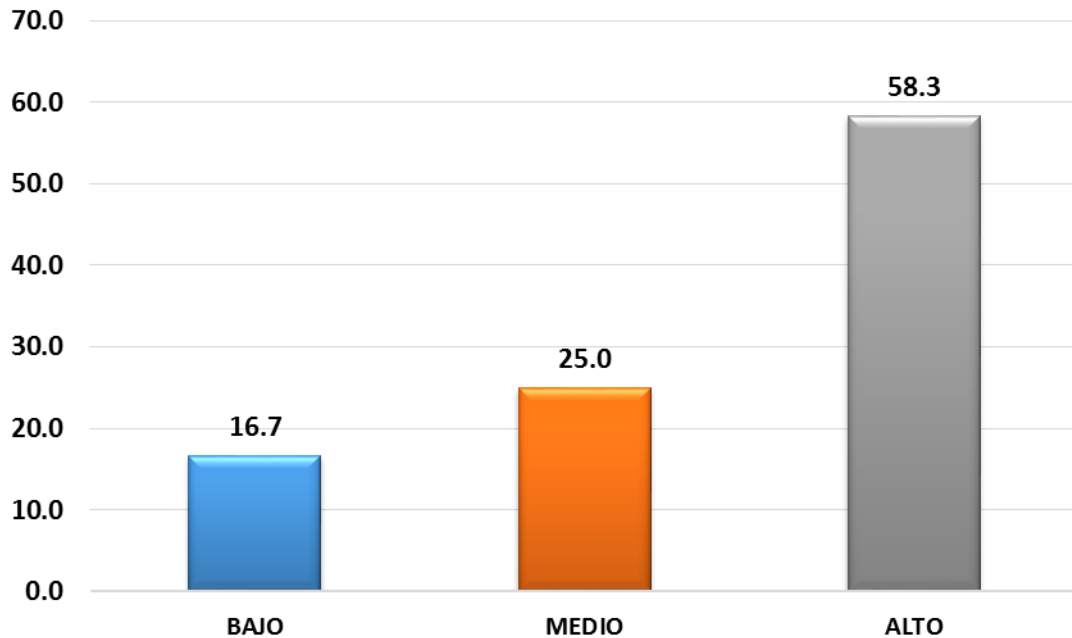


TABLA 4.02: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 02 – V.I.

2 - VI	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	2	16.7
MEDIO (Si medianamente)	3	25.0
ALTO (Si adecuadamente)	7	58.3
<b>TOTAL</b>	12	100

El gráfico muestra que el 58,3 % de los encuestados aseveran que se establecieron adecuadamente las políticas para lograr la competitividad de la empresa; un 25,0% considera medianamente y un 16,7% estima que no.

GRÁFICO 4.03: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 03 - V.I.

¿Se han establecido un planeamiento de utilidades para el próximo ejercicio económico?

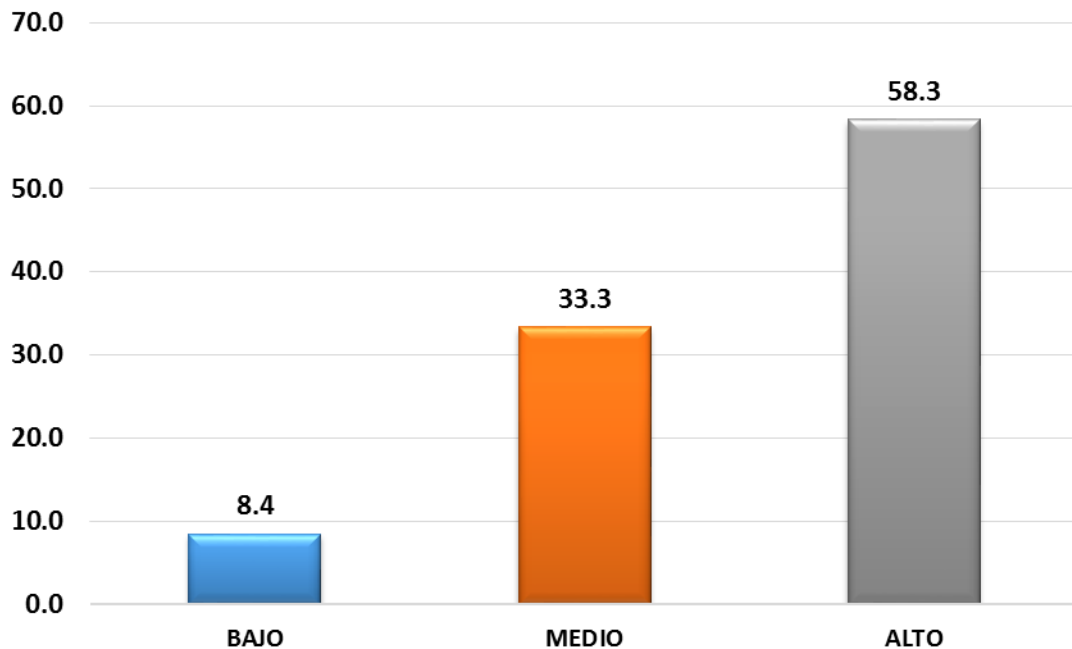


TABLA 4.03: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 03 – V.I.

3 - VI	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	1	8.4
MEDIO (Si medianamente)	4	33.3
ALTO (Si adecuadamente)	7	58.3
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Los resultados de la muestra aseveran que el 58,3 % de los encuestados afirman, que se han establecido un planeamiento de utilidades para el próximo ejercicio económico; un 33,3% considera medianamente y un 8,4% estima que no lo hicieron.

GRÁFICO 4.04: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 04 - V.I.

¿Se ha planificado adecuadamente la contabilidad gerencial, para la toma de decisiones en los procesos administrativos en su empresa?

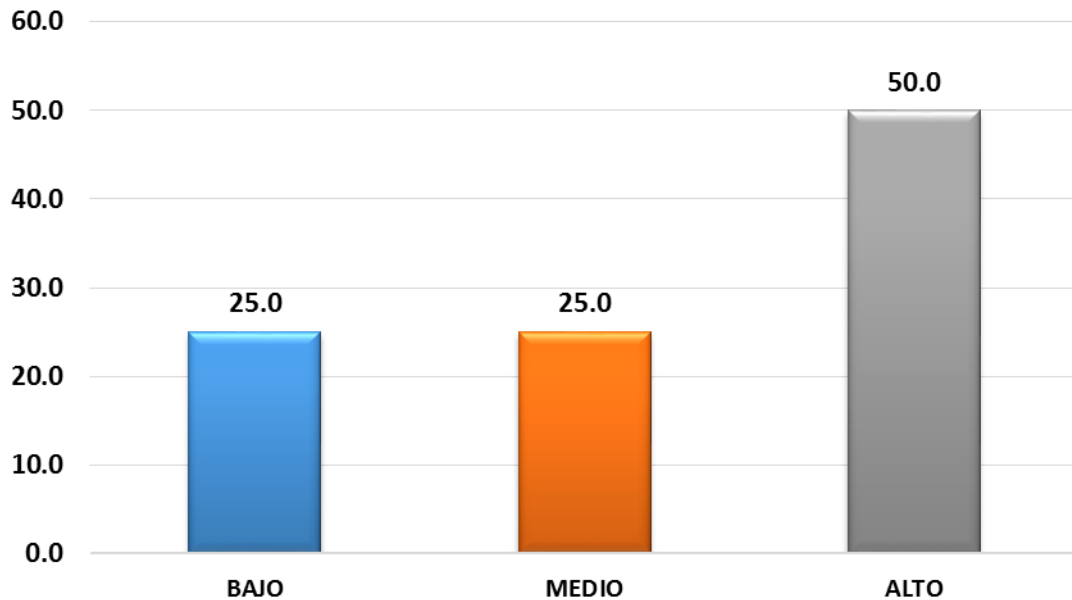


TABLA 4.04: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 04 – V.I.

4 - VI	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	3	25.0
MEDIO (Si medianamente)	3	25.0
ALTO (Si adecuadamente)	6	50.0
<b>TOTAL</b>	12	100

La estadística muestra que el 50,0 % de los encuestados afirman, que se ha planificado adecuadamente la contabilidad gerencial, para la toma de decisiones en los procesos administrativos en las empresas; un 25,0% considera medianamente y un 25,0% estima que no.

GRÁFICO 4.05: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 05 - V.I.

¿En el proceso de toma de decisiones, se manejaron adecuadamente los ambientes de decisión de certeza, riesgo e incertidumbre?

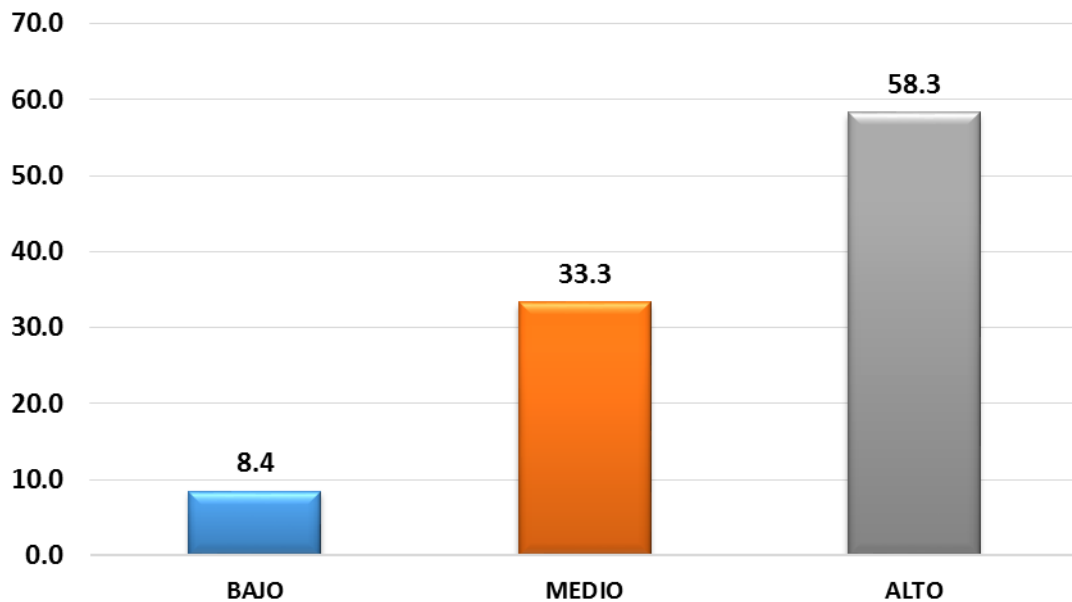


TABLA 4.05: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 05 – V.I.

5 - VI	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	1	8.4
MEDIO (Si medianamente)	4	33.3
ALTO (Si adecuadamente)	7	58.3
<b>TOTAL</b>	12	100

Los resultados que se muestran corresponden a la interrogante, que si en el proceso de decisiones, se manejaron adecuadamente los ambientes de decisión de certeza, riesgo e incertidumbre, un 58,3 % de los encuestados indican que sí, el 33,3 % medianamente y un 8,4 % que no.



GRÁFICO 4.06: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 06 - V.I.

¿Se aplica la contabilidad gerencial para la toma de decisiones en la gestión financiera en su empresa?

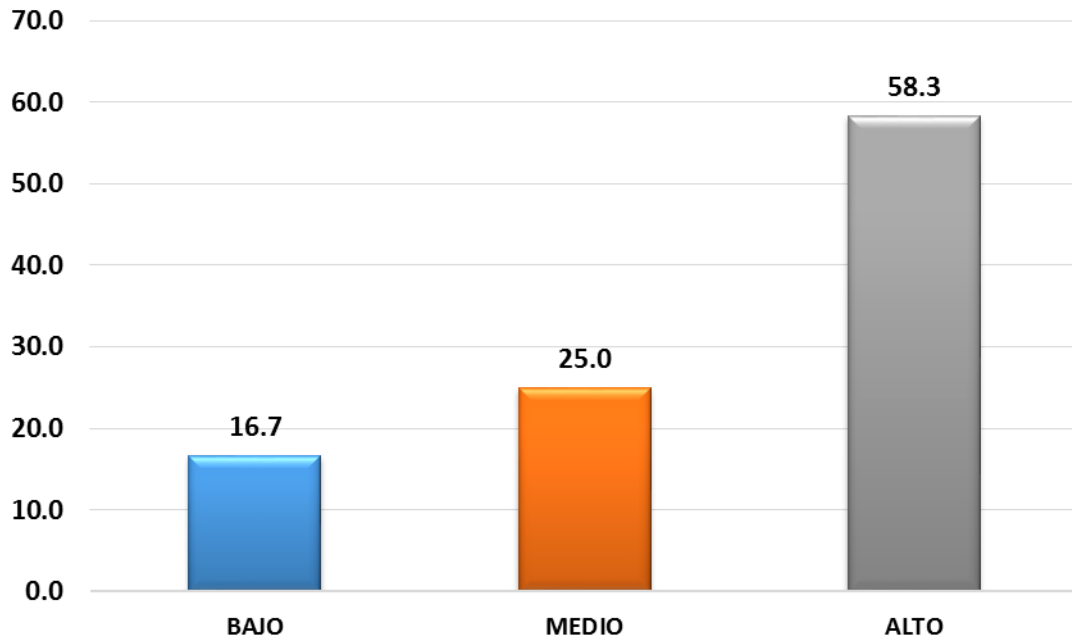


TABLA 4.06: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 06 – V.I.

6 - VI	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	2	16.7
MEDIO (Si medianamente)	3	25.0
ALTO (Si adecuadamente)	7	58.3
<b>TOTAL</b>	12	100

Con respecto a la interrogante, si la empresa aplica la contabilidad gerencial para la toma de decisiones en la gestión financiera de su empresa, aseveran positivamente en un 58,3 %; 25,0 % medianamente y un 16,7 % indican que no.

GRÁFICO 4.07: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 07 - V.I.

¿Se han implementado adecuadamente los sistemas de control interno en la empresa?

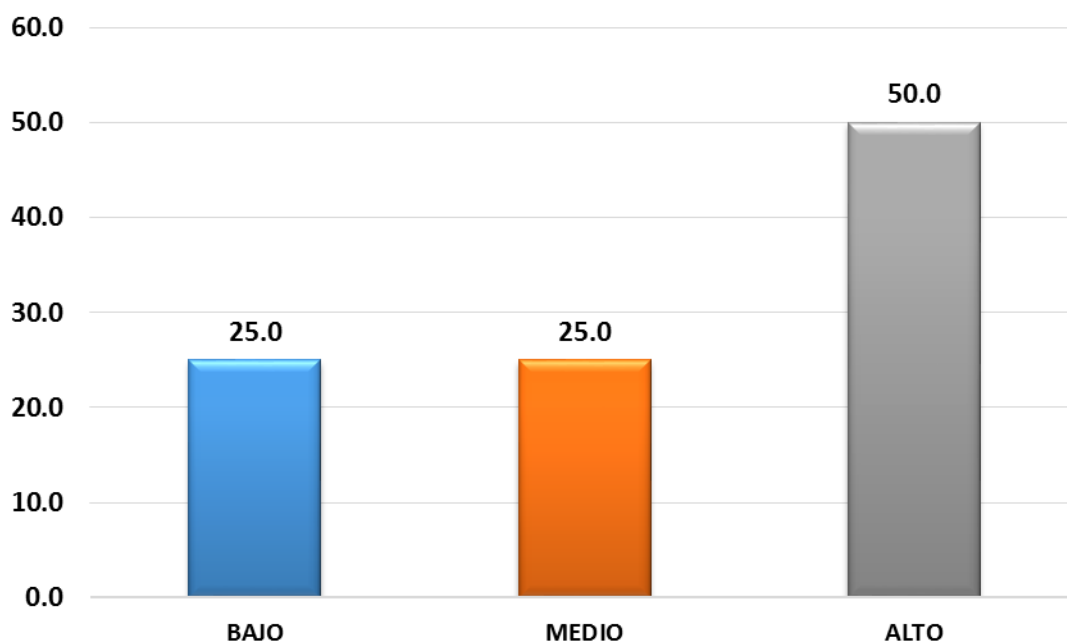


TABLA 4.07: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 07 – V.I.

7 - VI	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	3	25.0
MEDIO (Si medianamente)	3	25.0
ALTO (Si adecuadamente)	6	50.0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

En el presente cuadro estadístico, los consultados indican respecto a la implementación de los sistemas de control interno, un 50,0 % indican una adecuada implementación, un 25,0 % que lo hicieron medianamente y 25,0 % que no lo hicieron convenientemente.

GRÁFICO 4.08: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 08 - V.I.

¿Se realizaron adecuadamente las auditorías de desempeño y de cumplimiento?

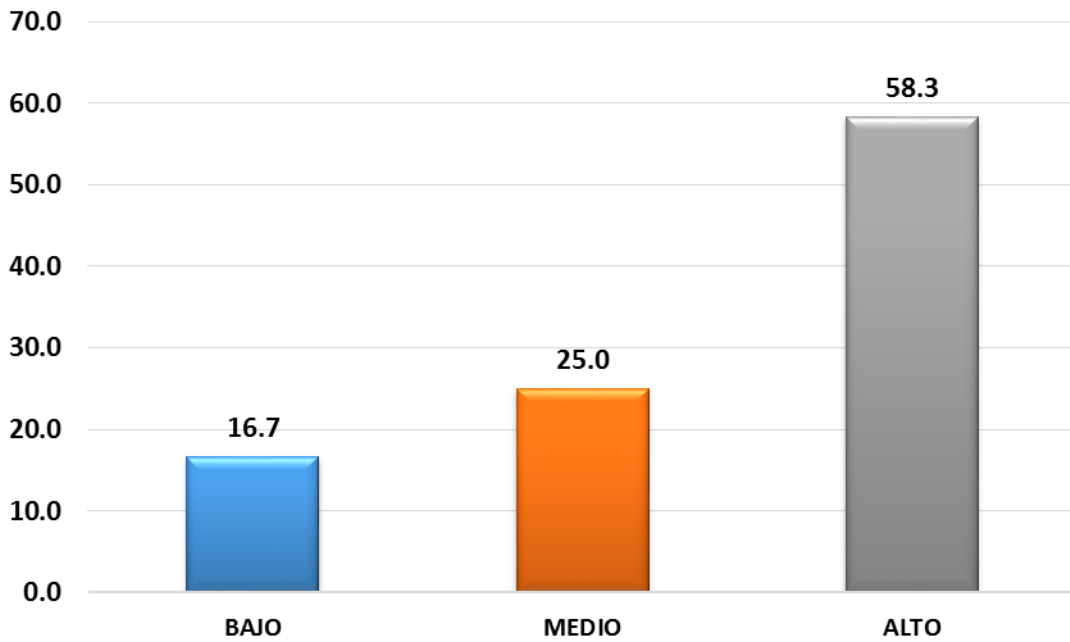


TABLA 4.08: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 08 – V.I.

8 - VI	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	2	16.7
MEDIO (Si medianamente)	3	25.0
ALTO (Si adecuadamente)	7	58.3
<b>TOTAL</b>	12	100

El gráfico nos muestra que un 58.3 % de los encuestados indican que, se realizaron adecuadamente las auditorías de desempeño y de cumplimiento, en un 25,0 % indican medianamente y el 16,7 % indican que no.

GRÁFICO 4.09: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 09 - V.I.

¿Se realizó adecuadamente la auditoría a los estados financieros?

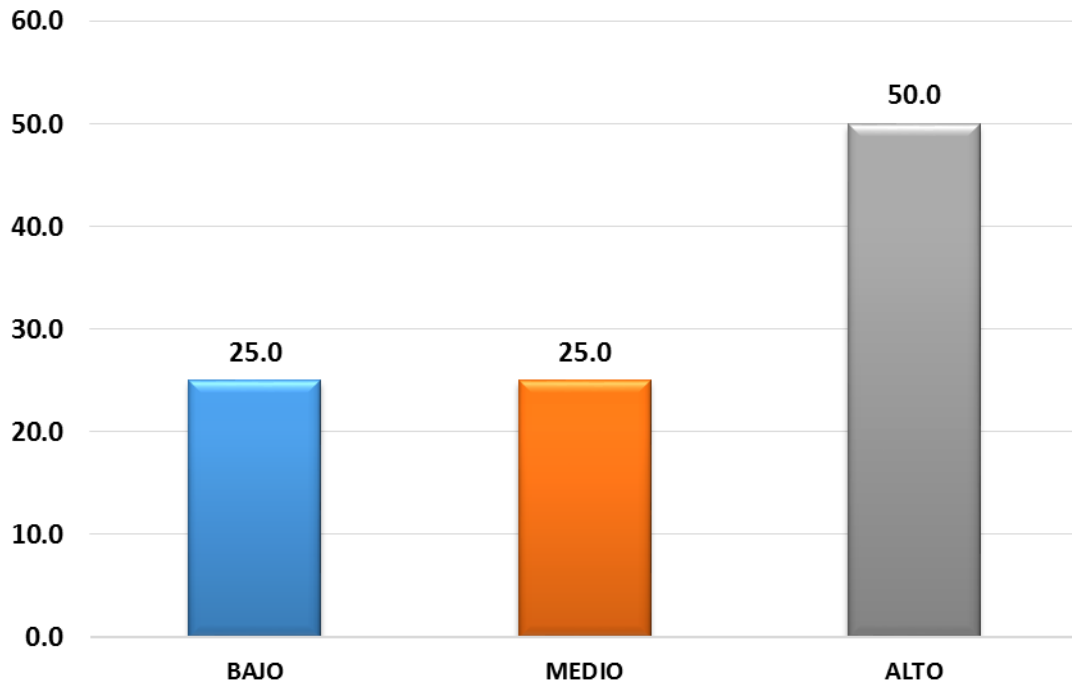


TABLA 4.09: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 09 – V.I.

9 - VI	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	3	25.0
MEDIO (Si medianamente)	3	25.0
ALTO (Si adecuadamente)	6	50.0
<b>TOTAL</b>	12	100

En el presente gráfico podemos apreciar que el 50,0 % de los encuestados indican, que se realizaron adecuadamente la auditoría a los estados financieros en la empresa; el 25,0 % indican medianamente y un 25,00 % que no.

GRÁFICO 4.10: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 10 - V.I.

¿Los informes gerenciales, se utilizaron para la adopción de políticas sobre: los ambientes de decisión de certeza, riesgo e incertidumbre?

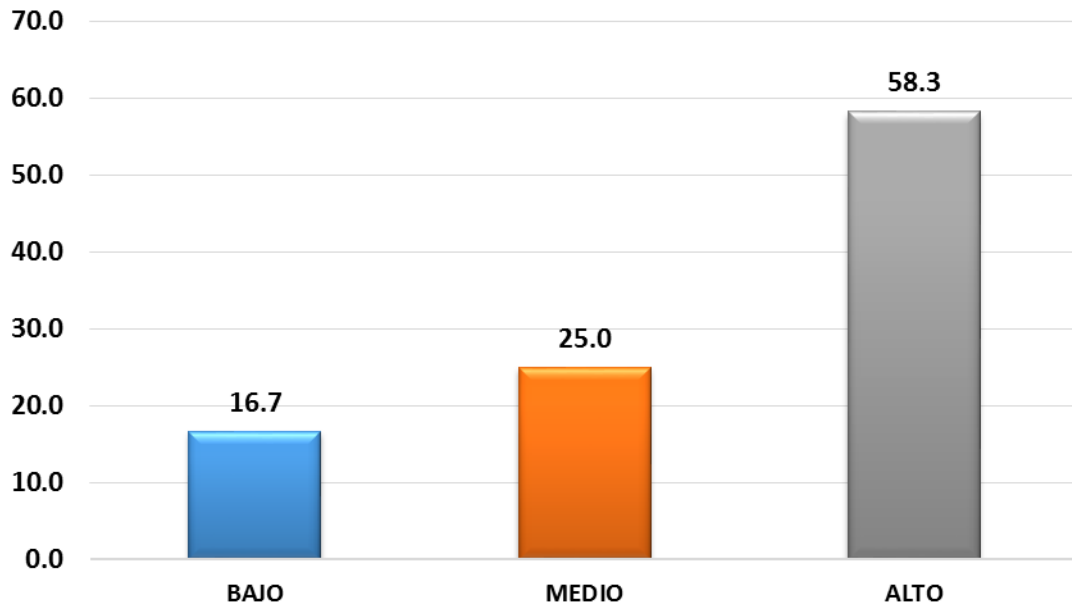


TABLA 4.10: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 10 – V.I.

10 - VI	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	2	16.7
MEDIO (Si medianamente)	3	25.0
ALTO (Si adecuadamente)	7	58.3
<b>TOTAL</b>	12	100

En el grafico se aprecia que 58,3 % de los encuestados manifiestan, que los informes gerenciales, se utilizaron para la adopción de políticas sobre los ambientes de decisión de certeza, riesgo e incertidumbre; un 25,0 % indican medianamente y un 5,0 % que no.

GRÁFICO 4.11: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 11 - V.I.

¿Los informes gerenciales, se utilizaron para la adopción de políticas en la identificación, medición y valoración del riesgo financiero en su empresa?

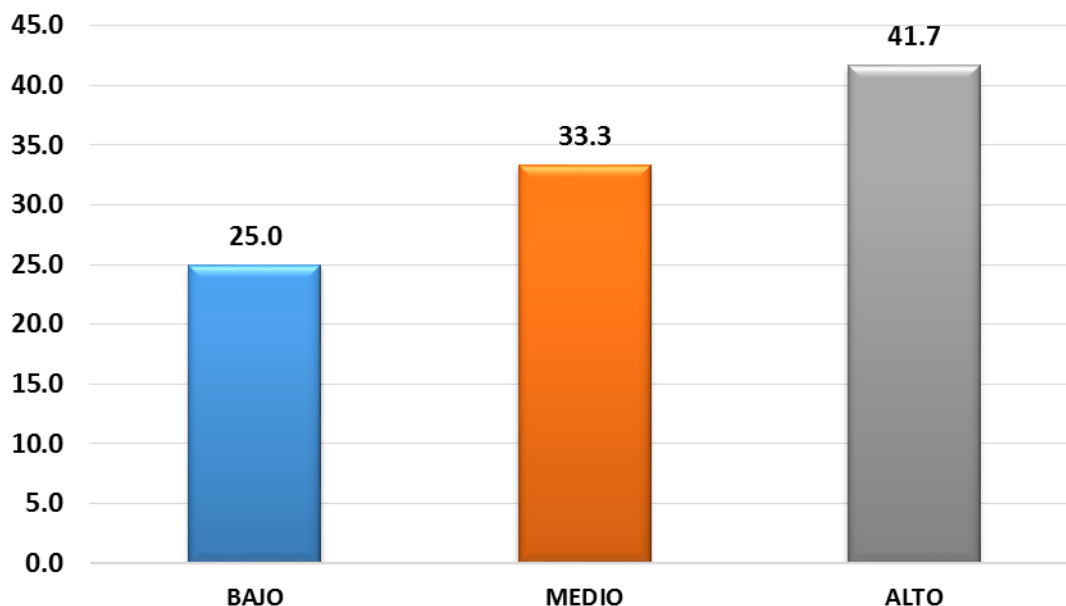


TABLA 4.11: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 11 – V.I.

11 - VI	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	3	25.0
MEDIO (Si medianamente)	4	33.3
ALTO (Si adecuadamente)	5	41.7
<b>TOTAL</b>	12	100

Con respecto a la interrogante, que si los informes gerenciales, se utilizaron para la adopción de políticas en la identificación, medición y valoración del riesgo financiero en su empresa; aseveran que sí en un 41,7 %; 33,3 % de manera media y un 25,0 % que no.

GRÁFICO 4.12: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 12 - V.I.

¿Los informes gerenciales, se utilizaron para la adopción de políticas sobre la administración de gestión de riesgos?

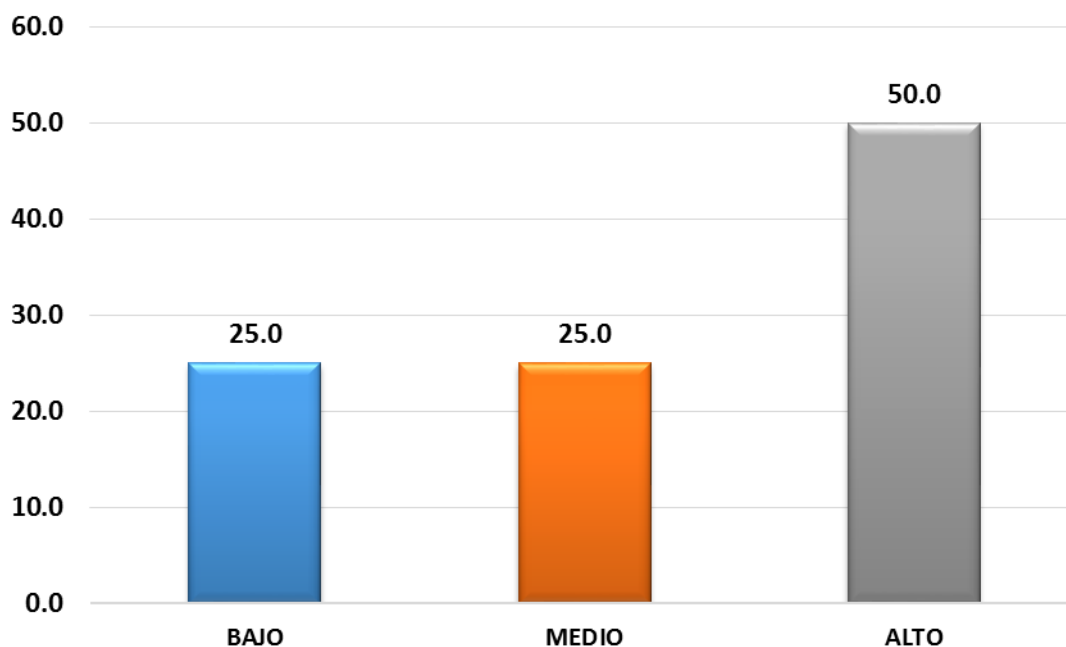


TABLA 4.12: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 12 – V.I.

12 - VI	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	3	25.0
MEDIO (Si medianamente)	3	25.0
ALTO (Si adecuadamente)	6	50.0
<b>TOTAL</b>	12	100

En el cuadro estadístico se aprecia que 50,0 % de los encuestados afirman que los informes gerenciales, se utilizaron para la adopción de políticas sobre la administración de gestión de riesgos; el 25,0% considera de manera mediana y un 25,0 % que no.

GRÁFICO 4.13: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 01 - V.D.

¿La empresa logró los objetivos estratégicos establecidos, para llegar a la visión formulada en el plan estratégico?

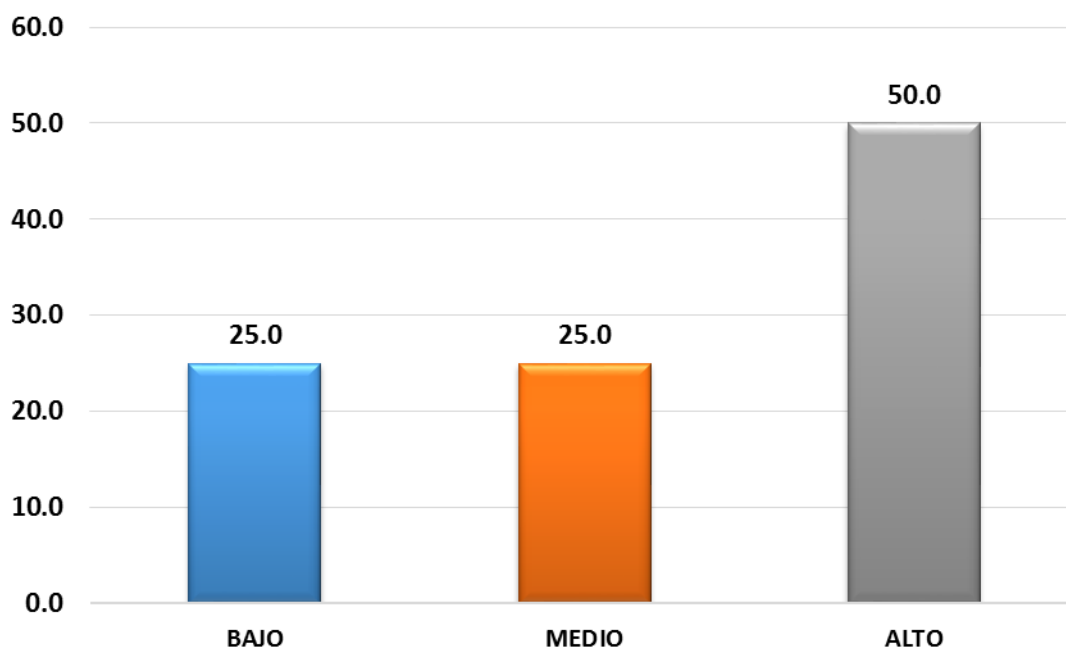


TABLA 4.13: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 01 – V.D.

1 - VD	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	3	25.0
MEDIO (Si medianamente)	3	25.0
ALTO (Si adecuadamente)	6	50.0
<b>TOTAL</b>	12	100

En el cuadro estadístico se aprecia que 50,0 % de los encuestados afirman que, las empresa lograron los objetivos estratégicos establecidos, para llegar a la visión formulado en el plan estratégico; el 25,0% considera de manera mediana y un 25,0 % que no.



GRÁFICO 4.14: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 02 - V.D.

¿La empresa logró la competitividad establecida en el planeamiento empresarial?

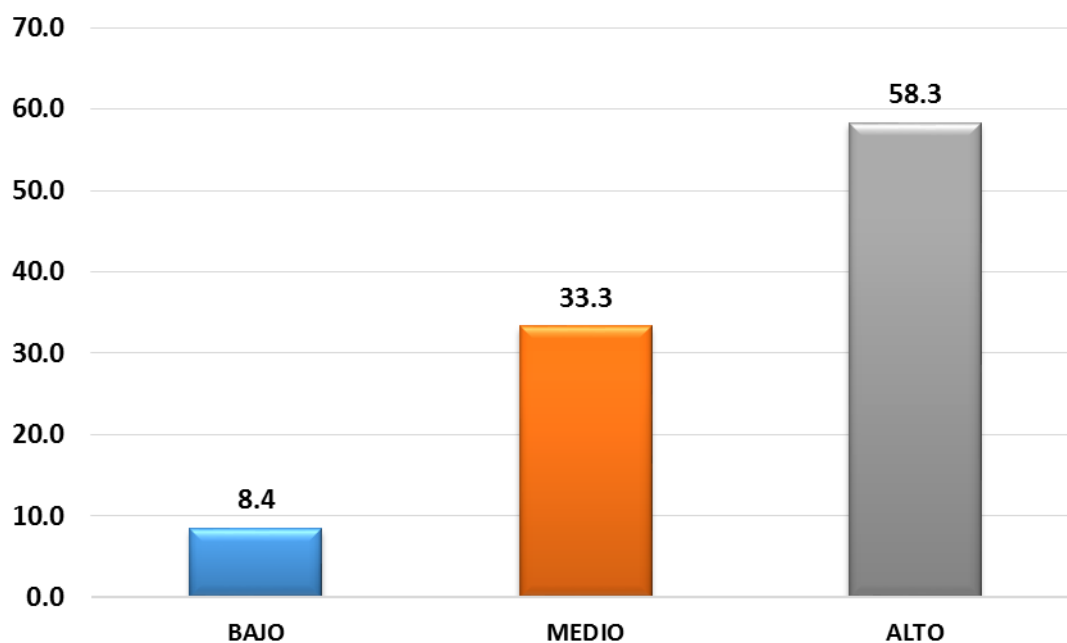


TABLA 4.14: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 02 – V.D.

2 - VD	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	1	8.4
MEDIO (Si medianamente)	4	33.3
ALTO (Si adecuadamente)	7	58.3
<b>TOTAL</b>	12	100

Con respecto a la interrogante, que si la empresa logró la competitividad establecida en el planeamiento empresarial; un 58,3 % de los encuestados lo afirman, el 33,3 % consideran en forma mediana y 8,4 % lo niegan.

GRÁFICO 4.15: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 03 - V.D.

¿La empresa logró las utilidades establecidas en el planeamiento empresarial?

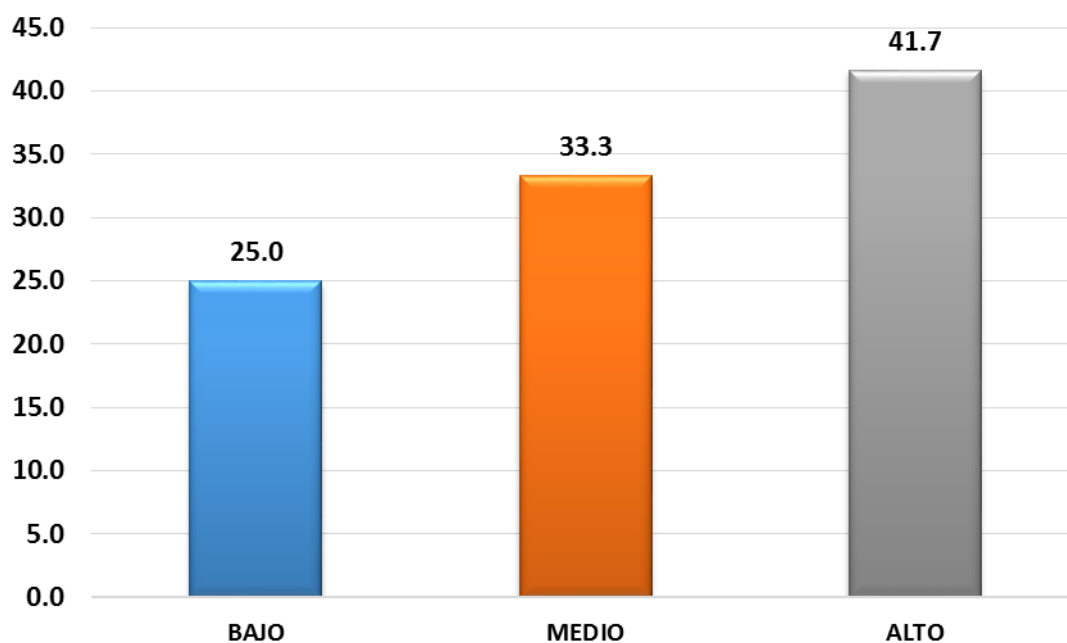


TABLA 4.15: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 03 – V.D.

3 - VD	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	3	25.0
MEDIO (Si medianamente)	4	33.3
ALTO (Si adecuadamente)	5	41.7
<b>TOTAL</b>	12	100

En el gráfico se aprecia que el 41,7 % de los encuestados afirman, que la empresa logró las utilidades establecidas en el planeamiento empresarial; medianamente un 33,3 % y el 25,0% indican que no.

GRÁFICO 4.16: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 04 - V.D.

¿La toma de decisiones, ha incidido en la mejora de los procesos administrativos en su empresa?

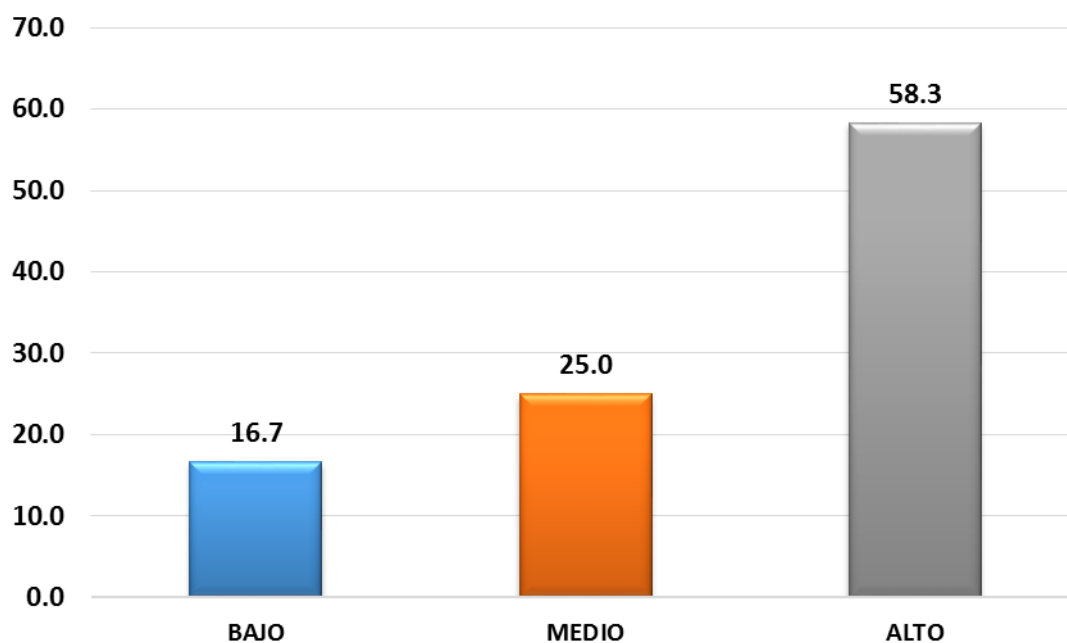


TABLA 4.16: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 04 – V.D.

4 - VD	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	2	16.7
MEDIO (Si medianamente)	3	25.0
ALTO (Si adecuadamente)	7	58.3
<b>TOTAL</b>	12	100

Con respecto a la interrogante, que si la toma de decisiones, ha incidido en la mejora de los procesos administrativos en su empresa; un 58,3% indican que sí; un 25,0% medianamente y un 16,7 % que no.

GRÁFICO 4.17: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 05 - V.D.

¿La toma de decisiones, ha permitido manejar adecuadamente los ambientes de decisión de certeza, riesgo e incertidumbre?

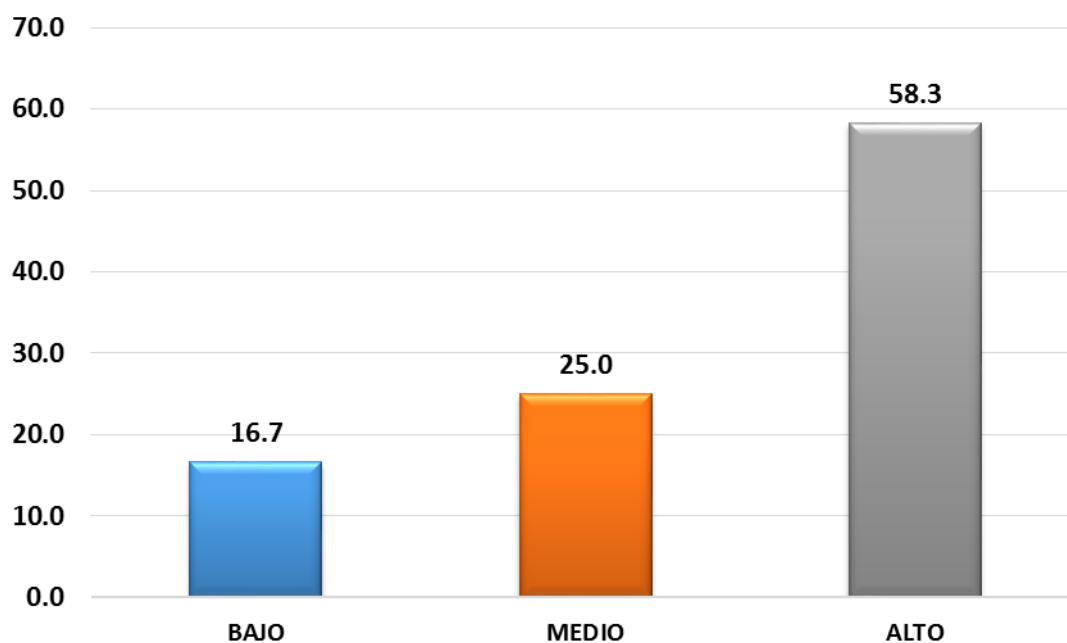


TABLA 4.17: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 05 – V.D.

5 - VD	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	2	16.7
MEDIO (Si medianamente)	3	25.0
ALTO (Si adecuadamente)	7	58.3
<b>TOTAL</b>	12	100

Del cuadro estadístico y del gráfico se aprecia que 58,3 % de los encuestados indican, que la toma de decisiones, han permitido manejar adecuadamente los ambientes de decisión de certeza, riesgo e incertidumbre; 25,0 % consideran que medianamente y el 16,7 % indican que no.

GRÁFICO 4.18: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 06 - V.D.

¿La toma de decisiones, han permitido una adecuada gestión financiera en su empresa?

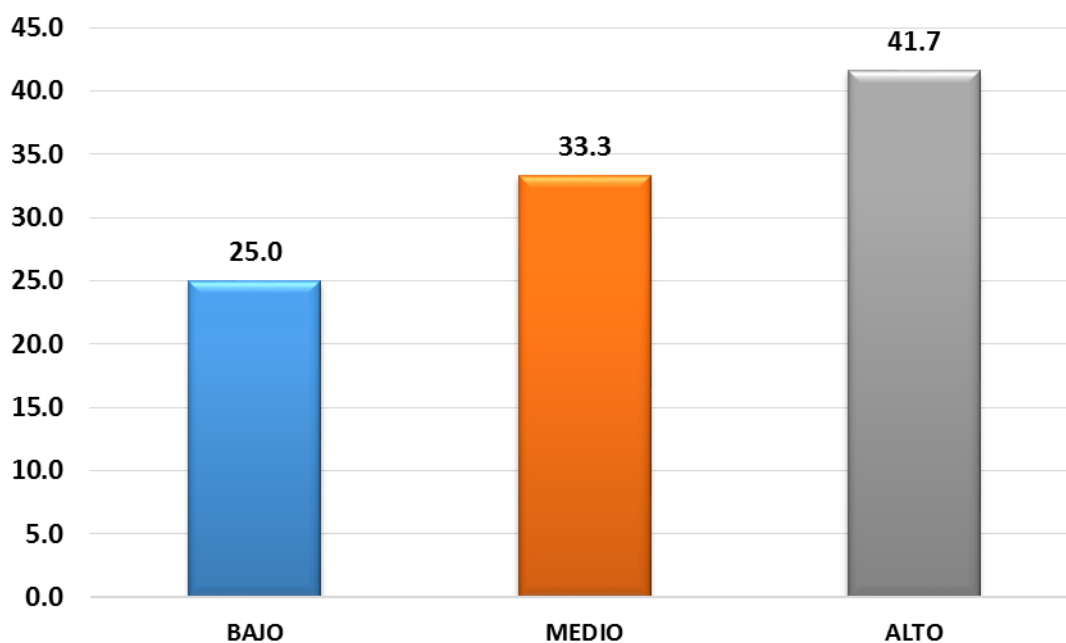


TABLA 4.18: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 06 – V.D.

6 - VD	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	3	25.0
MEDIO (Si medianamente)	4	33.3
ALTO (Si adecuadamente)	5	41.7
<b>TOTAL</b>	12	100

Del cuadro estadístico y del gráfico, un 41,7 % de los encuestados indican, que la toma de decisiones, han permitido una adecuada gestión financiera en la empresa; un 33,3% consideran que solo de manera mediana y 25.0 % afirma que no.

GRÁFICO 4.19: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 07 - V.D.

¿Los informes de la auditoría del sistema de control interno, han permitido establecer estrategias para la gestión de riesgos (prevención, control, retención, evitación o transferencia del riesgo)?

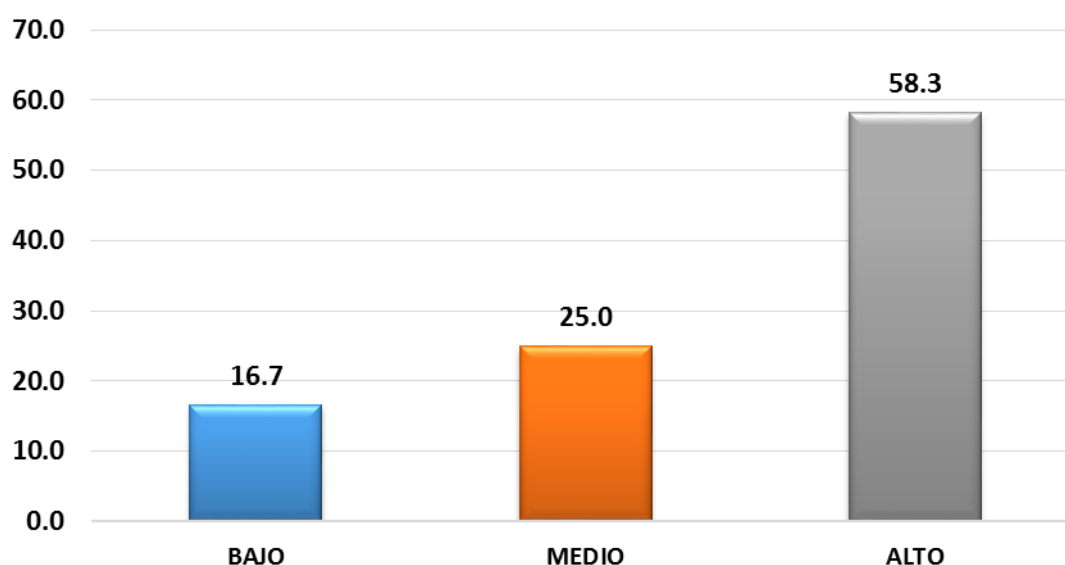


TABLA 19: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 07 – V.D.

7 – VD	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	2	16.7
MEDIO (Si medianamente)	3	25.0
ALTO (Si adecuadamente)	7	58.3
<b>TOTAL</b>	12	100

Del gráfico y cuadro estadístico, se afirma que el 58,3 % de los encuestados indican que, los informes de la auditoría del sistema de control interno, han permitido establecer estrategias para la gestión de riesgos; el 25,0 % indican medianamente y el 16,7 % afirman que no.

GRÁFICO 4.20: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 08 - V.D.

¿Los informes de la auditoría de desempeño y de cumplimiento, han permitido establecer estrategias para mejorar la eficiencia, eficacia, economía y el cumplimiento de normas interna y externas?

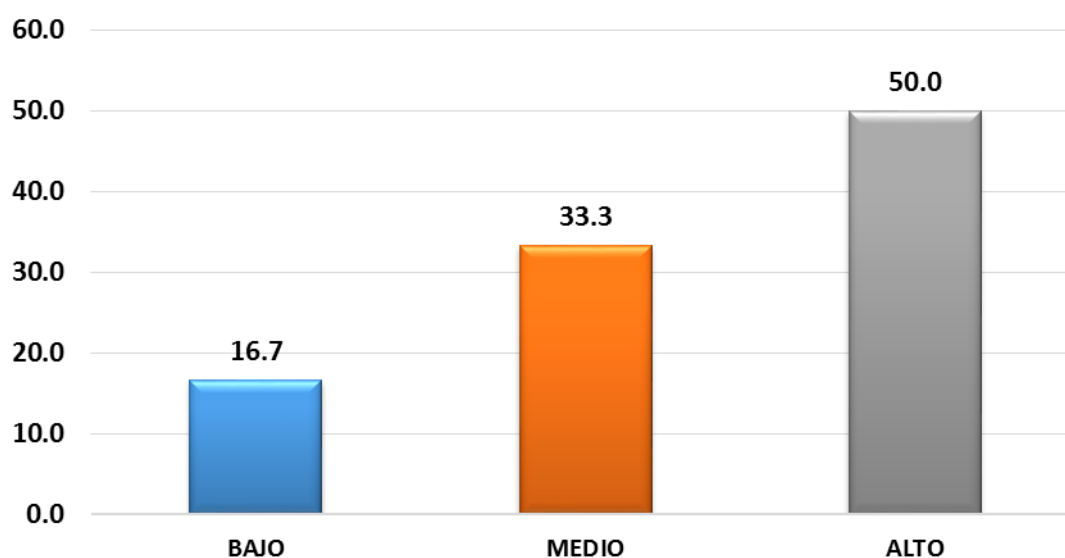


TABLA 4.20: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 08 – V.D.

8 - VD	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	2	16.7
MEDIO (Si medianamente)	4	33.3
ALTO (Si adecuadamente)	6	50.0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

En el presente cuadro estadístico, los consultados afirman que los informes de auditoría de desempeño y de cumplimiento, han permitido establecer estrategias para mejorar la eficiencia, eficacia, economía y el cumplimiento de normas internas y externas en una 50,0%, medianamente en un 33,3 % y el 16,7 % indican que no.

GRÁFICO 4.21: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 09 - V.D.

¿Los informes de la auditoría a los estados financieros, han permitido establecer estrategias para la presentación razonable de los estados financieros de la empresa?

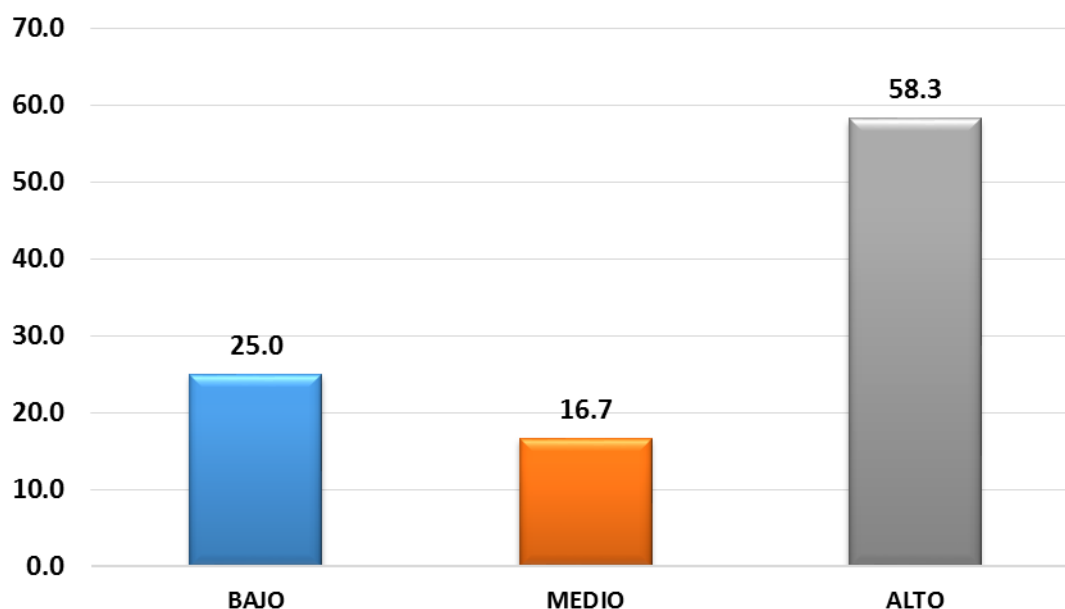


TABLA 4.21: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 09 – V.D.

9 - VD	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	3	25.0
MEDIO (Si medianamente)	2	16.7
ALTO (Si adecuadamente)	7	58.3
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

En el gráfico se aprecia que el 58,3 % de los encuestados afirman, que los informes de la auditoría a los estados financieros, han permitido establecer estrategias para la presentación razonable de los estados financieros en la empresa; el 16,7 % afirman medianamente y el 25,0% indican que no.



GRÁFICO 4.22: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 10 - V.D.

¿Los informes gerenciales, incidieron en la adopción de políticas sobre: los ambientes de decisión de certeza, riesgo e incertidumbre?

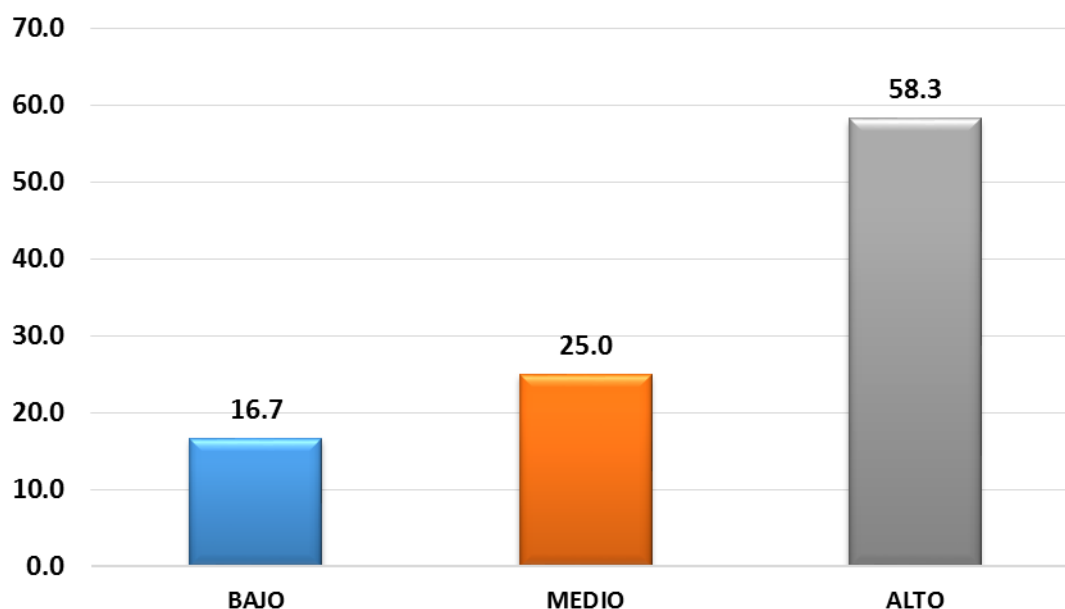


TABLA 4.22: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 10 – V.D.

10 - VD	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	2	16.7
MEDIO (Si medianamente)	3	25.0
ALTO (Si adecuadamente)	7	58.3
<b>TOTAL</b>	12	100

En el gráfico se aprecia que el 58,3 % de los encuestados afirman, que los informes gerenciales, incidieron en la adopción de políticas sobre los ambientes de decisión de certeza, riesgo e incertidumbre; el 25,0 % afirman medianamente y el 16,7% indican que no.

GRÁFICO 4.23: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 11 - V.D.

¿Los informes gerenciales, incidieron en la adopción de políticas sobre: la identificación, medición y valoración del riesgo?

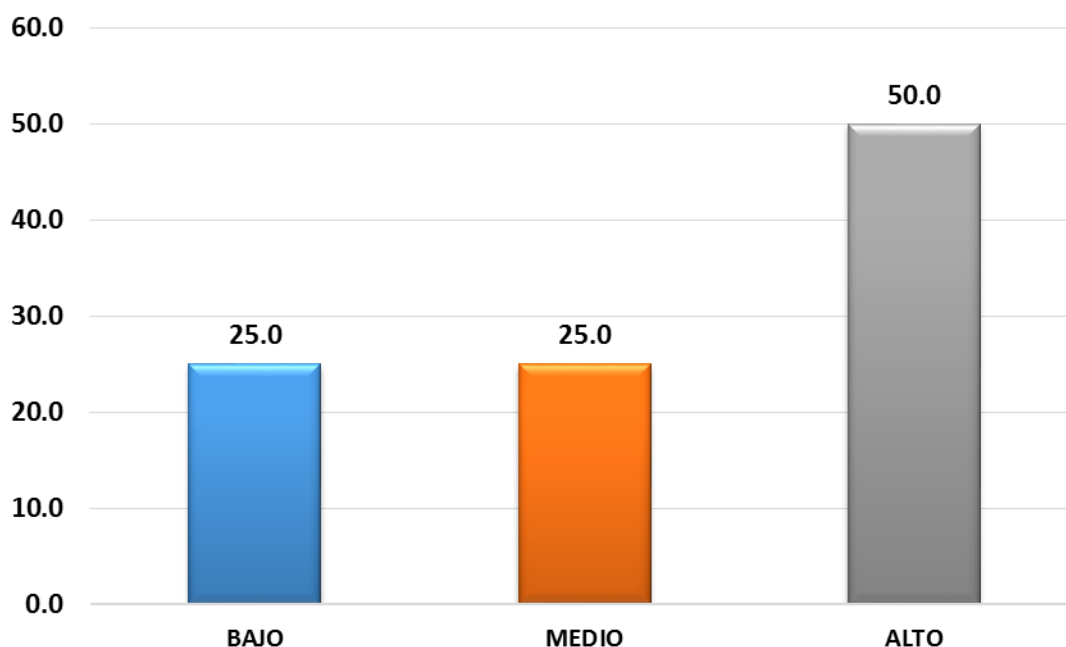


TABLA 4.23: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 11 – V.D.

11 - VD	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	3	25.0
MEDIO (Si medianamente)	3	25.0
ALTO (Si adecuadamente)	6	50.0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

En el gráfico se aprecia que el 50,0 % de los encuestados afirman, que los informes gerenciales, incidieron en la adopción de políticas sobre la identificación, medición y valoración del riesgo; el 25,0 % afirman medianamente y el 25,0 % indican que no.

GRÁFICO 4.24: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 12 - V.D.

¿Los informes gerenciales, incidieron en la adopción de políticas de gestión de riesgos (prevención, control, retención, evitación o transferencia del riesgo)?

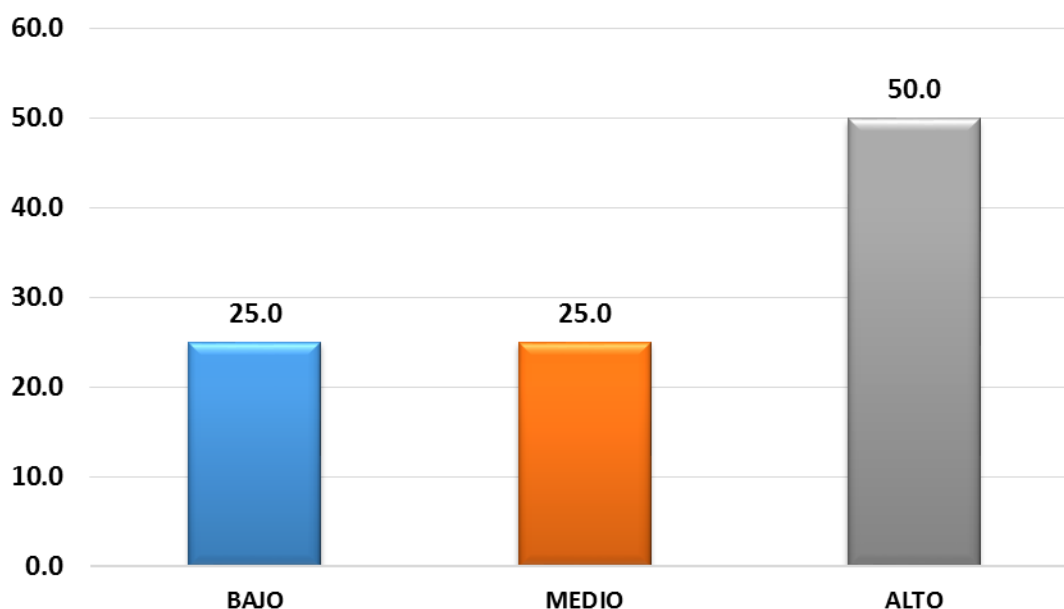


TABLA 4.24: CUESTIONARIO PREGUNTA N° 12 – V.D.

12 - VD	Frecuencia	Porcentaje
BAJO (No)	3	25.0
MEDIO (Si medianamente)	3	25.0
ALTO (Si adecuadamente)	6	50.0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

En el gráfico se aprecia que el 50,0 % de los encuestados afirman, que los informes gerenciales, incidieron en la adopción de políticas de gestión de riesgos (prevención, control, retención, evitación o transferencia del riesgo); el 25,0 % afirman medianamente y el 25,0% indican que no.

### 4.3 Contrastación de hipótesis

- **Primera hipótesis**

El planeamiento empresarial incide en el logro de las metas y objetivos planteados en las empresas comercializadoras de hidrocarburos, ya que el planeamiento ayuda a controlar las desviaciones que se vienen produciendo en el periodo y ayudan a corregirlos mediante acciones que toma la gerencia.

**Pasos para efectuar el contraste:**

**a) Hipótesis nula  $H_0$**

El planeamiento empresarial **NO** incide en el logro de las metas y objetivos planteados en las empresas comercializadoras de hidrocarburos, ya que el planeamiento **NO** ayuda a controlar las desviaciones que se vienen produciendo en el periodo y **NO** ayudan a corregirlos mediante acciones que toma la gerencia.

**b) Hipótesis alternante  $H_a$**

El planeamiento empresarial incide en el logro de las metas y objetivos planteados en las empresas comercializadoras de hidrocarburos, ya que el planeamiento ayuda a controla las desviaciones que se vienen produciendo en el periodo y ayudan a corregirlos mediante acciones que toma la gerencia.

**c) Nivel significativo= 5%.**

**d) Prueba estadística Correlación de Pearson (software SPSS).**

**TABLA 4.25: RESUMEN DEL CUESTIONARIO HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1, PARA EL ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN DE PEARSON.**

HIPÓTESIS ESPECIFICO 1	BAJO	MEDIO	ALTO	TOTAL
OBJETIVOS -V.D.	7	11	18	36
PLANEAMIENTO EMPRESARIAL - V.I.	6	11	19	36

**TABLA 4.26: RESULTADOS DEL ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN DE PEARSON, HIPÓTESIS ESPECIFICA 1.**

**Correlaciones**

		PLANEAMIENTO EMPRESARIAL	OBJETIVOS
PLANEAMIENTO EMPRESARIAL	Correlación de Pearson	1	1,000*
	Sig. (bilateral)		,015
	N	3	3
OBJETIVOS	Correlación de Pearson	1,000*	1
	Sig. (bilateral)	,015	
	N	3	3

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

**e) Prueba estadística Regresión Lineal (software SPSS)**

**TABLA 4.27: RESUMEN DEL CUESTIONARIO HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1, PARA EL ESTADÍSTICO DE REGRESIÓN LINEAL.**

HIPÓTESIS ESPECIFICO 1	BAJO	MEDIO	ALTO	TOTAL
OBJETIVOS -V.D.	7	11	18	36
PLANEAMIENTO EMPRESARIAL - V.I.	6	11	19	36

**TABLA 4.28: RESULTADOS DEL ESTADÍSTICO DE REGRESIÓN LINEAL, HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1.**

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	1,000 <sup>a</sup>	,999	,999	,187

a. Variables predictoras: (Constante), PLANEAMIENTO EMPRESARIAL

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	61,965	1	61,965	1776,333	,015 <sup>b</sup>
	Residual	,035	1	,035		
	Total	62,000	2			

a. Variable dependiente: OBJETIVOS

b. Variables predictoras: (Constante), PLANEAMIENTO EMPRESARIAL

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1,814	,265		6,854	,092
	PLANEAMIENTO EMPRESARIAL	,849	,020	1,000	42,147	,015

a. Variable dependiente: OBJETIVOS

**f) Decisión.**

Tanto en la Correlación de Pearson y Regresión Lineal el valor de **P es 0.015**, siendo menor del valor 0.05, por lo que el coeficiente es **significativo**.

Siendo **P 0.015**, se **confirma la hipótesis alterna (Ha)** que es la hipótesis de estudio, por cuanto hay **significancia** y **se rechaza la hipótesis nula (Ho)**. A su vez nos demuestra que hay dependencia entre la variable independiente y dependiente (causa y efecto, respectivamente).

- **Segunda hipótesis**

La toma de decisiones influye positivamente, en los procesos administrativos en las comercializadoras de hidrocarburos, porque facilita la medición y control de objetivos trazados para todas las áreas de la empresa.

**Pasos para efectuar el contraste:**

**a) Hipótesis nula  $H_0$**

La toma de decisiones **NO** influye positivamente, en los procesos administrativos en las comercializadoras de hidrocarburos, porque **NO** facilita la medición y control de objetivos trazados para todas las áreas de la empresa.

**b) Hipótesis alternante  $H_a$**

La toma de decisiones influye positivamente, en los procesos administrativos en las comercializadoras de hidrocarburos, porque facilita la medición y control de objetivos trazados para todas las áreas de la empresa.

**c) Nivel significativo= 5%.**

**d) Prueba estadística Correlación de Pearson (software SPSS).**

**TABLA 4.29: RESUMEN DEL CUESTIONARIO HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2, PARA EL ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN DE PEARSON.**

HIPÓTESIS ESPECIFICO 2	BAJO	MEDIO	ALTO	TOTAL
PROCESOS ADMINISTRATIVOS - V.D.	7	10	19	36
TOMA DE DECISIONES - V.I.	6	10	20	36

**TABLA 4.30: RESULTADOS DEL ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN DE PEARSON, HIPÓTESIS ESPECIFICA 2.**

**Correlaciones**

		TOMA DECISIONES	PROCESOS ADMINISTRATIVOS
TOMA DECISIONES	Correlación de Pearson	1	,999 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)		,024
	N	3	3
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Correlación de Pearson	,999 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilateral)	,024	
	N	3	3

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

**e) Prueba estadística Regresión Lineal (software SPSS)**

**TABLA 4.31: RESUMEN DEL CUESTIONARIO HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2, PARA EL ESTADÍSTICO DE REGRESIÓN LINEAL.**

HIPÓTESIS ESPECIFICO 2	BAJO	MEDIO	ALTO	TOTAL
PROCESOS ADMINISTRATIVOS - V.D.	7	10	19	36
TOMA DE DECISIONES - V.I.	6	10	20	36

**TABLA 4.32: RESULTADOS DEL ESTADÍSTICO DE REGRESIÓN LINEAL, HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.**

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,999 <sup>a</sup>	,999	,997	,340

a. Variables predictoras: (Constante), TOMA DECISIONES

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	77,885	1	77,885	675,000	,024 <sup>b</sup>
	Residual	,115	1	,115		
	Total	78,000	2			

a. Variable dependiente: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

b. Variables predictoras: (Constante), TOMA DECISIONES



**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	1,615	,445		3,628	,171
TOMA DECISIONES	,865	,033	,999	25,981	,024

a. Variable dependiente: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

**f) Decisión.**

Tanto en la Correlación de Pearson y Regresión Lineal el valor de **P es 0.024**, siendo menor del valor 0.05, por lo que el coeficiente es **significativo**.

Siendo **P 0.024**, se **confirma la hipótesis alterna (Ha)** que es la hipótesis de estudio, por cuanto hay **significancia** y **se rechaza la hipótesis nula (Ho)**. A su vez nos demuestra que hay dependencia entre la variable independiente y dependiente (causa y efecto, respectivamente).

- **Tercera hipótesis**

Las acciones de control interno adoptadas, inciden en las estrategias tomadas por las empresas comercializadoras de hidrocarburos, ya que están estrechamente relacionadas.

**Pasos para efectuar el contraste:**

**g) Hipótesis nula Ho**

Las acciones de control interno adoptadas, **NO** inciden en las estrategias tomadas por las empresas comercializadoras de hidrocarburos, ya que **NO** están estrechamente relacionadas.

**h) Hipótesis alternante Ha**

Las acciones de control interno adoptadas, inciden en las estrategias tomadas por las empresas comercializadoras de hidrocarburos, ya que están estrechamente relacionadas.

- i) **Nivel significativo= 5%.**
- j) **Prueba estadística Correlación de Pearson (software SPSS).**

**TABLA 4.33: RESUMEN DEL CUESTIONARIO HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3, PARA EL ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN DE PEARSON.**

HIPÓTESIS ESPECIFICO 3	BAJO	MEDIO	ALTO	TOTAL
ESTRATEGIAS - V.D.	7	9	20	36
ACCIONES DE CONTROL - V.I.	8	9	19	36

**TABLA 4.34: RESULTADOS DEL ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN DE PEARSON, HIPÓTESIS ESPECIFICA 3.**

**Correlaciones**

		ACCIONES CONTROL	ESTRATEGIAS
ACCIONES CONTROL	Correlación de Pearson	1	,998*
	Sig. (bilateral)		,039
	N	3	3
ESTRATEGIAS	Correlación de Pearson	,998*	1
	Sig. (bilateral)	,039	
	N	3	3

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

- k) **Prueba estadística Regresión Lineal (software SPSS)**

**TABLA 4.35: RESUMEN DEL CUESTIONARIO HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3, PARA EL ESTADÍSTICO DE REGRESIÓN LINEAL.**

HIPÓTESIS ESPECIFICO 3	BAJO	MEDIO	ALTO	TOTAL
ESTRATEGIAS - V.D.	7	9	20	36
ACCIONES DE CONTROL - V.I.	8	9	19	36

**TABLA 4.36: RESULTADOS DEL ESTADÍSTICO DE REGRESIÓN LINEAL,  
HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3.**

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,998 <sup>a</sup>	,996	,993	,604

a. Variables predictoras: (Constante), ACCIONES CONTROL

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	97,635	1	97,635	267,593	,039 <sup>b</sup>
	Residual	,365	1	,365		
	Total	98,000	2			

a. Variable dependiente: ESTRATEGIAS

b. Variables predictoras: (Constante), ACCIONES CONTROL

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-1,784	,912		-1,956	,301
	ACCIONES CONTROL	1,149	,070	,998	16,358	,039

a. Variable dependiente: ESTRATEGIAS

**I) Decisión.**

Tanto en la Correlación de Pearson y Regresión Lineal el valor de **P es 0.039**, siendo menor del valor 0.05, por lo que el coeficiente es **significativo**.

Siendo **P 0.039**, se **confirma la hipótesis alterna (Ha)** que es la hipótesis de estudio, por cuanto hay **significancia** y **se rechaza la hipótesis nula (Ho)**. A su vez nos demuestra que hay dependencia entre la variable independiente y dependiente (causa y efecto, respectivamente).

- **Cuarta hipótesis**

Los informes gerenciales debidamente elaborados, influyen en la adopción de políticas en las empresas comercializadoras de hidrocarburos, siempre que estos estén de acuerdo las necesidades de los usuarios y sirvan como referencia para la toma de decisiones.

**Pasos para efectuar el contraste:**

**g) Hipótesis nula  $H_0$**

Los informes gerenciales debidamente elaborados, **NO** influyen en la adopción de políticas en las empresas comercializadoras de hidrocarburos, siempre que estos estén de acuerdo las necesidades de los usuarios y sirvan como referencia para la toma de decisiones.

**h) Hipótesis alternante  $H_a$**

Los informes gerenciales debidamente elaborados, influyen en la adopción de políticas en las empresas comercializadoras de hidrocarburos, siempre que estos estén de acuerdo las necesidades de los usuarios y sirvan como referencia para la toma de decisiones.

**i) Nivel significativo= 5%.**

**j) Prueba estadística Correlación de Pearson (software SPSS).**

**TABLA 4.37: RESUMEN DEL CUESTIONARIO HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4, PARA EL ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN DE PEARSON.**

HIPÓTESIS ESPECIFICO 4	BAJO	MEDIO	ALTO	TOTAL
ADOPCIÓN DE POLÍTICAS - V.D.	7	10	19	36
INFORMES GERENCIALES - V.I.	8	10	18	36

**TABLA 4.38: RESULTADOS DEL ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN DE PEARSON, HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4.**

**Correlaciones**

		INFORMES GERENCIALES	ADOPCION POLITICAS
INFORMES GERENCIALES	Correlación de Pearson	1	,999 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)		,033
	N	3	3
ADOPCION POLITICAS	Correlación de Pearson	,999 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilateral)	,033	
	N	3	3

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

**k) Prueba estadística Regresión Lineal (software SPSS)**

**TABLA 4.39: RESUMEN DEL CUESTIONARIO HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4, PARA EL ESTADÍSTICO DE REGRESIÓN LINEAL.**

HIPÓTESIS ESPECIFICO 4	BAJO	MEDIO	ALTO	TOTAL
ADOPCIÓN DE POLÍTICAS - V.D.	7	10	19	36
INFORMES GERENCIALES - V.I.	8	10	18	36

**TABLA 4.40: RESULTADOS DEL ESTADÍSTICO DE REGRESIÓN LINEAL, HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4.**

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,999 <sup>a</sup>	,997	,995	,463

a. Variables predictoras: (Constante), INFORMES GERENCIALES

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	77,786	1	77,786	363,000	,033 <sup>b</sup>
	Residual	,214	1	,214		
	Total	78,000	2			

a. Variable dependiente: ADOPCION POLITICAS

b. Variables predictoras: (Constante), INFORMES GERENCIALES

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-2,143	,789		-2,716	,225
	INFORMES GERENCIALES	1,179	,062	,999	19,053	,033

a. Variable dependiente: ADOPCION POLITICAS

#### I) Decisión.

Tanto en la Correlación de Pearson y Regresión Lineal el valor de **P es 0.033**, siendo menor del valor 0.05, por lo que el coeficiente es **significativo**.

Siendo **P 0.033**, se **confirma la hipótesis alterna (Ha)** que es la hipótesis de estudio, por cuanto hay **significancia** y **se rechaza la hipótesis nula (Ho)**. A su vez nos demuestra que hay dependencia entre la variable independiente y dependiente (causa y efecto, respectivamente).

#### 4.4 Discusión de resultados

Tras la exposición y análisis de resultados realizados en el capítulo anterior, se describen a continuación los corolarios de nuestra investigación, y se comentan los hallazgos obtenidos en nuestra tesis.

Aspectos a tener en cuenta para el análisis y discusión de los resultados de la encuesta realizada:

➤ La variable independiente: **Contabilidad gerencial**, en las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca:

**Alto:** Implementación adecuada de la contabilidad gerencial

**Medio:** Implementación medianamente adecuada de la contabilidad gerencial.

**Bajo:** Inadecuada implementación de la contabilidad gerencial.

➤ En cuanto a la variable dependiente: **Gestión empresarial**, en las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca.

**Alto:** Adecuada gestión empresarial.

**Medio:** Medianamente adecuada gestión empresarial.

**Bajo:** Inadecuada gestión empresarial.

Tomando en cuenta los parámetros indicados se realiza el análisis y la discusión de los datos obtenidos en la encuesta.

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN ( $R_{xy}$ ), es una medida descriptiva de la intensidad de la relación lineal entre dos variables X, Y (variable independiente y dependiente, respectivamente). Un valor de + 1 indica que las dos variables están perfectamente relacionadas en un sentido lineal positivo<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Anderson, David R., Sweeney, Dennis J., Williams, Thomas A. (2012). Estadística para negocios y economía. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. 576 – 580.

- **Hipótesis específica 1.**

Indicador : Planeamiento empresarial (causa).

Indicador : Objetivos (efecto).

Según la Tabla 4.26: RESULTADO DEL ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN DE PEARSON, HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1. Se tienen los siguientes resultados:

Nivel de significancia 0.015, por tanto P es menor del valor 0.05, por lo que se confirma la hipótesis alterna ( $H_a$ ) (hipótesis de estudio).

La correlación es de 1.000, existiendo una **correlación de las variables positiva muy fuerte**; sin embargo, no evalúa la causalidad de las variables, ya que la prueba en sí no considera a una como independiente y a otra como dependiente.

Según la Tabla 4.28: RESULTADO DEL ESTADÍSTICO DE REGRESIÓN LINEAL, HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1. Los resultados son:

Nivel de significancia 0.015, por tanto P es menor del valor 0.05, por lo que se confirma la hipótesis alterna ( $H_a$ ) (hipótesis de estudio).

La correlación ( $R_{xy}$ ) es de 1.000, habiéndose evaluado la causalidad de las variables, el **efecto**: del indicador de **planeamiento empresarial** (causa) al indicador **objetivos** (efecto) tiene una **correlación positiva muy fuerte**.

Consecuentemente se concluye que el planeamiento empresarial implementado, contribuyó significativamente en el logro de objetivos de las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca, período 2015.

- **Hipótesis específica 2.**



Indicador : Toma de decisiones (causa).

Indicador : Procesos administrativos (efecto).

Según la Tabla 4.30: RESULTADO DEL ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN DE PEARSON, HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2. Se tienen los siguientes resultados:

Nivel de significancia 0.024, por tanto P es menor del valor 0.05, por lo que se confirma la hipótesis alterna ( $H_a$ ) (hipótesis de estudio).

La correlación es de 0.999, existiendo una **correlación de las variables positiva muy fuerte**; sin embargo, no evalúa la causalidad de las variables, ya que la prueba en sí no considera a una como independiente y a otra como dependiente.

Según la Tabla 4.32: RESULTADO DEL ESTADÍSTICO DE REGRESIÓN LINEAL, HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2. Los resultados son:

Nivel de significancia 0.024, por tanto P es menor del valor 0.05, por lo que se confirma la hipótesis alterna ( $H_a$ ) (hipótesis de estudio).

La correlación ( $R_{xy}$ ) es de 0.999, habiéndose evaluado la causalidad de las variables, el **efecto**: del indicador **toma de decisiones** (causa) al indicador **procesos administrativos** (efecto) tiene una **correlación positiva muy fuerte**.

Por lo que se concluye que la toma de decisiones adoptado, contribuyó significativamente en la implementación de los procesos administrativos de las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca, período 2015.

- **Hipótesis específica 3.**

Indicador : Acciones de control (causa).

Indicador : Estrategias (efecto).

Según la Tabla 4.34: RESULTADO DEL ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN DE PEARSON, HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3. Se tienen los siguientes resultados:

Nivel de significancia 0.039, por tanto P es menor del valor 0.05, por lo que se confirma la hipótesis alterna ( $H_a$ ) (hipótesis de estudio).

La correlación es de 0.998, existiendo una **correlación de las variables positiva muy fuerte**; sin embargo, no evalúa la causalidad de las variables, ya que la prueba en sí no considera a una como independiente y a otra como dependiente.

Según la Tabla 4.36: RESULTADO DEL ESTADÍSTICO DE REGRESIÓN LINEAL, HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3. Los resultados son:

Nivel de significancia 0.039, por tanto P es menor del valor 0.05, por lo que se confirma la hipótesis alterna ( $H_a$ ) (hipótesis de estudio).

La correlación ( $R_{xy}$ ) es de 0.998, habiéndose evaluado la causalidad de las variables, el **efecto**: del indicador **acciones de control** (causa) al indicador **estrategias** (efecto) tiene una **correlación positiva muy fuerte**.

Por lo que se concluye que las acciones de control establecidos, contribuyó significativamente en la formulación de estrategias en las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca, período 2015.

- **Hipótesis específica 4.**

Indicador : Informes gerenciales (causa).

Indicador : Adopción de políticas (efecto).

Según la Tabla 4.38: RESULTADO DEL ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN DE PEARSON, HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4. Se tienen los siguientes resultados:

Nivel de significancia 0.033, por tanto P es menor del valor 0.05, por lo que se confirma la hipótesis alterna ( $H_a$ ) (hipótesis de estudio).

La correlación es de 0.999, existiendo una **correlación de las variables positiva muy fuerte**; sin embargo, no evalúa la causalidad de las variables, ya que la prueba en sí no considera a una como independiente y a otra como dependiente.

Según la Tabla 4.40: RESULTADO DEL ESTADÍSTICO DE REGRESIÓN LINEAL, HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4. Los resultados son:

Nivel de significancia 0.033, por tanto P es menor del valor 0.05, por lo que se confirma la hipótesis alterna ( $H_a$ ) (hipótesis de estudio).

La correlación ( $R_{xy}$ ) es de 0.999, habiéndose evaluado la causalidad de las variables, el **efecto**: del indicador **informes gerenciales** (causa) al indicador **adopción de políticas** (efecto) tiene una **correlación positiva muy fuerte**.

Por lo que se concluye que los informes gerenciales realizados, contribuyó significativamente en la adopción de políticas de las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca, período 2015.

## **CONCLUSIONES**

- 1) La implementación de la Contabilidad Gerencial, ha permitido que las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca, realicen una adecuada gestión empresarial en el año 2015.
- 2) El establecimiento del planeamiento empresarial contribuyó significativamente en el logro de objetivos en las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca, en el año 2015.
- 3) La toma de decisiones realizadas, contribuyó significativamente en la implementación de los procesos administrativos en las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca, en el año 2015.
- 4) Las acciones de control establecidos, contribuyó significativamente en la implementación de estrategias en las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca, en el año 2015.

- 5) Los informes gerenciales realizados, contribuyó significativamente en la adopción de políticas en las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca, en el año 2015.

## **RECOMENDACIONES**

- 1) Las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca, deben tener en consideración los resultados de la presente investigación, dándole mayor énfasis al uso de la contabilidad gerencial; a fin de mejorar su gestión empresarial, buscando siempre establecer ventajas competitivas en los servicios que brindan a sus usuarios.
- 2) En la Escuela de Formación Profesional de Contabilidad, se deben de dictar cursos de capacitación y/o diplomados en Contabilidad Gerencial para todos los empresarios pasqueños, a fin de contribuir en la mejora de la actividad empresarial, para cumplir con el rol de la responsabilidad social.

## BIBLIOGRAFÍA

### Referencias bibliográficas

- ✓ Bach, J.R. Vitale, A.M. (2012). Enciclopedia de Contabilidad, Economía, Finanzas y Dirección de Empresas. Brasil: Ediciones BACH.
- ✓ Campos Leova, Elizabeth Rocío. (2007). “La Contabilidad Gerencial y su importancia para la toma de decisiones de una empresa dedicada a la importación de insumos para calzado” Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público. Lima: USMP.
- ✓ Córdova Lazo, Vanessa. (2007). “Las políticas de personal y su incidencia en la gestión financiera en las empresas harineras del Distrito de San Luis” Tesis para optar el Título Profesional en Contabilidad. Lima: USMP.
- ✓ Flores Soria, Jaime. (2011). Contabilidad gerencial. Lima: Gráfica Santo Domingo.
- ✓ Hernández Sampiere, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- ✓ Lazo Palacios, Merlin. (2013). Contabilidad gerencial. Lima: Universidad Peruana Unión.
- ✓ Paz del Pozo, Carlos. (2009). Contabilidad Básica. Lima: Editorial Limusa.
- ✓ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Lima.
- ✓ Tam, J., G. Vera y R. Oliveros. (2008). Tipos, métodos y estrategia de investigación. Pensamiento y acción. Lima.

### **Referencias electrónicas**

- ✓ ARCELOR. Objetivos de los procedimientos de control interno. Extraído el 20 de mayo de 2016 de: <http://www.arcelor.com/index.php?lang=es&page=252>
- ✓ Nascimento Rodríguez, Jorge. (2015). Cómo evoluciona el concepto de gestión. Extraído el 28 de junio de 2016 de: <http://www.gurusonline.tv/es/conteudos/drucker4.asp>
- ✓ Nuñez Caldeira, Mario. (2014). Retos en la gestión para el Siglo XXI. Extraído el 29 de junio de 2016 de: <http://www.gurusonline.tv/es/conteudos/drucker6.asp>
- ✓ Portal del comerciante. La Gestión financiera. Extraído el 04 de julio de 2016 desde <http://www.portaldocomerciante.gal/index.php/es/articulo/la-gestion-financiera>
- ✓ Restrepo Gonzáles, Guillermo. (2014). Concepto y alcance de gestión, extraído el 20 de junio de 2016 de: [http://jaibana.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://jaibana.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html)



- ✓ Rementeria Piñones, Ariel. (2014). Veamos ahora el concepto de gestión – Universidad Santiago de Chile. Extraído el 29 de junio de 2016 de:  
<http://lauca.usach.cl/~aremente/tema2.htm>

# ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

Anexo 02: Instrumento de recolección de datos

Anexo 03: Guía de análisis bibliográfico

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

'LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO FINANCIERO EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE HIDROCARBUROS EN EL DISTRITO DE CHAUPIMARCA, PERIODO 2015'

PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA DE INVESTIGACION	TECNICAS Y HERRAMIENTAS
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿De qué manera la contabilidad gerencial, influye en la gestión de las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Establecer la forma como la contabilidad gerencial, influye en la gestión de las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> La contabilidad gerencial influye eficazmente en la gestión de las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca, ya que la contabilidad gerencial brinda información necesaria para la toma de decisiones en forma oportuna.</p>	<p><b>VARIABLES E INDICADORES:</b> VI: Contabilidad gerencial. VD: Gestión empresarial.</p>	<p><b>METODOLOGIA DE INVESTIGACION:</b> No experimental cuantitativo.</p>	<p><b>POBLACION Y MUESTRA:</b> <b>POBLACION:</b> Seis grifos en el Distrito de Chaupimarca, Provincia y Departamento de Pasco.</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> ¿En qué medida el planeamiento, incide en el logro de las metas y objetivos planteados en las empresas comercializadoras de hidrocarburos?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> Determinar en qué medida el planeamiento, incide en el logro de las metas y objetivos planteados en las empresas comercializadoras de hidrocarburos.</p>	<p>El planeamiento empresarial incide en el logro de las metas y objetivos planteados en las empresas comercializadoras de hidrocarburos, ya que el planeamiento ayuda a controlar las desviaciones que se vienen produciendo en el periodo y ayudan a corregirlos mediante acciones que toma la gerencia.</p>	<p><b>VI: Contabilidad gerencial. INDICADORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento empresarial.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Acciones de control.</li> <li>• Informes gerenciales.</li> </ul>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACION:</b> Investigación básica (FAO IAEA)</p>	<p><b>HERRAMIENTAS:</b> <b>MUESTRA:</b> Siendo la población pequeña la muestra es lo mismo que la población. Se aplicó el cuestionario al propietario o representante y el Contador por cada empresa, haciendo un total de doce encuestados.</p>
<p>¿De qué manera la toma de decisiones, influye en los procesos administrativos en las empresas comercializadoras de hidrocarburos?</p>	<p>Identificar la forma como la toma de decisiones, influye en los procesos administrativos en las empresas comercializadoras de hidrocarburos.</p>	<p>La toma de decisiones influye positivamente en los procesos administrativos en las empresas comercializadoras de hidrocarburos, porque facilita la medición y control de objetivos trazados para todas las áreas de la empresa.</p>	<p><b>VD: Gestión empresarial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos.</li> <li>• Procesos administrativos.</li> <li>• Estrategia.</li> <li>• Adopción de políticas.</li> </ul>	<p><b>DISEÑO DE INVESTIGACION:</b> Transaccional o transversal. Causal.</p>	<p><b>TRATAMIENTO DE DATOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de estabilidad de años de crec ach.</li> <li>• Excel.</li> <li>• SPSS versión 21.</li> </ul>
<p>¿De qué modo las acciones de control, tienen incidencia en las estrategias adoptadas por las empresas comercializadoras de hidrocarburos?</p>	<p>Analizar la manera como las acciones de control, tienen incidencia en las estrategias adoptadas por las empresas comercializadoras de hidrocarburos.</p>	<p>Las acciones de control interno adoptadas, inciden en las estrategias tomadas por las empresas comercializadoras de hidrocarburos, ya que están estrechamente relacionadas.</p>	<p><b>Y1</b> <b>Y2</b> <b>Y3</b> <b>Y4</b></p>	<p><b>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correlación de Pearson.</li> <li>• Regresión lineal.</li> </ul>	
<p>¿En qué medida los informes gerenciales, influyen en la adopción de políticas en las empresas comercializadoras de hidrocarburos?</p>	<p>Definir el modo en que los informes gerenciales, influyen en la adopción de políticas en las empresas comercializadoras de hidrocarburos.</p>	<p>Los informes gerenciales, débilmente elaborados, influyen en la adopción de políticas en las empresas comercializadoras de hidrocarburos, siempre que estos estén de acuerdo las necesidades de los usuarios y sirvan como referencia para la toma de decisiones.</p>			

## ANEXO 2: CUESTIONARIO

### UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

**INVESTIGACIÓN:** “EL CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO FINANCIERO EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE HIDROCARBUROS EN EL DISTRITO DE CHAUPIMARCA, PERÍODO 2015”.

**CUESTIONARIO:** Dirigido al propietario o representante y el contador por cada empresa, de seis grifos, haciendo un total de doce encuestados.

**OBJETIVOS:** Obtener datos de los indicadores de contabilidad gerencial en la gestión empresarial de las empresas comercializadoras de hidrocarburos en el Distrito de Chaupimarca.

**INSTRUCCIÓN:**

Lea usted con atención y conteste a las preguntas indicando los datos solicitados. Por favor responde a todos los reactivos, recuerda que su participación es de suma importancia, para el logro de los objetivos.

### GRACIAS POR TU COOPERACIÓN

**INFORMACIÓN GENERAL:**

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2016. Dirección:

\_\_\_\_\_

Nombre de la empresa comercializadora de hidrocarburos:

\_\_\_\_\_

<b>V.I: CONTABILIDAD GERENCIAL</b>				
<b>PLANEAMIENTO EMPRESARIAL</b>		<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
01	¿Se formularon adecuadamente los objetivos de la empresa, en función a la visión establecida en el plan estratégico?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
02	¿Se ha establecido adecuadamente las políticas para lograr la competitividad de la empresa?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
03	¿Se han establecido un planeamiento de utilidades para el próximo ejercicio económico?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
<b>TOMA DE DECISIONES</b>		<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
04	¿Se ha planificado adecuadamente la contabilidad gerencial, para la toma de decisiones en los procesos administrativos en su empresa?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
05	¿En el proceso de toma de decisiones, se manejaron adecuadamente los ambientes de decisión de certeza, riesgo e incertidumbre?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
06	¿Se aplica la contabilidad gerencial para la toma de decisiones en la gestión financiera en su empresa?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
<b>ACCIONES DE CONTROL</b>		<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
07	¿Se han implementado adecuadamente los sistemas de control interno en la empresa?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
08	¿Se realizaron adecuadamente las auditorías de desempeño y de cumplimiento?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
09	¿Se realizó adecuadamente la auditoría a los estados financieros?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
<b>INFORMES GERENCIALES</b>		<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
10	¿Los informes gerenciales, se utilizaron para la adopción de políticas sobre: los ambientes de decisión de certeza, riesgo e incertidumbre?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
11	¿Los informes gerenciales, se utilizaron para la adopción de políticas en la identificación, medición y valoración del riesgo financiero en su empresa?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
12	¿Los informes gerenciales, se utilizaron para la adopción de políticas sobre la administración de gestión de riesgos?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente

**V.D: GESTIÓN EMPRESARIAL**

<b>OBJETIVOS</b>		<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
01	¿La empresa logró los objetivos estratégicos establecidos, para llegar a la visión formulada en el plan estratégico?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
02	¿La empresa logró la competitividad establecida en el planeamiento empresarial?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
03	¿La empresa logró las utilidades establecidas en el planeamiento empresarial?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
<b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
04	¿La toma de decisiones, ha incidido en la mejora de los procesos administrativos en su empresa?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
05	¿La toma de decisiones, ha permitido manejar adecuadamente los ambientes de decisión de certeza, riesgo e incertidumbre?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
06	¿La toma de decisiones, han permitido una adecuada gestión financiera en su empresa?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
<b>ESTRATEGIAS</b>		<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
07	¿Los informes de la auditoría del sistema de control interno, han permitido establecer estrategias para la gestión de riesgos (prevención, control, retención, evitación o transferencia del riesgo)?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
08	¿Los informes de la auditoría de desempeño y de cumplimiento, han permitido establecer estrategias para mejorar la eficiencia, eficacia, economía y el cumplimiento de normas interna y externas?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
09	¿Los informes de la auditoría a los estados financieros, han permitido establecer estrategias para la presentación razonable de los estados financieros de la empresa?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
<b>ADOPCIÓN DE POLÍTICAS</b>		<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
10	¿Los informes gerenciales, incidieron en la adopción de políticas sobre: los ambientes de decisión de certeza, riesgo e incertidumbre?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
11	¿Los informes gerenciales, incidieron en la adopción de políticas sobre: la identificación, medición y valoración del riesgo?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente
12	¿Los informes gerenciales, incidieron en la adopción de políticas de gestión de riesgos (prevención, control, retención, evitación o transferencia del riesgo)?	NO	SI Medianamente	SI Adecuadamente

**MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN:**

**Contabilidad gerencial – Variable independiente (V.I.):**

**Alto** = Implementación adecuada de la contabilidad gerencial.  
**Medio** = Implementación medianamente adecuada de la contabilidad gerencial.  
**Bajo** = Inadecuada implementación de la contabilidad gerencial.

**Gestión empresarial – Variable dependiente (V.D.):**

**Alto** = Adecuada gestión empresarial.  
**Medio** = Medianamente adecuada gestión empresarial.  
**Bajo** = Inadecuada gestión empresarial.

## ANEXO 03: GUÍA DE ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO

<b>FUENTE DE INFORMACIÓN N° _____</b>		
INVESTIGADOR: _____		
LUGAR: _____	FECHA: ____/____/201____	
<b>INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA</b>		
AUTOR (RES): _____		
TÍTULO: _____		
EDITORIAL: _____		
LUGAR DE PUBLICACIÓN: _____	FECHA DE PUBLICACIÓN: _____ / _____	CANTIDAD DE PÁGINAS: _____
DIRECCIÓN/UBICACIÓN DE LA INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA: _____		
TELÉFONO FIJO: _____	TELÉFONO CELULAR: _____	E-MAIL: _____
TEMA(S) SEGÚN EL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	_____	
RESUMEN DEL TEXTO: _____		
_____		
_____		
_____		
_____		
<b>INFORMACIÓN ELECTRÓNICA</b>		
AUTOR (RES): _____		
TÍTULO DE LA PÁGINA: _____		
DIRECCIÓN ELECTRÓNICA (URL): _____		
LUGAR DE PUBLICACIÓN: _____	FECHA DE PUBLICACIÓN _____ / _____	FECHA DE LA CONSULTA _____ / _____
TEMA(S) SEGÚN EL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	_____	
RESUMEN DEL TEXTO: _____		
_____		
_____		
_____		
OBSERVACIONES: _____		
_____		
REPORTE/INFORME TÉCNICO N°	_____	
NOMBRE DEL ARCHIVO GRAVADO:	_____	