

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

**“LA CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES
GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO
DE CHAUPIMARCA, PASCO -2018”**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR: BONILLA

CONCHA, Magali DELGADO

CHAVIN, Gabriela Flor

Cerro de Pasco, 2018.

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

**“LA CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES
GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO
DE CHAUPIMARCA, PASCO - 2018”**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR:

Bach. BONILLA CONCHA, Magali

Bach. DELGADO CHAVIN Gabriela Flor

SUSTENTADO Y APROBADO POR LOS JURADOS

Dr. Melquiades HIDALGO MARTIN
PRESIDENTE

Dr. Julián C. Rojas Gallufi
MIEMBRO DEL JURADO

Mg. Jesús J. CANTA HILARIO
MIEMBRO DEL JURADO

Cerro de Pasco, 2018

DEDICATORIA

A Dios, por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado la vida para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestros padres, quienes con su ejemplo y consejos nos inculcaron valores y principios los cuales han guiado nuestra vida personal, quienes han velado por nuestro bienestar y educación siendo un apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se nos presentaba sin dudar ni un solo momento.

A todos los profesores, quienes nos brindaron sostenidamente su apoyo.

A la Universidad Nacional de Daniel Alcides Carrión, en cuyo "campus" académico nos formamos profesionalmente y con la que estaremos en deuda eternamente

Magali, Bonilla Concha
Gabriela Flor, Delgado Chavín

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento al asesor de nuestra Tesis **Dr. Leoncio ROJAS ESPIRITU**, por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis, su apoyo, confianza y su capacidad para guiar nuestras ideas, las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, las cuales han sido la clave del buen trabajo también debemos destacar, por encima de todo, su disponibilidad y paciencia que hizo que nuestras acaloradas discusiones redundaran benéficamente tanto a nivel de investigación como personal. No cabe duda que su participación ha enriquecido el trabajo realizado y, además, ha significado el surgimiento de una sólida amistad.

Así mismo nuestro agradecimiento más profundo y sincero a nuestros padres.

A quienes con su amabilidad y paciencia nos brindaron ánimos en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad. Por último son muchas las personas aunque no aparecen aquí con nombres y Apellidos han formado parte de nuestra vida profesional a las que nos encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestra vida. Algunas están aquí y otras en nuestros recuerdos y en nuestro corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de nosotros. Muchas gracias a todos.

Las Tesistas

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación denominado “**LA CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE CHAUPIMARCA, PASCO - 2018**” se realizó en el Distrito de Chaupimarca, Departamento de Pasco, se culminó después de haber consultado diferentes fuentes primarias y secundarias especialmente las bibliográficas por lo que no se encontró información relevante con respecto a los antecedentes relacionadas a las variables: La Contabilidad gerencial y Toma de decisiones gerenciales.

En el desarrollo metodológico del presente trabajo de investigación, se ha estructurado el tema materia de investigación, en cuatro capítulos: En el **Primer Capítulo:** El planteamiento del problema de investigación que comprende a su vez la descripción de la realidad, delimitación de la investigación, formulación del problema, formulación de objetivos, justificación de la investigación y las limitaciones de la investigación. En el **Segundo Capítulo: Marco Teórico y Conceptual** que comprendió, los antecedentes del estudio, bases teóricas – Científicas relacionadas con el tema y la definición de términos básicos. En el **Tercer Capítulo: Metodología y Técnicas la Investigación** que comprendió: el tipo y nivel de investigación, método de investigación, universo y muestra, la formulación de la hipótesis, las variables, operacionalización de las variables e indicadores, las técnicas e instrumentos de recolección de datos

y las técnicas de procesamiento y análisis de datos. En el **Cuarto Capítulo: Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos**, fue la parte esencial del trabajo porque es el sustento afirmativo, cuantitativo y cualitativo de la contrastación de las hipótesis nos presenta los resultados descriptivos de la aplicación del Cuestionario sobre **La contabilidad gerencial y la Toma de decisiones gerenciales**.

Finalmente, presentamos los resultados inferenciales; considerando la prueba de hipótesis realizada con la discusión e interpretación de los resultados para llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Las autoras

INDICE

CARATULA

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCION

INDICE

1 CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD	9
1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.2.1 Delimitación espacial.....	12
1.2.2 Delimitación temporal.....	12
1.2.3 Delimitación social.....	12
1.2.4 Delimitación conceptual.....	12
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3.1 Problema General	13
1.3.2 Problemas específicos.....	13
1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	13
1.4.1 Objetivo General	13
1.4.2 Objetivos específicos:	13
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.5.1 Justificación teórica.....	14
1.5.2 Justificación metodológica	14
1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2 CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION	16
2.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	16
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	17
2.1.2 Antecedentes Nacionales	18
2.2 BASES TEÓRICAS	21
2.2.1 Contabilidad Gerencial	21
Objetivos de la contabilidad gerencial	24
Bases	27
2.2.2 Toma de Decisiones Gerenciales	47
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS:.....	65
2.3.1 Contabilidad Gerencial.....	65
2.3.2 Toma de decisiones.....	69

3 CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	75
3.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	75
3.1.1 <i>Tipo de Investigación</i>	75
3.1.2 <i>Nivel de la Investigación</i>	76
3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	76
3.2.1 <i>Método</i>	76
3.2.2 <i>Diseño de Investigación</i>	76
3.3 UNIVERSO Y MUESTRA	77
3.3.1 <i>Universo de Estudio</i>	77
3.3.2 <i>Universo Social:</i>	78
3.3.3 <i>Unidad de Análisis</i>	78
3.3.4 <i>Muestra de la Investigación:</i>	79
3.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	79
3.4.1 <i>Hipótesis General</i>	79
3.4.2 <i>Hipótesis Específicas</i>	79
3.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES:.....	80
3.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.....	80
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	81
3.8 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	82
4 CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS OBTENIDOS	83
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.	83
4.2 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS.	84
4.2.1 <i>Contabilidad Gerencial</i>	84
4.2.2 <i>Toma De Decisiones Gerenciales</i>	102
4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.	118
4.3.1 <i>La contabilidad gerencial y Toma de decisiones gerenciales</i>	119
4.3.2 <i>El planeamiento empresarial y el proceso decisional</i>	120
4.3.3 <i>La contabilidad gerencial mejora y la condición decisional</i>	121
4.3.4 <i>Los informes gerenciales optimizan y la toma de decisiones del decisor</i>	122
5 CONCLUSIONES	124
6 RECOMENDACIONES	126
7 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
ANEXOS	
MATRIZ DE CONSISTENCIA	
CUESTIONARIO	

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad

Actualmente, el ambiente donde se desarrollan las organizaciones empresariales obliga a sus representantes legales a incrementar la flexibilidad operativa de su organización ya que deben adaptarse con rapidez a los nuevos cambios competitivos de las empresas relacionadas al mismo rubro (giro de negocio). Es innegable que la globalización empresarial ha experimentado grandes cambios en las últimas décadas, tales como la automatización de las empresas, el incremento de la competencia que enfrentan los diversos servicios, productos, etc en el mercado. Los cambios en la normativa tributaria

respecto al régimen tributario¹, la responsabilidad solidaria plasmada en el código tributario, obligan a los representantes legales de las empresas a que conozcan la operatividad tributaria dentro del flujo normativo, tributario y, contable.

Por otro lado, las empresas líderes más representativas del Distrito de Chaupimarca, el colegio de Contadores Públicos de Pasco y, demás instituciones representativas del uso y aplicación de los sistemas contables no promueven la aplicación teórica y práctica de la contabilidad gerencial, basándose únicamente en los sistemas de contabilidad tradicional ya sea operativa o financiera complicándose al generar barreras en la difusión del campo y en el mejor desempeño del Contador Público al no contar con un sistema de evaluación de la contabilidad gerencial, especialmente en aspectos de toma de decisiones empresariales que permita un eficiente y eficaz crecimiento económico de sus organizaciones. Es así, que sigue olvidada sin ningún modelo de visión, misión que permita direccionar estratégicamente sus compañías, es más la contabilidad es manual y que no están resolviendo los problemas transaccionales y operacionales que aquejan hoy a los microempresarios que en su mayoría tampoco utilizan los servicios contables de un contador

¹ **20 normas tributarias a tener en cuenta en el 2018.** En resumen en materia del impuesto a la renta los empleadores ya no están obligados a entregar el certificado de retención de quinta categoría a sus trabajadores, de conformidad con lo dispuesto en el D.S. N° 033-2017- EF.

público que asesore la contabilidad de gerencial para que tomen decisiones en forma efectiva.

Es así el interés de la presente investigación en relación a la contabilidad gerencial, estudiar los hechos económicos empresariales relacionados con la toma de decisiones.

En relación al tema de investigación, actualmente observamos que los problemas que han sido abordados por los investigadores contables tratan sobre el uso y aplicación de la contabilidad operativa o financiera utilizando el plan de cuentas respecto a los hechos económicos en las empresas de servicios pero esta información que brinda la contabilidad tradicional es insuficiente e inexacta especialmente en la parte para medir la toma de decisiones. En un futuro inmediato estas restricciones de no uso de la contabilidad gerencial orientada especialmente para las empresas de servicios presentarán restricciones de información contable las cuales serán muy exiguas e equívocas para una toma de decisiones cualitativas eficientes y eficaces para hacer frente a toda la realidad actual y el entorno empresarial cambiante. Actualmente existen vacíos generales sobre la actuación y gerenciamiento sobre aspectos de contabilidad gerencial, el cual requiere la actuación del Contador público como orientador y asesor del empresario en estos momentos de veloces cambios.

Es así, que en la presente investigación pretendemos determinar la manera en que la contabilidad gerencial mejora la toma de

decisiones en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco- 2018.

1.2 Delimitación de la Investigación.

Frente a la problemática planteada de la investigación, metodológicamente las delimitamos en los siguientes aspectos:

1.2.1 Delimitación espacial.

El presente estudio abarcará el Distrito de Chaupimarca

1.2.2 Delimitación temporal.

Es una investigación de actualidad, el periodo que comprenderá del 01 de Marzo de 2018 al 31 de Mayo de 2018

1.2.3 Delimitación social.

Realizaremos el trabajo de investigación en las diferentes empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Provincia de Pasco, de la Región de Pasco. En la cual, nos desplazaremos para realizar el trabajo de campo y la aplicación de las encuestas.

1.2.4 Delimitación conceptual.

En el manejo del material teórico – conceptual, estará comprendido dentro de los alcances de los siguientes conceptos: Contabilidad de Gerencial y Toma de Decisiones Gerenciales

1.3 Formulación del Problema

1.3.1 Problema General

¿De qué manera la contabilidad gerencial mejora toma de decisiones gerenciales en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco - 2018?

1.3.2 Problemas específicos.

¿En qué medida el planeamiento empresarial mejora el proceso decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018?

¿De qué manera la contabilidad gerencial mejora la condición decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018?

¿De qué manera los informes gerenciales optimizan la toma de decisiones del decisor en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco - 2018?

1.4 Formulación de Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar la manera en que la contabilidad gerencial mejora la toma de decisiones gerenciales en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco - 2018?

1.4.2 Objetivos específicos:

Conocer en qué medida el planeamiento empresarial mejora el proceso decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018

Determinar en qué manera la contabilidad gerencial mejora la condición decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018

Determinar en qué manera los informes gerenciales optimiza la toma de decisiones del decisor en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018.

1.5 Justificación de la Investigación

1.5.1 Justificación teórica

El presente proyecto de investigación se justifica porque pretende contribuir al conocimiento teórico de la contabilidad gerencial para toma de decisiones orientado hacia los pequeños empresarios dueños de microempresas de servicios del distrito de Chaupimarca, Pasco. Por ello las actividades propuestas de investigación a desarrollarse contemplan acciones para una realidad concreta del desempeño del empresario y el control gerencial en sus microempresas.

1.5.2 Justificación metodológica

Metodológicamente se justifica, porque propone buscar nuevos métodos o técnicas para generar nuevos conocimientos, busca nuevas forma de hacer investigación, entonces en referencia a nuestra investigación podemos decir que la investigación pretende medir la causalidad de las dimensiones de cada variable para tener un grado de seguridad razonable de su efecto.

1.6 Limitaciones de la Investigación.

El acceso a la información de primera línea de parte de las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca sin embargo, esto no constituye ningún impedimento para el desarrollo de la investigación. Por otro lado el presente trabajo de investigación presenta pocos estudios e investigaciones sobre el tema a tratar, por lo que la información bibliográfica y documental es escasa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION

2.1 Antecedentes de Estudio

10 Luego de haber visitado las bibliotecas de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, el Colegio de Contadores de Pasco, la biblioteca especializada de la Municipalidad Distrital de Yanacancha, entre otras bibliotecas de la región y fuera de ella, no hemos encontrado información notable sobre los antecedentes relacionados con el tema materia de investigación especialmente de naturaleza internacional y local, sin embargo se ha encontrado temas afines y semejantes que de alguna manera se relacionan con alguna de las variable materia de investigación, siendo diferente el objeto de estudio y las unidades de análisis, que consideramos conveniente citarlos a continuación:

2.1.1 Antecedentes internacionales

(Padilla Medina & Paucar Ojeda, 2012), En su tesis intitulada “Aplicación de la contabilidad gerencial al sindicato de choferes profesionales del cantón La maná, Provincia del Cotopaxi, año 2009” para obtener el Título de ingeniería en Contabilidad y Auditoría, CPA arribaron a la siguiente conclusiones:

En el sindicato objeto de estudio, se determinó que no cuenta con un manual de procedimientos de recuperación de cartera vencida del cual se desprenden los objetivos detallados en la presente investigación.

El manual de recuperación es una prioridad por lo cual se diseñó con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable sobre el logro de los objetivos para beneficio del Sindicato.

El talento humano con el que cuenta la institución no se encuentra capacitado para el dominio de un manejo adecuado de cobranzas con el cual brindaría una mejora a la institución.

En la institución, existen reglamentos para efectuar la cobranza, sin embargo no son aplicados y muchos de estos están obsoletos, por lo que se presenta en la investigación un sistema adecuado para el mejor manejo de cartera de crédito y cuentas por cobrar que sin duda va a optimizar los recursos y disminuir la morosidad que es el principal problema en el sindicato de choferes profesionales.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Encontramos un trabajo de investigación a nivel nacional realizado por (Bustios Galvan, 2010, pág. 135) en su tesis intitulada “La contabilidad gerencial como instrumento financiero en la gestión de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de lima metropolitana” para optar el título profesional del Contador Público, se concluyó: Se establece que el planeamiento empresarial como elemento de la contabilidad gerencial es importante en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, ya que incide en el logro de las metas y objetivos planteados; es decir, que si no se planifica adecuadamente todo lo relacionado a la empresa y sus diversas actividades, es posible que se ponga en riesgo el logro de objetivos y no se cumpla el alcance requerido .Se determinó que la toma de decisiones influye en los procesos administrativos dentro de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana. Toda decisión gerencial, debe estar basada en las metas y objetivos trazados por la empresa consecuentemente una adecuada decisión, contribuirá positivamente a la realización de metas y objetivos establecidos de la empresa c. Se concluyó que las acciones de control interno tienen incidencia en las estrategias adoptadas por las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana,

pues permiten corregir los errores o en todo caso nos dan una perspectiva de lo que puede acontecer si no corregimos a tiempo los errores durante el proceso de producción y los procesos administrativos financieros de la empresa. d. Se observó que los informes gerenciales influyen en la adopción de políticas en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, pues en ellos revela la información y gestión de la empresa y los logros obtenidos en un determinado período para así evaluar la ejecución de las metas trazadas por la empresa en relación con los clientes la competencia, mercado entre otros.

Hernández Celis Domingo (2003) Control eficaz de la gestión de una empresa cooperativa de servicios múltiples. Tesis elaborada para optar el Grado de Maestro en Auditoría Contable y financiera. En este trabajo el autor describe la forma como implementar un sistema de control interno eficaz, el mismo que es un verdadero facilitador de la gestión óptima de las empresas cooperativas, lo que ayudará al desarrollo de la investigación.

León flores Gilberto E. y Zevallos Cardich José María (2004) El Proceso administrativo de control interno en la gestión municipal. Tesis elaborada por para optar el Grado de Maestro en Administración. En este trabajo se describe las etapas del control interno y la forma como incide en la gestión de las municipalidades de nuestro país, por el enfoque que tiene será

de utilidad para el presente trabajo, por cuanto el proceso administrativo comprende al proceso presupuestario y dentro de este está la ejecución presupuestaria.

Encontramos una tesis realizada por (Molina Valenzuela, 2017, pág. 101), en su tesis intitulada “Aportes de la contabilidad gerencial y la toma de decisiones en una mediana empresa del sector industrial en V.M.T.”, concluye Si bien muchas empresas consideran costoso implementar un sistema de contabilidad Gerencial Los aportes de la Contabilidad Gerencial en la toma de decisiones de la empresa son favorables, toda vez que las veces que la empresa utilizó la información de la Contabilidad Gerencial reconoció que le sirvieron de mucha ayuda para poder tomar decisiones acertadas.

La Gestión de la información contable es sumamente primordial para poder brindar un soporte adecuado y efectivo a las empresas, por ello el contador tiene que seleccionar adecuadamente la información y tal como lo indican muchos autores la información es la materia prima para poder tomar decisiones acertadas. Muchas de las empresas encuestas casi en su totalidad (96 %) reconocen y considera que la gestión de la Información contable ayuda mucho en la toma de decisiones Otro aspecto sumamente importante en la toma de decisiones es la calidad de la información, es decir la información que produzca la contabilidad financiera debe ser precisa,

actualizadas y oportunas. Un 71 % de los encuestados señaló que la calidad de la información ayuda en la toma de decisiones, nuevamente el desafío del contador público se pone en juego, tiene que saber distinguir la información entre lo relevante y lo no relevante, para que pueda coadyuvar de manera eficiente en la toma de decisiones.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Contabilidad Gerencial

Definición.

Según la (Asociación Nacional de Contabilidad, 2018),² Es el proceso de identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información financiera usada por los gerentes para planear, evaluar y controlar dentro de la organización. Así como para asegurar tanto el uso apropiado de los recursos de la empresa como la obligación de rendir cuentas por dicho uso. La Contabilidad Gerencial también comprende la preparación de informes financieros para grupos externos tales como accionistas, acreedores, organismos reguladores y autoridades impositivas. Para facilitar la comprensión, los términos más importantes usados en la definición se definen como siguen:

² Asociación Nacional de Contabilidad «National Association of Accountants NAA», entidad que norma la Contabilidad Gerencial en los Estados Unidos, en el SMA Statement N° 1 A – del 19 de Marzo de 1,981

La Contabilidad Gerencial es el proceso de:

Identificación: El reconocimiento y evaluación de las de negocios y otros eventos económicos para una acción contable apropiada.

Medición: La cuantificación, incluyendo estimados, de transacciones de negocios y otros eventos económicos que ha ocurrido o que pueden ocurrir.

Acumulación: El enfoque consistente y disciplinado del registro y clasificación apropiada de las transacciones de negocios y otros eventos económicos.

Análisis: La determinación de las razones para la actividad reportada y sus relaciones con otros eventos económicos y circunstancias.

Preparación e Interpretación: Es la coordinación significativa de la contabilidad y el planeamiento de datos para satisfacer necesidades de información presentados en un formato lógico y, si procede, incluyendo las conclusiones emergentes de esos datos.

Comunicación: Son reportes de información pertinente a los gerentes y otros para usos internos y externos.

La Gerencia utiliza la Contabilidad Gerencial para:

Planear: Ganar un entendimiento de las transacciones de negocios esperados, y otros eventos económicos así como su impacto en la organización.

Evaluar: juzgar las implicaciones de los eventos pasados y futuros.

Control: Asegurar la integridad de la información financiera respecto a las actividades de la organización y sus recursos.

Asegurar la responsabilidad: Implementar el sistema de información que está estrechamente alineado con las responsabilidades de la organización; que contribuye a la medición electiva del desempeño gerencial.

Según Anthony y Reece en su libro Principios Contables, indican que: la contabilidad gerencial es el proceso que en el ámbito de la empresa provee la información que habrán de usar sus ejecutivos y directivos en el planeamiento, la coordinación y el control de las actividades. La contabilidad gerencial es aplicable a todas las empresas. Se la emplea en todas las entidades que operan con fines de lucro, fabriles, comerciales, financieras y de servicios, así como también en las sin fines de lucro de todo tipo. Se usa el término «contabilidad gerencial» también para describir la información que se recolecta, se compendia, se consigna en estados y se analiza en el proceso de desarrollo de la contabilidad gerencial.³

³ (Asociación Nacional de Contabilidad, 2018)

Objetivos de la contabilidad gerencial⁴

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

Planear, evaluar y controlar las operaciones. u Asegurar los activos de la organización.

Comunicarse con las partes interesadas de fuera de la organización, tales como accionistas y entidades reguladoras. 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, tácticas y operativas y ayuda a coordinar los esfuerzos de toda la organización. 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. Con respecto a las Responsabilidades y el Desarrollo de los Sistemas de Información de la Contabilidad Gerencial, el SMA Statement N° 1 B, indica lo siguiente: Responsabilidades Estas responsabilidades establecen y mantienen las prácticas necesarias y técnicas que proveen información esencial para los

⁴ Según el NAA en el SMA Statement N° 1B – del 17 de junio de 1,981

gerentes y para cubrir los requerimientos de información externa.

Estas responsabilidades son:

Planeamiento, Cuantificar e interpretar los efectos, en la organización, de las transacciones planeadas y otros eventos económicos. La responsabilidad del planeamiento, que incluye aspectos estratégicos, tácticos y operativos, requiere que el contador provoca información cuantitativa histórica y perspectiva para facilitar el planeamiento. Esto incluye participación en: desarrollar el sistema de planeamiento; fijar metas alcanzables. y escoger métodos apropiados para vigilar el progreso hacia la obtención de las metas.

Evaluación. Juzgar las implicaciones de los eventos históricos y esperados y así como ayudar a escoger el curso óptimo de acción. La evaluación incluye convertir los datos en tendencias y relaciones. Los contadores de gerencia deben comunicar electiva y rápidamente las conclusiones derivadas de sus análisis.

Controlar. Asegurar la integridad de la información financiera relacionada a las actividades y recursos de la organización vigilando y midiendo la actuación, e induciendo las acciones correctivas requeridas para volver al curso esperado de la actividad. El contador de gerencia provee información para ejecutivos que operan en sus

áreas funcionales que pueden usarla para lograr la actuación deseada.

Asegurar la Responsabilidad de los Recursos.

Implementar un sistema de información que esté alineado con las responsabilidades de la organización. Este sistema de información contribuirá al efectivo uso de recursos y a la medición de la actuación gerencial. La transmisión de las metas y objetivos gerenciales a través de la organización en la forma de funciones asignadas es base primordial determinar las responsabilidades. El contador de gerencia debe proveer un sistema de contabilidad y de información que acumulará y reportará los ingresos apropiados, gastos, activos, pasivos y la información cuantitativa relacionada a los gerentes. Estos, tendrán un mejor control sobre esos elementos.

Informes Externos. Preparar los reportes, basados en los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras bases apropiadas, para grupos no gerenciales tales como accionistas, acreedores, agencias reguladoras y autoridades de impuestos. Los contadores de gerencia deberían participar en el proceso de desarrollar los principios contables que estén en los cimientos de los informes externos.

Desarrollo de Sistemas de Información. Implica:

Determinar: la salida (rendimiento) requerido por los usuarios.

Especificar: los datos de entrada (input) necesarios para obtener la salida requerida.

Desarrollar: los requerimientos para un sistema de procesamiento que convierta las entradas en salidas.

Dirigir y asegurar la base de datos.

Otros objetivos de la Contabilidad Gerencial son:

Promover a los gerentes para llevar a cabo la planeación tanto táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica que en este entorno de competitividad se vuelve más compleja.

Permitir realizar el control administrativo, para ayudar a los diferentes responsables de las empresas, como herramienta de retroalimentación, más que como reportes que sólo señalan los errores y van dirigidos a los directos.

Ayudar a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa.

Motivar a los gerentes hacia el logro de los objetivos de la empresa.

BASES ⁵

Los costos constituyen uno de los puntos centrales de la

⁵ Según el CPC. Eduardo Roncagliolo Orbegoso, en la Revista el Contador Público Gerencial del 01 de Marzo de 1996.

actividad de la Contabilidad Gerencial y por esta razón conviene distinguir entre formas diferentes de considerarlos:

Costeo total, costeo diferencial y costeo por responsabilidad.

Costeo Total Mide el total de recursos usados en determinado objetivo de costo. Es la suma de:

Los costos directos; que son identificables con los productos terminados; y

Los costos Indirectos, que están constituidos por una parte de los costos comunes (gastos generales) de toda la empresa.

Estos costos, que por su naturaleza son costos totales, absorben costos directos e indirectos. Se usan en la preparación de los estados financieros (valoración de las existencias y determinación del costo de ventas en el estado de resultados).

Costeo Diferencial Un costo es diferencial cuando constituye la diferencia entre dos o más alternativas disponibles o más alternativas disponibles de costos totales. Por esta razón, los costos diferenciales siempre son estimados de costos futuros, y por esto también son los más importantes para la toma de decisiones.

Todos los costos que no son alternativos, son costos

«irrelevantes» esto es, costos sin ninguna importancia para decidir entre dos o más cursos alternativos de acción.

Costeo por Responsabilidad Este sistema de costos centra su atención en los Ingresos, los costos y los activos que tienen que ver directamente con el trabajo determinado. Centro de responsabilidad (división, sección, sucursal, etc.), cuyo plan debe ser ejecutado y controlado por los ejecutivos que pertenecen a él.

Un centro de responsabilidad es una unidad de la organización al mando de un ejecutivo que asume toda la responsabilidad por la marcha de dicha unidad, dentro de un esquema de organización orientada al logro de los objetivos globales de la empresa. Todo centro de responsabilidad recibe una serie de recursos específicos (máquinas, materiales, personal, etc.) y trabaja con ellos. Todos estos recursos son conocidos también con el nombre genérico de «inputs». Por otro lado, todo centro de responsabilidad produce, valga la redundancia, productos, los cuales, si son tangibles, son bienes para la venta y si son intangibles son, lógicamente, servicios. A estos productos en general se les da también el nombre genérico de «outputs».

Los centros de responsabilidad están directamente relacionados con los centros de gastos, de ingreso, de utilidades y de inversiones.

Describámoslos brevemente:

a) Centro de gastos.

Es un centro de responsabilidad en el que los recursos recibidos y usados (inputs) se miden en términos monetarios. en tanto que sus productos (outputs) no lo son.

b) Centro de Ingresos.

Es un centro de responsabilidad en el que sus productos (outputs) se miden en términos de ingresos, pero en el que no hay responsabilidad por el costo de los bienes vendidos o los servicios prestados.

c) Centro de Utilidades.

Es un centro de responsabilidad medida en términos de la diferencia que hay entre los ingresos que se han obtenido y los costos en que se ha incurrido para obtener dichos ingresos.

d) Centro de Inversiones.

Es un centro de responsabilidad en el que el ejecutivo que está a cargo de él. responde por las utilidades que deben derivarse de las inversiones realizadas para obtenerlas.

Como toda información de la Contabilidad Gerencial está destinada para la gerencia de la empresa. Es por ello necesario tener una idea clara

de cuáles son las funciones básicas de la gerencia.

A continuación, alguno de ellos:

Planeación. Es la función consistente es decidir qué 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.

El Control. Es la función consistente en lograr la seguridad. Dentro de lo posible, velará porque la organización funcione exactamente de acuerdo con 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, comprende dirección en el sentido más amplio: liderazgo, motivación, comunicación, manejo de conflictos, etc. (Asociación Nacional de Contabilidad, 2018).

Planeamiento estratégico.

El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes **(1)** la selección de la misión y las principales metas corporativas; **(2)** el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; **(3)** el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa ;**(4)** la selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y **(5)** la implementación de la estrategia.

La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada,

por lo general, se llama **formulación de estrategias**. En contraste, la **implementación de estrategias** en forma típica involucra un diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control afín de poner en acción la estrategia escogida por una organización. (Flores Soria, 2011, pág. 231).

Planeamiento empresarial.

Es una de las más importantes funciones de la Gestión Empresarial. Es la tarea inicial de la Administración. Es un complejo trabajo que debe ser realizado profesionalmente en cada uno de los niveles de la empresa. Mediante la planificación, los directivos determinan el futuro, las acciones y recursos que se necesitan para realizar y alcanzar las metas. La Planificación se puede dividir en:

- 1. PLANIFICACION A LARGO PLAZO.-** Al más alto nivel ejecutivo, determina la dirección de la empresa, las expansiones, las construcciones, los grandes objetivos, la participación en el mercado, el crecimiento potencial, el plan de inversiones, el grado de diversificación, etc.
- 2. PLANIFICACION A CORTO PLAZO.-** Al nivel de gerentes de área, subgerentes o supervisores, determina planes específicos y metas a corto plazo.

¿CUALES SON LOS PRINCIPALES PRINCIPIOS Y VALORES DE LA PLANIFICACION EMPRESARIAL?

- a) Una buena planificación comienza en el momento en que todos los trabajadores de la empresa saben hacia dónde se dirigen.
- b) Debemos preparar a los trabajadores para el éxito, tanto para conseguirlo, como para mantenerlo.
- c) Los retos deben enfrentarse siempre con optimismo y seguridad.
- d) Es necesario mantener siempre claros y exactos nuestros objetivos y también lo que tenemos que hacer para alcanzarlos. Las circunstancias a veces oscurecen el panorama y se puede extraviar el rumbo.
- e) Los problemas deben ser analizados profesionalmente, incidiendo más en la causa que en el efecto. Lo más importante es que no vuelva a ocurrir.
- f) Al aplicar tecnología siempre existe un riesgo, pero éste tiene que ser calculado y estar siempre bajo control.
- g) Los proyectos que inicie una empresa deben tener un sustento realista.
- h) Los objetivos difíciles tienen muchas alternativas y complejos aspectos intermedios que pueden distraer o distorsionar el gran objetivo final, que siempre deberá estar en la mira, como permanente guía del proceso.

- i) La planificación proporciona el orden requerido para ser eficaces.
- j) Se debe evaluar cada uno de los factores y proyectarlos con el fin de determinar las perspectivas del futuro.
- k) Las empresas y los trabajadores deben tener metas de superación individual y colectiva.
- l) Es necesario en el trabajo cotidiano señalar cuáles serán las posibles dificultades y qué se debe hacer para superarlas.

Planeación Estratégica y su Importancia

Según (Ayala Zavala, 2008) El planeamiento estratégico es aquel que nos permite evaluar las perspectivas o tendencias organizacionales mediante un auto evaluación continua, identificando exactamente donde se quiere llegar, como y cuando y según ello, seleccionar los programas o proyectos a implementar en la organización. Por ello el administrador debe conocerse a sí mismo y saber el ambiente en el cual va a actuar. Milla (2007) nos dice que “La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, la cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos llevan hacia los objetivos organizacionales. Además el planeamiento es importante porque permite desarrollar diferencias competitivas, anticipar sucesos desfavorables, desarrollar servicios y productos adecuados al mercado”.

Características de la planeación

Milla presenta las siguientes características:

Es un proceso, la planeación estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien llevará a cabo y que se hará con los resultados.

Creencia en la planeación estratégica, para lograr mejores resultados, los directivos y el personal de una empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Estructura de la planeación estratégica, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes básicos que son: plan estratégico (a largo plazo); planes tácticos (a mediano plazo) y planes operativos (a corto plazo).

Competitividad y cambio, en América Latina se está produciendo un proceso de transferencia de empresas del Sector Estatal al Sector Privado, como consecuencia de un importante giro en las políticas macroeconómicas de los gobiernos; esto origina una dinámica de cuantiosas inversiones y solo grandes inversionistas,

con alguna participación de inversionistas locales usualmente empresas internacionales que tienen acceso a ellas.

La empresa del futuro, al hablar de la empresa del futuro no podemos evitar referirnos al entorno de los negocios.

Todos somos conscientes que vivimos una revolución para el cambio empresarial.

Análisis Competitivo

David (2003) nos presenta El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento.

Según Porter (2009) la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas que a continuación detallamos: Rivalidad Entre Empresas Y Competidores, La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. La estrategia que sigue una empresa tiene éxito solo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de presión, el mejoramiento de la calidad, y la adición de

características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la duplicidad.

La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan en algunos casos hasta el caso de la industria se vuelve por si misma poco atractiva.

Entrada Potencial de Nuevos Competidores, siempre que las empresas nuevas con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso esta la competencia esta las necesidades de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a mayorías primas la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los enfoques de empresas arraigadas la saturación potencial de mercado.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias como productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo de la estrategia consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingreso al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales contra atacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme al precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que estos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

Eficiencia y Eficacia

Según Andía (2007) toda institución puede ser interpretada como un gran sistema que interactúa con el medio (entorno) a través de dos subsistemas: Un subsistema que recibe insumos, los procesos y entrega productos para atender las demandas de los clientes. Un subsistema más amplio, que comprende al anterior, que tiene como propósito generar impactos en el entorno y la razón del primer subsistema es producir los bienes y/o servicios eficientemente. Este subsistema "Interno", se

centra en los procesos (tránsito de insumo a producto) y se preocupa fundamentalmente por verificar que se generen los productos, que se cumplan los procesos con una racional utilización de los insumos. La eficiencia se propone optimizar la realización producto/insumo a la intervención de la gerencia sobre este subsistema la llamaremos control de procesos. El segundo subsistema, el entorno, se nutre de los productos del sistema interno y su salida es la generación de los efectos en el medio externo (en la comunidad, en el ambiente). Decimos que el sistema es eficaz, en la medida que se obtengan los resultados esperados en el entorno. El subsistema externo se focaliza en la eficacia (medida de logro de los efectos deseados) y la intervención gerencial que se preocupa por este ámbito, la llamaremos evaluación de resultados. El presente documento se fundamenta en la gerencia institucional debe atenderse articuladamente los dos subsistemas. El primero (interno) toca más a los niveles operacionales y el segundo es de carácter más estratégico. La alta gerencia debe centrarse en el segundo (¿no será “primero”?), pero ambas debidamente sincronizadas, pues lo estratégico marca la línea para lo operacional y lo operacional es el sustento real de lo estratégico.

Capital Intelectual y Conocimiento: Modelo de Gestión

Es de general aceptación que el Capital intelectual tiene tres componentes o formas de manifestarse el conocimiento, pues

el capital es conocimiento, que son: a) Capital humano, b) Capital estructural y c) Capital relacional.

La integración de todo el conocimiento con el fin último de crear valor, y por tanto convertirlo en Capital financiero (cotización en bolsa) lleva a diseñar un sistema de Gestión del conocimiento que recoja los mecanismos que la organización tiene que poner en marcha para hacer factible que el modelo dinámico de Capital intelectual actúe y genere stock individual (capital humano) y colectivo (capital estructural y capital relacional).

Siendo sus funciones: La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura, la preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística, la difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de vida y del desarrollo económico. La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de la vida.

El Conocimiento de las personas (capacidad y compromiso), es el valor de lo que los individuos pueden producir, tanto individual como, sobre todo, colectivamente. Tiene que ver con las competencias (conocimientos, habilidades y cualidades profesionales), con la capacidad de innovar, mejorar, con el compromiso y la motivación (dedicación y calidad en la

actuación). En definitiva, conocimiento aplicado muy relacionado con el compromiso.

El modelo de gestión con relación al capital humano se centra en los siguientes aspectos:

I. Las competencias, que se materializan en: a) Gestión de la formación: que supone contemplar la cantidad de formación, su calidad, la aplicabilidad y el acceso a la misma y b) Gestión para definición y difusión de competencias o valores necesarios para alinearse con la estrategia y el logro de los objetivos.

II. La capacidad de innovar y mejorar; que se materializan en: a) Gestión de la diversidad, b) Gestión de la colaboración, c) Gestión de la iniciativa y de la creatividad, d) Gestión del aprendizaje y e) Gestión del cambio.

III. El compromiso y la motivación, que se materializan en: a) Gestión participativa: interiorización y compromiso con el proyecto, b) Gestión del reconocimiento, la motivación y la compensación, c) Gestión de la comunicación interna: canales, mensajes, etc., d) Gestión del clima de trabajo y e) Gestión del cumplimiento.

Eficiencia en la Dirección

La dirección tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar a las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.

Eficiencia en la Organización

La Eficiencia en la organización puede adoptar varios significados:

a. Organización como entidad social, orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurados deliberadamente. La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: generar utilidades (empresas en general) o proporcionar satisfacción social (clubes), etc. Está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros. Este sentido, la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos. Esta definición cubre todos los tipos de organizaciones (tengan o no ánimo de lucro), como bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etc. Desde este punto de vista, la organización presenta dos aspectos diferentes:

a) Organización formal. Organización basada en la división racional del trabajo; especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los

manuales de organización. Es la organización formalizada oficialmente.

- b. Organización informal, organización que emerge espontánea y naturalmente entre personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos. Se configura a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.
- c. Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo en este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

La organización puede estructurarse en tres niveles diferentes: Organización global. Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional, y línea – staff., organización departamental. Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización, cuyos diversos tipos se estudiarán en el

capítulo siguiente y Organización de tareas y operaciones. Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

Abascal nos manifiesta que, “Después de formular las estrategias de una compañía, la gerencia debe hacer de la estructura de diseño organizacional su siguiente prioridad, ya que la estrategia se implementa a través de la estructura organizacional. Las actividades de creación de valor del personal de la organización son poco significativas a menos que se utilice cierto tipo de estructura para asignar los empleados a las tareas y vincular las actividades de distintas personas o funciones”. Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor con el fin de incrementar la eficiencia, calidad, innovación capacidad de satisfacer al cliente. Por tanto, cada función necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollar sus capacidades y ser más especializada y productiva.

Sin embargo, como las funciones se especializan cada vez más, a menudo comienzan a seguir sus propias metas en forma exclusiva y se olvidan de la necesidad de comunicarse y coordinarse con otras funciones. El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes puedan coordinar las actividades de las diversas

funciones o divisiones para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades. Con el propósito de lograr beneficios a partir de la sinergia entre las divisiones, los gerentes deben diseñar mecanismos que les permitan comunicarse y compartir sus habilidades y conocimientos. Al utilizar una estrategia global, deben crear el correcto tipo de estructura organizacional para manejar el flujo de recursos y capacidades entre las divisiones domésticas y extranjeras.

2.2.2 Toma de Decisiones Gerenciales

Concepto

Normalmente se piensa que la contabilidad es un campo altamente técnico, que solamente pueden entender los contadores públicos, los auditores y otros profesionales relacionados con los movimientos económicos y financieros de las organizaciones.

En realidad, casi todas las personas practican la contabilidad en una u otra forma. La contabilidad es la técnica de registrar, interpretar resumir, analizar y presentar en términos monetarios la información de la actividad económica y financiera del ente. Ya sea que se esté preparando un presupuesto para el hogar, conciliando la chequera, preparando la declaración de renta, o manejando una empresa, se está trabajando con conceptos contables y con información contable. (Instituto Pacifico, 2011, págs. IV-1).

La toma de decisiones gerenciales es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Específicamente, la toma de decisiones es un proceso conducido por gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones. Además La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de las organizaciones con acciones que la llevarán hacia el futuro. En la toma de decisiones se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. La naturaleza y condiciones de las decisiones frente a los diferentes problemas, requieren diferentes tipos de decisiones (Stoner, 2009).

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación. Así, incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo unos minutos, la planeación está presente: es parte de la vida diaria

de todos. Raras veces puede juzgarse un curso de acción aislado, porque virtualmente cada decisión debe orientarse hacia otros planes. La toma de decisiones debe ser efectiva y racional (Koontz & Otros, 2012).

La teoría del comportamiento concibe la organización como un sistema de decisiones. En ese sistema, cada persona participa de forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de comportamiento. Así, está permeada de decisiones y acciones. Las teorías administrativas anteriores dieron mucha importancia a las acciones y ninguna a las decisiones que la provocaron. Para la teoría del comportamiento no es únicamente el administrador quién toma las decisiones. Todas las personas en la organización, en todas las áreas de actividades y niveles jerárquicos y en todas las situaciones se encuentran continuamente tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo. Decisión es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir (Chiavenato, 2012).

La toma de decisiones es un proceso decisional individual o en equipo y elección de alternativas convenientes sobre un problema u oportunidad de la empresa frente al entorno, se requiere la decisión racional del gestor de la información y conocimiento contable o empresario frente a las condiciones decisionales.

Proceso Decisional

El proceso de decisión es complejo y depende de las características personales del tomador de decisiones, de la situación en que está involucrado y de la forma cómo percibe la situación. El proceso de decisión exige siete etapas: 1) Diagnóstico de la situación. 2) Definición del Problema. 3) Definición del Objetivo. 4) Alternativas de Solución. 5) Evaluación de Alternativas. 6) Selección de la Alternativa Y 7) Implementación de la Alternativa (Chiavenato, 2012).

Naturaleza de la Toma de Decisiones

Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones. Los asuntos de rutina o poca importancia, se puede manejar mediante un procedimiento establecido, una especie de decisión programada, aquellas que se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones, en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas (limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer y la decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales (Stoner, 2009).

Las situaciones de toma de decisiones descritas por Stoner (2009) muchas veces se clasifican en un continuo que va de la certidumbre (muy pronosticable), pasando por los riesgos, hasta la incertidumbre (muy poco pronosticable). A ello agregamos cuatro condiciones decisionales que son la

heurística, la decisión adaptiva propuesto por Stoner (2012), la Ventana de Johari Adaptada por los Hermanos Lozano (2011) y la Racionalidad de la Decisión propuesta por Chiavenato (2006). Los cuales, explicamos a continuación:

Riesgo

Los riesgos se presentan siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las probabilidades que conducirán al estado deseado. (Si usted ha lanzado una moneda al aire para tomar una decisión o jugado a la ruleta, usted ha jugado con probabilidades.) Si el festival es el décimo evento anual que tiene lugar en su población en esta época del año, la directora puede analizar los datos existentes para determinar, aunque con ciertos riesgos, la cantidad de programas que probablemente se necesitarán. Si se trata del primer año del festival, la directora enfrenta la incertidumbre.

Heurística

La racionalidad limitada. Han demostrado que las personas dependen de principios heurísticos, o reglas prácticas, para simplificar la toma de decisiones (Stoner, 2009).

Stoner (2009) refiere que cuando los humanos toman decisiones, tres elementos heurísticos se presentan una y otra vez, los cuales se explican a continuación:

1. Disponibilidad, en ocasiones, las personas juzgan la probabilidad de un hecho comparándolo con sus

recuerdos. En principio, es más fácil recordar hechos que ocurren con frecuencia. Por tanto, los hechos que están más “disponibles” en la memoria, presuntamente, tendrán más probabilidades de ocurrir en el futuro. Este supuesto se basa en la experiencia de toda una existencia y, al parecer, resulta bastante razonable. Sin embargo, la memoria humana también se ve afectada por cuán recientemente ha ocurrido el hecho y cuán vivida fue la experiencia.

2. Representatividad, las personas también tienden a determinar la probabilidad de un hecho tratando de equiparlo con una categoría existente. De igual manera, los gerentes del producto podrían pronosticar el desempeño de un producto nuevo relacionándolo con otros productos que tienen antecedentes probados. De hecho, sin embargo, cada persona o producto es una mercancía nueva y no sólo el representante de un grupo y así se deberá juzgar.
3. Anclas y Ajustes, las personas no sacan sus decisiones de la nada. Por regla general, parten de un valor inicial o “ancla” y después ajustan ese valor para llegar a una decisión final. Por desgracia, el depender mucho del factor único del valor inicial tiende a opacar otros criterios importantes. Además, diferentes valores iniciales desembocan en diferentes decisiones.

Decisiones Adaptivas

La toma racional de decisiones se fundamenta en la idea de que los gerentes pueden convertir una complicada maraña de hechos., supuestos, objetivos y suposiciones probables en una decisión clara para que el personal de la organización pueda actuar. Existe una sólida creencia de que las capacidades mentales de los gerentes pueden influir en todo eso. Por tanto, la toma de decisiones representa un esfuerzo por ejercer control en el destino de la organización. Éste ha sido un postulado distintivo de la gestión durante más de 100 años. En fecha reciente, la creencia ha encontrado reticencias, El enfoque adaptativo para la toma de decisiones ha ido surgiendo, cada vez más, como una forma de concebir lo que pueden lograr los gerentes y lo que no pueden esperar.

Este enfoque adaptativo gira en torno al supuesto de que el vínculo entre los actos de la organización (resultado de una decisión) y las consecuencias de esos actos son mucho más confusos y mucho más imprevisibles de lo que suponen las personas que toman decisiones racionales. Según el enfoque adaptativo, los resultados de una decisión se producen en forma conjunta por lo que hace la organización y lo que están haciendo otras organizaciones al mismo tiempo.

Enfoques Adaptativos para la Toma de Decisiones

La teoría de juegos, es el estudio de las personas que toman decisiones interdependientes. Un juego es una situación que

entraña, cuando menos, a dos personas y en la cual cada una de ellas hace elecciones basadas, en parte, en lo que espera que los demás hagan. La teoría de juegos subraya el papel explícito de las relaciones humanas y sus interacciones en las decisiones. La perspectiva de la teoría de juegos requiere que se suponga que el proceso de la toma de decisiones es cuestión de dos personas que toman una decisión y se adaptan a la presencia de la otra al mismo tiempo. Las dos pueden decidir de manera racional, pero también adaptándose.

La teoría del caos, es el estudio de los patrones dinámicos de sistemas sociales grandes. Por tanto, la teoría del caos es descendiente de la teoría de los sistemas. Los teóricos del caos prestan mucha atención a la turbulencia de un sistema. En condiciones de turbulencia.

Racionalidad

Teoría de la racionalidad limitada. Esta teoría señala que las personas que toman decisiones se deben enfrentar a información inadecuada respecto a la naturaleza de un problema y sus posibles soluciones, la carencia de tiempo y dinero para reunir información más completa, la incapacidad para recordar grandes cantidades de información y los límites de su propia inteligencia. En lugar de buscar la decisión ideal o perfecta, los gerentes con frecuencia se conforman con aquella que servirá adecuadamente para sus propósitos (Stoner, 2009).

La racionalidad reside en la elección de los medios (estrategia) adecuados para alcanzar determinados fines (objetivo), con la finalidad de obtener los mejores resultados. Sin embargo, las personas se comportan en forma racional solamente en función de aquellos aspectos de la situación que logran percibir y tomar conocimiento (cognición). Los otros aspectos de la situación que no se perciben o no se conocen por las personas, a pesar de que existen en la realidad, no interfieren en sus decisiones. A ese fenómeno se le da el nombre de racionalidad limitada: las personas toman decisiones racionales (adecuación de medios y fines) únicamente en relación con los aspectos de la situación que logran percibir e interpretar (Chiavenato, 2012).

¿Cómo Decidir? y ¿Quién Decide?

El modelo racional no ofrece una guía para saber quién debe tomar la decisión y, con frecuencia, la primera decisión que debe tomar el gerente es ¿quién decidirá? Esta decisión puede ser muy complicada. Cuando una serie de personas se verán afectadas por la decisión (como suele ocurrir), el proceso para tomar la decisión deberá estar dirigido por la perspectiva de que ellas acepten la decisión. Por tradición, la responsabilidad última de la toma de decisiones corresponde a los gerentes. Empero, este enfoque no siempre es acertado.

Incluso una decisión gerencial bien concebida, puede fracasar si el gerente no puede convencer a los demás de que la

ejecuten en forma voluntaria. Además, en ocasiones, los demás tienen razones magníficas para oponerse a la decisión; quizá tengan conocimiento de alternativas o factores relevantes que no fueron considerados en el análisis original. Por otra parte, los empleados pueden implantar una decisión, con lealtad, incluso aunque no estén de acuerdo con ella, y obtener malos resultados porque la decisión es mala. Por tanto, es cada vez mayor la cantidad de empleados que toman parte en el proceso de la toma de decisiones (Stoner, 2009).

Dentro de la empresa el cómo decidir debe expresar la vía o manera en que se pueda decidir en determinada circunstancia y quién debe decidir no solo es el gerente (sesgo de la carrera administrativa) sino dentro de la estructura organizacional en cada área, actividad, nivel, etc. se forjan y toman decisiones frente a una problemática dada y mayormente deciden quienes están inmersos u ocupan líneas decisorias de hecho que se orienta a la decisión en equipo.

Modelo Racional de Toma de Decisiones

Los gerentes que ponderan sus opciones y calculan los niveles óptimos de riesgo están usando el modelo racional para tomar decisiones. Este modelo resulta muy útil para tomar decisiones no programadas; sirve a los gerentes para ir más allá de un razonamiento a priori, es decir de la suposición de que existe una solución evidente que sólo está en espera de que alguien la encuentre. Ninguno de los enfoques para tomar decisiones

puede garantizar que un gerente tomará siempre la decisión acertada. Empero, los gerentes que recurren a un enfoque racional, inteligente y sistemático tienen más probabilidades de encontrar soluciones de gran calidad que otros gerentes. Esta idea ha guiado a los gerentes durante muchos años (Stoner, 2009).

El Empresario Decisor

Para la conceptualización de decisor (empresario) se adaptó y mixturó las concepciones de los siguientes autores Villegas (2011) sobre fundamentos antropológicos – sociológicos y Stoner (2009) gestión, como una nueva forma de concebir su concepción actual y proyectiva dotado de una prospectiva empresarial. El decisor u empresario (Homo complexus) es aquel que dirigen estratégicamente una empresa, dotado de capacidades y competencias suficientes donde presenta un despliegue apoteósico y multilateral de todas sus potencialidades humanas (paidea), a través de un proceso continuo-discontinuo de interacción con el entorno, expresando sus cualidades de asombro, admiración, curiosidad, observación, búsqueda, heurística, demiúrgico, reconstrucción, desenmascaramiento, aruspicina hermenéutica, autopoiesis, etc. de conocimientos tradicionales y vigentes económicos, contables y administrativos; dotado de una meta reflexión en la que aspira una comprensión nueva

utilizando la dialéctica, conciencia histórica y crítica para promover políticas transformadoras de naturaleza noológica del empresario y su realidad empresarial donde es imperativa la necesidad de desarrollar transformadoramente el universo y a su ideal de perfección como decisor empresarial .

Decisión y Monitoreo

Cuando se ha elegido la mejor de las alternativas existentes, los gerentes pueden hacer planes para abordar los requisitos y los problemas que se podrían encontrar al llevarla a la práctica. La aplicación de la decisión no sólo se limita a girar las órdenes adecuadas. Se deben conseguir recursos y asignarse de acuerdo con las necesidades. Los gerentes establecen presupuestos y calendarios para las acciones que han decidido poner en práctica, las cuales les permiten medir el avance en términos concretos. A continuación, asignan la responsabilidad de las tareas específicas interesadas. Asimismo, establecen un procedimiento para los informes sobre el avance y se preparan para aplicar correcciones, en caso de que surgieran otros problemas. Los presupuestos, programas e informes del avance son esenciales en el desempeño de la función administrativa del control (Stoner, 2009).

Habilidades

Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado.

Según Katz citado por (Chiavenato, 2012), existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual.

1. Habilidades Técnicas: Incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Por ejemplo, habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con "objetos", ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Es relativamente fácil trabajar con objetos y cifras, porque son estáticos e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador.

2. Habilidades Humanas: Se relacionan con el trato con personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal. El desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni recelos, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de habilidades humanas; saber trabajar con personas y por medio de ellas.

3. Habilidades Conceptuales: Implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarias entre sí; para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ella a las demás.

Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. Representan las capacidades cognitivas más sofisticadas del administrador, que le permiten planear el futuro., interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades donde no hay en apariencia. A medida que un administrador hace carrera en la organización, requiere desarrollar cada vez más sus habilidades conceptuales.

4. Koontz (2012) Agrega una cuarta habilidad:

Habilidades de Diseñar Soluciones, se orienta a la decisión de la alta gerencia. Aclara que, estas no son decisivas para los subordinados, ya que la importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles.

Henry Mintzberg citado por (Stoner, 2009) ha estudiado con detenimiento el quehacer de los gerentes. Refiere los siguientes roles:

1. Enlace (rol interpersonal), cuando dirige la convocatoria a una junta.
2. Monitor (rol informativo), cuando revisa con las proyecciones para el mercado.
3. Negociador (rol de decisión), cuando discute cuáles serán los medios del libro.

Experiencia

Es común que los gerentes experimentados crean (a menudo sin percatarse de ello) que los éxitos que han logrado y los errores que han cometido les orientan casi infaliblemente hacia el futuro. Es probable que esta actitud sea más pronunciada conforme mayor sea la experiencia del gerente y más alto el puesto al que haya escalado en la organización.

En cierto grado la experiencia es la mejor maestra, el hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su puesto parece justificar sus decisiones pasadas; además, el proceso de análisis profundo de los problemas, toma de decisiones y observación de cómo los programas tienen éxito o fracasan, genera un grado de buen juicio (que a veces raya en la intuición). Sin embargo, muchas personas no aprenden de sus errores, ello es claro en gerentes que nunca parecen adquirir el sano juicio requerido por la empresa moderna (Koontz & Otros,

2012).

Depender de la experiencia pasada como guía para una acción futura puede ser peligroso porque: Muy pocas personas reconocen las razones que subyacen a sus errores o fracasos. Las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a nuevos problemas: las buenas decisiones deben evaluarse frente a los sucesos futuros, en tanto que la experiencia pertenece al pasado.

En cambio, si una persona analiza su experiencia con cuidado, más que seguirla a ciegas, y extrae de ella los motivos fundamentales de éxitos o fracasos, puede serle útil como base para el análisis de decisiones.

Nivel Académico

Son las fases secuenciales del sistema de educación superior que agrupan a los distintos niveles de formación, teniendo en cuenta que se realicen antes o después de haber recibido la primera titulación que acredite al graduado para el desempeño y ejercicio de una ocupación o disciplina determinada. Los niveles académicos son Pregrado y Posgrado.

Wikipedia la define como: “Un grado académico, titulación académica o título académico, es una distinción dada por alguna institución educativa, generalmente después de la terminación exitosa de algún programa de estudios. Sin embargo, esta denominación suele utilizarse para denominar

más concretamente a las distinciones de rango universitario, que también se denominan titulación superior o titulación universitaria”.

Un individuo digno de considerarse académico debe contar con determinados rasgos que hacen a las habilidades, conocimientos y técnicas adquiridas, como también a las normas de comportamiento, al desarrollo de proyectos de investigación y al cumplimiento con la idea de transmisión de la sapiencia desarrollada a lo largo del tiempo. Por otro lado, el término académico también puede hacer referencia a determinado tipo de estudios que son por lo general aquellos que se realizan una vez terminada la carrera principal y que se conocen como estudios de posgrado (maestrías o doctorados). Para cursar estos estudios es necesario contar con importantes cualificaciones académicas y con el desarrollo de proyectos de investigación de diverso tipo.

Gestión de desempeño

Actualmente la inversión más fuerte de las empresas está focalizada en las personas, su capital humano, sus profesionales y la savia del éxito empresarial. Por esta razón, el rol del directivo está evolucionando y cambiando rápidamente. Junto con la responsabilidad de negocio, para la que suele estar muy preparado, el profesional está asumiendo una nueva función trascendental, continua y transversal que

consiste en convertirse en mentor de su equipo, y en un referente como “entrenador” o “gestor del desempeño”.

La gestión del desempeño se ha convertido en una actividad esencial para promover el talento y la mejora continua en nuestro “quehacer diario”. Una herramienta para convertirse en un facilitador del equipo, para mejorar los resultados estratégicos, alinear los objetivos individuales a la cultura de la empresa y conseguir el compromiso de los profesionales para convertirlos, por qué no, en “fans” del negocio. La necesidad de identificar, retener y desarrollar el talento está ligado a esta nueva responsabilidad, pero también a promover la comunicación corporativa, los valores, transmitir la ética y seguir enfocando la acción hacia la eficiencia y consecución de resultados. Por otro lado está ligada también a los planes de carrera, a descubrir las expectativas de los profesionales para apoyarles con formación, proponerles retos, darles tiempo y seguimiento para madurar profesionalmente y, a la vez, situarles en la dirección apropiada dentro de la empresa para que lideren su propia carrera profesional.

Sin embargo, no todas las compañías consiguen los mismos resultados gestionando su equipo. La falta de éxito en los planes de evaluación de desempeño puede venir dada porque no se considera una actividad estratégica. Puede incluso llegar a provocar frustración para el directivo y el equipo, suponer

pérdidas económicas y de negocio, perjudicar el clima laboral e, incluso, acelerar fugas de potenciales directivos.

2.3 Definición de Términos Básicos:

2.3.1 Contabilidad Gerencial.

1. La contabilidad

La Contabilidad es un campo altamente técnico, que solamente pueden entender los Contadores Generales, Contadores Auditores y otros profesionales.

2. Función

Es registrar cronológicamente los hechos económicos producidos en la empresa y proporcionar información financiera sobre la entidad económica.

3. Activo

Indica lo que está a favor de la empresa, es decir, lo que tiene y lo que le deben. También refleja en qué ha empleado la empresa el dinero de que ha dispuesto. También comprende los bienes y derechos de la empresa.

4. Pasivo

Indica lo que está en contra de la empresa, es decir, sus deudas y obligaciones con terceros sean estas a corto y largo plazo. También refleja de quién obtiene la empresa su financiamiento.

5. Capital o patrimonio

Indica la deuda que la empresa mantiene con los dueños. Es decir el activo menos el pasivo.

6. Estado de resultados

Refleja los resultados de la empresa en un período determinado.

7. Hecho contable

La primera función de un sistema de Contabilidad consiste en crear un registro sistemático de la actividad comercial diaria de las transacciones en términos económicos

8. Rentabilidad y solvencia

La gerencia de toda empresa debe tener dos objetivos financieros claves en mente: El primero consiste en obtener una utilidad. El segundo consiste en mantener una solvencia, es decir, tener disponible suficiente dinero para pagar deudas a medida que lleguen a su término.

9. El “fraude”

Se puede definir como la falsedad deliberada de hechos con la intención de engañar a alguien.

10. Objetivos de la contabilidad gerencial

Se puede inferir que los objetivos de la contabilidad Gerencial son entregar a los altos ejecutivos de la empresa la información como herramienta necesaria para una correcta y acertada toma de decisiones que le permitan lograr las metas, objetivos y misiones de su responsabilidad, como también controlar las responsabilidades del personal a su cargo en logro de los

objetivos de la empresa y efectuar las correcciones necesarias en forma oportuna.

11. La eficiencia

Que es el buen uso de los recursos de la empresa.

12. La eficacia

Que es llevar a buen término la realización de los objetivos de la empresa.

13. La economicidad

Que es obtener el objetivo al menor costo posible en beneficio de la utilidad y la rentabilidad de la empresa.

14. El control gerencial

Que tiene como finalidad asegurar que los recursos son obtenidos y utilizados en forma efectiva y eficiente para el logro de los objetivos de la organización.

15. Planificación estratégica

Que son conjuntos bien coordinados de programas de acción que apuntan a asegurar una ventaja sostenible en el largo plazo. Corresponde a los gerentes de negocios la formulación e implementación de los planes y acciones estratégicas que sean congruentes con las directrices generales corporativas, y que se ajusten al presupuesto asignado a la unidad particular de la organización.

16. Control gerencial

Se acostumbra a pensar que el control gerencial constituye un proceso mediante el cual una organización

se asegura que la ejecución concuerda con la planificación. En todo caso, este tipo de control gerencial, permite conocer las posibles desviaciones entre lo planificado y lo real, con el objeto de arbitrar las medidas correctivas necesarias, para el cumplimiento de metas y objetivos planificados.

17. A quienes se aplica el control gerencial

Los gerentes de línea (Administración, Producción, Ventas) conforman los puntos focales del control gerencial; son las personas cuyos juicios han sido incorporados en los planes aprobados, quienes deben influir sobre otros, y cuyo desempeño es medido por la alta dirección.

18. Principios de la motivación

Dado que el control gerencial involucra el comportamiento de seres humanos, las siguientes dimensiones son críticas para evaluar la calidad global de la gestión de estos recursos, dentro de la organización.

Principios de la motivación:

Satisfacción en el trabajo.

Desempeño en el trabajo.

Rotación.

Ausentismo.

Seguridad en el trabajo.

Perspectivas de carrera.

Ingresos.

20. Patrocinio de la gerencia

Una señal segura de la importancia que le da la gerencia al desempeño de las funciones, es la acción; básicamente esta acción involucra felicitar o premiar a un empleado por su buen desempeño, criticar o remover a éste por causa de su mal desempeño.

21. Congruencia de metas

Personas que comprende la organización sean, en la medida de lo posible, consistentes con las metas de la misma organización.

22. 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.

2.3.2 Toma de decisiones.

1. Decisión empresarial

Es la expresión concreta, explícita y/o implícita de la voluntad de la empresa de establecer, mantener, modificar o eliminar determinadas relaciones o “reglas de juego” entre la empresa y su entorno.

2. Condición Decisional

Las situaciones de toma de decisiones muchas veces se clasifican en un continuo que va de la certidumbre (muy

pronosticable), pasando por los riesgos, hasta la incertidumbre (muy poco pronosticable). Existen cuatro condiciones decisionales que son la heurística, la decisión adaptiva y la Racionalidad de la Decisión.

3. Decisor (Empresario)

El decisor u empresario (Homo complexus) es aquel que dirigen estratégicamente una empresa, dotado de capacidades y competencias suficientes donde presenta un despliegue apoteósico y multilateral de todas sus potencialidades humanas (paidea), a través de un proceso continuo-discontinuo de interacción con el entorno, expresando sus cualidades de asombro, admiración, curiosidad, observación, búsqueda, heurística, demiúrgico, reconstrucción, ruspicina hermenéutica, autopoiesis, etc. de conocimientos tradicionales y vigentes económicos, contables y administrativos; dotado de una meta reflexión en la que aspira una comprensión nueva utilizando la dialéctica, conciencia histórica y crítica para promover políticas transformadoras de naturaleza noológica del empresario y su realidad empresarial donde es imperativa la necesidad de desarrollar transformadoramente el universo y a su ideal de perfección como decisor empresarial.

4. Decisión Adaptiva

Este enfoque adaptativo gira en torno al supuesto de que el vínculo entre los actos de la organización (resultado de una decisión) y las consecuencias de esos actos son mucho más confusos y mucho más imprevisibles de lo que suponen las personas que toman decisiones racionales. Según el enfoque adaptativo, los resultados de una decisión se producen en forma conjunta por lo que hace la organización y lo que están haciendo otras organizaciones al mismo tiempo.

5. Proceso Decisional (Acciones)

El proceso de decisión es complejo y depende de las características personales del tomador de decisiones, de la situación en que está involucrado y de la forma cómo percibe la situación. El proceso de decisión exige siete etapas: 1) Diagnóstico de la situación. 2) Definición del Problema. 3) Definición del Objetivo. 4) Alternativas de Solución. 5) Evaluación de Alternativas. 6) Selección de la Alternativa Y 7) Implementación de la Alternativa.

6. Toma de Decisiones Gerenciales

La toma de decisiones gerenciales es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Específicamente, la toma de decisiones es un proceso conducido por gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones.

Además La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de las organizaciones con acciones que la llevarán hacia el futuro. En la toma de decisiones se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. La naturaleza y condiciones de las decisiones frente a los diferentes problemas, requieren diferentes tipos de decisiones.

7. Riesgo Estratégico

Se identifica como una característica, circunstancia de un proyecto o condición del ambiente en el que éste se desarrolla, en la que se reconoce que puede tener un potencial efecto negativo en el proyecto o en la calidad de los productos. Ejemplo: Aumento en índice de desempleo y comercio informal. Ejemplo: Aumento en la ineficiencia para prestar servicios debido a los incrementos en las necesidades de servicios ante los procesos de cambio en los modelos de comercio internacional.

8. Contingencia

Por contingencia se entiende toda posibilidad de que una cosa suceda o no, de que una determinada situación se puede dar o no. El concepto, en el "ámbito organizacional se refiere a todos aquellos sucesos que impactan en la actividad de la organización hasta el punto de perjudicar su capacidad normal de operaciones. Ejemplos: cortes

prolongados de corriente, agua inundaciones, delitos informáticos, inseguridad incesante.

9. Objetivo Global

Es la finalidad de alcance o desarrollo último o a más largo plazo que los objetivos específicos o estratégicos contribuirán a lograr por lo regular está vinculado a la misión de la organización. Ejemplo: promover el derecho de cada mujer, hombre y niño a disfrutar de una vida sana, con igualdad de oportunidades para todos.

10. Objetivo Estratégico

Es el planteamiento de donde se quiere llegar a largo plazo. Es considerado para facilitar la toma de decisiones con efectos duraderos y que tiene impacto en toda la organización. Son fijados por la alta dirección. Ejemplo: (fortalecer la toma de decisiones en los mandos medios en los próximos doce meses. Ejemplo: mejorar el clima organizacional en los próximos años.

11. Objetivo Táctico

Se construyen en base al objetivo estratégico de la organización. Son llamados objetivos tácticos porque son los objetivos formales de la empresa y se fijan por "reas para ayudar a lograr su propósito. Ejemplo: Al finalizar el taller de liderazgo los participantes estarán en condiciones de asumir el papel de líder en diversas situaciones de su vida cotidiana y en los diversos "ámbitos en los que se

desenvuelven. Ejemplo: que los participantes adquieran los conocimientos necesarios sobre los modelos de liderazgo más efectivos en la organización de alto desempeño.

12. Estrategias

Constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo y Nivel de la Investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de estudio, es una investigación **aplicativa**, en razón que utilizó conocimientos existentes en las ciencias contables, administrativas y económicas para utilidad práctica de interés social del Distrito de Chaupimarca y la Provincia de Pasco, se obtuvo un nuevo conocimiento de contabilidad gerencial para las microempresas de servicios, donde los empresarios tomen las decisiones gerenciales más eficientes y eficaces.

3.1.2 Nivel de la Investigación

El nivel de investigación es **explicativo**; porque buscó medir la causalidad existente entre las dos variables de contabilidad gerencial y la toma de decisiones gerenciales. Se caracterizó porque primero se midió las variables y luego, mediante las pruebas de hipótesis causales se determinó la aceptación o rechazo.

3.2 Método de la Investigación

3.2.1 Método

Se utilizó fundamentalmente el método científico, y relativamente el método inductivo-deductivo; de análisis-síntesis. Porque nos permitió investigar la correlación de las variables el método estadístico con ayuda del programa SPSS 23.

3.2.2 Diseño de Investigación

El diseño de nuestra investigación midió la causalidad de las categorías, variables, objetos o conceptos; es un diseño general de investigación científica **no experimental** compuesto de un diseño específico transaccional únicamente (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2003, pág. 154).

Se midió la correlación de las variables: Contabilidad Gerencial (VI) y Toma de Decisiones Gerenciales (VD). El esquema del diseño es el siguiente:

DISEÑO:

X O = Empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca

X = Toma de Decisiones Gerenciales

O = Medición mediante el Cuestionario.

3.3 Universo y Muestra

3.3.1 Universo de Estudio

La población para el periodo 2018 está conformado por:

Todas las microempresas de servicios del distrito de Chaupimarca que desarrollan sus actividades económicas en la Provincia de Pasco y, tienen las características concordantes y susceptibles a ser estudiadas, descansando en el principio de que las partes representan al todo y por tal son las características que definen a la población de la cual fue extraída. Con opinión favorable de nuestro asesor de nuestra investigación se determinó de la siguiente manera:

CUADRO N° 01 POBLACIÓN MICROEMPRESAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE CHAUPIMARCA, PASCO - 2018			
N°	Unidad de Análisis	Detalle	Total
1	Empresas de Servicios	Microempresas de servicios, Distrito de Chaupimarca – Cerro de Pasco.	18
2	Trabajadores de cada empresa seleccionada	Trabajadores que laboran en las Microempresas de servicios del Distrito de Chaupimarca – Cerro de Pasco.	03
Población Total			54

Fuente; Elaboración propia 2018.

3.3.2 Universo Social:

El universo social para el periodo 2018 está conformado por todas las microempresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco. Que tienen las características concordantes y susceptibles a ser estudiadas, descansando en el principio de que las partes representan al todo y por tal son las características que definen a la población de la cual fue extraída.

3.3.3 Unidad de Análisis

Por decisión y coordinación del asesor y las tesistas se ha considerado intencionadamente la muestra igual a la población 18 microempresas de servicios, siendo las unidades de análisis los gerentes, dueños del negocio u empresarios de las microempresas del Distrito de Chaupimarca, Pasco. Porque la elección de la unidad de análisis se realizó de manera intencional por parte de los investigadores con ayuda del asesor de nuestra investigación que se determinó y están representados en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 02 MUESTRA MICROEMPRESAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE CHAUPIMARCA, PASCO - 2018			
N°	Unidad de Análisis	Detalle	Total
1.	Empresas de Servicios	Microempresas de servicios, Distrito de Chaupimarca – Cerro de Pasco.	18
2.	Trabajadores de cada empresa seleccionada	Trabajadores que laboran en las Microempresas de servicios del Distrito de Chaupimarca – Cerro de Pasco.	03
Muestra Total			54

Fuente; Elaboración propia 2018.

3.3.4 Muestra de la Investigación:

El muestreo es no probabilístico (intencional, intencionado o de criterio del asesor de la investigación y las tesis). Porque la elección de la unidad de análisis se realizó de manera intencional por parte de las investigadoras con ayuda del asesor de nuestra investigación la muestra de estudio será de 54 encuestados.

3.4 Formulación de Hipótesis

3.4.1 Hipótesis General

La contabilidad gerencial mejora positivamente la toma de decisiones gerenciales en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco - 2018. (**H₁**).

La contabilidad gerencial no mejora positivamente la toma de decisiones gerenciales en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco - 2018. (**H₀**)

3.4.2 Hipótesis Específicas

El planeamiento empresarial mejora significativamente el proceso decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018

La contabilidad gerencial mejora significativamente la condición decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018

Los informes gerenciales optimizan significativamente la toma de decisiones del decisor en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca. Pasco - 2018.

3.5 Identificación de las Variables:

Variable Independiente: LA CONTABILIDAD GERENCIAL

Variable Dependiente: TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

3.6 Definición de Variables e indicadores

VARIABLE(X)	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
CONTABILIDAD GERENCIAL	<p>Definición Conceptual: Según la (Asociación Nacional de Contabilidad, 2018), Es el proceso de identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información financiera usada por los gerentes para planear, evaluar y controlar dentro de la organización. Así como para asegurar tanto el uso apropiado de los recursos de la empresa como la obligación de rendir cuentas por dicho uso. La Contabilidad Gerencial también comprende la preparación de informes financieros para grupos externos tales como accionistas, acreedores, organismos reguladores y autoridades impositivas.</p>	PLANAMIENTO EMPRESARIAL	Planeamiento Evaluación Control Informes externos
		CONTABILIDAD GERENCIAL	Identificación Medición Acumulación Análisis Preparación Información financiera
	<p>(Asociación Nacional de Contabilidad, 2018)</p> <p>Definición Operacional: Para evaluar y medir el proceso de identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información financiera usada por los gerentes para planear se han considerado al planeamiento empresarial, contabilidad gerencial y los informes gerenciales..</p>	INFORMES GERENCIALES	Información financiera Preparación e interpretación Asegurar la responsabilidad Proveer información

VARIABLE(Y)	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	<p>Definición Conceptual: La toma de decisiones gerencial es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Específicamente, la toma de decisiones es un proceso conducido por gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones. Además, La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de las organizaciones con acciones que la llevarán hacia el futuro. En la toma de decisiones se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. La naturaleza y condiciones de las decisiones frente a los diferentes problemas, requieren diferentes tipos de decisiones (Stoner, 2009).</p> <p>Definición Operacional: Para evaluar y medir los procesos de prestación de servicios hoteleros se han considerado al proceso decisional, la condición decisional y el decisor empresario de las microempresas.</p>	PROCESO DECISIONAL	Diagnóstico de la situación Definición del Problema Definición del Objetivo Alternativas de Solución Evaluación de Alternativas Selección de la Alternativa Implementación de la Alternativa
		CONDICIÓN DECISIONAL	Certeza Riesgo Incertidumbre Heurística Adaptiva Racionalidad
		DECISOR	Habilidades (Conceptuales, Humanas y Técnicas) Roles (Innovador, Continuo, Participativo, Dinámico y Flexible) Experiencia Nivel Académico

3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se empleó el análisis de documentos bibliográficos (fichas) y documentos de gestión normativa empresarial, se revisó y utilizó bibliografía especializada para el soporte del desarrollo del presente proyecto de investigación. Para ello, se recurrió a las diferentes bibliotecas de las Universidades, así como también se utilizó bibliografía electrónica a través de INTERNET para acceder a la base de datos a fin de revisar y consultar los trabajos de investigación.

Se efectuó el análisis de documentos e instrumentos de Contabilidad gerencial y La toma de decisiones, se consideró para poder contrastar con la realidad y otros instrumentos el cual, permitió lograr un diagnóstico razonable (Instrumentos: Guías de revisión bibliográfica y documental).

Las encuestas, se aplicó el cuestionario pre establecido estableciendo su validez y confiabilidad a toda la muestra determinada de las microempresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco, periodo 2018 (Instrumento: cuestionario).

Observación, se realizó durante el inicio, proceso y culminación del estudio en las actividades de investigación para establecer los parámetros de medición de las variables de la investigación (Instrumento: Guía de Observación).

3.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En estrecha coordinación con nuestro asesor, se realizó lo siguiente: Presentación de la solicitud dirigida a cada una de los empresarios o dueños de los negocios de las microempresas del rubro servicios (Transportes, Restaurantes, Hospedajes, etc) del Distrito de Chaupimarca, Pasco periodo 2018 para iniciar el desarrollo del proyecto de investigación. Se coordinó con el asesor para realizar la validez y confiabilidad del instrumento de medición. Así mismo se coordinó con los empresarios y/o trabajadores, Dar instrucciones sobre la finalidad del instrumento. Aplicación del instrumento a la muestra determinada de empresarios, supervisión y control y realización del informe respectivo.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 Descripción Del Trabajo De Campo.

En estrecha coordinación con nuestro asesor, realizamos lo siguiente:

1. Presentamos una la solicitud dirigida a los microempresarios de las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca.
2. Para iniciar el desarrollo del proyecto de investigación se coordinó con los investigadores y el asesor.
3. Se realizó la Validez y confiabilidad del instrumento de medición.
4. Se coordinó con los empresarios.
5. Se dio instrucciones sobre la finalidad del instrumento.

6. Se aplicó el instrumento a la muestra determinada de empresarios del rubro servicios.
7. Se tabuló la información a partir de los datos obtenidos, haciendo uso del software estadístico SPSS 23 mediante la correlación Rho de Spearman y, finalmente se realizó el Informe de investigación.

4.2 Presentación, Análisis de Resultados Obtenidos.

4.2.1 Contabilidad Gerencial.

Tabla N°1

¿La empresa que Ud. representa cuenta con escritura pública y está inscrita en registros públicos de Pasco?

	Frecuenci	Porcentaj	Porcent aje	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	3	3	3,7
CASI NUNCA	3	5	5	9,3
REGULARMEN	1	22	22	31,5
TE CASI	7	13	13	44,4
SIEMPRE	3	55	55	100,0
SIEMPRE	5	100,0	100	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°1

¿La empresa que Ud. representa cuentan con escritura pública y está inscrita en registros públicos de su de Pasco?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 30 (55.6%) de los encuestados manifiestan que siempre la empresa que representa cuentan con escritura pública y está inscrita en registros públicos de su de Pasco, mientras que solo 2 (3.7%) de los encuestados manifiestan nunca.

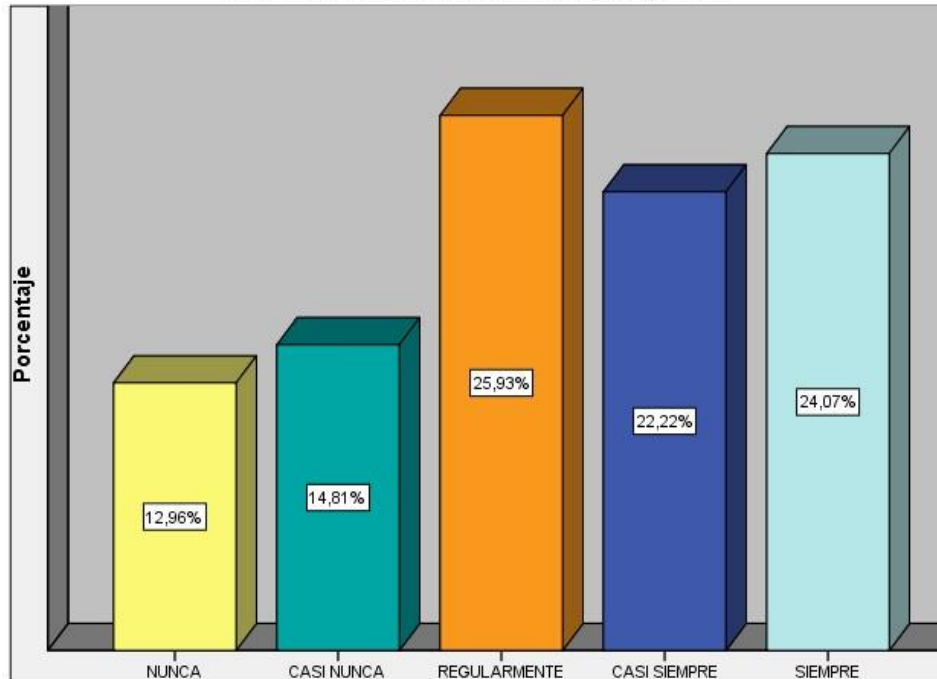
Tabla N°2
¿Considera Ud. Que los objetivos de la Contabilidad Gerencial, permiten tomar decisiones importantes en la organización?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcent aje	Porcenta je
Válido	NUNCA	7	13,0	13	13,0
	CASI NUNCA	8	14,8	14	27,8
	REGULARMEN	1	25,9	25	53,7
	TE CASI	1	22,2	22	75,9
	SIEMPRE	1	24,1	24	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°2

¿Considera Ud. Que los objetivos de la Contabilidad Gerencial, permiten tomar decisiones importantes en la organización?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 14 (25.9%) de los encuestados manifiestan que regularmente considera que los objetivos de la Contabilidad Gerencial, permiten tomar decisiones importantes en la organización, mientras que solo 7 (13%) de los encuestados manifiestan que nunca.

Tabla N°3

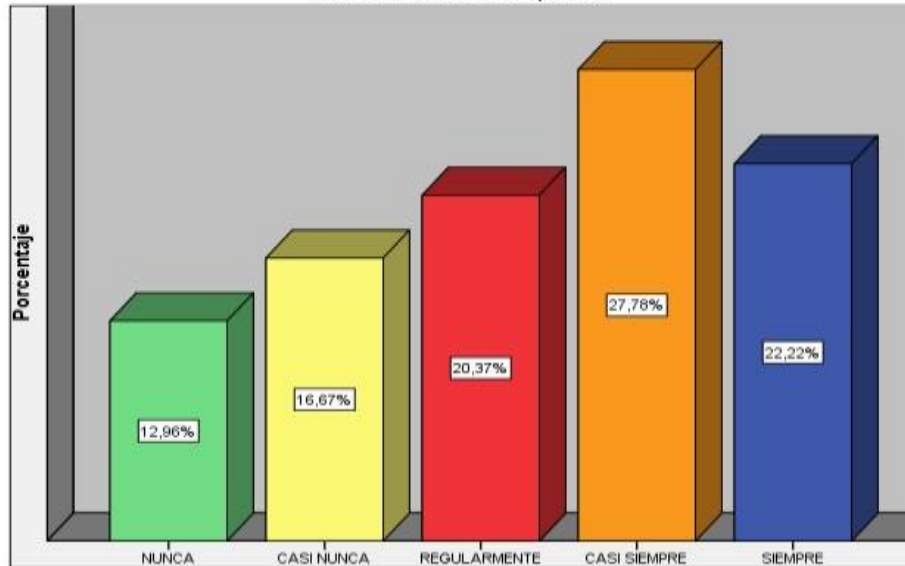
¿Cree Ud. que una correcta organización de la CG contribuye en la toma de decisiones en su empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje acumul
Válid o	NUNCA	7	13	13	13,0
	CASI NUNCA	9	16	16	29,6
	REGULARMEN TE CASI	1	20	20	50,0
	SIEMPRE	1	27	27	77,8
	SIEMPRE	5	22	22	100,0
			5	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°3

¿Cree Ud. que una correcta organización de la CG contribuye en la toma de decisiones en su empresa?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 15 (27.8%) de los encuestados manifiestan que casi siempre cree que una correcta organización de la contabilidad gerencial contribuye en la toma de decisiones en su empresa, mientras que solo 7 (13%) de los encuestados manifiestan que nunca.

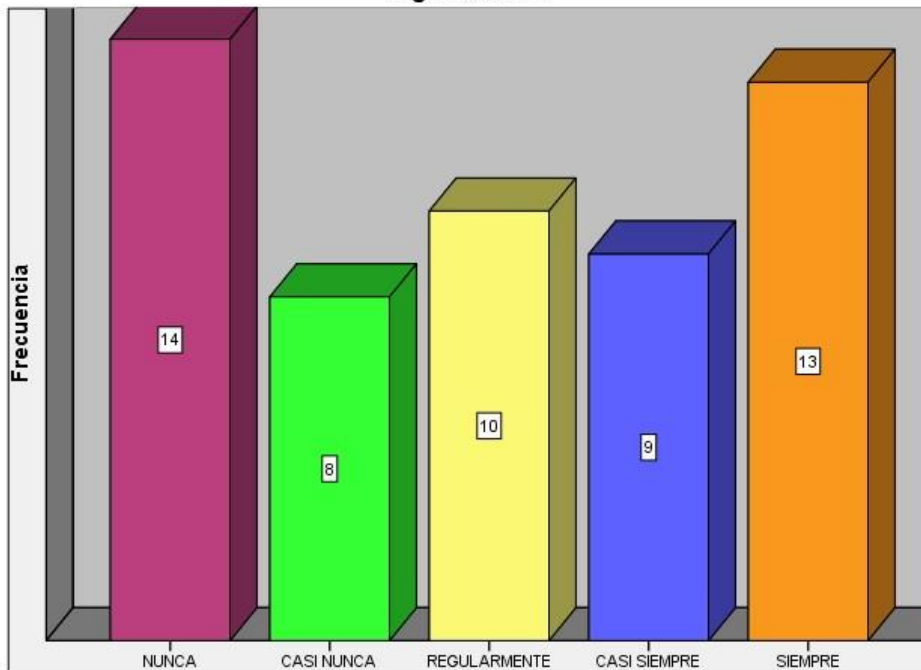
Tabla N°4
¿Está usted de acuerdo como se aplican las acciones de la CG en su organización?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcent aje	Porcenta je
Válido	NUNCA	1	25,9	25	25
	CASI NUNCA	8	14,8	14	40
	REGULARMEN	1	18,5	18	59
	TE CASI	9	16,7	16	75
	SIEMPRE	1	24,1	24	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°4

¿Está usted de acuerdo como se aplican las acciones de la CG en su organización?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 14(25.9%) de los encuestados manifiestan que nunca han estado de acuerdo como se aplican las acciones de la contabilidad gerencial en su organización, mientras que 8 (14.8%) de lo encuetados manifiestan que casi nunca.

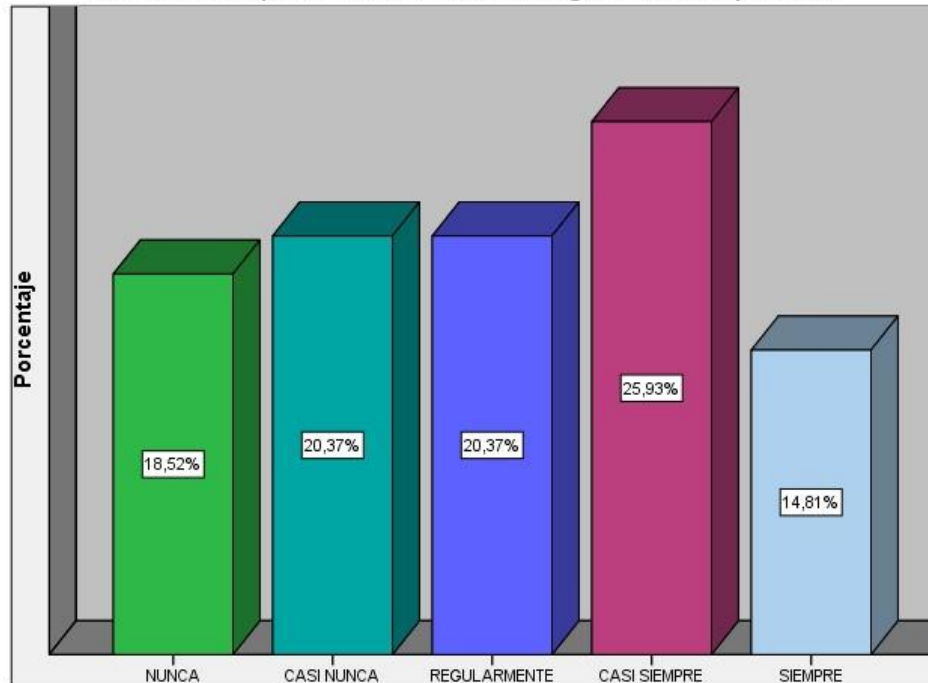
Tabla N°5
¿Sabe Ud. que problemas se presentan generalmente cuando se toman decisiones empresariales dentro de su organización empresarial?

		Frecuenci	Porcentaj		Porcent aje	Porcenta je
Válid	NUNCA	1	18,5		18	18,5
o	CASI NUNCA	1	20,4		20	38,9
	REGULARMEN	1	20,4		20	59,3
	TE CASI	1	25,9		25	85,2
	SIEMPRE	8	14,8		14	100,0
	SIEMPRE	5	100,0		100,0	
Total		1				

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°5

¿Sabe Ud. que problemas se presentan generalmente cuando se toman decisiones empresariales dentro de su organización empresarial?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

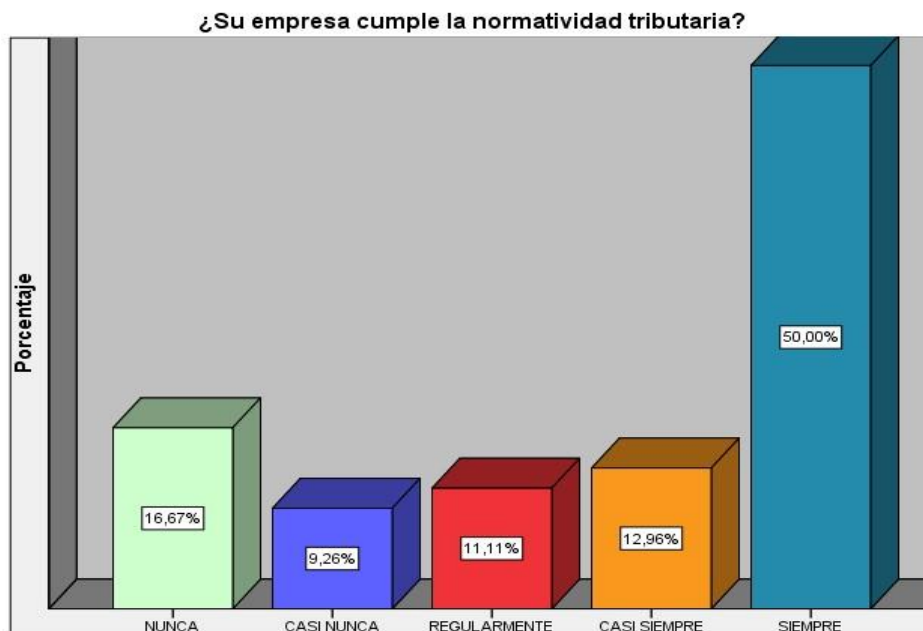
La mayoría 14 (25.9%) de los encuestados manifiestan que casi siempre sabe que problemas se presentan generalmente cuando se toman decisiones empresariales dentro de su organización empresarial, mientras que solo 8 (14.8%) de los encuestados manifiestan que siempre.

Tabla N°6
¿Su empresa cumple la normatividad tributaria?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje	Porcentaje
Válido	NUNCA	9	16,7	16	16,7
	CASI NUNCA	5	9	9	25,9
	REGULARMEN	6	11,1	11	37,0
	TE CASI	7	13,0	13	50,0
	SIEMPRE	2	50,0	50	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°6



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 27 (50%) de los encuestados manifiestan que siempre su empresa cumple la normatividad tributaria, mientras que solo 5 (3.3%) de los encuestados manifiestan que casi nunca.

Tabla N°7

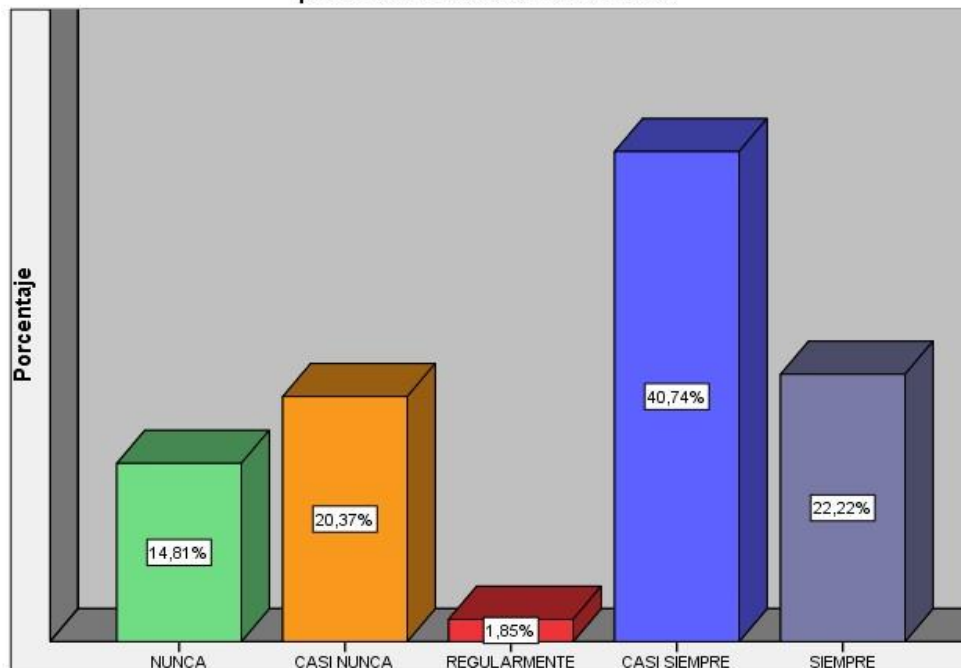
¿Conoce Ud. sobre CG y cree Ud. que su aplicación en su organización le presenta resultados favorables?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcent aje	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	8	14,8	14	14,8
	CASI NUNCA	1	20,4	20	35,2
	REGULARMEN	1	1	1	37,0
	TE CASI	2	40,7	40	77,8
	SIEMPRE	1	22,2	22	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°7

¿Conoce Ud. sobre CG y cree Ud. que su aplicación en su organización le presenta resultados favorables?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 22 (40.7%) de los encuestados manifiestan que casi siempre conoce sobre CG y cree que su aplicación en su organización le presenta resultados favorables, mientras que solo 8 (14.8%) de los encuestados manifiestan que nunca.

Tabla N°8

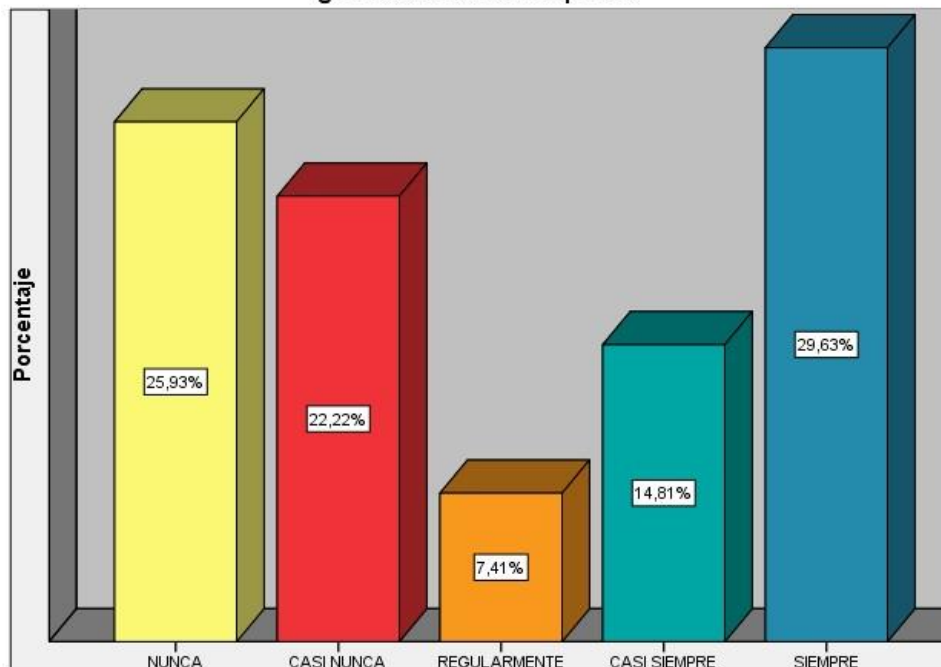
¿Considera Ud. que la CG contribuye en la mejora de la toma de decisiones gerenciales en su empresa?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcenta je	Porcentaj e
Válido	NUNCA	1	25	25	25
	CASI NUNCA	1	22	22	48
	REGULARMEN	2	7	7	55
	TE CASI	8	14	14	70
	SIEMPRE	1	29	29	100,0
	SIEMPRE	6	6	6	100,0
TOTAL		5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°8

¿Considera Ud. que la CG contribuye en la mejora de la toma de decisiones gerenciales en su empresa?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 16 (29.6%) de los encuestados manifiestan que siempre considera que la CG contribuye en la mejora de la toma de decisiones gerenciales en su empresa, mientras que solo 4 (7.4%) de los encuestados manifiestan que regularmente.

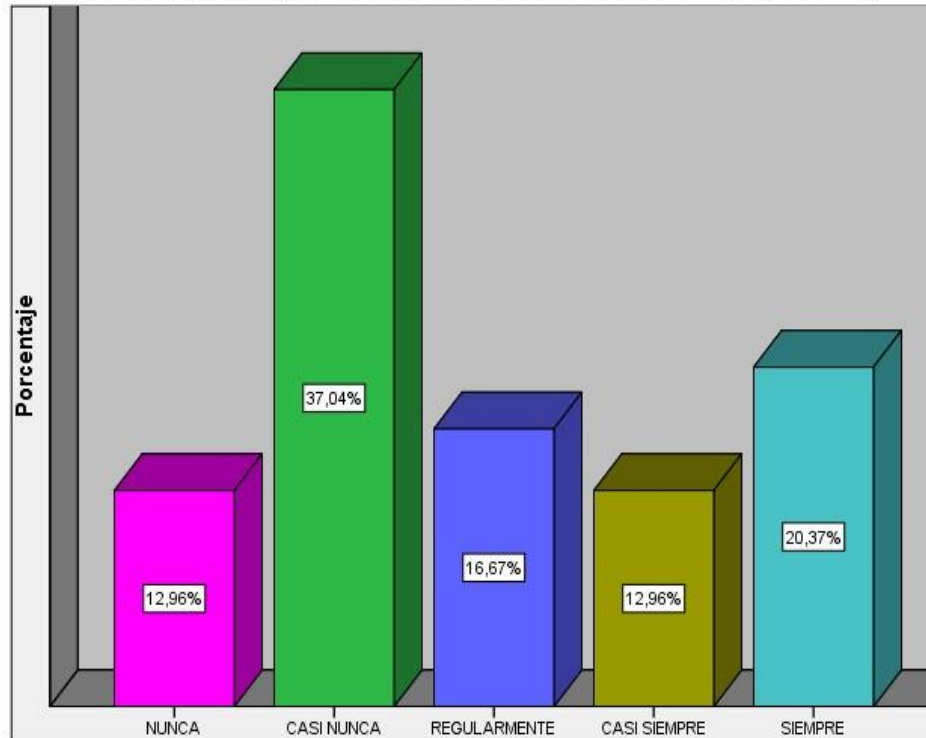
Tabla N°9
¿En su empresa existen problemas frente al incumplimiento tributario?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcent aje	Porcenta je
Válido	NUNCA	7	13	13	13
	CASI NUNCA	2	37	37	50
	REGULARMEN	9	16	16	66
	TE CASI	7	13	13	79
	SIEMPRE	1	20	20	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°9

¿En su empresa existen problemas frente al incumplimiento tributario?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 20 (37%) de los encuestados manifiestan que casi nunca en su empresa existen problemas frente al incumplimiento tributario, mientras que 11 (20.4%) de los encuestados manifiestan que siempre.

Tabla N°10

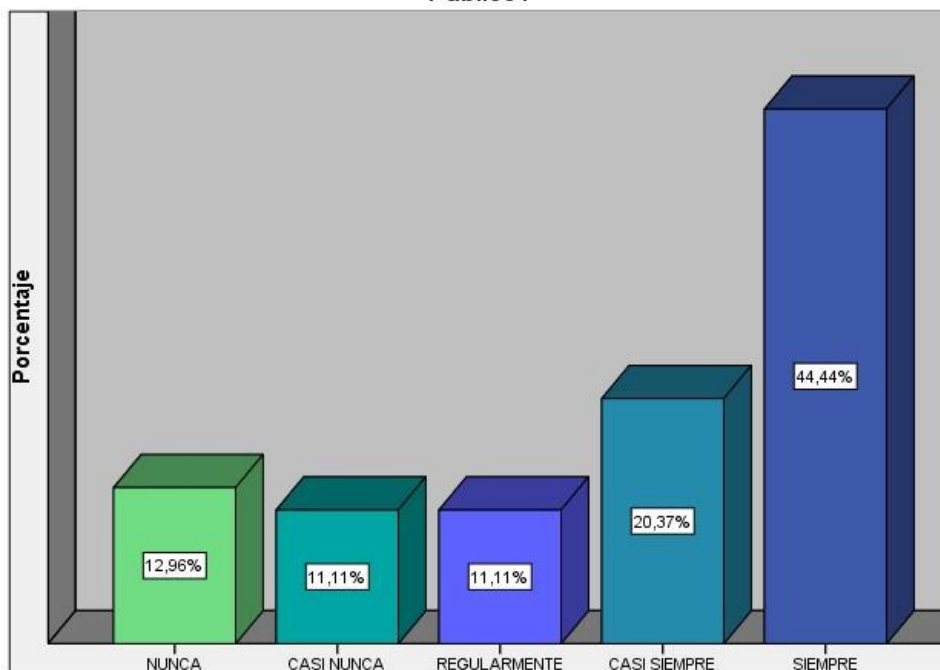
¿Su empresa recibe servicios de asesoría y consultoría tributaria de un Contador Público?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje	Porcentaje
Válido	NUNCA	7	13,0	13	13
	CASI NUNCA	6	11,1	11	24
	REGULARMEN	6	11,1	11	35
	TE CASI	1	20,4	20	55
	SIEMPRE	2	44,4	44	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°10

¿Su empresa recibe servicios de asesoría y consultoría tributaria de un Contador Público?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 24 (44.4%) de los encuestados manifiestan que siempre su empresa recibe servicios de asesoría y consultoría tributaria de un Contador Público, mientras que 6 (11.1%) de los encuestados manifiestan que regularmente.

Tabla N°11

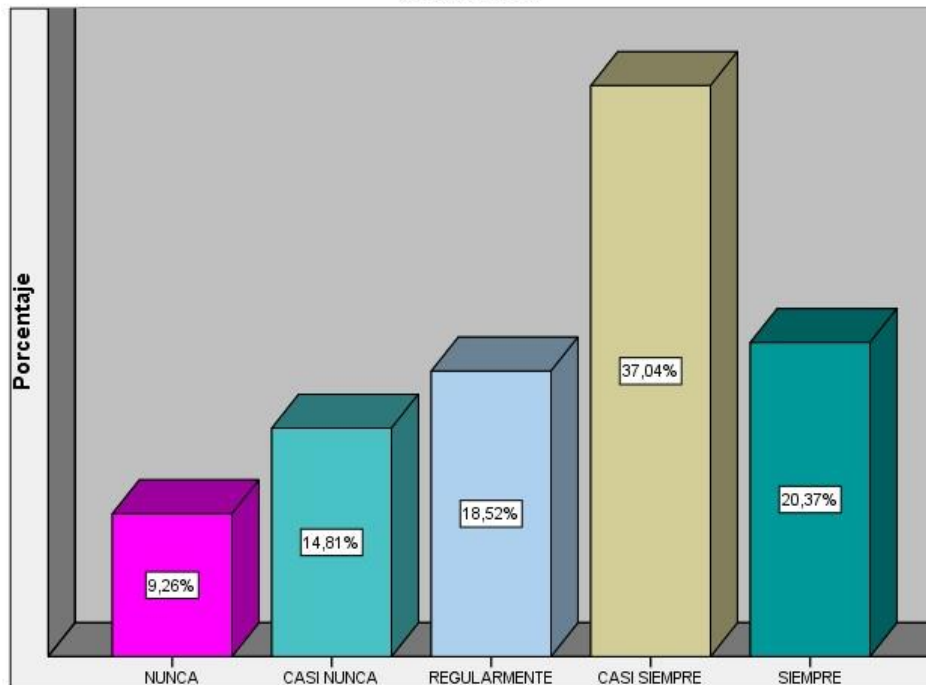
¿Cuenta su empresa con una planificación empresarial adecuada a la toma de decisiones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Válido NUNCA	5	9	9	9
CASI NUNCA	8	14,8	14	24,1
REGULARMENTE	1	18,5	18	42,6
TE CASI	2	37,0	37	79,6
SIEMPRE	1	20,4	20	100,0
SIEMPRE	5	100,0	100,0	
Total	1			

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Gráfico N°11

¿Cuenta su empresa con una planificación empresarial adecuada a la toma de decisiones?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 20 (37%) de los encuestados manifiestan que casi siempre su empresa con una planificación empresarial adecuada a la toma de decisiones, mientras que solo 5 (9.3%) de los encuestados manifiestan que nunca.

Tabla N°12

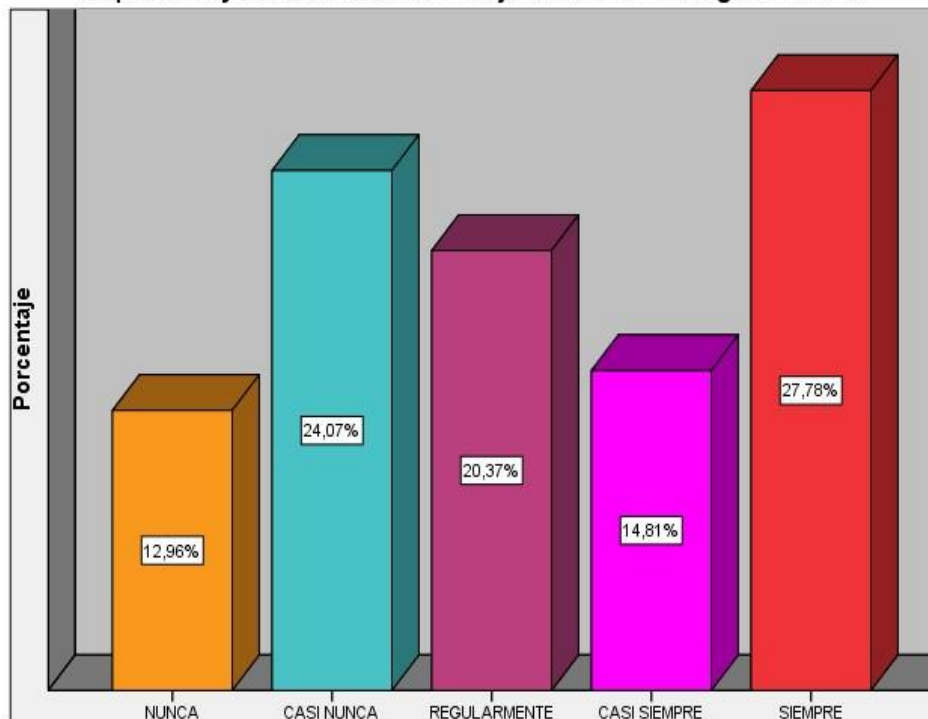
¿Estaría Ud. de acuerdo que su empresa cuente con un buen planeamiento empresarial y estos se deberían reflejar en los informes gerenciales?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje	Porcentaje
Válido	NUNCA	7	13	13,0	13
	CASI NUNCA	1	24	24,1	37
	REGULARMEN	1	20	20,4	57
	TE CASI	8	14	14,8	72
	SIEMPRE	1	27	27,8	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	
Total		4			

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°12

¿Estaría Ud. de acuerdo que su empresa cuente con un buen planeamiento empresarial y estos se deberían reflejar en los informes gerenciales?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 15 (27.8%) de los encuestados manifiestan que siempre estaría de acuerdo que su empresa cuente con un buen planeamiento empresarial y estos se deberían reflejar en los informes gerenciales, mientras que solo 7 (13%) de los encuestados manifiestan que nunca.

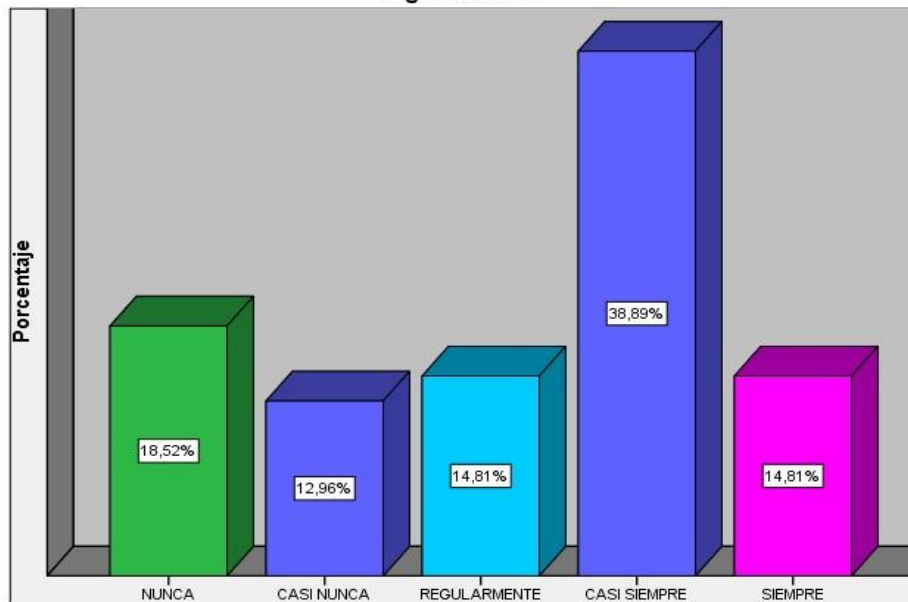
Tabla N°13
¿Los empresarios utilizan algunas estrategias para atraer más clientes en su organización?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcent aje	Porcenta je
Válido	NUNCA	1	18,5	18	18
	CASI NUNCA	7	13,0	13	31
	REGULARMEN	8	14,8	14	46
	TE CASI	2	38,9	38	85
	SIEMPRE	8	14,8	14	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°13

¿Los empresarios utilizan algunas estrategias para atraer más clientes en su organización?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 21 (38.9%) de los encuestados manifiestan que casi siempre los empresarios utilizan algunas estrategias para atraer más clientes en su organización, mientras que solo 7 (13%) de los encuestados manifiestan casi nunca.

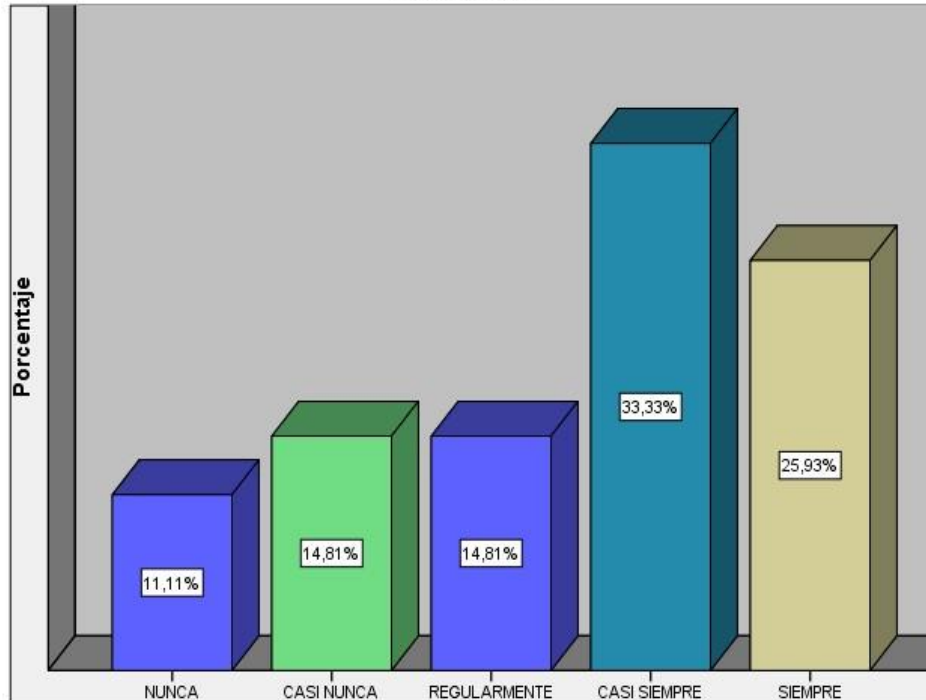
Tabla N°14
¿Los servicios brindan a sus potenciales clientes son rentables para su organización?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcent aje	Porcenta je
Válido	NUNCA	6	11	11	11
	CASI NUNCA	8	14	14	25
	REGULARMEN	8	14	14	40
	TE CASI	1	33	33	74
	SIEMPRE	1	25	25	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°14

¿Los servicios brindan a sus potenciales clientes son rentables para su organización?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 18 (33.3%) de los encuestados manifiestan que casi siempre los servicios brindan a sus potenciales clientes son rentables para su organización, mientras que solo 6 (11.1%) de los encuestados manifiestan que nunca.

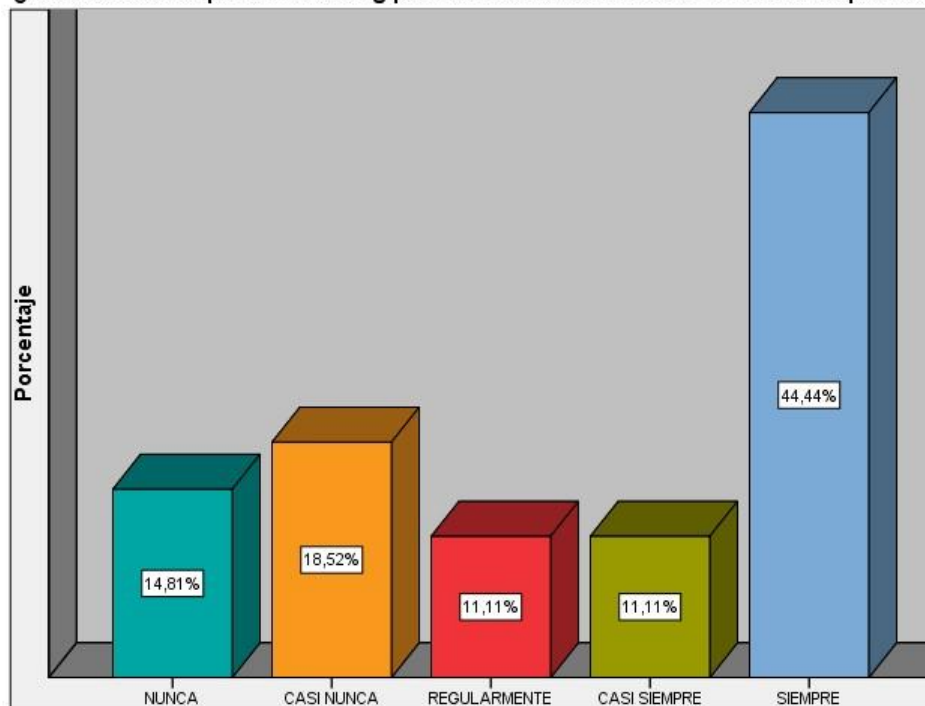
Tabla N°15
¿Considera Ud. que el marketing promueve nuevas inversiones en su empresa?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcent aje	Porcenta je
Válido	NUNCA	8	14	14,8	14
	CASI NUNCA	1	18	18,5	33
	REGULARMEN	6	11	11,1	44
	TE CASI	6	11	11,1	55
	SIEMPRE	2	44	44,4	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	
	TOTAL	4			

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°15

¿Considera Ud. que el marketing promueve nuevas inversiones en su empresa?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 24 (44.4%) de los encuestados manifiestan que siempre considera que el marketing promueve nuevas inversiones en su empresa, mientras que solo 6 (11.1%) de los encuestados manifiestan que regularmente.

4.2.2 Toma De Decisiones Gerenciales.

Tabla N°16

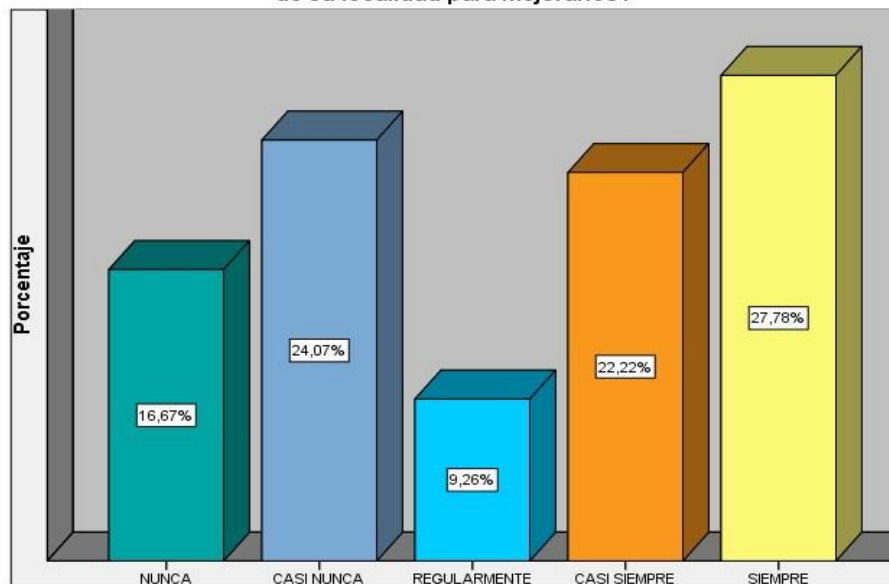
¿Se realizan diagnósticos acerca de la situación de los servicios empresariales de su localidad para mejorarlos?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcent aje	Porcenta je
Válido	NUNCA	9	16	16	16
	CASI NUNCA	1	24	24	40
	REGULARMEN	5	9	9	50
	TE CASI	1	22	22	72
	SIEMPRE	1	27	27	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°16

¿Se realizan diagnósticos acerca de la situación de los servicios empresariales de su localidad para mejorarlos?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 15 (27.8%) de los encuestados manifiestan que siempre se realizan diagnósticos acerca de la situación de los servicios empresariales de su localidad para mejorarlos, mientras que solo 5 (9.3%) de los encuestados manifiestan que regularmente.

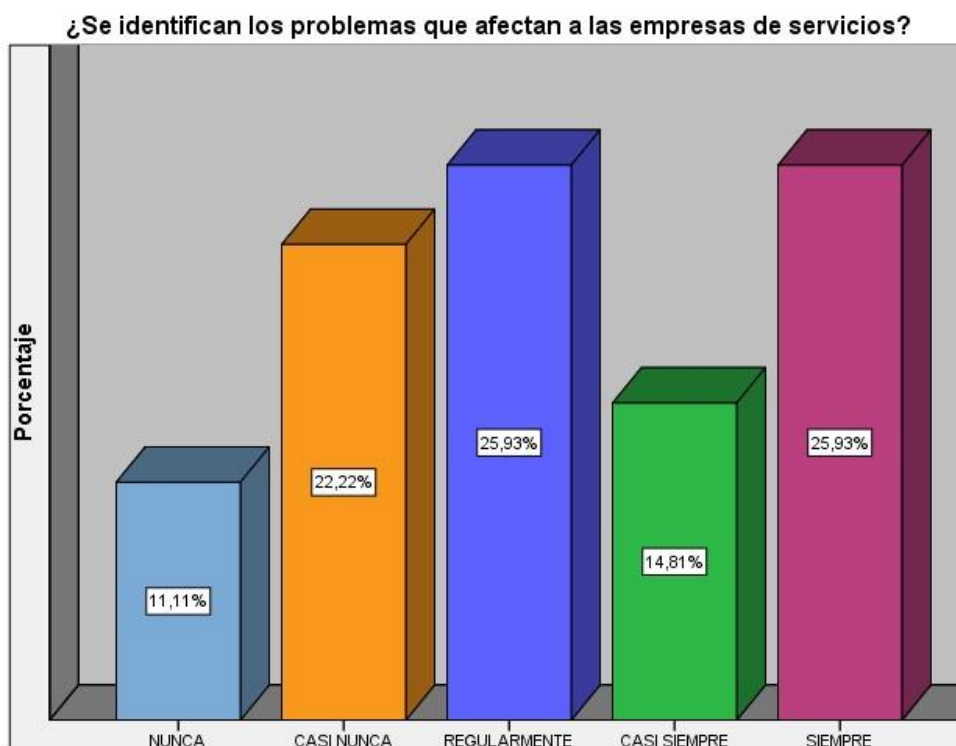
Tabla N°17

¿Se identifican los problemas que afectan a las empresas de servicios?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	6	11	11	11,1
	CASI NUNCA	1	22	22	33,3
	REGULARMEN	1	25	25	59,3
	TE CASI	8	14	14	74,1
	SIEMPRE	1	25	25	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°17



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 14 (25.9%) de los encuestados manifiestan que siempre se identifican los problemas que afectan a las empresas de servicios, mientras que solo 6 (11.1%) de los encuestados manifiestan que nunca.

Tabla N°18

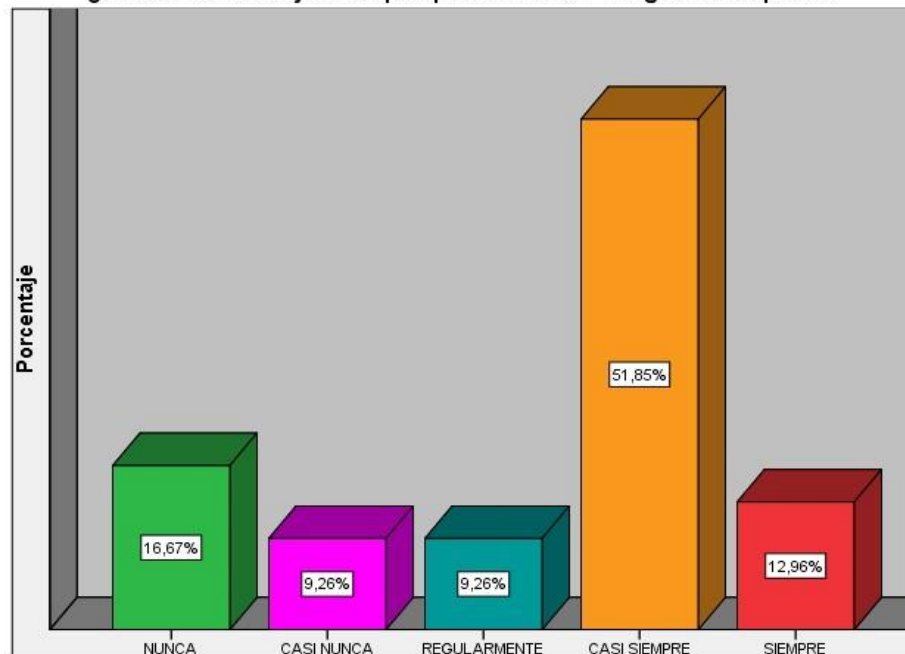
¿Se definen los objetivos que quiere alcanzar o lograr su empresa?

		Frecuenci	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	NUNCA	9	16,7	16,7	16,7
	CASI NUNCA	5	9,3	9,3	25,9
	REGULARMEN	5	9,3	9,3	35,2
	TE CASI	2	51,9	51,9	87,0
	SIEMPRE	7	13,0	13,0	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°18

¿Se definen los objetivos que quiere alcanzar o lograr su empresa?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 28 (51.9%) de los encuestados manifiestan que casi siempre se definen los objetivos que quiere alcanzar o lograr su empresa, mientras que solo 5 (9.3%) de los encuestados manifiestan que regularmente.

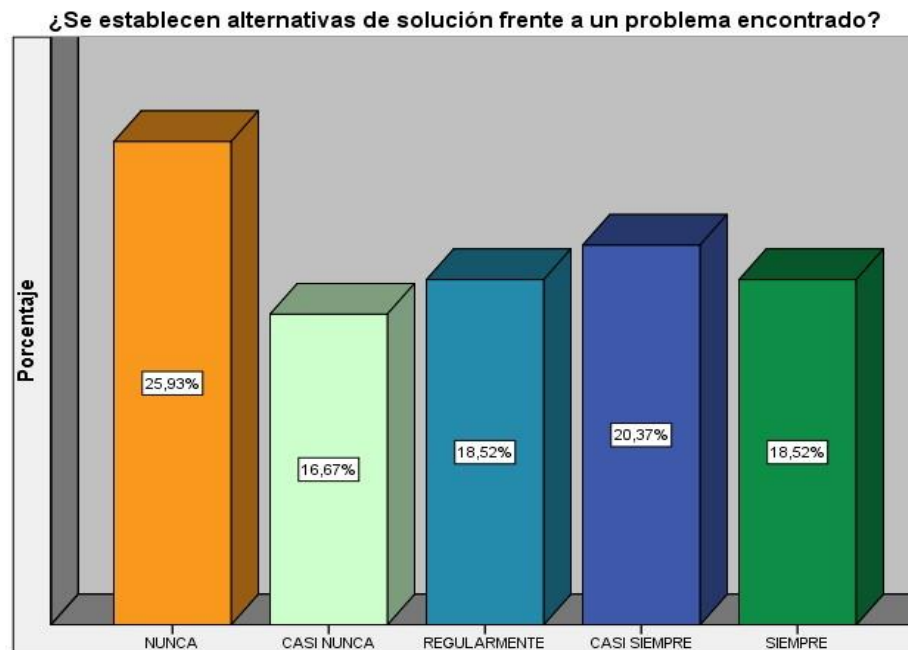
Tabla N°19

¿Se establecen alternativas de solución frente a un problema encontrado?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje	Porcentaje
Válido	NUNCA	1	25	25	25
	CASI NUNCA	9	16	16	42
	REGULARMEN	1	18	18	61
	TE CASI	1	20	20	81
	SIEMPRE	1	18	18	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°19



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

De los encuestados 10 (18.5%) manifiestan que siempre se establecen alternativas de solución frente a un problema encontrado, mientras que 9 (16.7%) de los encuestados manifiestan que casi nunca.

Tabla N°20

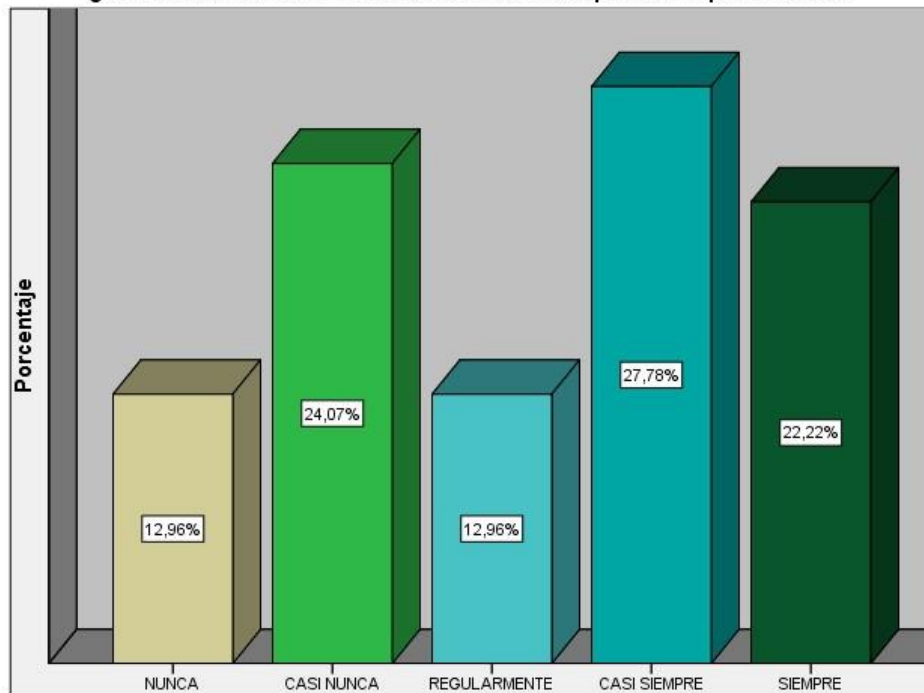
¿Se evalúan las alternativas de solución del problema presentado?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje	Porcentaje
Válido	NUNCA	7	13,0	13,0	13
	CASI NUNCA	1	24,1	24,1	37
	REGULARMEN	7	13,0	13,0	50
	TE CASI	1	27,8	27,8	77
	SIEMPRE	1	22,2	22,2	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Gráfico N°20

¿Se evalúan las alternativas de solución del problema presentado?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 15 (27.8%) de los encuestados manifiestan que casi siempre se evalúan las alternativas de solución del problema presentado, mientras que solo 7 (13%) de los encuestados manifiestan nunca.

Tabla N°21

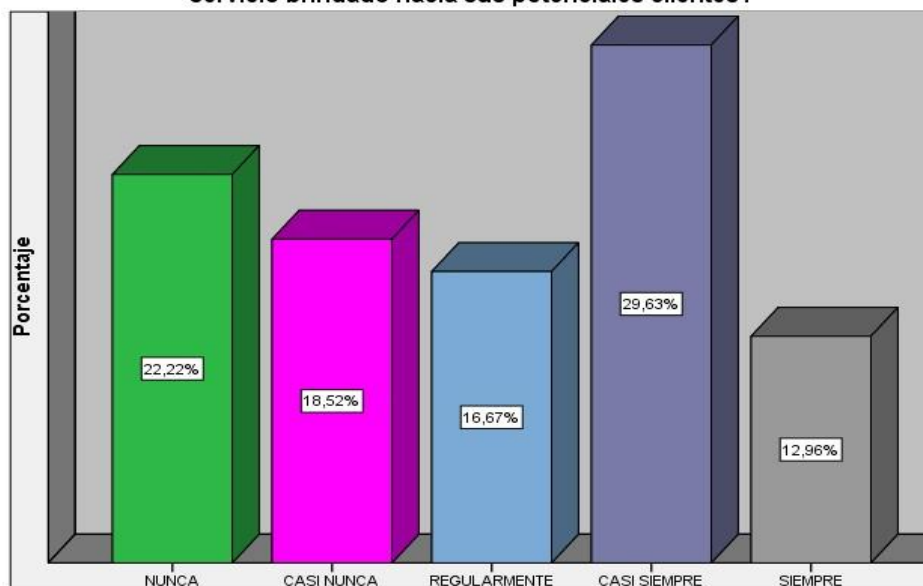
¿Se elige en equipo la alternativa que permite superar la problemática del servicio brindado hacia sus potenciales clientes?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcent aje	Porcenta je
Válido	NUNCA	1	22	22,2	22
	CASI NUNCA	1	18	18,5	40
	REGULARMEN	9	16	16,7	57
	TE CASI	1	29	29,6	87
	SIEMPRE	7	13	13,0	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°21

¿Se elige en equipo la alternativa que permite superar la problemática del servicio brindado hacia sus potenciales clientes?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

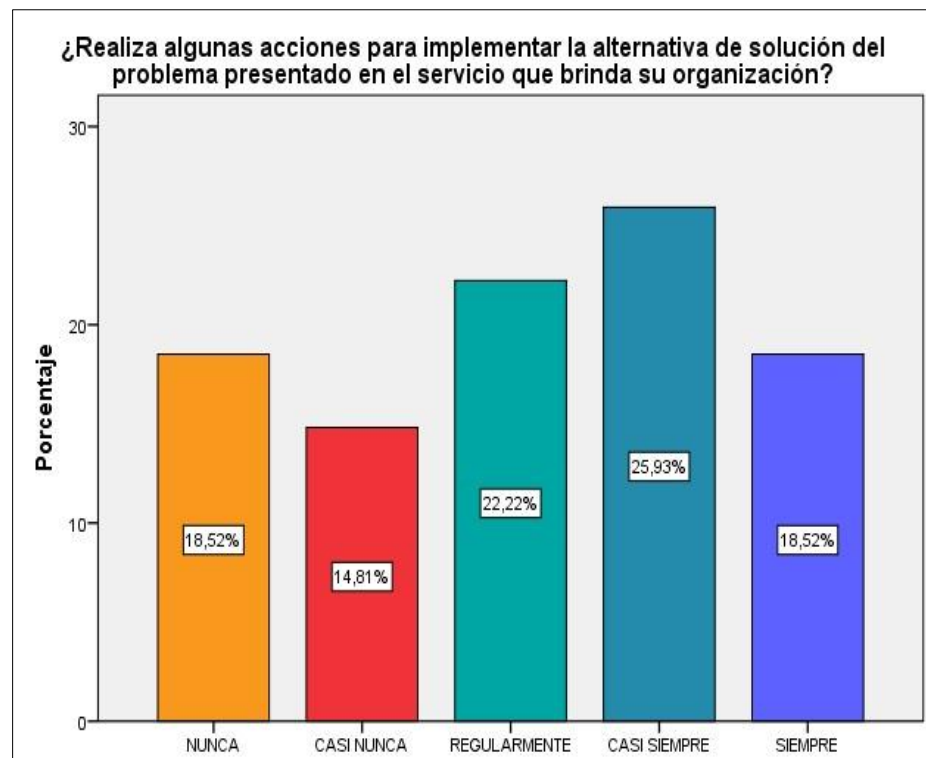
La mayoría 16 (29.6%) de los encuestados manifiestan que casi siempre se elige en equipo la alternativa que permite superar la problemática del servicio brindado hacia sus potenciales clientes, mientras que solo 7 (13%) de los encuestados manifiestan siempre.

Tabla N°22
¿Realiza algunas acciones para implementar la alternativa de solución del problema presentado en el servicio que brinda su organización?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcent aje	Porcenta je
Válido	NUNCA	1	18	18,5	18
	CASI NUNCA	8	14	14,8	33
	REGULARMEN	1	22	22,2	55
	TE CASI	1	25	25,9	81
	SIEMPRE	1	18	18,5	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°22



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 14 (25.9%) de los encuestados expresan que casi siempre realiza algunas acciones para implementar la alternativa de solución del problema presentado en el servicio que brinda su organización, mientras que solo 8 (14.8%) de los encuestados manifiestan que casi nunca.

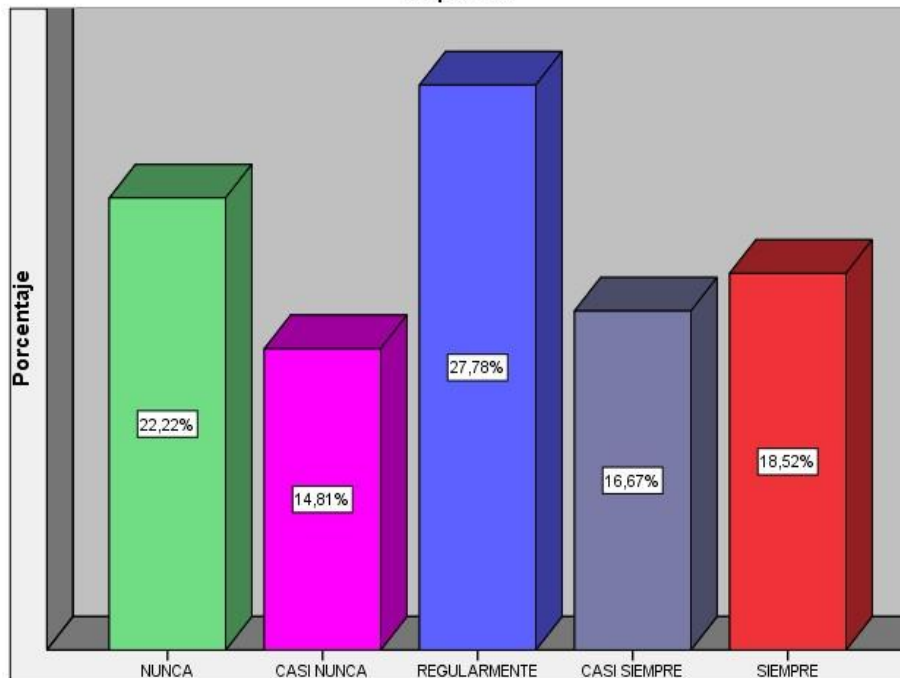
Tabla N°23
¿Tiene certeza de las decisiones de gestión de servicios importantes en su empresa?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcent aje	Porcenta je
Válido	NUNCA	1	22,2	22	22
	CASI NUNCA	8	14,8	14	37
	REGULARMEN	1	27,8	27	64
	TE CASI	9	16,7	16	81
	SIEMPRE	1	18,5	18	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	
	Total	4			

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Gráfico N°23

¿Tiene certeza de las decisiones de gestión de servicios importantes en su empresa?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 15 (27.8%) de los encuestados expresan que regularmente tiene certeza de las decisiones de gestión de servicios importantes en su empresa, mientras que solo 8 (14.8%) de los encuestados manifiestan que casi nunca.

Tabla N°24

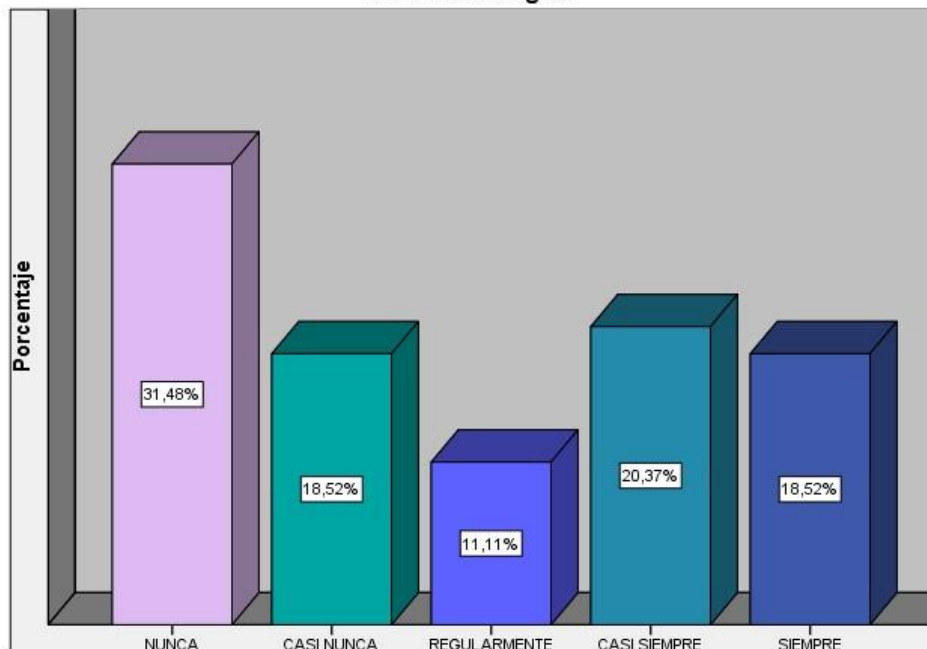
¿Al decidir por una alternativa frente a un problema de servicios, sabe que conlleva a riesgos?

	Frecuenci	Porcentaj	Porcenta je	Porcentaj e
Válido NUNCA	1	31	31,5	31,5
CASI NUNCA	1	18	18,5	50,0
REGULARMEN	6	11	11,1	61,1
TE CASI	1	20	20,4	81,5
SIEMPRE	1	18	18,5	100,0
SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°24

¿Al decidir por una alternativa frente a un problema de servicios, sabe que conlleva a riesgos?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

De los encuestados 10 (18.5%) expresan siempre que al decidir por una alternativa frente a un problema de servicios, sabe que conlleva a riesgos, mientras que solo 6 (11.1%) de los encuestados manifiestan que regularmente.

Tabla N°25

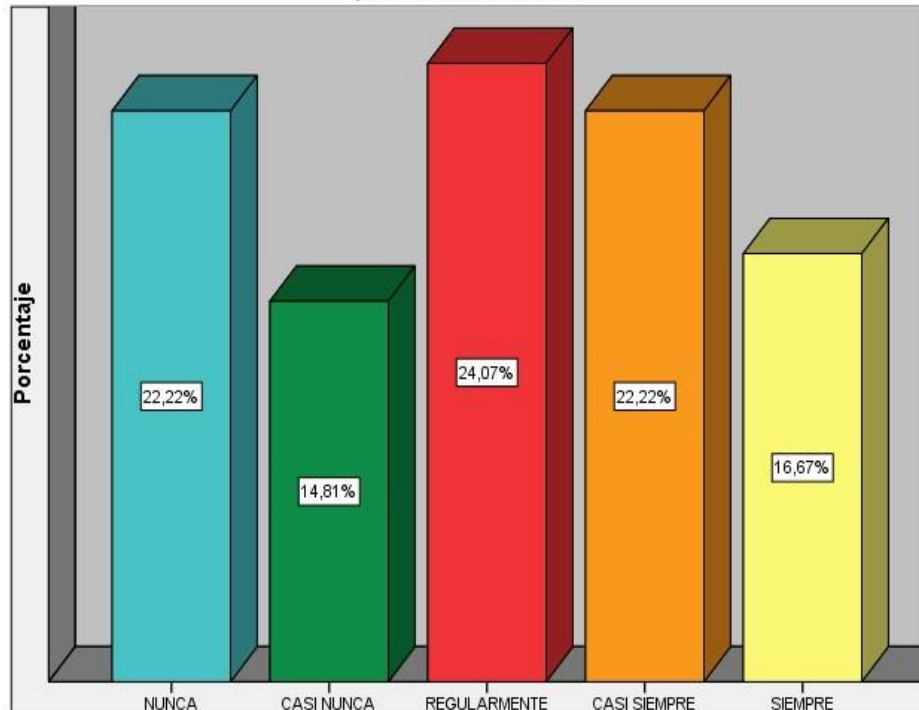
¿Al presentarse problemas en los servicios que Ud. brinda genera incertidumbre para solucionarlos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Válido NUNCA	1	22	22	22,2
CASI NUNCA	8	14	14	37,0
REGULARMENTE	1	24	24	61,1
TE CASI SIEMPRE	1	22	22	83,3
SIEMPRE	9	16	16	100,0
SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Gráfico N°25

¿Al presentarse problemas en los servicios que Ud. brinda genera incertidumbre para solucionarlos?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 13 (24.1%) de los encuestados manifiestan que regularmente al presentarse problemas en los servicios que brinda genera incertidumbre para solucionarlos, mientras que solo 8 (14.8%) de los encuestados manifiestan que casi nunca.

Tabla N°26

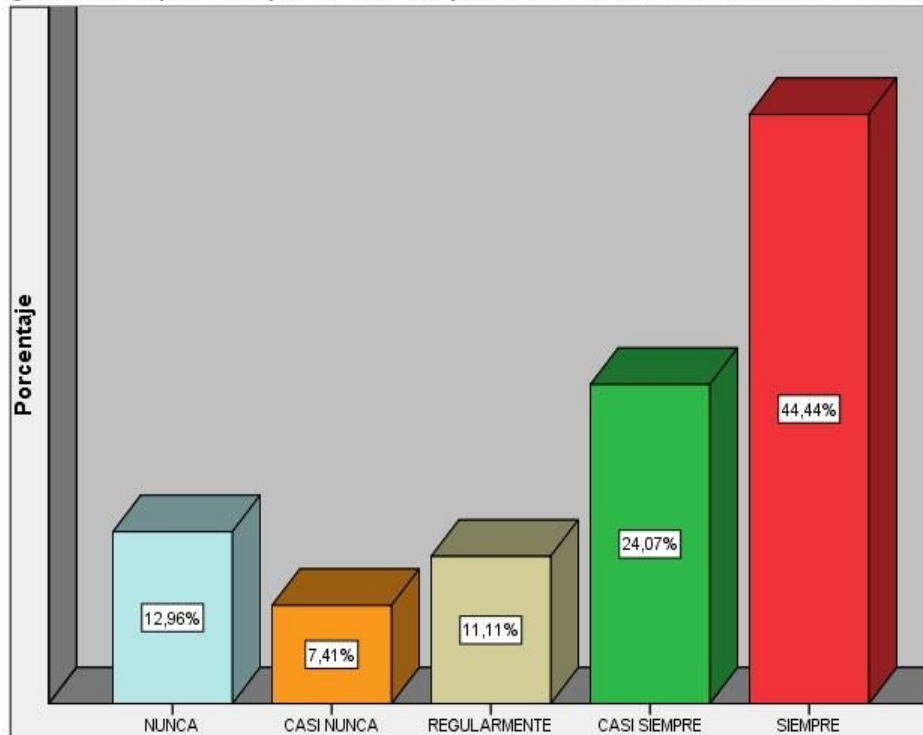
¿Considera que su empresa debe adaptarse a los veloces cambios del entorno?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	7	13,0	13,0	13
	CASI NUNCA	4	7	7	20
	REGULARMENTE	6	11,1	11,1	31
	TE CASI SIEMPRE	1	24,1	24,1	55
	SIEMPRE	2	44,4	44,4	100
	SIEMPRE	4	100,0	100,0	0

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°26

¿Considera que su empresa debe adaptarse a los veloces cambios del entorno?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 24 (44.4%) de los encuestados manifiestan que siempre considera que su empresa debe adaptarse a los veloces cambios del entorno, mientras que solo 4 (7.4%) de los encuestados expresan que casi nunca.

Tabla N°27

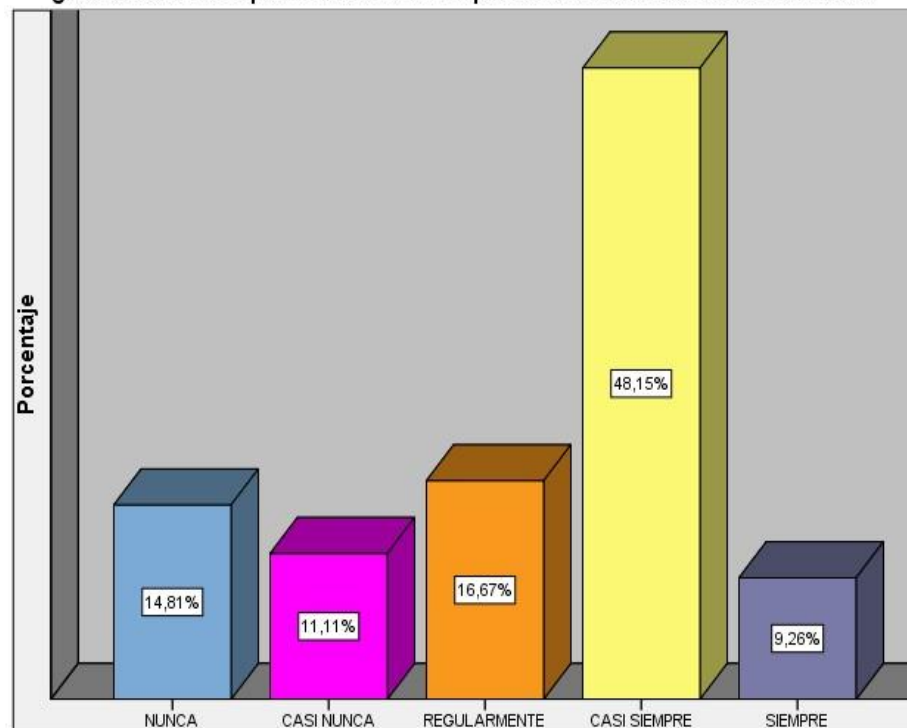
¿Las decisiones que realiza como empresario lo hace utilizando la razón?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcent aje	Porcenta je
Válido	NUNCA	8	14	14,8	14
	CASI NUNCA	6	11	11,1	25
	REGULARMEN	9	16	16,7	42
	TE CASI	2	48	48,1	90
	SIEMPRE	5	9	9	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°27

¿Las decisiones que realiza como empresario lo hace utilizando la razón?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 26 (48.1%) de los encuestados expresan que casi siempre las decisiones que realiza como empresario lo hace utilizando la razón, mientras que solo 6 (11.1%) expresan que casi nunca.

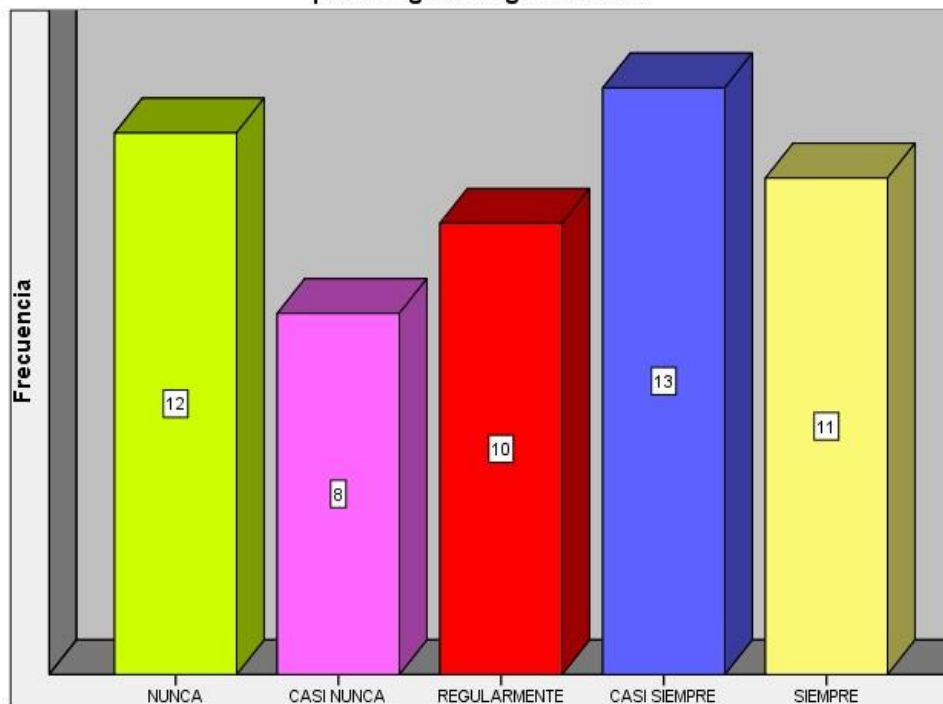
Tabla N°28
¿Considera que como empresario, se debe utilizar las destrezas y habilidades para dirigir su organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Válido NUNCA	1	22,2	22	22
CASI NUNCA	8	14,8	14	37
REGULARMENTE	1	18,5	18	55
TE CASI SIEMPRE	1	24,1	24	79
SIEMPRE	1	20,4	20	100,0
	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Grafico N°28

¿Considera que como empresario, se debe utilizar las destrezas y habilidades para dirigir su organización?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 13 (24.1%) de los encuestados manifiestan que casi siempre considera que como empresario, se debe utilizar las destrezas y habilidades para dirigir su organización, mientras que solo 8 (14.8%) de los encuestados manifiestan que casi nunca.

Tabla N°29

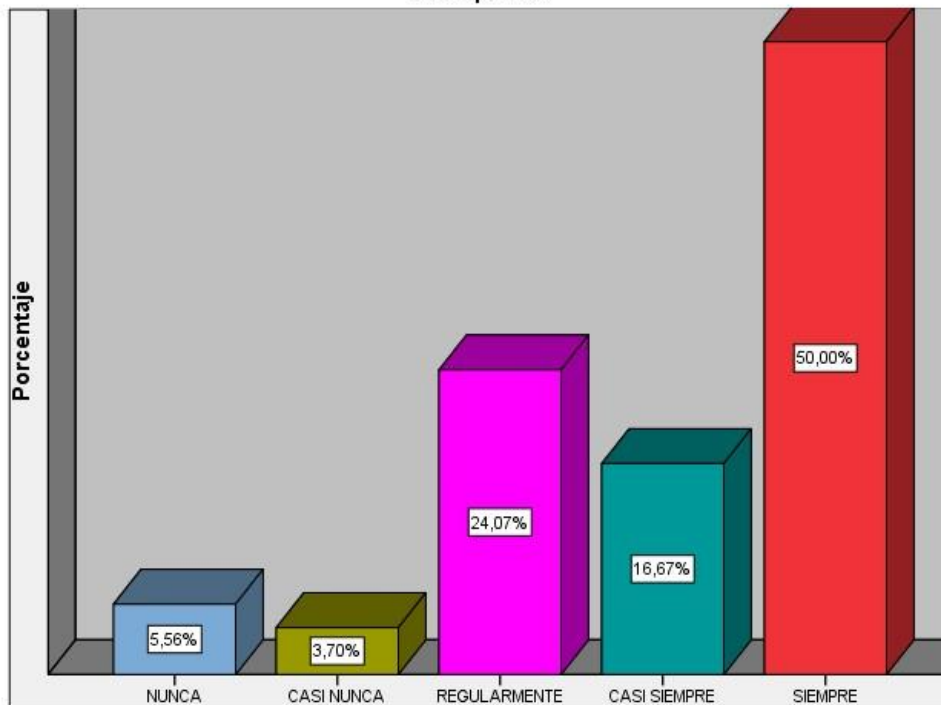
¿Considera que como empresario, se debe cumplir diferentes roles para dirigir su empresa?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcent aje	Porcenta je
Válido	NUNCA	3	5	5	5
	CASI NUNCA	2	3	3	9
	REGULARMEN	1	24,1	24	33
	TE CASI	9	16,7	16	50
	SIEMPRE	2	50,0	50	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Gráfico N°29

¿Considera que como empresario, se debe cumplir diferentes roles para dirigir su empresa?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 27 (50%) de los encuestados expresan que siempre considera que como empresario, se debe cumplir diferentes roles para dirigir su empresa, mientras que solo 3 (5.6%) de los encuestados manifiestan que nunca.

Tabla N°30

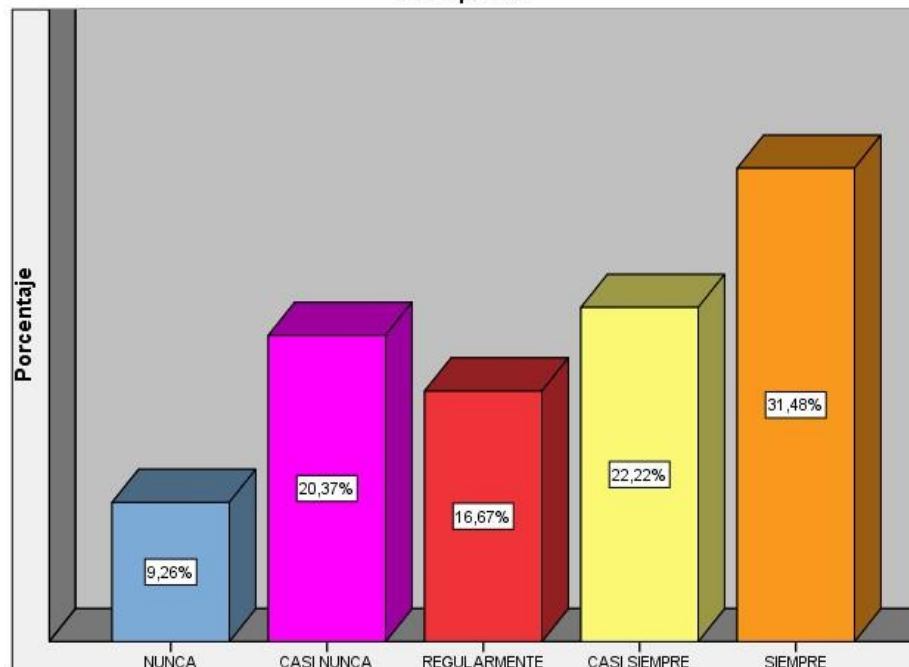
¿Considera que para ser empresario, se debe contar con experiencia para dirigir su empresa?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcentaje	Porcentaje
Válido	NUNCA	5	9	9	9
	CASI NUNCA	1	20	20	29
	REGULARMEN	9	16	16	46
	TE CASI	1	22	22	68
	SIEMPRE	1	31	31	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Gráfico N°30

¿Considera que para ser empresario, se debe contar con experiencia para dirigir su empresa?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 17 (31.5%) de los encuestados manifiestan que siempre considera que para ser empresario, se debe contar con experiencia para dirigir su empresa, mientras que solo 5 (9.3%) de los encuestados manifiestan que nunca.

Tabla N°31

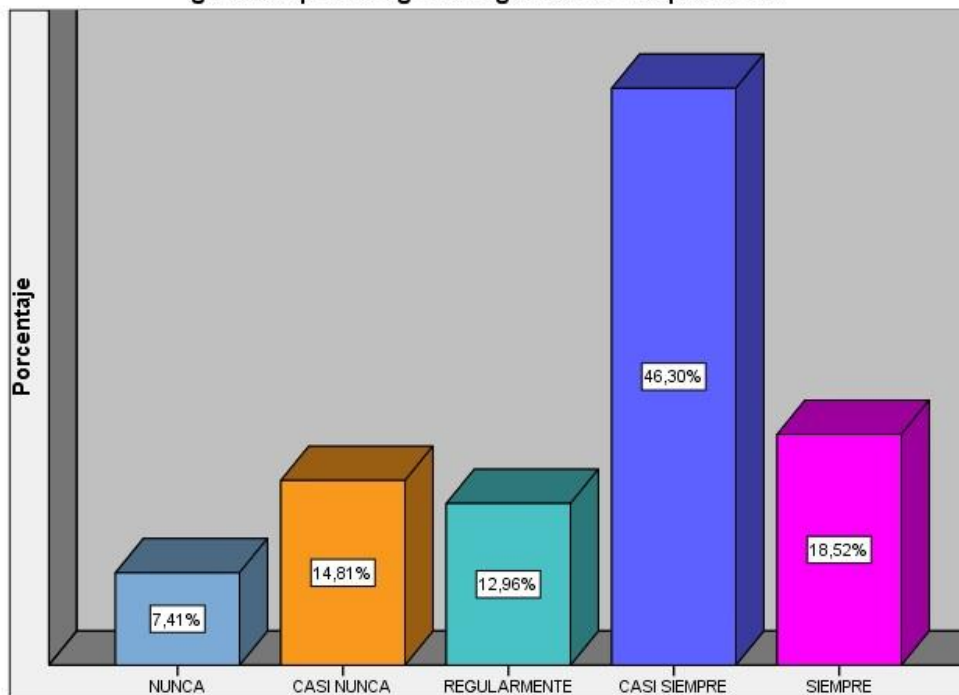
¿Considera que para ser empresario, se debe tener un nivel académico en gerencia para dirigir su organización empresarial?

		Frecuenci	Porcentaj	Porcent aje	Porcenta je
Válido	NUNCA	4	7	7	7
	CASI NUNCA	8	14	14	22
	REGULARMEN	7	13	13	35
	TE CASI	2	46	46	81
	SIEMPRE	1	18	18	100,0
	SIEMPRE	5	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Gráfico N°31

¿Considera que para ser empresario, se debe tener un nivel académico en gerencia para dirigir su organización empresarial?



Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación:

La mayoría 25 (46.3%) de los encuestados manifiestan que casi siempre considera que para ser empresario, se debe tener un nivel académico en gerencia para dirigir su organización empresarial, mientras que solo 4 (7.4%) de los encuestados manifiestan nunca.

4.3 Contrastación de hipótesis.

En la etapa de contrastación de hipótesis las pruebas estadísticas exigen que, para su correcta aplicación se debe tener en cuenta que los datos obtenidos luego de la aplicación del instrumento de medición estén tabulados correctamente afín de evitar interpretaciones erróneas. Sin embargo hay muchas situaciones en las que trabajamos con muestras de datos muy exclusivos como en la presente investigación, en las que los mismos no siguen una distribución determinada, en las que las variancias difieren significativamente, en las que las variables están medidas en una escala ordinal.

Teniendo en cuenta la formulación del problema general y específicos, así como los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación, podemos realizar la correspondiente demostración, contrastación y validación de las hipótesis planteadas inicialmente, frente a los resultados obtenidos después de la aplicación del trabajo de campo, la tabulación, el procesamiento de datos obtenidos y, su presentación respectiva mediante los cuadros estadísticos que presentamos en el capítulo 4.2 del presente trabajo y para su mayor comprensión en este capítulo; para contrastar las hipótesis

se usó el coeficiente de correlación Rho de Spearman puesto que es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , valor los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

4.3.1 La contabilidad gerencial y Toma de decisiones gerenciales.

Hipótesis General

La contabilidad gerencial mejora positivamente la toma de decisiones gerenciales en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco - 2018. (H_1).

Hipótesis Nula

La contabilidad gerencial no mejora positivamente toma de decisiones gerenciales en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco - 2018. (H_0).

Tabla N°32

		Correlaciones		
			X	Y
Rho de Spearman	CONTABILIDAD GERENCIAL	Coeficiente de correlación	1,000	,761
		Sig. (bilateral)	.	,034
		N	54	54
	TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	Coeficiente de correlación	,761	1,000
		Sig. (bilateral)	,034	.
		N	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación.

Como el coeficiente Rho Spearman es 0,761 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva alta. Además el nivel de significancia

es $<$ que 0,05, esto indica que si existe relación entre las variables.

Se puede concluir que entre la contabilidad gerencial y toma de decisiones gerenciales en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco - 2018., a nivel de valor Rho la correlación es positiva alta.

4.3.2 El planeamiento empresarial y el proceso decisional

Hipótesis específica N° 1

El planeamiento empresarial mejora significativamente el proceso decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018. (**H₁**)

Hipótesis específica nula

El planeamiento empresarial no mejora significativamente el proceso decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018. (**H₀**)

Tabla N°33

Correlaciones

PROCESO DECISIONAL	Coeficiente de	,671	1,000
	Sig. (bilateral)	,0	.
	N	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración Propia – 2018

			X	Y
Rho de Spearman	EL PLANEAMIENTO EMPRESARIAL	Coeficiente de correlación	1,000	,671
		Sig. (bilateral)	.	,047
		N	54	54

Interpretación.

117

Como el coeficiente Rho Spearman es 0,671 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada. Además el nivel de significancia es $<$ que 0,05, esto indica que si existe relación entre las variables.

Se puede concluir que entre el planeamiento empresarial y el proceso decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018, a nivel de valor Rho la correlación es positiva moderada.

4.3.3 La contabilidad gerencial mejora y la condición decisional

Hipótesis específica N° 2

La contabilidad gerencial mejora significativamente la condición decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018. (**H₁**)

Hipótesis específica nula

La contabilidad gerencial no mejora significativamente la condición decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018. (**H₀**).

Tabla N°34
Correlaciones

			X	Y
Rho de Spearman	LA CONTABILIDAD GERENCAL	Coeficiente de correlación	1,000	,143
		Sig. (bilateral)	.	,030
		N	54	54
	CONDICION DECISIONAL	Coeficiente de correlación	,143	1,000
		Sig. (bilateral)	,030	.
		N	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración Propia – 2018

Interpretación.

Como el coeficiente Rho Spearman es 0,143 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva muy baja. Además el nivel de significancia es < que 0,05, esto indica que si existe relación entre las variables.

Se puede concluir que entre la contabilidad gerencial y la condición decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018, a nivel de valor Rho la correlación es positiva muy baja.

4.3.4 Los informes gerenciales optimizan y la toma de decisiones del decisor

Hipótesis específica N° 3

Los informes gerenciales optimizan significativamente la toma de decisiones del decisor en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018. **(H₁)**

Hipótesis específica nula

Los informes gerenciales no optimizan significativamente la toma de decisiones del decisor en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018 (H_0)

Tabla N°35

Correlaciones			X	y
Rho de Spearman	INFORMES de GERENCIALES	Coefficiente	1,000	,613**
		correlación	.	,000
		Sig.	54	54
	TOMA DE de DECISIONES DEL decisor	Coefficiente	,613**	1,000
		correlación	,000	.
		Sig. (bilateral)	54	54

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación.

Como el coeficiente Rho Spearman es 0,613 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada. Además el nivel de significancia es < que 0,05, esto indica que si existe relación entre las variables.

Se puede concluir que entre los informes gerenciales y toma de decisiones del decisor en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018 a nivel de valor Rho la correlación es positiva moderada.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que existe una correlación positiva alta entre la contabilidad gerencial y toma de decisiones gerenciales, esto implica que la contabilidad gerencial como un sistema de información está cumpliendo con su objetivo de recopilación y análisis de las actividades económicas, financiera y administrativas de las empresas de servicios observando de primera mano las causas y decisiones, por ello se ha determinado resultados positivos en el desarrollo y crecimiento de las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca.
2. Respecto al objetivo específico N° 1 se logró conocer que entre el planeamiento empresarial y el proceso decisional, a nivel de valor Rho la correlación es positiva moderada. esto implica planeamiento empresarial como elemento de la contabilidad gerencial es importante en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, ya que va a mejorar tácitamente el logro objetivos y metas planteados; es decir, que si no se planifica adecuadamente de acuerdo a los planes estratégicos y otros instrumentos de gestión relacionados a los hechos económicos, es posible que se ponga en riesgo el logro de objetivos y no se cumpla con los objetivos trazados.
3. Se determinó que existe una correlación positiva muy baja entre la contabilidad gerencial y la condición decisional, esto implica que la información contable es sumamente primordial para poder brindar un soporte adecuado y efectivo a las empresas de servicios, por ello el

contador debe identificar adecuadamente la información toda vez que los hechos económicos son neurálgicos para una condición decisional acertada. Esto se demuestra en tabla N° 2 en que 13 empresas encuestadas que representan el 24,1% reconocen y considera que la contabilidad gerencial permite tomar decisiones importantes en su organización.

4. Se determinó que existe una correlación positiva moderada entre los informes gerenciales y la toma de decisiones del decisor, esto significa que la calidad de la información que origine la contabilidad financiera debe ser precisa, actualizada y oportuna es decir Just Time, he aquí nuevamente el desafío del contador público que pone en juego sus habilidades y destrezas donde tiene que saber distinguir la información entre lo relevante y lo no relevante, para que pueda coadyuvar de manera eficiente a la toma de decisiones gerenciales.

RECOMENDACIONES

1. Los gerentes, representantes legales, empresarios y los contadores tienen que tener presente que la contabilidad gerencial es una especialidad por ello deben especializarse para poder brindar un apoyo efectivo a sus empresas, y precisamente si bien es cierto la toma de decisiones no es una labor fácil ésta debe estar orientada a decisiones efectivas y saludables para la organización; por ello la contabilidad debe proporcionar información útil y exclusiva para una decisión razonablemente. Es por ello que los responsables de dirigir un ente económico tienen enormes desafíos en ese sentido, deben preparar la información financiera en cumplimiento a las NIIF, NIC entre otros en el momento justo y oportuno.
2. Es importante que se formule un planeamiento empresarial integral en las empresas de servicios, de manera que permita alcanzar el logro de las metas y objetivos a través de una adecuada programación de actividades, y cronogramas establecidos, que deben cumplir estrictamente bajo responsabilidad de las áreas involucradas de la empresa.
3. Los Gerentes Contadores Público deben preocuparse en proporcionar información de calidad para que ésta sirva a la toma de decisiones a los directivos cuando tengan que tomar decisiones.
4. Por otro lado debemos indicar que si bien es cierto, que implantar un sistema de contabilidad gerencial requiere inversión también es

cierto contribuyen en mejorar a cumplir con los objetivos y metas institucionales y que esta acción va a incrementar el desarrollo económico y financiero de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Asociacion Nacional de Contabilidad. (25 de 03 de 2018). *Contabilidad Gerencial*. Obtenido de <http://tesisproyectos.com/2017/08/08/contabilidad-gerencial/>
- Atanacio Jara, H. (2007). *Fundamentos y Doctrinas de Contabilidad*. Lima - Peru: FECAT EIRL.
- Ayala Zavala, P. (2008). *La Contabilidad Gerencial en la toma de decisiones administrativas*. Lima.
- Bustios Galvan, N. I. (2010). *La contabilidad gerencial como instrumento financiero en la gestion de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de lima metropolitana*. Lima - Peru.
- Flores Soria, J. (2011). *Contabilidad Gerencial*. Lima-Peru: Grafica Santo Domingo.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. MEXICO: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A.DEC,V.
- Instituto Pacifico. (2011). *Contabilidad Gerencial. Actualidad empresarial*.
- Koontz, H & otros. (2012). *Gestion una perspectiva global y empresarial*. Mexico: A Subsidiary of de McGraw-Hill Companies,.
- Milla Lostaunau, L. (2007). *El poder del planeamiento estrategico* . Lima - Peru: Editorial San Marcos.
- Molina Valenzuela, J. R. (2017). *APORTES DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN UNA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL EN V.M.T.* Lima - Peru.
- Padilla Medina, P. E., & Paucar Ojeda, L. E. (2012). *Aplicacion de la contabilidad gerencial al sindicato de choferes del canton la mana, provincia del cotopaxi, año 2009*". La Mana - Ecuador: Universidad Tecnica de Cotopaxi.

ANEXOS

“LA CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE CHAUPIMARCA, PASCO -2018”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	TIPO, NIVEL Y METODOS	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL			TIPO/NIVEL	POBLACION	TECNICAS
¿De qué manera la contabilidad gerencial mejora la toma de decisiones gerenciales en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco - 2018	Determinar la manera en que la contabilidad gerencial mejora la toma de decisiones gerenciales en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco - 2018	La contabilidad gerencial mejora positivamente la toma de decisiones gerenciales en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco - 2018. (H₁) . La contabilidad gerencial no mejora positivamente la toma de decisiones gerenciales en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco - 2018. (H₀) .	VARIABLE INDEPENDIENTE CONTABILIDAD GERENCIAL	Planeamiento empresarial Contabilidad Gerencial Informes gerenciales	Aplicado Explicativo	18 Empresas de servicios seleccionadas de los cuales se encuestaran a 3 empleados por empresa asiendo un total de 54 encuestados	Revisión Documental Encuestas
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICOS			METODOS	MUESTRA	INSTRUMENTOS
¿En qué medida el planeamiento empresarial mejora el proceso decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018?	Conocer en qué medida el planeamiento empresarial mejora el proceso decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018	El planeamiento empresarial mejora significativamente el proceso decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018.	VARIABLE DEPENDIENTE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	Proceso Decisional Condición Decisional Decisor Empresario	Se utilizaran fundamentalmente el método científico, específicamente se utilizarán los métodos inductivo-deductivo; de análisis-síntesis. Porque nos permitirá investigar la correlación de las variables el método estadístico con ayuda del programa SPSS.	54 Empleados Por muestreo Intencionado	Guía de entrevista Cuestionario
¿De qué manera la contabilidad gerencial mejora la condición decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018?	Determinar en qué manera la contabilidad gerencial mejora la condición decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018	La contabilidad gerencial mejora significativamente la condición decisional en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018.					
¿De qué manera los informes gerenciales optimizan la toma de decisiones del decisor en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco - 2018?	Determinar en qué manera los informes gerenciales optimiza la toma de decisiones del decisor en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco – 2018.	Los informes gerenciales optimizan significativamente la toma de decisiones del decisor en las empresas de servicios del Distrito de Chaupimarca, Pasco - 2018.					

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE CONTABILIDAD
PASCO

CUESTIONARIO N°...

Estimado empresario del Distrito de Chaupimarca - Provincia de PASCO, estamos realizando un trabajo de investigación sobre la “**LA CONTABILIDAD GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE CHAUPIMARCA, PASCO -2018**” en tal sentido le pedimos su colaboración respondiendo las preguntas del cuestionario con sinceridad y veracidad, el cual será totalmente confidencial y anónimo.

Instrucciones: Marque una sola respuesta con un aspa en la alternativa de cada pregunta que usted crea conveniente, evite borrones y/o enmendaduras.

Utilizar las siguientes alternativas:

1 Nunca 2 Casi nunca Regularmente 4 Casi siempre 5 Siempre

		N	CN	R	CS	S
I. CONTABILIDAD GERENCIAL:						
1	¿La empresa que Ud. representa cuentan con escritura pública y está inscrita en registros públicos de Pasco?	1	2	3	4	5
2	¿Considera Ud. Que los objetivos de la Contabilidad Gerencial, permiten tomar decisiones importantes en la organización?	1	2	3	4	5
3	¿Cree Ud. que una correcta organización de la CG contribuye en la toma de decisiones en su empresa?	1	2	3	4	5
4	¿Está usted de acuerdo como se aplican las acciones de la CG en su organización?	1	2	3	4	5
5	¿Sabe Ud. que problemas se presentan generalmente cuando se toman decisiones empresariales dentro de su organización empresarial?	1	2	3	4	5
6	¿Su empresa cumple la normatividad tributaria?	1	2	3	4	5
7	¿Conoce Ud. sobre CG y cree Ud. que su aplicación en su organización le presenta resultados favorables?	1	2	3	4	5
8	¿Considera Ud. que la CG contribuye en la mejora de la toma de decisiones gerenciales en su empresa?	1	2	3	4	5
9	¿En su empresa existen problemas frente al incumplimiento tributario?	1	2	3	4	5
10	¿Su empresa recibe servicios de asesoría y consultoría tributaria de un Contador Público?	1	2	3	4	5
11	¿Cuenta su empresa con una planificaciones empresarial adecuada a la toma de decisiones?	1	2	3	4	5
12	¿Estaría Ud. de acuerdo que su empresa cuente con un buen planeamiento empresarial y estos se deberían reflejar en los informes gerenciales?	1	2	3	4	5
13	¿Los empresarios utilizan algunas estrategias para atraer más clientes en su organización?	1	2	3	4	5
14	¿Los servicios brindan a sus potenciales clientes son rentables para su organización?	1	2	3	4	5
15	¿Considera Ud. que el marketing promueve nuevas inversiones en su empresa?	1	2	3	4	5
II. TOMA DE DECISIONES GERENCIALES						
1	¿Se realizan diagnósticos acerca de la situación de los servicios empresariales de su localidad para mejorarlos?	1	2	3	4	5
2	¿Se identifican los problemas que afectan a las empresas de servicios?	1	2	3	4	5
3	¿Se definen los objetivos que quiere alcanzar o lograr su empresa?	1	2	3	4	5
4	¿Se establecen alternativas de solución frente a un problema encontrado?	1	2	3	4	5
5	¿Se evalúan las alternativas de solución del problema presentado?	1	2	3	4	5
6	¿Se elige en equipo la alternativa que permite superar la problemática del servicio brindado hacia sus potenciales clientes?	1	2	3	4	5

7	¿Realiza algunas acciones para implementar la alternativa de solución del problema presentado en el servicio que brinda su organización?	1	2	3	4	5
8	¿Tiene certeza de las decisiones de gestión de servicios importantes en su empresa?	1	2	3	4	5
9	¿Al decidir por una alternativa frente a un problema de servicios, sabe que conlleva a riesgos?	1	2	3	4	5

10	¿Al presentarse problemas en los servicios que Ud. brinda genera incertidumbre para solucionarlos?	1	2	3	4	5
11	¿Considera que su empresa debe adaptarse a los veloces cambios del entorno	1	2	3	4	5
12	¿Las decisiones que realiza como empresario lo hace utilizando la razón?	1	2	3	4	5
13	¿Considera que como empresario, se debe utilizar las destrezas y habilidades para dirigir su organización?	1	2	3	4	5
14	¿Considera que como empresario, se debe cumplir diferentes roles para dirigir su empresa?	1	2	3	4	5
15	¿Considera que para ser empresario, se debe contar con experiencia para dirigir su empresa?	1	2	3	4	5
16	¿Considera que para ser empresario, se debe tener un nivel académico en gerencia para dirigir su organización empresarial?	1	2	3	4	5

¡Muchas Gracias!