



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA SUPERMAG S.A.,  
BASADO EN INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS.  
ESTUDIO DE CASO.

PACCHA CHAMBA FERNANDA FABIOLA

MACHALA  
2016



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA SUPERMAG S.A.,  
BASADO EN INDICADORES FINANCIEROS Y NO  
FINANCIEROS. ESTUDIO DE CASO.

PACCHA CHAMBA FERNANDA FABIOLA

MACHALA  
2016



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN  
ANÁLISIS DE CASOS

CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA SUPERMAG S.A., BASADO EN  
INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS. ESTUDIO DE CASO.

PACCHA CHAMBA FERNANDA FABIOLA  
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

BALDEÓN VALENCIA BLANCA ALEXANDRA

Machala, 19 de octubre de 2016

MACHALA  
2016

**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben BALDEÓN VALENCIA BLANCA ALEXANDRA, SEÑALIN MORALES LUIS OCTAVIO, BURGOS BURGOS JOHN EDDSON y ORELLANA ULLOA MILCA NAARA, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA SUPERMAG S.A., BASADO EN INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS. ESTUDIO DE CASO., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.

---

BALDEÓN VALENCIA BLANCA ALEXANDRA

0914541008

TUTOR

---

SEÑALIN MORALES LUIS OCTAVIO

0701091241

ESPECIALISTA 1

---

BURGOS BURGOS JOHN EDDSON

0907922710

ESPECIALISTA 2

---

ORELLANA ULLOA MILCA NAARA

0702510371

ESPECIALISTA 3

---

ALMEIDA LOJAS KLEBER TEMISTOCLES

0700687312

ESPECIALISTA SUPLENTE

Machala, 19 de octubre de 2016

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** PACCHA CHAMBA FERNANDA FABIOLA 1.pdf (D21529069)  
**Submitted:** 2016-08-29 06:40:00  
**Submitted By:** nandita\_p06@hotmail.com  
**Significance:** 3 %

### Sources included in the report:

Proyecto Integrador LVSV-0702803271-Revisión.pdf (D15619278)  
ANALISIS DE CASOS.docx (D21115446)  
<http://www.redalyc.org/pdf/4416/441642782003.pdf>  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a02.pdf>  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a01.pdf>

### Instances where selected sources appear:

8

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, PACCHA CHAMBA FERNANDA FABIOLA, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA SUPERMAG S.A., BASADO EN INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS. ESTUDIO DE CASO., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que él asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 19 de octubre de 2016

  
PACCHA CHAMBA FERNANDA FABIOLA  
0705400059

## **DEDICATORIA**

Dedico este estudio de caso investigativo a Dios porque sin su apoyo espiritual no hubiera podido seguir adelante con mis estudios académicos y mucho menos terminar con éxito esta investigación. A mis padres que me ayudaron a culminar mi meta apoyandome con sus consejos para que no abandone mi sueño de convertirme en una profesional. A mi esposo que ha estado a mi lado brindandome las fuerzas necesarias y sobretodo a mi hija por ser mi motor de superación.

Fernanda Fabiola Paccha Chamba.

## AGRADECIMIENTO

Por medio de esta investigación, la cual es la última etapa para poder titularme profesionalmente me permito agradecer a varias personas que fueron pilares importantes para terminar con éxito este estudio de caso.

A mi tutora Ing. Blanca Baldeón quien me brindo sus conocimientos pedagógicos los cuáles sirvieron de apoyo para la realización de este proyecto.

A la compañía **SUPERMAG S. A** la cual me ayudo con la documentación necesaria para conocer el sistema que utilizan para las actividades contables y administrativas llegando con éxito a la culminación esta investigación.

A mis compañeros de clase y demás tutores que siempre despejándome dudas e interrogantes de cómo se debe hacer el proyecto fueron de apoyo incondicional para la realización del proyecto de titulación.

Gracias, mil gracias.

Fernanda Fabiola Paccha Chamba.

# **CONTROL DE GESTION PARA LA EMPRESA SUPERMAG S. A BASADO EN INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS. ESTUDIO DE CASOS**

**AUTOR:** Fernanda Fabiola Paccha Chamba

## **RESUMEN**

La presente investigación trata de diagnosticar el proceso administrativo y operativo en la entidad, sobre el control de gestión que utiliza la organización y cuáles son sus principales indicadores financieros para un control de gestión en todas las áreas operativas, potenciar los principales indicadores financieros y de esa forma tomar decisiones precisas para la organización; debido a que el sistema que es aplicado para las actividades es desactualizado, lo que limita a la compañía a obtener una mayor rentabilidad y liquidez , porque tiene puntos débiles que dificulta su desarrollo. Sin dejar de lado las fases que controlan la gestión, no se aplican en la compañía; el objetivo de la compañía es que los recursos humanos y financieros sean necesarios para la empresa, que sean competitivos en el mercado de los negocios, es por ello que se debe implementar un modelo actual para controlar eficientemente los indicadores financieros y no financieros; y así obtener un óptima gestión financiera de la organización.

Por tal motivo en el segundo capítulo se colocan las bases teóricas que relacionan el control de gestión y sus elementos, las leyes que avalen la investigación y artículos científicos con relación al tema de control de gestión.

Se utiliza para la investigación el método cuantitativo encuestando a los miembros de la compañía, donde el método es positivista porque el control de gestión es relativamente positivo para la organización pero si se encontro falencias después que se analizo los resultados, que el sistema que utilizan tecnológicamente necesitan actualizarlo por lo tanto la investigación es perspectiva porque el objetvo del estudio es analizar el sistema que utilizan, entonces la investigación es un progreso para la compañía. Para que todas las áreas operativas sean muy bien manejadas y controladas, mediante indicadores financieros actuales y necesarios para la entidad. Luego de analizar e interpretar el análisis por medio de la técnica de la encuesta se procede a concluir y recomendar a la compañía que es lo que se debe mejorar e implementar en la organización.

**Palabras clave:**

- Control de gestión
- Indicadores Financieros
- Rentabilidad
- Liquidez
- Operativa

# **CONTROL FOR MANAGEMENT COMPANY SA SUPERMAG BASED FINANCIAL AND NON-FINANCIAL INDICATORS. STUDY OF CASES**

**AUTHOR:** Fernanda Fabiola Paccha Chamba

## **SUMMARY**

His research attempts to diagnose the administrative and operational process in the state, on the control system gestión used by the organization and what are its main financial indicators for system management control follow up in all operational areas, enhance the main financial indicators and thus making accurate decisions for the organization; because the system applied to the activities is outdated, which LIMITAD the company achieve greater profitability and liquidity, because it has weak points that difficulty development. Without neglecting the phases that control the management, do not apply to the company; the aim of the company is that human and financial resources necessary for the company, which competitan in the business market, which is why we must implement a current model to efficiently control financial and non-financial indicators; and thus obtain a financial management perspective of the organization.

Therefore in the second chapter the important theoretical basis linking management control and its elements, tools, most important stages, such as laws that support research and scientific articles regarding the issue of a control system management are placed .

It is used to research the quantitative method surveying the members of the company, where the method is positivistic because management control is relatively posivo for the organization but if flaws are found after the result was analyzed, the system used tecnologicmante this desactual and therefore need to update research is objetvo perspective because the study is to analyze the system they use, then research is progress for the company. For all operating areas are well managed and controlled by current financial indicators and necesaripos for the entity. After analyzing and interpreting the analysis using the survey technique it is necessary to conclude and recommend to the company that is to be improved and implemented in the organization.

## **Keywords**

- Management control
- Financial Indicators
- Profitability
- Liquidity
- Operational

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN .....	5
INDICE GENERAL .....	9
1. DEFINICIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN .....	14
1.1 CONTEXTUALIZACIÓN .....	15
1.2 HECHO DE INTERÉS.....	17
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO – EPISTEMOLÓGICA DE ESTUDIO .....	18
2.1 DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO DE REFERENCIA.....	18
2.1.1 Antecedentes Investigativos .....	18
2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	19
2.3 BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2.4 DEFINICIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN .....	21
2.4.1 Características de un control de gestión.....	22
2.4.2 El Sistema de Control de gestión constara de las siguientes componentes	
23	
2.4.3 Fundamentación científica de la variable dependiente.....	26

2.4.4	Sistema de gestión .....	27
3	PROCESOS METODOLÓGICOS .....	32
3.1	DISEÑO O TRADICIÓN DE INVESTIGACIÓN SELECCIONADA.....	32
3.1.1	Modalidades básicas de la investigación .....	32
3.1.2	Población y muestra .....	32
3.1.3	Análisis de factibilidad de la investigación .....	37
3.2	PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
3.3	SISTEMA DE CATEGORIZACIÓN EN EL ANÁLISIS DE DATOS .....	39
3.3.1	Análisis e interpretación de los resultados de la aplicación de la guía de entrevista al personal de la compañía SUPERMAG S. A .....	39
4	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
4.1	DESCRIPCIÓN Y ARGUMENTACIÓN TEÓRICA DE RESULTADOS .....	44
4.1.1	Conclusiones .....	44
4.1.2	Recomendaciones.....	45
	BIBLIOGRAFÍA .....	46

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1.</b> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO -----	33
<b>TABLA 2.</b> OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE: CONTROL DE GESTIÓN-----	35
<b>TABLA 3.</b> EL CONTROL DE GESTIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA -----	39
<b>TABLA 4.</b> EL CONTROL DE GESTIÓN ES ANALIZADO PERIÓDICAMENTE -----	40
<b>TABLA 5.</b> LOS INDICADORES DE GESTIÓN SON EFECTIVOS Y EFICIENTES-----	41
<b>TABLA 6.</b> LAS HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTIÓN SON DE SOPORTE PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN-----	42
<b>TABLA 7.</b> LAS FASES EL CONTROL DE GESTIÓN-----	43

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>ILUSTRACIÓN 1.</b> CONTROL DE GESTIÓN-----	39
<b>ILUSTRACIÓN 2.</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL CONTROL DE GESTIÓN ANALIZADO PERIÓDICAMENTE -----	40
<b>ILUSTRACIÓN 3.</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN -----	41
<b>ILUSTRACIÓN 4.</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTIÓN -----	42
<b>ILUSTRACIÓN 5.</b> REPRESENTACIÓN GRÁFICA SOBRE LAS FASES DEL CONTROL DE GESTIÓN -----	43

## INTRODUCCIÓN

El control de gestión de la compañía tiene como objetivo principal determinar cuáles son los aspectos que implican tener indicadores de medición financiera los precisos para la compañía, donde se implemente una visión estratégica que sirva de enfoque a la perspectiva del administrador.

Para medir el desarrollo de la entidad sobre la efectividad (eficiencia y eficacia) de la administración que desempeña la empresa, son de vital importancia los indicadores de medición financiera. Así mismo proyectar la productividad porque permite fortalecer la empresa, y saber dónde está las debilidades de la organización y sus amenazas.

Los avances tecnológicos que ha implementado la empresa, sirven de mucho para la gestión operativa enfocándola con políticas y procedimientos claros, para que los recursos financieros y humanos mejoren su rentabilidad en el mercado de los negocios.

Las herramientas de control de gestión permitirán que la administración sea eficiente, debido a que son instrumentos para determinar el comportamiento y desarrollo empresarial para llegar al éxito; y porque es una herramienta válida que evalúa todos los aspectos organizacionales y comerciales de la entidad. Por tal razón se considera necesario que se planteen metas ya planificadas con estas herramientas y estos indicadores permitirán ayudar a saber si se da cumplimiento de los objetivos.

Desde luego, la investigación se organiza de la siguiente manera con cuatro capítulos que reflejan el grado de investigación que se aplicó para diagnosticar el control de gestión que tiene la compañía.

El Capítulo I.- Se describe el diagnóstico y contextualización del estudio, el hecho de interés y su objetivo principal de la investigación, y porque se realiza es decir la justificación del estudio del caso.

El Capítulo II.- En este se detalla Fundamentación teórica, Epistemológica del estudio, describiendo el enfoque referencial a la epistemología. Y así mismo se detalla las leyes más importantes y que sustentan la investigación, luego se estructura las bases teóricas que son enfoques metodológicos que rigen en la empresa.

El Capítulo III.- En este capítulo se detalla las modalidades metodológicas que tiene la investigación enfocándose en la área positivista y cuantitativa. En ella se muestra la población que se encuestó para determinar las falencias del control de gestión. Se procedió a analizar e interpretar los resultados obtenidos.

El Capítulo IV.- En este capítulo se detalla la descripción y argumentación teórica de resultados de las encuestas que se realizó; mediante conclusiones y recomendaciones.

## **1. Definición y Contextualización del Control de Gestión**

Con una alta tecnología que no debe caducar para que compita en el mercado debido que es muy cambiante hoy en día; obteniendo una ventaja para los efectos de la infraestructura, es por esta razón, que la entidad está obligada a buscar nuevas alternativas que superen las adversidades competitivas, y así mantenernos en constante competencia nacional e internacional y alcanzar el grado de eficacia y rentabilidad.

“Las entidades necesitan establecer los indicadores financieros que generen una información confiable para el control de gestión y así mismo el análisis del proceso de la organización, las metas o los objetivos propuestos donde se formula las acciones que se deben corregir para que faciliten el control operativo de las actividades”. (Castro & González, 2014) (p.57)

Mediante este control operativo hacia la organización de la compañía se sabrá si se cumple con el proceso de excelencia que adopta la empresa. Este estudio de caso está orientado a la empresa SUPERMAG S. A específicamente en el área administrativa y financiera operacional, donde se constituye el principal problema de la investigación sobre el control de gestión.

Con el control de gestión se aprovecharán los recursos financieros, los talentos humanos que posee la entidad y de esta forma conocer en qué tiempo se debe realizar la distribución de estos recursos y así sirva como herramienta de mejora en la calidad de los servicios que propone la empresa. Este modelo de gestión orientado al proceso operativo de la organización causará un impacto positivo para la compañía, y así mismo se tendrá información confiable, apresurando el trabajo del control de gestión para cada departamento de la compañía. (Peña & Silva, 2016) (p.195)

La entidad SUPERMAG S. A tiene como actividad la venta de insumos agrícolas en todas las fases, como también en venta de maquinaria y repuestos de equipos agrícolas, y así mismo a la venta de productos para la actividad agrícola y veterinaria; y la más importante la venta de leche. Teniendo el permiso necesario para el desempeño de esta investigación, se analizará el control de gestión que aplica la empresa hacia los estados financieros.

Según (Montoya Ramírez, , 2015), “Un modelo de gestión basado a los ratios financieros y no financieros, necesita de información precisa para llegar a un nivel de

avance para la organización de la empresa, porque es de mucha importancia aplicar este modelo para tomar decisiones para la compañía”. (p.208)

Por tal razón la compañía tiene que tener un modelo de gestión que permita planificar metas futuras, y desde luego tener procesos acordes a las actividades que realiza, y monitorear las mediciones del análisis nos llevara mejorar los servicios y los productos en venta.

### **1.1 Contextualización**

Las empresas de nuestro país tiene la necesidad de avanzar y sobresalir en el desarrollo del país, donde se creó durante décadas inmensas empresas, mediana, y pequeñas entidades en todo el territorio ecuatoriano.

Según (Ramírez, Leger, & Fuentes, 2014) “Mediante los avances tecnológicos que han existido, las entidades con fines de lucro se ven obligadas a competir por las exigencias de los mercados nacionales e internacionales, llevándolas a predecir políticas, procedimientos, para los recursos económicos de las empresas.” (p.27)

Con estos cambios las entidades buscan tener productos de calidad, actualmente las empresa que venden productos agrícolas no cuentan con un control de gestión de sus actividades financieras, administrativas u operativas, entonces las que aplican este sistema de gestión son mucho más competitivas y sobresalen en el mundo de los negocios.

Según (Pazos, Calvo, & Fernández, 2012) “el sistema de control de gestión es la solución apropiada, es la entrega directa de los registros de la información financiera, registrada en el sistema contable, tiene una visión dirigida para encontrar las debilidades que tiene la compañía”. (p.72)

Estos sistemas, tiene una aplicación efectiva porque refleja lo importante de un sistema de control de gestión para determinar que las ventas alcancen las metas propuestas por la organización de la entidad. Por medio de esta herramienta se monitorea y se evalúa la gestión de los procesos administrativos y contables. Para lograr posesionar a la compañía en más altos estándares de los mercados económicos, este sistema no es objeto de lujo sino un instrumento que sirve de objeto para sobre salir en las actividades comerciales, operativas y así obtener más inversión y mayor rentabilidad.

El modelo de gestión estratégica de la planeación de la metas de las empresas grandes, medianas y pequeñas tienen una alta competencia para dar el seguimiento oportuno de sus actividades comerciales. Las zonas de Machala tiene algunas que si manejan un sistema de control de gestión para sus actividades financieras y administrativas. (Espinosa, Frías, Frías, Nogueira, & García, 2015) (p.72)

En la provincia del Oro existen empresas con características comerciales, siendo una zona comercial y productiva la ciudad de Machala, y por ser empresas competitivas en los negocios ellas aplican un sistema de control de gestión que se vea los resultados al finalizar el periodo contable por medio de los estados financieros y en ellos se aplica el análisis competitivo de los ratios financieros para poder saber la solvencia y rentabilidad de la misma.

Con la gestión del control actual que existen en las entidades se toma en cuenta la tecnología y la información, que se integra en sus actividades la clave del éxito esta gestión para que los miembros que integran las entidades sigan con este control, y dar un seguimiento a la organización de todas las actividades comerciales. Para que en el futuro se centren en los objetivos planteados y de esa forma las empresas tomen decisiones acertadas, según lo que arroje el análisis a los estados financieros y exista una nueva inversión segura.

El sistema de información de gestión para la empresa SUPERMAG S. A es fundamental para obtener información confiable, oportuna, y en el momento que se la necesite, este medio electrónico sirve para ordenar todos los registro que se presenten en la empresa, por medio de este sistema de control de gestión sirve para ahorrar tiempo, dinero, y es muy fácil de utilizar para que todos los que conforman la organización se guíen de acuerdo a las actividades que se ingresen en el sistema. Y se puede determinar con el control de gestión que si las ventas son las que se plantearon como objetivos estratégicos. Para que se encaminen objetivamente a los objetivos establecidos de los indicadores no financieros basándose a las perspectivas siguientes:

En la compañía existe la carencia de un sistema concreto de control en el área administrativa de esta entidad, por tal razón provocando serios problemas en los procedimientos, y en las políticas internamente, como es el servicio a los clientes, etc. Y esto presenta variaciones en los estándares de la calidad de sus servicios y sus productos.

Según (Tamayo-García, 2015) “con el modelo de control de gestión se optimizara los recursos económicos, y humanos de una entidad en concordancia con los objetivos de corto a largo plazo, que determinara la estrategia de planeación enfocada en la visión que tiene compañía. Para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes para poder vender los productos de la entidad”. (p.7)

Este este modelo de gestión enfoca que la empresa tenga una estrategia que encamine las necesidades y exigencias de la organización, y sus actividades sean eficaces y rentables. Estos cambios implican comprometer a todo el personal de la empresa que debe manejar la herramienta de gestión, en consecuencia la empresa plantea una reestructuración con el control de gestión que sea acorde a la misión y visión de la entidad. Para mejorar los recursos financieros y humanos del sistema integrado y dinámico.

## **1.2 Hecho de interés**

El ineficiente control de gestión aplicada en los indicadores de gestión en la empresa SUPERMAG S. A ayudara a la toma de decisiones que nos permitirá realizar aportaciones o comentarios sobre este tema, y verificando las diferentes comparaciones de los estados financieros, para poder emitir criterios y un análisis, de esa forma predecir cambios en la organización para cumplir con las metas de la compañías.

Según indica (Perea, Castellanos, & Valderrama, 2016) “Con la ineficiente toma de decisiones implica los gastos porque se invierte los recursos económicos de la empresa y recursos humanos, en el control de gestión para de esa forma obtener resultados positivos que aporten al crecimiento empresarial”. (p.118)

Los indicadores de gestión en la empresa nos lleva a mantener estable la empresa, y obtener un rentabilidad positiva, donde se cumpliría con todos los objetivos propuestos en la etapa de la planeación estratégica y al finalizar el periodo contable, el análisis financiero que se ejecute tendrá mucha relevancia en los indicadores financieros de gestión y mejora la solvencia de la entidad. De esa forma mejoraría el nivel de vida para sus empleados y sus asociados.

## **1.3 Justificación de la investigación**

Existe la necesidad en la compañía de contar con un control de gestión para la área administrativo como herramienta para implementar un modelo de control aplicado a los

indicadores financieros y no financieros, donde se determinara el grado de eficacia de las decisiones gerenciales, y tener los niveles apropiados para identificar los indicadores no financieros como financiero.

Donde se planifica estratégicamente los objetivos de la empresa en cuestión; empleando un mapa estratégico que nos guiara a cumplir con las metas de la compañía, será una guía para la organización en todos sus procesos internos e indicadores financieros, desde la perspectiva financiera.

Se evaluara mecánicamente los indicadores financieros y no financieros, por medio de un cálculo matemáticos los resultados servirán como ayuda financiera para tomar decisiones.

#### **1.4 Objetivos de la investigación**

- ✚ Determinar si el control de gestión de la empresa SUPERMAG S.A. posee indicadores financieros y no financieros, para potenciar una óptima gestión de la organización

## **2 Fundamentación teórico – Epistemológica de estudio**

### **2.1 Descripción del enfoque epistemológico de referencia**

#### **2.1.1 Antecedentes Investigativos**

En la actualidad las entidades comerciales poseen un control de gestión basados en los indicadores financieros y los no financieros. La compañía tiene un control de gestión de sus actividades administrativas pero solo se basa en controlar los procesos financieros y contables, se recomienda que se implemente con este estudio de caso un sistema de control de gestión, para medir los resultados obtenidos cuando se apliquen los indicadores financieros y los no financieros, el estudio de esta investigación es motivar a al gerente de la empresa que planifique estratégicamente las metas de la compañía, que las controle con un seguimiento constante todas las valoraciones de la contabilidad financiera.

Para que esta investigación tenga artículos científicos relacionados con el tema del estudio de caso de la compañía Supermag S. A, en las áreas financieras,

administrativa, y al talento humano de la empresa, es por ello que escogió investigaciones relacionadas.

Según (Magner Pulgar & Lavín , 2012) lo manifiesta “¿Son los derivados financieros una herramienta de gestión de riesgo de uso frecuente en la industria de agronegocios?” (p.70). Esta investigación se basa en planificar objetivos precisos para potenciar estrategias en los componentes del balance financiero, y obtener liquidez, y rentabilidad para la empresa, saliendo del endeudamiento y dividendos. Afirmando las oportunidades de crecimiento bajos los indicadores de endeudamiento de corto y largo plazo, que indiquen los pagos de dividendos y los altos niveles de solvencia y al bajo niveles de deuda y dividendos.

Según lo indica (Amat Salas & CAMARGO , 2016) “Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión.” (p.9).

En esta investigación da el dominio del control financiero mediante un manual de control y así poder dar una perspectiva presentación del sistema de contabilidad y su control de gestión.

Según lo dice (Medina, Sánchez, Benitez, & Calleja, 2011) Modelo de Gestión de Datos Compartidos de Producción Científica. (p.56). Con este modelo de gestión a la producción científica para determinar los costos de un producto y obviamente se aplica un software informático que archiva los procesos contables y administrativos estos software informático es diseñado para organizar las actividades de gestión.

Según lo ratifica (Castro, López, & Gómez, 2014) Sistemas de Contabilidad y Control de Gestión y género: una revisión bibliográfica. (p.29). El sistema de contabilidad implementa un control de gestión para sus actividades presentando un análisis a los SCCG estructurando objetivos que controlen el proceso administrativo y contable, partiendo desde la visión-misión de la organización.

## **2.2 Fundamentación Legal**

Todo proyecto investigativo para que tenga validez su desarrollo debe emplear leyes que lo respalden mediante leyes, reglamentos, y guías de estudio. Que determinen los modelos de control de gestión a los indicadores financiero y no financieros son netamente legales, porque tienen sustento legal. Entonces les presento las siguientes:

- ❖ Ley Orgánica del régimen tributario interno

- ❖ Registro de la ley Orgánica del régimen tributario interno
- ❖ Norma Internacional de Información Financiera
- ❖ Normas Internacionales de Contabilidad
- ❖ Normas Internacionales de Auditoría
- ✓ *Ley Orgánica del régimen tributario interno*

Art. 20: Obligación de Llevar Contabilidad.- dice que las sociedades esta obligadas a llevar contabilidad y declarar impuestos, y así mismo están obligadas a llevar contabilidad las personas naturales que superen el capital propio.

Nos dice claramente que las sociedades, personas naturales que tengan una actividad con fines de lucro, y que superen las bases monetarias establecidas tienen la obligación de llevar contabilidad y declarar impuestos.

- ✓ *Reglamento para aplicación ley de régimen tributario interno*

Art. 37 Registro de compras y adquisiciones.- se refiere a la adquisición de bienes y servicios que deben ser respaldados por comprobantes de ventas que sean legales por medio del reglamento. Este

Se basa en que todo movimiento económico tiene que ser sustentado con un comprobante de venta que diga que la actividad comercial es legal. Y se puede recibir en caso de alguna compra de un bien o servicio y cualquier agente de contribución puede emitir estos documentos que se puedan registrar y colocar en el sistema contable.

- ✓ *Norma Internacional de información Financiera N° 1 (NIIF) Adopción por Primera Vez de las Normas Internacionales de Información Financiera*

*NIIF 1.- Adopción por Primera Vez de las Normas Internacionales de Información Financiera*

El principal objetivo de esta norma que siguen los agente de contribución es asegurar que los primeros estados financieros que son realizados por la entidad se basen se aplique las NIIF, donde se tendrá información confiable y de calidad, que a su vez sea transparente tanto para los empleados y los administrativos de la empresa, y sean presentados y comparados para todos los periodos anteriores.

El reglamento de la NIIF 1 estipula que los estados financieros presentados anualmente se adopten a la NIIF para que sean legales y para todos los usuarios que se encuentran a su alrededor, estos deben ser transparentes concisos y explícitos, que sean comparables con periodos anteriores.

✓ *Normas Internacionales de Contabilidad*

NIC1 la Presentación de estados financiero.- Es la presentación de los estados financieros como el balance general y estado de pérdidas y ganancias, y flujo de efectivos, estado del patrimonio, y a su vez las notas aclaratorias de acuerdo algún cambio que se aplicó en el corrección de un asiento contable.

Esta norma contable se basa en si en presentar reportes financieros anuales como los estados de resultados, balance general, flujo de efectivos, y estado de patrimonio, con sus notas aclaratorias.

✓ *Normas Internacionales de Auditoria*

NIA 31 Estados Financieros.- Es la responsabilidad del auditor emitir las diferentes pautas a establecer en los estados financieros.

Esta norma se basa en hacer aplicar las leyes y reglamentos a los estados financieros, el auditor tiene la responsabilidad de hacer aplicar los mismo y emitir un informe a la compañía de los resultados obtenidos sean positivos o negativos, y esta norma tiene validez solo a los reportes financieros.

## **2.3 Bases Teóricas de la Investigación**

Como núcleo científico para dar validez a la investigación científica sobre el control de gestión basada en los estados financieros y no financieros tome fuentes teóricas de diferentes revistas científicas y de artículos científicos, a continuación son las siguientes:

## **2.4 Definición de control de gestión**

La función estratégica que el departamento de administración desempeña en una empresa, donde se asegura el objetivo o planes que son fijados en la fase de la planeación, es decir es la etapa más importante de una administración, controlar es actuar en la gestión financiera, para obtener los resultados generales al final de un

periodo contable sean los deseados por la entidad. (Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012) (p.71)

Un control de gestión es el proceso financiero que sirve para gestionar toda la actividad empresarial que se orienten a los objetivos precisos de la organización de la empresa y servirá de instrumento para poder evaluar la empresa y proyectar sus estados financieros al final de periodo económico.

#### **2.4.1 Características de un control de gestión**

La principal característica de un control de gestión, donde se muestran los factores a determinar como el diseño de los SCCG donde es una contribución o reducción a las limitaciones cognitivas o los diferentes interés en particular a la información contable, donde se estudia la contabilidad de gestión analizando los diferentes efectos que se utilizan en el SCCG para poder a su vez tomar futuras decisiones acertadas para las entidades. Con este sistema se podrá determinar el costo de venta con el sistema de cálculo de costeo de absorción obviamente será un método más significativo que cuando se utiliza el método o sistema de costeo de las variables para las ventas. (LOPEZ-VALEIRAS,, GOMEZ , & NARANJO , 2016) (p.18)

La principal característica que tiene el SCCG es diagnosticar o verificar cual es causa que lleva el funcionamiento de los sistemas físicos, donde permiten saber los vínculos que ligan a la función verificando con las determinadas técnicas que organiza la compañía, para verificar los estándares económicos de las empresas, que primeramente se planifica para obtener resultados favorables con la técnica de control.

Todo sistema de control de gestión debe contener características específicas y las más importantes son las siguientes:

- ✚ *La integridad de un sistema de control.*- con un sistema de control a la contabilidad se asume de forma perspectiva que la organización de la compañía es integrada y desarrollada de manera eficiente, porque es integrada en su totalidad.
- ✚ *De forma periódico.*- Periódico porque esta de forma secuencial de acuerdo a los esquemas que tiene la empresa.
- ✚ *Selectivo y Creativo.*- Porque se centra en resaltar los elementos más importantes que hacen funcionar los objetivos de la empresa, y su vez busca indicar el verdadero significado que atraviesa la empresa, y así guiarla al cumplimiento de sus objetivos.

- + *Debe ser efectivo y conciso.*- Porque su principal objetivo es invertir de manera segura apropiada a los recursos.
- + *Debe ser adecuado, adaptable, y motivador.*- un control de gestión en si debe ser acorde a la actividad económica que desempeña la empresa, donde se adapta a técnicas que formen a la entidad, sin disminuir los criterios del comportamiento deseado de un control de actividades.
- + *El control de gestión debe servir de estrategia para una acción.*- Este control de gestión debe desplegar las estrategias de la empresa.
- + *El control de gestión debe ser flexible.*- por tal razón el control de gestión debe ser fácil de corregir para terminar cambios necesarios que surjan en el desempeño de las actividades económicas de la empresa.

#### **2.4.2 El Sistema de Control de gestión constara de las siguientes componentes**

Según lo manifiesta (Porporato & García, 2011) que las principales partes del sistema de control de gestión son los siguientes:

1. Los componentes que inician para un sistema de gestión contable
2. Los elementos del sistema de control de gestión
3. Cuáles serían los resultados que se obtienen aplicando el sistema de control de gestión
4. Y así mismo evaluar los componentes de control de gestión.

Estas son las principales partes que integran el sistema de control de gestión para desempeñar correctamente las funciones de un ente contable.

##### **2.4.2.1 Componentes iniciales de control de gestión**

Para definir los componentes de un control de gestión empezaremos con la planificación estratégica y las funciones que desempeñan el controller en SCCG.

###### **2.4.2.1.1 Planificación estratégica**

Según lo trae a consideración (Aguirre, 2015) “la planeación estratégica es el proceso de cómo debe ser estructurado una gestión para de esta forma hacer cumplir los

objetivos estratégicos, tanto dentro y fuera de la organización, para a su vez teniendo claridad de las metas a cumplir por la compañía”. (p.106)

La planificación estratégica de un sistema de control de gestión tiene la finalidad de determinar una serie de objetivos para la empresa, que se deberá alcanzar a futuro, en donde serán medibles y alcanzables, y a su vez que se evidencien de forma concreta.

#### **2.4.2.1.2 Herramientas y soportes del sistema de control de gestión**

Según (Comas-Rodríguez, Nogueira, & Medina, 2014) "las herramientas para un sistema de control para la gestión se basa en las principales como son el programa integrado ERP, y así mismo el proceso de control informático y la técnica de benchmarking".

Las herramientas que integran el sistema de control de gestión son, las herramientas o soportes del sistema de control, el presupuesto de control, y sus diferentes sistemas tales como el sistema de costos y de información.

#### **2.4.2.1.3 Sistema de costos y de información**

Según (CASTELLÓ TALIANI, 2016) es la herramienta contable de costos que relaciona a los ingresos con el comportamiento del costeo, donde conjuga los procedimientos, técnicas y los registros que forman estructurar los principios de la partida doble para determinar los costos unitarios de la producción con el control operacional que se produjo. (p.89)

El sistema de costos es la herramienta contable que utilizan las empresas que producen algún producto o lo fabrican utilizan el sistema de costos aplicando herramientas propias a la contabilidad de costos, o las diferentes técnicas que aplican para registrar los movimientos económicos del control de las operaciones en la entidad.

#### **2.4.2.1.4 El Sistema de Control de Gestión como soporte de la retribución variable**

Según (Montero Posada & André, 2013) el sistema de control de gestión medirá los costos de calidad y no calidad, medioambientales y este soporte de retribución se diseñara el sistema de indicadores para el control. Además se cuenta con un sistema de información que será de suma importancia para la gestión, pues cuenta con los tiempos permanentes para la organización. (p.133)

El control de gestión tiene soportes de retribución variables que orientara las revisiones de control por medio de los responsables a partir de la planificación hasta que se presente los informes financieros como el estados de resultados donde se sigue las mejoras que obtenido la entidad y verificar el cumplimiento de las metas anteriormente planteadas en la planeación estratégica

#### **2.4.2.2 Fases del control de gestión**

El control de gestión establece analizar las necesidades que orientan a el sistema de control una función de las estrategias y la organización, mediante un sistema de información que verifique el análisis cuantitativo y cualitativo, como elementos financieros y no financieros, con un previo resumen de los factores formales y los que no son formales para el control de gestión. (Fonsecal, Hernández, & Medina, 2014) (p.324)

En la fase del sistema de control de gestión destaca a un grupo determinado para definir cuál es el porcentaje de complejidad y como se conforman los sistemas de control de gestión.

##### *FASE 1: Inicial*

Según (Comas-Rodríguez, Nogueira, & Medina, El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo, 2014) es la fase donde la contabilidad general produce y orienta anualmente la fiscalización, se toma en cuenta las diferentes bases para orientar la contabilidad operativa, entonces se procede a realizar un cuadro de mando donde se determinara los indicadores financieros que organiza la empresa, donde se orientara a la contabilidad de gestión. (p.216)

La fase inicial en el control de gestión es la contabilidad general, donde se produce anualmente se lo presenta cada determinado tiempo más o menos cada seis meses después que se cerró el ejercicio contables.

##### *FASE 2: Acciones simultaneadas*

Según lo indica (Comas-Rodríguez, Nogueira, & Medina, El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo, 2014) en esta fase se mejora en parte lo que existe en la contabilidad operativa y se la proyecta solo la actividad de un mes, y desde luego es analizada la contabilidad que es puesto en marcha para formar los centros de responsabilidad cuando se obtiene factores críticos y se forman soluciones para tener éxito en las compañías.

En la fase de acciones simultaneadas se puede analizar actividades que se desempeñan al mismo tiempo, por tal razón se ejecuta la contabilidad analítica para poder identificar los centros de responsabilidades que están formados los factores críticos de una entidad y de esta forma tener éxito en el negocio.

#### *FASE 3: Puesta en marcha de previsiones a corto plazo*

Según (Comas-Rodríguez, Nogueira, & Medina, El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo, 2014) nos dice que la puesta en marcha de previsiones a corto plazo se pone en marcha el cuadro de mando para los presupuesto anuales para analizarlos mensualmente y evita desviaciones y que los estados financieros anuales produzcan previsiones anuales. (p.218)

En la fase de la puesta en marcha de previsiones a corto plazo coloca en marcha el presupuesto anual y proyectado por mes, desde la integración del cuadro de mando para analizar las desviaciones de dinero del presupuesto y analizarlo, por medio del sistema de presupuestos más desagregados.

#### *FASE 4: Acciones simultaneadas*

Según (Comas-Rodríguez, Nogueira, & Medina, El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo, 2014) esta fase simultanea es realizar varias cosas al mismo tiempo, obviamente con un plan estratégico, orientado a la área financiera, por medio de un centro de responsabilidades, que se encuentra integrado al presupuesto anual que costa en el plan estratégico, y se asocia por un periodo que puede ser corto o largo plazo para un estudio más amplio. (p.219)

La fase de acciones simultaneas consiste en plantear un plan estratégico para determinar las finanzas y que grado de centros de responsabilidades se integran a en presupuesto anual, determinando el corto y largo plazo orientándolo a lo más amplio.

### **2.4.3 Fundamentación científica de la variable dependiente**

#### **2.4.3.1 Gestión financiero**

Según (Álvarez, Espinosa, & Salazar, 2014) nos dice que las personas naturales y las organizaciones con fine de lucro ganan dinero, debido a que invierten o gastan. Existe personal responsable que ejecuta el personal del área financiera de una entidad o proyecto, que se tiene alcanzar objetivos con la ejecución de un presupuesto de gestión. (p.163)

La gestión financiera es un conjunto de actividades que se relacionan con la contabilidad de las entidades y las estrategias financieras. Es por ello que se debe prestar atención a las actividades diarias de las compañías, porque es importante aplicar los controles administrativos

#### **2.4.3.2 Operaciones financieras**

Según (Díaz, 2013) que las operaciones financieras son elementos económicos, que se adquiere para convertir las operaciones en productos o servicios, y para esto se necesita materiales, y recursos humanos donde se emplean los recursos para combinar y aprovechar esos elementos económicos para producir dinero. (p. 73)

Toda empresa tiene un plan de gestión tanto administrativa como financiera, y su principal prioridad es orientar las actividades de cada departamento por medio del sistema financiero y contable y así poder lograr las operaciones financieras encerrando todos los movimientos.

#### **2.4.3.3 Administración financiera**

Según (Molinares, Carbal, & Zambrano, 2012) la administración financiera cambia con el transcurso del tiempo rápidamente, esos cambios se los observa en las teorías y así mismo en la práctica a la hora de desempeñarla en las entidades. Para que la administración financiera tenga resultados de éxitos se debe dar más énfasis en los aspectos estratégicos. (p. 158)

La administración financiera se creó para controlar los procesos contables y de decisiones que debe tener tomar los negocios y las compañías, debido que anteriormente no se llevaba los recursos de las plantas donde se combinaban los equipos con los inventarios de las entidades.

#### **2.4.4 Sistema de gestión**

Según (Reis & Campanharo, 2013) es el sistema de gestión tiene un proceso que se compone de elementos que ayudan a la organización a controlar la gestión de la entidad, y verificar que los objetivos finales se cumplan y que toda la información sea controlada. (p.358)

El sistema de gestión ayuda a la organización de que está ocurriendo alrededor de la entidad, con estrategias que sean adecuadas para la entidad y así conocer los

cambios que se obtienen y poder medir externamente el nivel del cumplimiento de los objetivos.

#### **2.4.4.1 Indicadores no financieros**

Según (Rodríguez M. , 2014) los indicadores no financieros en la contabilidad de gestión es el proceso administrativos que debe presentar las compañías; este proceso se los presentan al personal internos de las entidades, como indicadores no financieros estos indicadores son cualitativos, porque son aplicados en la organización porque se preocupa de mejorar continuamente y competir frecuentemente en el mundo de los mercados financieros. (p.40)

Los indicadores no financieros son medidas cualitativas que se toman para constituir las mejoras de la organización, estos indicadores se formulan en base a las metas con estrategias a la planeación.

#### **2.4.4.2 Eficacia**

Según (Rodríguez M. , 2014) “la eficacia es el indicador que permite cuantificar el nivel de cumplimiento de los objetivos, que establece los periodos de los ejercicios contables con los resultados obtenidos y enmarcados al presupuesto que se asignó”. (p.41)

La eficacia es proyectar la capacidad de controlar las metas que se programaron de acuerdo a los recursos que se tiene con un tiempo determinado.

#### **Eficacia programática**

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$$

En cambio la eficacia programática es la cifra mayor de los resultados sean positivos; y cuando es menor significa el incumplimiento.

#### **Eficiencia presupuestal**

Es la determinación de las cifras que sean mayores sobre el periodo fiscal del ejercicio, y si este es menor indica el uso de los recursos.

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

### **Problemas resueltos**

Estos indican cuales son las capacidades que tiene una entidad para poder resolver los problemas que se presenten en la prestación de los servicios.

$$\text{Problemas Resueltos} = \frac{\text{Número de problemas resueltos}}{\text{Total de estrategias propuestas}}$$

### **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo muestra en las entidades cuales son las replantean los grupos de trabajo.

$$\text{Trabajo en Equipo} = \frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades planificadas}}$$

### **Elección de estrategias corporativas y de negocios**

En esta estrategia corporativa para las entidades identifica las diferentes necesidades que presenta los clientes por estar insatisfechos.

$$\text{Elección de Estrategias Corporativas y de Negocios} = \frac{\text{Número de estrategias implantadas}}{\text{Total de estrategias propuestas}}$$

### **Programar actividades a realizarse**

El propósito de este programa busca establecer las actividades que la entidad realiza, porque se debe tener una programación de los ámbitos de cada actividad.

$$\text{Programar Actividades a Realizarse} = \frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{\text{Número de actividades organizadas}}$$

#### **2.4.4.3 Eficiencia**

Según (Rodríguez M. , 2014) la eficiencia mide la relación establecida de los objetivos que se alcanzaron y los recursos financieros para cada fin. No es más que la eficiencia del cumplimiento de las metas planteadas con un mínimo de recursos disponibles". (p.43)

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$$

Tener una eficiencia en el propósito de la definición para obtener resultados que determinen los costos unitarios, para que cada meta se ejecute de acuerdo al presupuesto que se planteó desde el principio.

#### *Satisfacción cliente*

La satisfacción de clientes es entregar servicios eficientes

$$\text{Satisfacción Clientes} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}}$$

#### *Retención clientes*

La retención de clientes fijar la entidad cuáles son sus clientes nuevos y si estos adquieren los productos y servicios contantemente los que ofrece la empresa.

$$\text{Retención clientes} = \frac{\text{\#Clientes que vinieron este año (antiguos)}}{\text{Total clientes año anterior}}$$

#### *Porcentaje de clientes por empleado*

Esto permite que los trabajadores tengan una lista determinada de clientes para poder brindar los servicios de la empresa.

$$\text{Porcentaje de Clientes por Empleado} = \frac{\text{Clientes por empleado}}{\text{Total clientes}}$$

#### *Porcentaje de procesos rediseñados*

El porcentaje de procesos rediseñados permite controlar el cumplimiento de lo planeado como rediseño del control.

$$\text{Porcentaje de Procesos Rediseñados} = \frac{\text{\# Procesos rediseñados}}{\text{Procesos planificados para rediseñar}}$$

*Porcentaje de cumplimiento de responsabilidades, normas y políticas*

$$\% \text{ Cumplimiento R.N.P} = \frac{\text{Responsabilidades, normas y políticas cumplidas}}{\text{Total de responsabilidades, normas y políticas planificadas}}$$

El porcentaje de cumplimiento es controlar internadamente al personal.

*Ausentismo*

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Días de inasistencia}}{\text{Días laborados}}$$

El ausentismo en una producción se determina por el porcentaje de los días óseos, los días que no asisten a laborar los trabajadores.

#### **2.4.4.4 Productividad**

La productividad se la utiliza de acuerdo al rendimiento de varios o uno trabajador, para poder obtener un objetivo y poder ejecutarla como tarea planteada de acuerdo a un tiempo determinado.

*Productividad*

Define la relación de los bienes con los servicios productivos y los insumos en un periodo determinado.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

Para producir las tareas productivas se identifican los recursos que tiene la empresa como el personal que labora porque ellos intervinieron en su realización, se divide por las unidades que se obtuvo y estas unidades son los productos finales.

*Relación horas vs servicio*

La relación por horas sobre los servicios representa el tiempo programado de los servicios.

$$\text{Relación Horas vs Servicio} = \frac{\text{Tiempo de ejecución del servicio}}{\text{Tiempo programado para el servicio}}$$

### **3 Procesos Metodológicos**

#### **3.1 Diseño o tradición de investigación seleccionada**

##### **3.1.1 Modalidades básicas de la investigación**

La investigación que se estudia tiene el método cuantitativo que es emplear la técnica de la encuesta, por lo tanto se aplica el método positivista porque emplea para el control de gestión una perspectiva del sujeto que se estudia para el progreso de la investigación. Con la única finalidad de que la gestión administrativa y financiera mejore; implementado técnicas y herramientas para analizar los reportes financieros mediante los indicadores financieros y los no financieros, que intervienen en la gestión y el financiamiento.

Es por esta razón que además de implementar los indicadores financieros para saber la liquidez o rendimiento de la empresa, se aplican también un control de gestión con los diferentes indicadores de gestión, esta técnica sirve apoyo para controlar la administración financiera, y que los objetivos propuestos que se plantean al principio con la planeación estratégica se cumplan.

Como se plantea anteriormente la investigación es cuantitativa porque se prevalece los objetivos y el proceso investigativo, y los resultados solo tendrán acceso el personal técnico de la empresa y el investigador; y el administrador será el encargado de tomar decisiones precisas.

##### **3.1.2 Población y muestra**

###### **3.1.2.1 Población**

En la investigación precisada la población que se utilizara para investigar será pequeña porque se preguntara a los empleados de la compañía, donde **N** es la población y **n** es la muestra; como la población es muy pequeña no se procede aplicar la fórmula correspondiente, para implementar el control de gestión en el área administrativo y financiero se evalúa los miembros de la entidad SUPERMAG S. A mediante integrantes, quienes proveerán información precisa sobre los indicadores financieros y no financieros para un control de gestión.

En este proceso investigativo se emplea un objetivo sobre la misma, preguntándole a al contador, al administrador, al auxiliar, a las secretarias, y a los demás miembros de

la entidad SUPERMAG S. A estos serán tomados como muestra para realizar la entrevista investigativa.

**Tabla 1. Departamento Administrativo y Financiero**

MIEMBROS	CANTIDAD
Administrador	1
Contador	1
Auxiliar	2
Secretarias	4
Bodeguero	1
Otros	6
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

**Elaborado por:** Fernanda Fabiola Paccha Chamba

**Fuentes:** Supermag S. A

Después de investigar cuantos son los miembros que laboran en la compañía SUPERMAG S. A determine que la población es muy pequeña pero ayudara de mucho para la investigar, donde nos despejara las incógnitas que se tiene con respecto a aplicar un control de gestión en la empresa. Y con esta tabla se trabajara para determinar la muestra.

### 3.1.1. Muestra

En la muestra se representa al grupo seleccionado para analizar las respuestas que nos imparten y poderlas analizar. Son todas de las áreas administrativas y financieras para que la investigación tenga validez se sigue la siguiente formula:

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

### **n Datos Simbólicos**

**N**= Tamaño de la población

**E**= Error de muestreo

**n** = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{15}{0,05^2(15 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{15}{0,0025(14) + 1}$$

$$n = \frac{15}{0,035 + 1}$$

$$n = \frac{15}{1,035}$$

$$n = 14.4927$$

$$n = 14$$

Luego de determinar la muestra se procede a entrevistar a 14 miembros de la empresa, que arrojo la n muestra para despejar las interrogantes que se presenta en este estudio de caso.

### **3.2. Operacionalización de variables**

Mediante esta investigación se plante la operacionalización de la variable, la variable independiente. Exponiendo los abstractos como el control de gestión y los indicadores financieros y los no financieros. Y posteriormente se facilitara una recolección de datos para definir las categorías e ítem que integran a la investigación mediante el instrumento de la entrevista.

**Operacionalización Variable Independiente:** control de gestión

**Tabla 2. Operacionalización Variable Independiente: control de gestión**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECN.-INSTRUM.
<p><b>Control de gestión</b></p> <p>Un control de gestión es el proceso financiero que sirve para gestionar toda la actividad empresarial que se orienten a los objetivos precisos de la organización de la empresa y servirá de instrumento para poder evaluar la empresa y proyectar sus estados financieros al final de periodo económico.</p>	<p><b>Características de control de gestión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definición</b></li> <li>• <b>Integridad de un sistema de control</b></li> <li>• <b>Periódico, selectivo, y creativo</b></li> <li>• <b>Herramientas y soporte del sistema de control de gestión</b></li> </ul>	<p>¿Existe en la compañía un control de gestión para sus actividades administrativas y financieras?</p> <p>¿El sistema de control de gestión es íntegro y cumple con los objetivos de la compañía?</p> <p>¿El control de gestión es analizado periódicamente, selectivamente, y creativamente?</p> <p>¿Tiene el control de gestión una herramienta suficiente que soporte un sistema de gestión actualizado?</p>	<p><b>Guía de Entrevista</b></p>
	<p><b>Fases del sistema de control de gestión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efectividad</b></li> <li>• <b>Eficiencia</b></li> <li>• <b>Productividad</b></li> </ul>	<p>¿Conoce usted los indicadores de gestión que permitan mejorar la efectividad y eficiencia en los procesos administrativos y financieros por escala?</p> <p>¿Usted conoce los indicadores de eficiencia y proceso que aplica la compañía?</p> <p>¿Considera que los indicadores de la productividad son eficientes para el proceso administrativo?</p>	<p><b>Guía de Entrevista</b></p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fase inicial</b></li> </ul>	<p>¿La compañía aplica la fase sobre el control de gestión?</p>	<p><b>Guía de Entrevista</b></p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fase acciones simultaneas</b></li> <li>• <b>Fase puesta en marcha</b></li> <li>• <b>Fases de extensión del proceso presupuestario</b></li> <li>• <b>Fase de concordancia</b></li> <li>• <b>Fase integral formal</b></li> <li>• <b>Fase de delegación</b></li> </ul>	<p>¿La entidad aplica la fase de acciones simultaneadas?</p> <p>¿La empresa pone en marcha las provisiones a corto plazo?</p> <p>¿La compañía realiza las fases de extensión del proceso presupuestario entre dos o tres años de vida contable?</p> <p>¿La fase de concordancia la aplica la compañía en sus procesos de gestión?</p> <p>¿las fases de integración y delegación de responsabilidad de gestión son controladas y se le da seguimiento en la empresa?</p>	
--	--	---	---	--

**Elaborado por:** Fernanda Fabiola Paccha Chamba

### **3.1.3 Análisis de factibilidad de la investigación**

Esta investigación tiene un análisis factible porque se relaciona con el proceso contable, donde se analiza si el control de gestión aplicado en la entidad cumplen con los objetivos o metas que la empresa se propone; y desde luego si los resultados son positivos.

#### **3.1.3.1 Organización**

La organización lleva para sus actividades un control de gestión donde se ve integrado las áreas administrativas, financieras, y las demás áreas de la compañía. Es por esta razón que el análisis a la organización se encuentra aplicando un control para sus procesos confiables, porque cumple con los objetivos que se plantearon al inicio de las actividades económicas. Esta técnica influye en los indicadores de gestión que lleva la administración.

#### **3.1.3.2 Tecnología**

La compañía si tiene tecnológica de punta no solo para sus procesos contables y sistemas contables, sino que para toda la organización aplica un control de gestión que administra las metas propuesta, mediante un sistema de control de gestión, que aplica indicadores de resultados, y saber así la eficiencia, la efectividad, y productividad de la empresa. Por tal motivo los reportes financieros son proyectados eficientemente porque se control cada movimientos contable y administrativo.

#### **3.1.3.3 Economía**

La compañía SUPERMAG S. A aplicando el sistema de control de gestión arrojó resultados favorable para el entidad porque motiva a los empleados aplicar un control de todas las actividades que se presentan día a día en la compañía. Por medio de indicadores del control de gestión y así las áreas que integran la empresa rigen por políticas, normas, y sobre todo procedimientos confiable para el cumplimiento de las actividades económicas de la empresa.

Estos procesos administrativos ayudan al personal que rinda y se comprometa con los objetivos de la compañía; y de esa forma que la economía de la empresa sea positiva para tomar futuras decisiones.

#### **3.1.3.4 Académica**

La presente investigación tiene un análisis académico porque analiza los procesos administrativos y financieros de la compañía SUPERMAG S. A, este análisis de caso servirá para que la compañía sepa si está realizando correctamente sus actividades administrativas y financieros, porque utiliza el sistema de control de gestión para dar seguimiento a todas las actividades en general de la compañía. Desde luego este análisis de caso permite titularme como ingeniera en contabilidad y auditoría, porque es un proyecto orientado a las capacidades obtenidas en la formación profesional. Esta investigación sirve al propietario de la entidad y que tome en cuenta mis conclusiones y recomendaciones para que crezca el ente financiero.

#### **3.2 Proceso de recolección de datos de la investigación**

El proceso investigativos oriento a recolectar información mediante la técnica de la entrevista, con interrogantes a los miembros de la compañía, por medio de un conjunto de preguntas relacionadas al estudio del caso como es el control de gestión y sus indicadores.

Estas preguntas elaboradas son énfasis a la variable independiente de la investigación, se aplica directamente al personal de la compañía SUPERMAG S.A, así mismo se toma las preguntas más relevantes que encierren todo el objetivo de estudio. Las respuestas son de forma precisa que se tabularan y se clasificaran los resultados para proceder a la analizar los resultados, luego de analizar se procede a concluir y recomendar de acuerdo a los resultados estos resultados ayudaran a la compañía que mejore su control de gestión.

### 3.3 Sistema de categorización en el análisis de datos

#### 3.3.1 Análisis e interpretación de los resultados de la aplicación de la guía de entrevista al personal de la compañía SUPERMAG S. A

1.- ¿Existe en la compañía un control de gestión para sus actividades administrativas y financieras?

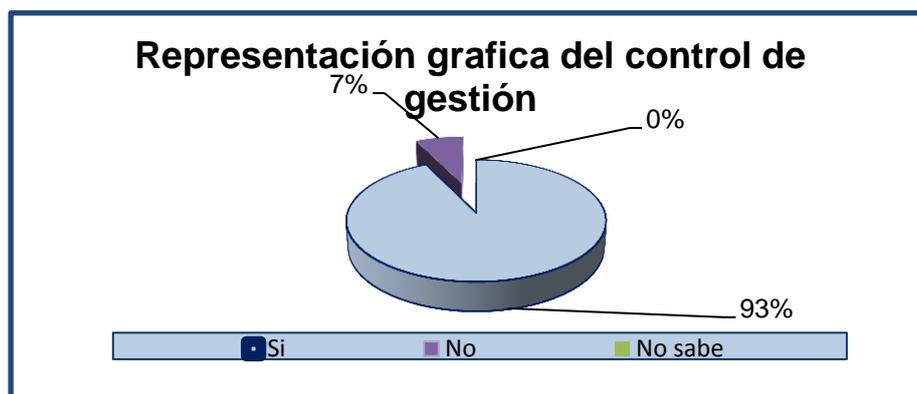
Tabla 3. El control de gestión para el área administrativa y financiera

RESPUESTA	CANTIDAD	(%)
Si	13	92,86%
No	1	7,14%
No sabe	0	0,00%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: SUPERMAG S. A

Realizado por: Fernanda Fabiola Paccha Chamba

#### Ilustración 1. Control de gestión



Fuente: SUPERMAG S. A

Realizado por: Fernanda Fabiola Paccha Chamba

**Análisis e interpretación:** De las respuestas obtenidas de los empleados de la compañía Supermag S.A sobre si se aplica en la empresa un control de gestión para sus actividades económicas. Un 93% nos dicen que son 13 personas de todas áreas de la empresa que Si se aplica un control de gestión en la empresa. En cambio un 7% que representa una persona de la compañía nos dice que No se aplica el control de gestión.

2.- ¿El control de gestión es analizado periódicamente, selectivamente, y creativamente?

Tabla 4. El control de gestión es analizado periódicamente

RESPUESTA	CANTIDAD	(%)
Siempre	14	100%
De vez en cuando	0	0,00%
No se hace	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: SUPERMAG S. A

Realizado por: Fernanda Fabiola Paccha Chamba

Ilustración 2. Representación gráfica del control de gestión analizado periódicamente



Fuente: SUPERMAG S. A

Realizado por: Fernanda Fabiola Paccha Chamba

**Análisis e interpretación:** De la entrevista realizada a los empleados con referencia a que si se analiza periódicamente el control de gestión de forma selectiva y creativa. Un 100% de la población de 14 personas entrevistadas nos dijeron que siempre se analiza el control de gestión, selectivamente y creativamente para poder determinar si el sistema de gestión está cumpliendo con los requerimientos que necesita la empresa.

3.- ¿Conoce usted los indicadores de gestión que permitan mejorar la efectividad y eficiencia en los procesos administrativos y financieros por escala?

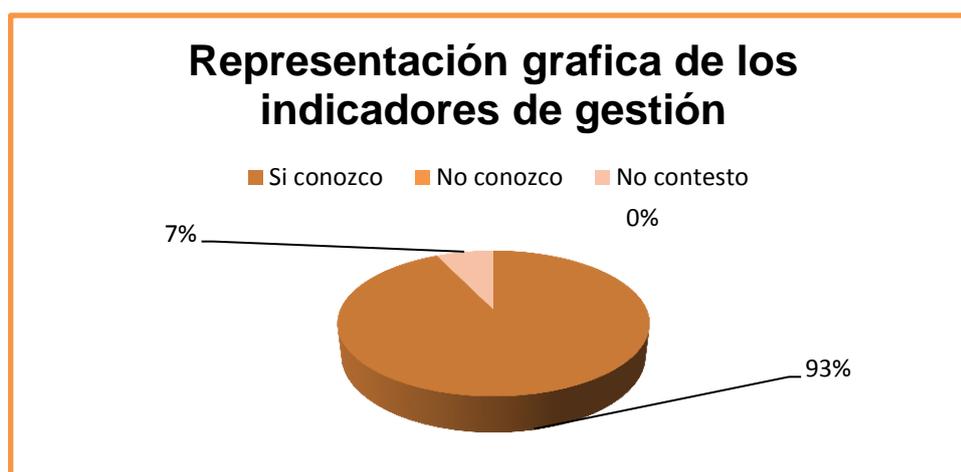
Tabla 5. Los indicadores de gestión son efectivos y eficientes

RESPUESTA	CANTIDAD	(%)
Si conozco	13	92,86%
No conozco	0	0,00%
No contesto	1	7,14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: SUPERMAG S. A

Realizado por: Fernanda Fabiola Paccha Chamba

Ilustración 3. Representación gráfica de los indicadores de gestión



Fuente: SUPERMAG S. A

Realizado por: Fernanda Fabiola Paccha Chamba

**Análisis e interpretación:** De la entrevista realizada a los trabajadores de la compañía referentes a que si conocen o no los indicadores de gestión para el proceso administrativos y financieros los cuales son la efectividad y la eficiencia; la mayor parte el 93% que son 13 trabajadores nos dicen que si conocen los indicadores de gestión, pero un 7% que representa un miembro de la empresa nos expresó que no conoce los indicadores de gestión para el área administrativa y financiera.

4.- ¿Tiene el control de gestión una herramienta suficiente que soporte un sistema de gestión actualizado?

Tabla 6. Las herramientas del control de gestión son de soporte para el sistema de gestión

RESPUESTA	CANTIDAD	(%)
Si tiene	14	100%
No tiene	0	0,00%
No contesto	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: SUPERMAG S. A

Realizado por: Fernanda Fabiola Paccha Chamba

Ilustración 4. Representación gráfica de las herramientas del control de gestión



Fuente: SUPERMAG S. A

Realizado por: Fernanda Fabiola Paccha Chamba

**Análisis e interpretación:** Sobre la opinión de los empleados de la compañía nos supieron contestar si existe herramientas necesarias con respecto al control de gestión para el sistema de control; en su totalidad los 14 empleados que representan el 100% de la población, respondieron que si se tiene las herramientas para el sistema de control de gestión.

5.- ¿La compañía aplica las fases sobre el control de gestión?

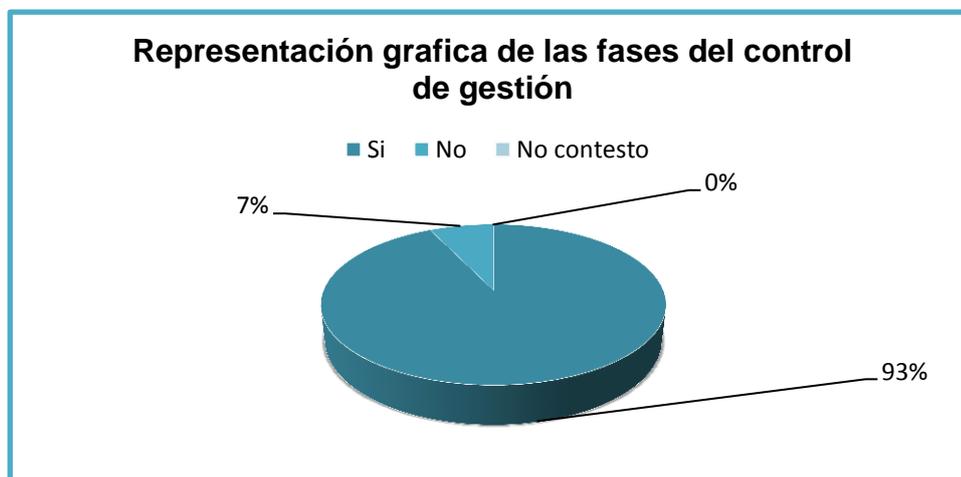
Tabla 7. Las fases el control de gestión

RESPUESTA	CANTIDAD	(%)
Si	13	92,86%
No	0	0,00%
No contesto	1	7,14%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: SUPERMAG S. A

Realizado por: Fernanda Fabiola Paccha Chamba

Ilustración 5. Representación gráfica sobre las fases del control de gestión



Fuente: SUPERMAG S. A

Realizado por: Fernanda Fabiola Paccha Chamba

**Análisis e interpretación:** De las respuestas obtenidas del personal administrativo y financiero, sobre si la compañía aplica las diferentes fases del control de gestión. Casi en su mayoría un 93% que son 13 miembros de la compañía nos dicen que si se aplican las fases de control de gestión; un numero minino de un 7% nos dicen que no se aplican estas faces pero como su mayoría dicen que si entonces se puede interpretar que si aplican estas fases la compañía.

## **4 Resultados de la investigación**

### **4.1 Descripción y argumentación teórica de resultados**

Luego de analizar las respuestas sobre el sistema de control de gestión y sus indicadores financieros con relación a la administración y su área financiera, si cumple con las herramientas necesarias el control que la empresa aplica en la empresa, y sus fases de gestión son necesarias o no para la organización, engloba en su totalidad que el control de gestión si cumple las expectativas administrativas y económicas. Es por esta razón que la investigación cumple con la variable independiente sobre el control de gestión y sus componentes que analiza todos los procesos económicos que realiza la empresa.

Luego que se plantea el problema existente en la compañía, se estructura base teóricas que son el núcleo de la investigación; donde están expuestas los componentes, elemento, y fases del control del gestión esta bases sirven para poder implementar preguntas relevantes sobre el control de gestión. Estas preguntas son respondidas por los miembros que integran la compañía, donde se los analizo y se interpretó los resultados obtenidos, es por esta razón que se concluye y se recomienda como mejorar el sistema de control de gestión.

#### **4.1.1 Conclusiones**

La presente investigación al estudio del caso permitió analizar e interpretar los datos, en función a la variable independiente, sobre la aplicación de un sistema de control de gestión administrativo y financiero, se puede concluir:

- La compañía SUPERMAG S.A para todas sus actividades aplica el control de gestión.
- La entidad económica SUPERMAG S.A no utiliza los suficientes indicadores financieros sobre el control de gestión lo que permite que la compañía no sepa con exactitud cuál es la situación económica.
- La falta de los indicadores financieros en la empresa SUPERMAG S. A provoca que los recursos financieros sean afectados y que la estabilidad económica y administrativa no sea estable.

#### **4.1.2 Recomendaciones**

Con las indicaciones de las conclusiones, sobre el sistema de control de gestión y sus indicadores, redacto las siguientes recomendaciones que debería la compañía ejecutar y aplicar:

- Es necesario que la compañía SUPERMAG S. A actualice el control de gestión para todas sus actividades operativas.
- Se considera necesario que la compañía SUPERMAG S. A incremente los suficientes indicadores financieros sobre el control de gestión.
- Se recomienda que la compañía fije reuniones eventuales, reuniendo a toda la organización y ejecute preguntas basadas a la actualización constante del control de gestión.

## Bibliografía

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 100-110.
- Álvarez, N. H., Espinosa, D., & Salazar, Y. (2014). La teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista. *Economía y Desarrollo*, 161-173.
- Castro, B. I., & González, P. (2014). Las técnicas financieras para la determinación de valor razonable, su aplicación en los estados financieros y las posibles repercusiones para las empresas. *Empresarial, Forum*, 51-69.
- Castro, R. G., López, E., & Gómez, J. (2014). Sistemas de Contabilidad y Control de Gestión y género: una revisión bibliográfica. *Contabilidad y Negocios*, 27-40.
- Comas-Rodríguez, R., Nogueira, D., & Medina, A. (2014). El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo. *Ingeniería Industrial*.
- Díaz, J. C. (2013). Evaluación de requerimientos para la adecuada gestión de conocimiento, caso de estudio en una unidad organizacional de soporte operativo de una entidad financiera. *AD-minister*, 71-102.
- Espinosa, R. J., Frías, R., Frías, L., Nogueira, D., & García, B. (2015). Control de gestión: Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas. *Ingeniería Industrial*, 70-81.
- Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Revista Contabilidad y Negocios*, 69-80.
- Fonseca, J. P., Hernández, A., & Medina, A. (2014). Concepción metodológica del Control de Gestión de proyectos de inversión social en Angola. *Ingeniería Industrial*, 322-332.

- García, P. F. (2015). Metodología para la integración de los sistemas de gestión organizacional. *Centro de Información y Gestión*, 1-18.
- Medina, A., Sánchez, A., Benitez, A., & Calleja, J. (2011). Modelo de Gestión de Datos Compartidos de Producción Científica. *Conciencia Tecnológica*, 55-61.
- Molinares, C. V., Carbal, A., & Zambrano, A. (2012). la creación de valor en las empresas: el valor económico agregado - eva y el valor de mercado agregado - mva en una empresa metalmecánica de la ciudad de cartagena. *saber, ciencia y Libertad*, 157-169.
- Pazos, D. R., Calvo, N., & Fernández, S. (2012). La gestión empresarial como factor clave de desarrollo de las spin-offs universitarias. Análisis organizativo y financiero. *Cuadernos de Gestión*, 59-81.
- Peña, O., & Silva, R. (2016). Factores incidentes sobre la gestión de sistemas de inventario en organizaciones venezolanas. *Telos*, 187-207.
- Perea, S., Castellanos, H., & Valderrama, Y. (2016). Estados financieros previsionales como parte integrante de un conjunto completo de estados financieros en ambiente NIIF. Una propuesta en el marco de la lógica difusa. *Actualidad Contable Faces*, 113-141.
- Porporato, M., & García, N. (2011). Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*.
- Posada, A. M., & André, M. (2013). Herramienta de soporte a un sistema de métricas e indicadores para la gestión de proyectos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 127-144.
- Pulgar, N. M., & Lavín, J. (2012). ¿Son los derivados financieros una herramienta de gestión de riesgo de uso frecuente en la industria de agronegocios? *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 65-78.

- Ramírez, M. F. (2015). Medios de control para un sistema de gestión de la innovación en las empresas manufactureras: caso agroindustria. *Ingeniería Industrial*, 205-225.
- Ramírez, P. E., Leger, P., & Fuentes, C. (2014). LOS PROGRAMAS DE INGENIERÍA EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN EN CHILE: UN ANÁLISIS CUANTITATIVO. *Formación Universitaria*, 21-28.
- Reis, A. M., & Campanharo, A. (2013). Utilización de Artefactos de Contabilidad Gerencial en las Sociedades Cooperativas Agropecuarias de Minas Gerais y su Relación con Porte y Desempeño Financiero. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 356-372.
- Rodríguez, M. (2014). Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 31-46.
- Rodríguez, R. C., Nogueira, D., & Medina, A. (2014). El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo. *Ingeniería Industrial*, 214-228.
- SALAS, J. M., & CAMARGO , D. (2016). Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*.
- TALIANI, E. C. (2016). IMPACTO DEL REVENUE MANAGEMENT EN LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 85-101.
- VALEIRAS, E. L., GOMEZ , J., & NARANJO , D. (2016). RELACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD Y CONTROL DE GESTIÓN Y LOS SESGOS EN LA EVALUACIÓN Y TOMA DE DECISIONES. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 13-24.

# **ANEXOS**



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

estgerencial@icesi.edu.co

Universidad ICESI

Colombia

Aguirre, Joao

Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación

Estudios Gerenciales, vol. 31, núm. 134, enero-marzo, 2015, pp. 100-110

Universidad ICESI

Call, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=Q1233043011>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Figura 6. Vigilancia tecnológica desde un enfoque cronológico.  
Fuente: elaboración propia.

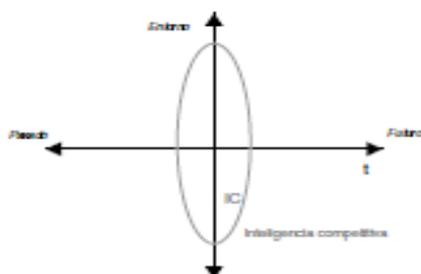


Figura 7. Inteligencia competitiva desde un enfoque cronológico.  
Fuente: elaboración propia.

agentes de directa relación, de las metas y del entorno social, con la finalidad de orientar estrategias de largo plazo (Fig. 8).

La técnica de construcción de escenarios se utiliza a cada vez más para fines de planificación estratégica, ya que proporciona un marco de referencia de alternativas futuras, y es un apoyo para la formulación de políticas y procesos para la toma de decisiones. Sin embargo, a pesar de que la construcción de escenarios no acaba con la incertidumbre, ayuda a perfilar las posibilidades de la evolución de la realidad: es decir, es una visión de las secuencias futuras de hechos o circunstancias en un tiempo predefinido.

En este sentido, la construcción de escenarios permite vislumbrar la interrelación de varias tendencias, para comprobar la consistencia de un conjunto de previsiones que conforman las diferentes posibilidades futuras. Sobre la base de esas descripciones, se puede evaluar la idoneidad de las políticas actuales o alternativas eventuales que forman la planificación de los países y las organizaciones. Por tanto, la prospectiva no es predicción, utopía, ciencia ficción, profecía ni adivinación: es la aplicación de herramientas, técnicas y metodologías para la realización de estudios del futuro,



Figura 8. Prospectiva desde un enfoque cronológico.  
Fuente: elaboración propia.

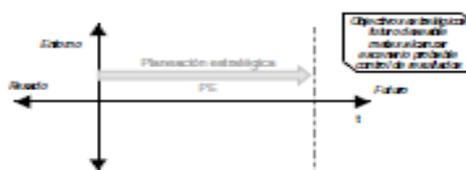


Figura 9. Planeamiento estratégico desde un enfoque cronológico.  
Fuente: elaboración propia.

utilizados en la actualidad por organizaciones internacionales en todo el mundo.

Por lo tanto, la planeación estratégica es un proceso estructurado de gestión para el cumplimiento de objetivos estratégicos, enmarcados dentro del futuro deseable de la organización, teniendo claridad en las metas que se desean alcanzar, bajo los diferentes escenarios probables, con la respectiva asignación de recursos, conocimientos, tecnologías y metas a realizar con indicadores medibles para control, avance y cumplimiento de los objetivos fijados (Fig. 9).

La planeación estratégica tiene la finalidad de establecer una serie de objetivos y metas que se deben alcanzar en el futuro, los cuales deben ser medibles y alcanzables, y que se puedan evidenciar de forma concreta. El proceso de planeamiento estratégico consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas: ¿En dónde se está actualmente?, ¿A dónde se debe ir?, ¿A dónde se puede ir?, ¿Cómo se está trabajando para llegar a las metas?, ¿Cuáles son las capacidades diferenciadoras propias?, ¿Cuáles son los riesgos que se deben afrontar para cumplir la visión?, ¿Cuáles son los recursos necesarios?, ¿El personal interno cuenta con las habilidades necesarias para lograr los objetivos?, ¿Se cuenta con un sistema para controlar la evolución de los objetivos?, ¿Se están utilizando las tecnologías adecuadas?, ¿Se cuenta con un sistema de monitorización de tendencias?, ¿Cuáles son los escenarios futuros probables?, ¿Cuál es el nicho de mercado?, ¿Se tiene claro el plan de capacitación?, ¿La estrategia principal se concentra en ser pioneros o imitadores?, ¿Cuál es el porcentaje de ventas destinado a investigación, desarrollo e innovación?, entre otras.

Así, la planeación estratégica tiene los siguientes componentes fundamentales: los estrategias (alta dirección de la empresa, gerentes, juntas directivas, directores, presidentes, etc.), el direccionamiento estratégico (principios corporativos, visión y misión) y el diagnóstico estratégico. De esta manera, se podrá redefinir la estrategia a partir del análisis de tendencias del mercado, propiciando la formulación estratégica y contemplando planes de acción (definición de responsables, área funcional, objetivos específicos y presupuesto estratégico), ejecución de los mismos y la auditoría estratégica con evaluación y medición periódicas (Dishman y Calof, 2008; Erickson y Rothberg, 2010; Gutiérrez, 2012).

El planeamiento estratégico asume que una organización debe responder a un entorno que es dinámico, cambiante y difícil de predecir, que tiene asociados inminentes riesgos que pueden ser controlables y no controlables. De esta forma se hace hincapié en la importancia de tomar decisiones para responder con éxito a los cambios en el entorno, incluidos los cambios de los competidores y colaboradores. La planificación estratégica es la gestión estratégica, es decir, la aplicación del pensamiento estratégico a la tarea de dirigir una organización para el logro de su propósito (Erickson y Rothberg, 2010).

Dadas las anteriores consideraciones, la inteligencia estratégica se concibe como un sistema organizacional holístico que permite gestionar la innovación a partir del planeamiento estratégico de



Economía y Desarrollo

ISSN: 0252-8584

eyd@fec.uh.cu

Universidad de La Habana

Cuba

Hernández de Alba Álvarez, Nury; Espinosa Chongo, Daisy; Salazar Pérez, Yaniel  
La teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista  
Economía y Desarrollo, vol. 151, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 161-173  
Universidad de La Habana  
La Habana, Cuba

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541209013>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

na en el proceso de creación de valor, de manera que los conceptos de la teoría del valor-trabajo son remplazados por la teoría del valor subjetivo. Algunos de los más notables seguidores y teóricos de la teoría financiera impartida actualmente en estudios de pregrado y posgrado en universidades cubanas y en las más reconocidas a nivel mundial –entre los que se encuentran: Gitman (1986); Brealey y Myers (1993); Weston y Brigham (1994)–, al igual que otros economistas de generaciones más recientes, tienen una gran influencia de la economía neoclásica.

La gestión financiera operativa es una función de la dirección financiera que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades económicas que generan flujos de efectivo como resultado de la inversión corriente y el financiamiento requerido para sostener esta inversión, a partir de la toma de decisiones financieras de corto plazo. Todo ello con el objetivo de lograr la estabilidad en el binomio riesgo/rentabilidad y, en última instancia, aportar a la organización de la maximización de la riqueza.<sup>1</sup>

El objeto de estudio de la gestión financiera operativa es la categoría financiera capital de trabajo, en la cual se materializa la toma de decisiones financieras a corto plazo. La teoría de la gestión financiera operativa se centra, precisamente, en esta categoría y en la influencia que ejerce una adecuada gestión de sus componentes sobre el riesgo y la rentabilidad de una organización. En este sentido, se debe identificar las relaciones entre las categorías financieras y las categorías marxistas, y establecer los nexos existentes entre ellas en forma y contenido. Las categorías financieras fundamentales de la gestión financiera operativa a analizar desde la lógica marxista leninista son: capital de trabajo asociado con la inversión en activo circulante, riesgo asociado a la liquidez –y, por tanto, al desarrollo del ciclo de efectivo–, y rentabilidad asociada a la capacidad de generar rendimiento.

La categoría capital de trabajo se ha utilizado por los contables, administradores e investigadores en dos direcciones fundamentales. La definición básica se refiere al capital de trabajo como la inversión que se realiza en activos circulantes. Esta definición explica el interés desde el punto de vista de la gestión financiera de atender la inversión circulante proporcionada para sostener las operaciones de la organización, sus niveles correctos y el impacto de las políticas financieras en el corto y el largo plazos. Esta definición tiene en cuenta, además, que en el activo circulante se materializa el financiamiento generado para efectuar el ciclo de las operaciones; esto es: el activo circulante es la expresión material del financiamiento propio y/o ajeno utilizado para conformar la estructura económica corriente de una organización.

Otra definición se refiere al capital de trabajo como excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante, lo que se corresponde con la parte del activo circulante financiada con fondos a largo plazo (léase pasivos a largo plazo y patrimonio). Este es un enfoque que asume que el capital de trabajo está afectado solo por las transacciones económicas diarias desarrolladas en una organización (compras, ventas, cobros, pagos), sin reconocer que ellas deben contribuir a una política financiera con impacto más allá del corto plazo.



Forum Empresarial

ISSN: 1541-8561

forum.empresarial@upr.edu

Centro de Investigaciones Comerciales e

Iniciativas Académicas

Puerto Rico

Vega Castro, Blanca Iris; González Cerrud, Pedro  
Las técnicas financieras para la determinación de valor razonable, su aplicación en los estados  
financieros y las posibles repercusiones para las empresas  
Forum Empresarial, vol. 19, núm. 2, 2014, pp. 51-69  
Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas  
San Juan, Puerto Rico

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63137908003>

› citar el artículo

› ver el artículo completo

› información del artículo

› ver la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

### VALOR RAZONABLE Y LA NORMATIVA CONTABLE INTERNACIONAL

Ante la importancia y preferencia por el uso del valor razonable como criterio de medición, los organismos que rigen la contabilidad a nivel global han requerido su uso. Tanto la FASB como la IASB han emitido estándares para ayudar al preparador y al usuario de los estados financieros en la medición e interpretación del valor razonable.

El concepto de valor razonable aparece en la literatura contable anglosajona desde hace más de 20 años. En septiembre de 2006 se emitió el pronunciamiento de la FASB núm. 157, *Fair Value Measurements*, actualmente conocido como la *FASB Accounting Standards Codification 820, Fair Value Measurements and Disclosures* (FASB, 2010). El Tópico 820 de la nueva codificación de los principios de contabilidad generalmente aceptados en Estados Unidos (USGAAP) ahora es la única guía sobre cómo las empresas deben medir y divulgar el valor razonable en sus estados financieros; y aplica a cualquier pronunciamiento de la FASB que permita o requiera el uso del valor razonable (Zyda, 2012).

También, la opción o el requisito de medir partidas aplicables al valor razonable ha estado presente de forma importante en las normas internacionales de la IASB. Tanto las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) como las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) hacen referencia al valor razonable; pero los criterios que se utilizan para medirlo no son consistentes. No existía una norma que definiese el valor razonable para todos los elementos financieros y no financieros.

En 2008, la IASB responde a la crisis financiera global —ya que se había acusado a la implementación de las reglas contables de haberla exacerbado—, con una nueva orientación sobre la medición del valor razonable y la aceleración de los proyectos sobre éste (IASB, 2008). La normativa contable internacional, bajo el proyecto de convergencia de la FASB y la IASB, trabajó uniformando los criterios de medición del valor razonable, quizás entendiendo que de esa manera podían contribuir a la recuperación del sistema



**Contabilidad y Negocios**

ISSN: 1992-1896

revistacontabilidadynegocios@pucp.edu.

pe

Departamento Académico de Ciencias

Administrativas

Perú

González-Castro, Raúl; López-Valeiras, Ernesto; Gómez-Conde, Jacobo  
Sistemas de Contabilidad y Control de Gestión y género: una revisión bibliográfica  
Contabilidad y Negocios, vol. 9, núm. 18, 2014, pp. 27-40  
Departamento Académico de Ciencias Administrativas  
Lima, Perú

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281636188003>

mo citar el artículo

mero completo

s información del artículo

gina de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

sido vista bajo el rol de «madre-cuidadora» de hijos y gestora del hogar frente al hombre «padre-proveedores» de recursos (Saavedra, 2011). Esa diferenciación, también, se encuentra al analizar las capacidades organizativas, por ejemplo, en el emprendimiento, en el cual existen diferencias de motivación por género a la hora de emprender (Maes *et al.*, 2014).

Otra línea de investigación tiene como fin examinar la relación entre género y habilidades empresariales. Winn (2004) sugiere que hay diferencias en la rentabilidad de los negocios, puesto que es menor en las empresas dirigidas por mujeres, si bien están apoyadas por una menor inversión inicial. Los trabajos de Litz y Folker (2002) tratan el tema de la homogeneidad-diversidad de los miembros de los consejos de administración y su grado de eficiencia-ineficiencia. Por su parte, Klein (2002) sostiene que la diversidad puede reducir las prácticas que generen beneficios indebidos y la manipulación de la información contable. En esta misma línea, Simpson *et al.* (2010) argumentan que la «feminidad» es un activo que tiene ventaja potencial en el espacio de trabajo.

En concordancia con los aspectos anteriormente mencionados, el control de gestión es otra de las funciones directivas que por sus características cabe ser estudiado desde una perspectiva de género. Una de las definiciones de Sistema Contable y de Control de Gestión (SCCG, en adelante) más referenciadas en la literatura contable es la realizada por Anthony (1965). Este autor entiende el SCCG como el sistema que utilizan los directivos para influir en el comportamiento de los miembros de la organización, con el objetivo de implantar la estrategia y garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales. Simons (1987) matiza que los SCCG pueden orientarse, también, a generar nuevo conocimiento que permita afrontar con garantías las incertidumbres estratégicas a las que la empresa deberá hacer frente.

Si tenemos en cuenta las funciones de los SCCG y los aspectos de género anteriormente mencionados, parece relevante preguntarse cuál es la relación existente entre estas dos variables. Por tanto, el objetivo de este trabajo es identificar qué aspectos relacionados con el género han despertado el interés de autores y editores en el ámbito de la contabilidad en las últimas décadas. En consecuencia, se realiza una revisión de la literatura contable existente que incorpora «género» entre sus temáticas. Este trabajo consiste en el primer paso para seguir avanzando en el conocimiento de los SCCG desde una perspectiva de género.

Se debe considerar que, en este artículo, se considera *género* desde un enfoque amplio. Es decir, se incluyen tanto los trabajos que analizan el género como una variable de carácter biológico (hombre/mujer) como aquellos que lo consideran un factor de carácter cultural con posibles influencias provocadas por los estereotipos de cada momento (Domínguez, 2002). Para alcanzar la meta propuesta en este trabajo, en el segundo epígrafe, se realiza una aproximación teórica a la relación de los SCCG desde una perspectiva de género que justifique la pertinencia de su estudio. En el tercero, se presenta la metodología seguida. En el cuarto, se organizan los resultados de la revisión de la literatura contable que incorpora aspectos de género. El trabajo finaliza con un último epígrafe, en el que se recogen las principales conclusiones obtenidas.

## 2. Contabilidad y género

El hecho de que generalmente los roles de propiedad, dirección y trabajo operativo en las empresas no coincidan en las mismas personas genera la necesidad de alinear intereses entre los individuos y reducir la asimetría de información que pudiera existir. Trauth (2013) enfatiza la problemática de la gestión de la información en la toma de decisiones empresariales y



**Ingeniería Industrial**

ISSN: 0258-5960

revistaii@ind.cujae.edu.cu

Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría  
Cuba

Comas-Rodríguez, Raúl; Nogueira-Rivera, Dianelys; Medina-León, Alberto  
El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo  
Ingeniería Industrial, vol. XXXV, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 214-228  
Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría  
La Habana, Cuba

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39043567009>

- [Cómo citar el artículo](#)
- [Número completo](#)
- [Más información del artículo](#)
- [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## EL CONTROL DE GESTIÓN Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN: PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE APOYO

### Fase I. Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional es importante y necesario porque es el punto de partida para la definición de cualquier estrategia de negocio. Obtener el compromiso real de la dirección, debe ser el comienzo de todo proyecto de esta envergadura, sin un verdadero liderazgo de los directivos y su apoyo, cualquier propuesta de cambio resulta infructuosa.

Se conforma un equipo de trabajo, formado por la dirección, representantes de los diferentes niveles de gestión y de directores funcionales, para ampliar la base de deliberaciones y consenso, entre seis y 12 personas, encargados de la definición del diagnóstico capaz de monitorear de forma permanente el entorno y la organización para tomar las acciones correctivas a realizar en la estrategia empresarial [15]. Para obtener los resultados del diagnóstico se propone el uso de un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades).

### Fase II. Diseño o rediseño de la estrategia empresarial

Con los resultados del diagnóstico se fija el rumbo estratégico de la organización, como punto de partida para la definición de la estrategia, con todas sus variables de salida: misión, visión, valores, estrategias, objetivos, escenarios, grupos de interés y políticas.

Para cada Área de Resultado Clave (ARC) se deben definir los Objetivos Estratégicos (OE) con sus criterios de medidas para evaluar su cumplimiento.

La determinación de los procesos de la empresa, de conjunto con la planificación estratégica, simplifica el camino y llevan al logro de la eficacia, además se considera la definición de los procesos como una premisa básica para el diseño de un CMI [11; 16]. Para determinar los procesos se implementa el procedimiento que se muestra en la figura 2. Al aplicar el procedimiento se obtiene:

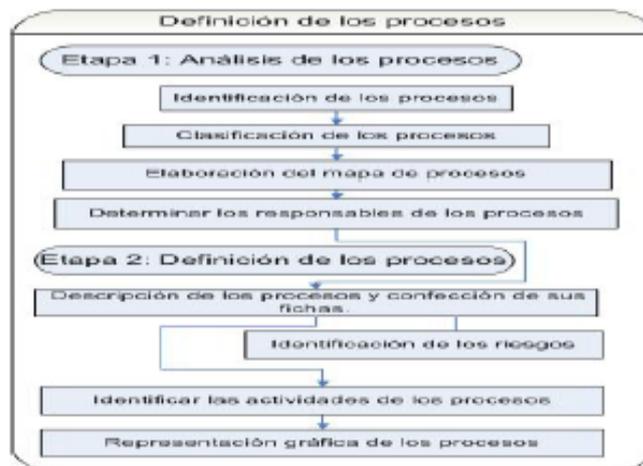


Figura 2. Procedimiento para la definición de los procesos empresariales.

- El mapa que integra los procesos de la empresa, clasificados en: estratégicos, operativos y de apoyo; y su interrelación.

---

---

**AD-minister**

AD-minister  
ISSN: 1692-0279  
ad-minister@eafit.edu.co  
Universidad EAFIT  
Colombia

Martinez Diaz, Juan Carlos  
Evaluación de requerimientos para la adecuada gestión de conocimiento, caso de estudio en una  
unidad organizacional de soporte operativo de una entidad financiera  
AD-minister, núm. 23, julio-diciembre, 2013, pp. 71-102  
Universidad EAFIT  
Medellin, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32232007036>

- 
- [Cómo citar el artículo](#)
  - [Número completo](#)
  - [Más información del artículo](#)
  - [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

---

en las organizaciones a partir del control o posesión y explotación de ciertos recursos empresariales. Dicho enfoque se enlaza con las primeras contribuciones al estudio de la estrategia empresarial en las que se reconocía la gran relevancia de los factores internos en la obtención de rentas superiores, a través de los conceptos de competencia distintiva o heterogeneidad empresarial, y para evidenciarlo García y Navas (2004) invitan a tomar en consideración los trabajos efectuados por Selznick (1957); Penrose (1959); Chandler (1962); Ansoff (1965); Learned et al. (1965); y Andrews (1971).

Sin embargo, para García y Navas (2004) el paulatino desarrollo del enfoque ha reorientado el objeto de atención de las investigaciones hacia procesos de acumulación, así como a la gestión de los recursos, considerando estos como parte de los factores determinantes de los atributos organizacionales y de su valor estratégico. Para Hall y Cuervo (como se citó en García & Navas, 2004), el enfoque de recursos otorga una gran relevancia estratégica a los intangibles, debido a sus atributos, de manera que el estudio de los activos basados en información y conocimiento, resulte de especial interés. La relevancia estratégica otorgada a los intangibles, ha derivado en el desarrollo de una corriente de pensamiento estratégico cuya separación de la Teoría de Recursos y Capacidades Dinámicas no está suficientemente clara: la Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento, entre los que Levina (1999) rescata los trabajos de Wernerfelt, (1984); Barney (1986); Prahalad y Hamel (1990); y Barney (1999).

A juicio de García y Navas (2004), los modelos propuestos desde la Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento, tratan de ofrecer un panorama amplio de aquellos atributos del conocimiento que justifican su carácter estratégico, considerando su comportamiento bajo los criterios de evaluación propuestos desde el enfoque basado en los recursos, como aquellos caracterizados por la capacidad de imitación, sustitución, apropiación y transferencia. De esta manera se explica una constante homogeneidad terminológica de los atributos que ha de cumplir el conocimiento para ser considerado estratégico, en la literatura científica.

El conocimiento como recurso, para Alavi y Leidner (2001), puede ser abordado desde múltiples perspectivas: como un objeto, un proceso, una capacidad, una condición para obtener acceso a la información o como un estado mental. Como proceso, Gray (2001) resalta el valor económico que adquiere el conocimiento cuando se utiliza para resolver problemas, explorar oportunidades y tomar decisiones que mejoran el rendimiento. Zack (1999), por su parte, rescata el núcleo estratégico del conocimiento al indicar la dificultad de copiarlo o adquirirlo. En el mismo sentido a lo expuesto por Gray (2001); Zack (1999); y Quintas, Lefrere y Jones (1997) sugieren que la disciplina de la Gestión del Conocimiento (GC) consiste en descubrir, desarrollar, utilizar, entregar y absorber el conocimiento dentro y fuera de la organización, a través de un proceso de gestión adecuado para satisfacer las necesidades actuales y futuras. Para Gupta y Govindarajan (2000), la GC es un proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar, difundir y transferir la información importante y la experiencia necesaria para las actividades en las organizaciones. Por su parte, Horwitch y Armacost (2002), exponen que la GC es la creación, la extracción, la transformación y el almacenamiento de la correcta información y conocimientos con



Ingeniería Industrial

ISSN: 0258-5000

revistaii@ind.cujae.edu.cu

Instituto Superior Politécnico José

Antonio Echeverría

Cuba

Jaquinet Espinosa, Rebeca; Frías Jiménez, Roberto A.; Frías Pedroso, Lisandra; Nogueira Rivera, Dianelys; García-Gutiérrez, Benita N.

Control de gestión: Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas

Ingeniería Industrial, vol. XXXVI, núm. 1, enero-abril, 2015, pp. 70-81

Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría

La Habana, Cuba

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360435365007>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**Etapa 4: Obtener el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.**

Para el desarrollo del trabajo se decidió adoptar una estrategia: partir del supuesto de que los elementos estratégicos concernientes a la gestión universitaria ya están definidos por otros niveles. El Ministerio de Educación Superior (MES) adopta el enfoque de trabajar por área de resultado clave. A cada área se le asocian objetivos y a éstos lineamientos. En el modelo no están concebidos los "indicadores". Se considera, que a partir de esa propuesta se pudieron seguir varios cursos de acción:

**Primero:** Dado que el modelo actual viene de un antecedente donde se definía la misión, la visión, áreas de resultado clave, objetivos, criterios de medida que son indicadores o índices y procesos sustantivos, toda esta arquitectura pudiera alinearse con el nuevo modelo.

**Segundo:** Alinear el modelo del MES al modelo de CMI de Kaplan y Norton, para lo cual se requiere agrupar lo actualmente existente en las perspectivas que el CMI propone. Esto es lo que realizan las experiencias aplicadas en el sector educativo, incluyendo la perspectiva económico-financiera. Seguir este camino no se considera una buena opción porque implica concebir el sistema de gestión a través del prisma de una filosofía que no es la aplicada por los niveles de decisión superiores.

**Tercero:** Darle continuidad al modelo del MES a partir de completarlo con el trabajo de formulación y selección de indicadores, mantener el concepto de **procesos sustantivos** y resolver el problema de la tendencia a reconocer una enorme cantidad de indicadores; lo que contradice las experiencias prácticas reconocidas con la implementación del CMI. Este curso de acción fue el seguido por el grupo de trabajo, con los pasos siguientes:

1. Propuesta de una plataforma de transición entre lo que existe hoy y lo que debe existir en el futuro. Aún en estas condiciones, existen enormes posibilidades de mejorar el sistema actual sin pretender realizar rupturas bruscas. El centro del trabajo derivó en la identificación o formulación de indicadores, su selección adecuada, forma de medición y relación entre ellos.
2. Complemento con el enfoque de la Dirección por Objetivo, pues pasa directamente de los lineamientos a los indicadores, y por definición estos miden el grado de cumplimiento de los objetivos. En consecuencia, se incluye la derivación del objetivo que aparece articulado al área de resultado clave, en los objetivos que deben incluirse entre cada lineamiento y el sistema de indicadores. Por tanto, el esquema final se expresa en la figura 2:

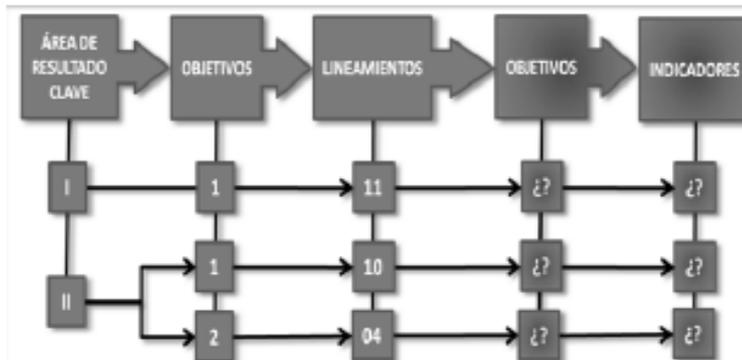


Figura 2. Curso de acción de la investigación.

**Etapa 5: Identificar las relaciones causa-efecto.**



**Contabilidad y Negocios**

ISSN: 1992-1886

revistacontabilidadynegocios@pucp.edu.pe

Departamento Académico de Ciencias

Administrativas

Perú

Dextre Flores, José Carlos; Del Pozo Rivas, Raúl Sergio  
¿Control de gestión o gestión de control?

Contabilidad y Negocios, vol. 7, núm. 14, 2012, pp. 69-80

Departamento Académico de Ciencias Administrativas

Lima, Perú

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281824914005>

► [Cómo citar el artículo](#)

► [Número completo](#)

► [Más información del artículo](#)

► [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto





**Ingeniería Industrial**  
ISSN: 0258-5960  
revistaii@ind.cujae.edu.cu  
Instituto Superior Politécnico José Antonio  
Echeverría  
Cuba

Da-Fonseca, João Pedro; Hernández-Narño, Arlays; Medina-León, Alberto; Nogueira-Rivera, Dianelys  
Concepción metodológica del Control de Gestión de proyectos de Inversión social en Angola  
Ingeniería Industrial, vol. XXXV, núm. 3, septiembre-diciembre, 2014, pp. 322-332  
Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría  
La Habana, Cuba

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=380433508008>

- [Cómo citar el artículo](#)
- [Número completo](#)
- [Más información del artículo](#)
- [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

público, y las relaciones de naturaleza burocrática con los ciudadanos, para buscar mayor productividad e innovación [7].

Todo ello, junto al constante cambio de los mercados, la internacionalización y la globalización, propicia una tendencia a la búsqueda permanente de optimización de recursos. La adopción de mecanismos, que permitan a los gestores, políticos y ciudadanos, evaluar la rentabilidad de los recursos públicos invertidos, y el establecimiento de formas más eficaces, eficientes y flexibles de servir a la ciudadanía [8].

En este camino, las teorías contemporáneas de la Administración Pública (AP) se apropian de las ventajas de promover una gestión orientada a los resultados, en contraste con la tradicional donde prevalecen los procedimientos y las normas [9; 10]. Se denota la introducción de una visión gerencial en la AP, y el surgimiento de la llamada Gestión Pública (GP).

Según los estudios de Oliveira Rocha (2011), mientras que la Administración Pública se asume como burocracia u *Old Public Administration*, la Gestión Pública se asocia al cambio y la reforma de la AP, y pasa a denominarse *New Public Administration* o **nueva gestión pública**. Entonces, la primera significa seguir instrucciones, y la segunda implica proseguir objetivos y asumir la responsabilidad por los resultados [11].

Quizás, esta necesidad manifiesta de desarrollar y perfeccionar herramientas de control, especialmente orientadas a la evaluación de los resultados obtenidos, se asocia a la nueva gestión pública con la adaptación de conceptos, prácticas y técnicas procedentes del sector empresarial [7].

### **3.2 El control de la gestión pública. Prácticas gerenciales de apoyo**

El control de gestión requiere de definición de objetivos, indicadores de medición del desempeño, evaluación y retroalimentación, con un enfoque de procesos y orientado hacia el cumplimiento de determinados objetivos de eficiencia, eficacia y efectividad.

La aplicación de los sistemas de control de gestión en el sector público data de la década de los 70. Mientras que el sector empresarial desarrolló sistemas de control de gestión para medir el desempeño de sus organizaciones, el sector público, inicialmente confería mayor connotación al apego a las reglas. Luego gradualmente se incorporó otro objetivo: evaluar la efectividad de la gestión pública; entonces, solo mediante la adopción de medidas de control del desempeño, el sector público puede conseguir y verificar cambios reales en la situación de los ciudadanos [13].

La planificación del presupuesto es relevante en este sentido, y debe estar orgánicamente articulado al control de gestión, que además de ser una exigencia legal constituye una práctica y útil herramienta gerencial que permite maximizar la eficiencia, eficacia y efectividad del gobierno [14]. El énfasis en los resultados forma parte del desarrollo de la GP en varias regiones del mundo, especialmente Estados Unidos, algunos países de América Latina y Europa [15]. La medición de estos resultados se apoya en indicadores de gestión que constituyen uno de los instrumentos más utilizados para evaluar y controlar la actividad pública [16].

Conceptualizar el Control de Gestión resulta un tema complejo, no obstante al definirlo, se denotan elementos clave e, incluso, invariantes a la hora de propiciar un concepto, tal como se refleja en la tabla 1.



Ciencias Holguín  
E-ISSN: 1027-2127  
revista@cijet.holguin.inf.cu  
Centro de Información y Gestión  
Tecnológica de Santiago de Cuba  
Cuba

Tamayo-García, Pedro Francisco  
Metodología para la integración de los sistemas de gestión organizacional  
Ciencias Holguín, vol. XXX, núm. 3, julio-septiembre, 2015, pp. 1-18  
Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba  
Holguín, Cuba

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181541051005>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

SGO, con el objetivo fundamental de combinar dos o más sistemas bajo un sistema de gestión genérico que ayude a reducir las duplicidades y la magnitud global del mismo.

La metodología adopta el enfoque basado en procesos, tomando en consideración que el propósito de este enfoque es mejorar la eficacia y eficiencia de la organización para lograr los objetivos definidos, al tiempo que es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas [(STTG N72 R1 (ISO/TC 178/SC 2 N544R2)). El proceso de integración de los sistemas de gestión que propone la metodología está basado en el ciclo PHVA, por considerarse un método de probada eficacia y rentabilidad, que facilita el proyecto (norma UNE 66177:2005). Se concibe para ser aplicada a una organización, sin que en ello influya el tipo o tamaño de la misma.

Esta metodología puede ser aplicada a organizaciones, independientemente del grado de madurez que pueda presentar en los sistemas de gestión que las mismas poseen, es decir, se puede partir de las siguientes situaciones:

- **Sistemas independientes** (diferentes sistemas que coexisten y funcionan sin interrelación alguna)
- **Sistemas alineados** (diferentes sistemas con algunos elementos comunes)
- **Sistemas mixtos o combinados** (sistema común, estructura común, pero no todos los elementos combinados)

No establece prerrequisitos para su aplicación, al considerar que la adopción de un SIG debería ser una decisión estratégica de la organización, que tiene como propósito compatibilizar los objetivos de la misma con un sistema de gestión que dirija esos objetivos y mida el progreso para alcanzarlos.

#### 2.1 Descripción de la metodología

Comprende 7 etapas básicas que se despliegan a través de 26 tareas, así como 2 etapas transversales que aplican a lo largo de todas las etapas básicas (Figura 1). Su aplicación en la presente investigación no sigue los modelos y procedimientos tradicionales desarrollados en investigaciones precedentes en cuanto al alcance de la integración (Calidad+ ambiente+ SST), pero en su arquitectura queda abierta para la incorporación de otros sistemas de gestión que la organización requiera adoptar, sean normalizados o no.



**Conciencia Tecnológica**

ISSN: 1405-5597

contec@mail.ita.mx

**Instituto Tecnológico de Aguascalientes  
México**

Auxilio Medina, Ma.; Sánchez, J. Alfredo; Benitez R., Antonio; de la Calleja Mora, Jorge  
Modelo de Gestión de Datos Compartidos de Producción Científica  
Conciencia Tecnológica, núm. 42, julio-diciembre, 2011, pp. 55-61  
Instituto Tecnológico de Aguascalientes  
Aguascalientes, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94421442010>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la Iniciativa de acceso abierto

### Trabajo Relacionado

La investigación es una de las principales tareas de los profesores adscritos a las IES. Instituciones como el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), emplean herramientas de software para registrar, consultar y actualizar los productos científicos. En la sección "producción académica" de la sección "datos curriculares" del sistema de solicitudes en línea del PROMEP [14], se puede consultar el título, año, número de citas y tipo de producto académico. En ese apartado, junto con la sección "proyectos de investigación aplicada y desarrollos tecnológicos" y "dirección individualizada", se concentra la producción científica que reportan los investigadores.

Por otra parte, en el sistema de captura del CVU (Curriculum Vitae Único) utilizado por el CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) [14], la producción científica se introduce en secciones como "proyectos de investigación y consultoría", "divulgación y difusión", "libros", "reportes técnicos", "artículos publicados", "reseñas", "capítulos de libro", "estancias de investigación", "participación en congresos", "tesis dirigidas", "desarrollos tecnológicos" y "patentes".

Los sistemas [14] y [15] son medios oficiales utilizados ampliamente en las IES. Desde el punto de vista de este proyecto, ambos sistemas presentan dos desventajas: 1) no es factible acceder a la producción de otros investigadores y 2) no hay interoperabilidad semántica en diferentes niveles de organización. En este contexto, la interoperabilidad semántica se refiere por un lado, a que un mismo producto científico se describe de diferente forma en ambos sistemas y por otro lado, a que la forma de organizar y priorizar los productos científicos es dependiente del sistema.

Los datos de los sistemas [14] y [15] pueden exportarse a Word para procesarse posteriormente, sin embargo, no existe una estructura común que facilite el empleo de indicadores de calidad. Aunque los indicadores están condicionados por factores políticos y sociales, independientemente de su validez, fidelidad, limitaciones y desviaciones, una necesidad de las IES es disponer en tiempo y forma de datos para estimar el grado de desarrollo de actividades de investigación, científicas o tecnológicas.

Algunas IES, como la Universidad de Zaragoza, España, han optado por el desarrollo de herramientas a la medida que apoyen la recolección de los datos de los productos de investigación. El sistema de gestión de producción científica SIDERAL [14], es un ejemplo de este tipo de herramientas. En este sistema, los

usuarios realizan tareas de registro y consulta de datos acorde a los intereses de su contexto académico. El procesamiento de datos permite la generación de un curriculum vitae normalizado (CVU) para sus usuarios así como la generación automática de reportes como "proyectos en los que ha participado algún investigador" y "artículos en revistas con factor de impacto".

Existen herramientas donde los usuarios pueden acceder a sus propios datos o a los de otros investigadores como "The DBLP Computer Science Bibliography" (DBLP) [2], Thomson Reuters EndNote [12], Bibexcel[10], VÍBRIOSOM [1] y Scopus [16]. Este tipo de herramientas cuentan con características únicas que requieren que los usuarios se familiaricen con cada una de las interfaces para interpretar datos de interés. En este proyecto, se propone un modelo que reduzca detalles técnicos y ofrezca un nivel de abstracción mayor en los elementos clave. La siguiente sección describe el modelo propuesto desde la perspectiva de los sistemas de organización del conocimiento.

### Modelo de gestión de producción científica

El modelo de gestión de producción científica se concibe desde el área de bibliotecas digitales en la web semántica, con siglas BDS. Las BDS se consideran un tipo especial de sistemas de organización del conocimiento que integran materiales, herramientas y significados [8]. Los materiales o datos forman colecciones organizadas en archivos o bases de datos, las herramientas implementan servicios sobre los materiales, por ejemplo, digitalización, preservación, consulta, actualización o respaldo; los significados apoyan la interpretación no ambigua de los términos incluidos en los materiales y en sus estructuras de almacenamiento. La gestión de significados se basa en vocabularios bien definidos o taxonomías temáticas denominadas ontologías [5].

Una BDS atiende diferentes niveles de organización. En el modelo propuesto, los niveles son los siguientes:

- *Organización de información en bases de datos.* Una base de datos relacional almacena los datos de los siguientes productos de investigación: artículo indexado (artículo en revista de prestigio), artículo con arbitraje internacional y nacional o artículo de difusión, capítulo de libro, libro, memorias en extenso arbitradas y no arbitradas, reporte técnico, tesis de doctorado o de maestría. Para describir estas publicaciones, se extrajeron los elementos comunes reportados en [13], [14], y [15]. Se agregaron

# LA CREACIÓN DE VALOR EN LAS EMPRESAS: EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO - EVA Y EL VALOR DE MERCADO AGREGADO - MVA EN UNA EMPRESA METALMECÁNICA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

Carlos Vicente Ramírez Molineras<sup>1</sup>  
Adolfo Carbal Herrera<sup>2</sup>  
Ariel Zambrano Meza<sup>3</sup>

## RESUMEN

En décadas anteriores el objetivo de la gerencia se basaba fundamentalmente en maximizar las utilidades y el patrimonio de los accionistas, pero hoy a raíz de la globalización de la economía obliga a que las empresas se administren de una manera eficiente y eficaz, no solo con el ánimo de sobrevivir, sino con la convicción de aumentar el valor de la compañía para que sean competitivas; es decir, lo fundamental es la creación de valor para los accionistas en las empresas, pero para esto es necesario considerar no solo el beneficio, sino también el costo que se ha incurrido para la generación de ese beneficio. Si el beneficio es mayor que el costo de capital promedio ponderado de los recursos usados, se puede decir que se ha creado valor. Por consiguiente el objetivo del presente artículo, es establecer si en el caso de estudio en la empresa OMEGA S.A se está agregando valor, es decir si el valor económico agregado EVA es mayor que cero, y de la misma manera determinar si el valor agregado de mercado (MVA) es positivo.

## PALABRAS CLAVES

Creación de valor para los accionistas, valor económico agregado (EVA), valor de mercado agregado (MVA), costo promedio ponderado de capital (WACC), activos neto de operación.

## ABSTRACT

For decades the goal of management was to fundamentally maximize the shareholders' profits and equity, but due to today's globalization of the economy, companies are forced to be managed with efficiency and effectiveness; not only to just survive but also convincingly increase the company value and be competitive; in other words, it is fundamental to create value for the companies' shareholders. In order for that to be achieved it is necessary to consider not just the benefits but also the cost incurred to generate such benefits. If the benefit is greater than the weighted average cost of capital of the resources used, it is fair to say that value has been created. Hence this article's goal is to establish whether or not value is being added in the case study of the company OMEGA S.A., and find out if the economic value-added (EVA) is greater than zero and also determine whether the market value-added (MVA) is positive.

## KEYWORDS

Creation of value for the shareholders, economic value-added (EVA), market value-added (MVA), weighted average cost of capital (WACC), operating net assets.

Artículo de investigación depositado en febrero 10 de 2012, aprobado en abril 16 de 2012.

- 1 Ingeniero Industrial, Contador Público, Magister en Administración de Empresas, Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales y Especialista en Docencia Universitaria. Docente Asociado de la Universidad de Cartagena, miembro del grupo de investigación GRICOF. Docente de la Universidad Libre, Sede Cartagena, miembro del grupo de investigación GNÓSIS.
- 2 Contador Público, Magister en Ciencias Ambientales del SUE Caribe. Docente investigador de la Universidad de Cartagena y de la Universidad Libre, Sede Cartagena. Director del grupo de investigación GISEMA de la Universidad Libre, Sede Cartagena e integrante del grupo de investigación GIDEA de la Universidad de Cartagena.
- 3 Contador Público, Universidad Libre, Sede Cartagena y estudiante de X semestre del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Libre, Sede Cartagena.

## INTRODUCCIÓN

Hoy día ha tomado importancia la medición de la generación o destrucción de valor en las empresas, y para eso hay que usar las herramientas adecuadas, por lo que hay que olvidarse de las medidas financieras tradicionales como: el retorno sobre la inversión, la rentabilidad del patrimonio, la tasa interna de retorno, las utilidades por acción, medidas que se han vuelto obsoletas para la medición del desempeño y no miden la generación de riqueza. Por lo anterior, el EVA se origina como una medida de desempeño basada en valor, que compara la rentabilidad obtenida por una empresa con el costo de los recursos utilizados para alcanzarla. Ahora, si el EVA es positivo, la empresa crea valor (ha producido una rentabilidad superior al costo de los recursos usados) para los accionistas de la empresa, si el EVA es negativo, entonces no se alcanza cubrir el costo de capital, por lo tanto, la riqueza de los accionistas sufre un decremento, y se destruye valor en la empresa.

Por consiguiente, los administradores financieros deben conocer y aplicar esta herramienta financiera, así como conocer las ventajas y desventajas de su aplicación, no sin antes mencionar que el EVA resulta un método sencillo que permite a la gerencia de la empresa optimizar su gestión, ya que no estará atenta sólo a la generación de utilidades, sino a la eficiencia en el uso de los recursos, con la finalidad de incidir satisfactoriamente en los resultados alcanzados por la empresa.

## 1. METODOLOGÍA

Para elaborar el presente artículo, se toma como referencia el estudio de caso que se realiza a partir de la investigación titulada "Creación de valor en las empresas: El valor económico agregado (EVA) y el valor de mercado agregado (MVA) en una empresa metalmeccánica de la ciudad de Cartagena"; para lo cual, se lleva a cabo una investigación documental en páginas especializadas de internet, libros y revistas especializadas de finanzas, que traten sobre, el valor económico agregado (EVA) y el valor de mercado agregado (MVA).

De la misma manera a partir de la información consignada en el balance general y el estado de resultado de una empresa metalmeccánica de la ciudad de Cartagena (por petición de la gerencia, se hace una reserva de su nombre, el cual en el presente artículo, se le asignará el nombre ficticio OMEGA S.A); reafirmando que en este estudio de caso, se muestra como se determina el EVA y el MVA, aspectos que son importantes para inferir si en la empresa citada anteriormente, se está agregando valor.

## 2. MARCO TEÓRICO

Las empresas de manera tradicional han medido la gestión financiera con razones financieras basadas en la utilidad contable, pero ellas no incluyen el costo de oportunidad de los propietarios y/o accionistas por el capital que han invertido, pero lo más conveniente, es que la gestión financiera de las empresas se oriente a la maximización de la riqueza de los accionistas, realizar decisiones de inversión óptimas y por consiguiente la maximización del valor de las acciones. Es por lo anterior, que en el presente artículo, se tratará de manera conceptual y práctica sobre indicadores como el valor económico agregado (EVA) y el valor de mercado agregado (MVA).

### 2.1 LA CREACIÓN DE VALOR EN LA ORGANIZACIÓN

En términos financieros, una decisión, acción, inversión o transacción propende por la creación de valor cuando es capaz de retomar un monto de dinero superior a lo invertido inicialmente, y es posible cubrir todos los costos asociados, involucrando los costos de oportunidad de los recursos invertidos. Es decir, una decisión financiera que genera ingresos suficientes para exceder sus costos operativos, contablemente arroja una utilidad; si ese sobrante permite cancelar gastos de intereses e impuestos, contablemente existe utilidad; pero si ella no satisface el rendimiento esperado por el propietario, y no cubre el costo de oportunidad de los recursos invertidos en el negocio, esa operación no está generando valor, por lo contrario, lo está destruyendo (Vera, 2000a).



Cuadernos de Gestión

ISSN: 1131-8837

belen.vallejo@ehu.es

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko

Unibertsitatea

España

Rodeiro Pazos, David; Calvo Babío, Nuria; Fernández López, Sara  
La gestión empresarial como factor clave de desarrollo de las spin-offs universitarias. Análisis  
organizativo y financiero  
Cuadernos de Gestión, vol. 12, núm. 1, 2012, pp. 59-81  
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea  
Vizcaya, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274323553002>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

---

convierte el acceso al capital como uno de los aspectos más relevantes del emprendimiento universitario (Evans y Leighton 1989; Veciana, 2005). Este *gap* entre la demanda de recursos financieros de los emprendedores y la disponibilidad de capital por parte de los inversores ha sido detectado en países como los EE.UU. (Shane, 2004), el Reino Unido (Bank of England, 2003) y de forma general en Europa (Comisión Europea, 2000), provocando un efecto directo en la capacidad de las empresas para llevar a cabo su desarrollo (Brown et al., 2004).

Las *spin-offs* universitarias acostumbran a contar con más dificultades para obtener fondos, debido a los riesgos propios de las nuevas tecnologías que desarrollan, a la limitada presencia de relaciones externas y a la falta de activos tangibles a utilizar como garantía adicional (Rodeiro et al., 2008). En particular, las *spin-offs* universitarias tienen mayores dificultades para conseguir recursos a largo plazo, que les facilitaría más tiempo para desarrollar productos que encajen con necesidades del mercado concretas. El trabajo de Ortín et al. (2007), mediante el análisis de 62 *spin-offs* creadas en España, nos muestra que en el 54% de las empresas encuestadas las restricciones financieras les han obligado a renunciar a proyectos de inversión, y que para estas empresas la falta de apoyo financiero es el principal obstáculo en su creación. En la mayoría de los casos los fondos necesarios son obtenidos prácticamente en su totalidad mediante aportaciones de los propios socios, existiendo casi una cuarta parte de la *spin-offs* que no contaron con ninguna financiación externa.

## 2.2. Habilidades empresariales

El segundo de los factores clave para el desarrollo de las *spin-offs* son las habilidades empresariales de los propios emprendedores. En las *spin-offs* universitarias las características del emprendedor cobran mayor importancia, ya que habitualmente éste es el creador de la tecnología explotada por la empresa (Rodeiro et al., 2008). Los emprendedores de estas compañías, si bien habitualmente muestran una elevada dotación de habilidades técnicas, no cuentan con la preparación necesaria en el ámbito de la gestión (Ortín et al., 2007)<sup>5</sup>. A este problema se unen las presiones de tiempo y financieras que impiden que el emprendedor realice un aprendizaje preparatorio previo y, en el caso de empresas establecidas por varios fundadores, la realización de trabajo en equipo y la consecución de acuerdos consensuados en la toma de decisiones.

La falta de habilidades de gestión del emprendedor tiene consecuencias directas como la mala coordinación del equipo de trabajo, la falta de cumplimiento de los plazos previstos en el Plan de Negocio, escasa orientación al mercado de las tecnologías y productos creados, presencia de unas redes de contactos pequeñas o una deficiente gestión empresarial, aspectos que pueden provocar que muchas *spin-offs* no consigan grandes crecimientos (Chiesa y Piccaluga, 2000; Harrison y Leitch, 2005; Lockett et al., 2005). La aparición de estos problemas provoca la desmotivación gradual del equipo de trabajo, que, unida al incumplimiento de sus objetivos de negocio, puede llevar a la desaparición de la *spin-off*.

---

<sup>5</sup> El informe realizado por Ortín et al. (2007) señala que en España aunque existen casos de empresas fundadas por emprendedores con experiencia en haber creado otras empresas anteriormente, más de la mitad no tienen ninguna experiencia práctica en actividades de gestión.

**TeloS**

Telos  
ISSN: 1317-0570  
wileidys.artigas@urbe.edu  
Universidad Privada Dr. Rafael Beloso  
Chacín  
Venezuela

Peña, Omaira; Silva, Rafael  
Factores incidentes sobre la gestión de sistemas de inventario en organizaciones  
venezolanas  
Telos, vol. 18, núm. 2, mayo-agosto, 2016, pp. 187-207  
Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín  
Maracalbo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60345727003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

En la actualidad, las organizaciones que se han percatado de la importancia de la gestión de la información se apoyan en sistemas integrados que cuentan con algunos modelos de gestión de inventarios, según Romero y Escalona (2010). Entre los distintos software de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) conocidos y empleados por organizaciones reconocidas a nivel nacional e internacional se tienen el Sistema, Aplicaciones y Procesos (SAP), Peoplesoft, JD Edwards y Oracle.

En Venezuela, existen sistemas empresariales que han aportado avances significativos en la gestión de información y han permitido que algunas compañías condensen parte de sus operaciones administrativas, tal es el caso de A2 Software, Saint Enterprise y Premium Soft.

Ahora bien, estos sistemas requieren de parámetros como puntos de recarga, tamaños de lote, niveles de inventarios máximos y mínimos, inventarios de seguridad y niveles de servicio que la mayoría de las veces se definen empíricamente. Adicionalmente, estos sistemas no cuentan con herramientas que apoyen la toma de decisiones que ayudan a los decisores en materia de gestión de inventarios a identificar si los parámetros definidos son correctos y qué mejoras podrían realizarse, esta problemática planteada por Gutiérrez y Jaramillo (2009), pone de manifiesto la importancia de la gestión de la información como un factor interno clave que incide directamente en la gestión adecuada de los sistemas de inventarios.

• **Gestión de recursos financieros:**

La gestión de recursos financieros tiene por objeto la obtención de recursos, ya sea por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas, según Robles (2012). En este sentido, esta gestión es de gran importancia, ya que sirve de apoyo a la gestión de los sistemas de inventario en lo que tiene que ver con la búsqueda de los recursos financieros para la compra o adquisición de los bienes necesarios.

Una inadecuada gestión de recursos financieros impactaría de forma negativa sobre la gestión de los sistemas de inventarios, ya que no se tendrían los recursos necesarios en el momento oportuno para realizar las compras requeridas.

• **Control de gestión:**

Consiste en la retroalimentación efectiva para el buen funcionamiento del sistema, por lo tanto es necesario diseñar sistemas de control que permitan detectar deficiencias y así responder rápidamente ante ellas. Las organizaciones deben estar en la capacidad de medir sus propios procesos internos a fin de definir acciones cuya implementación contribuya a mejorar la eficiencia.

---

---

**ACTUALIDAD**  
*Contable* **FACES**

Actualidad Contable Faces  
ISSN: 1316-8533  
actualidadcontable@uia.ve  
Universidad de los Andes  
Venezuela

Perea M., Sandra P.; Castellanos S., Helberg A.; Valderrama B., Yosman J.  
Estados financieros previsionales como parte integrante de un conjunto completo de  
estados financieros en ambiente NIIF. Una propuesta en el marco de la lógica difusa  
Actualidad Contable Faces, vol. 19, núm. 32, enero-junio, 2016, pp. 113-141  
Universidad de los Andes  
Merida, Venezuela

Disponibile en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25744733008>

- [Cómo citar el artículo](#)
- [Número completo](#)
- [Más información del artículo](#)
- [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

---

---

- integral del periodo;
- Un estado de cambios en el patrimonio del periodo;
- Un estado de flujos de efectivo del periodo;
- Notas que incluyan un resumen de las políticas contables más significativas y otra información explicativa.

### 3. Fuentes claves de incertidumbre y subjetividad en las NIIF (2014)

La información financiera reportada por las entidades en cada fecha sobre la que se informa no es exacta, es el resultado de diversos procesos valorativos que se caracterizan por una participación activa de la gerencia de la entidad.

El marco normativo del IASB otorga a la gerencia de la entidad un excesivo poder de decisión en la obtención de las cifras contables. Este órgano del gobierno corporativo tiene la potestad, a partir de su juicio profesional, de seleccionar entre un universo de técnicas financieras y de datos económicos, las metodologías e inputs "correctos" para determinar los importes a presentar en los estados financieros.

Ahora bien, el espectro de actuación de la gerencia de la entidad ocasiona que los importes resultantes de las valoraciones contables estén susceptibles a errores, ya que, por una interpretación equivocada de las variables que describen el comportamiento del mercado y/o una construcción errada de los supuestos internos, se podría incidir en la percepción de los distintos usuarios de la información. Adicional al riesgo de error existe el riesgo moral o ético, pues la manipulación de la información contable, amparada en las subjetivas disposiciones normativas, estaría latente en cada fecha en que se reporta información.

En consonancia a las consideraciones previas, los investigadores enuncian elementos<sup>1</sup> contenidos en las NIIF (2014) que impregnan de incertidumbre y subjetividad al actual conjunto completo de estados financieros.

<sup>1</sup> Los elementos expuestos no son limitativos, solo representan una muestra de las fuentes de incertidumbre y subjetividad presente en los estados financieros actuales.



Academia. Revista Latinoamericana de  
Administración

ISSN: 1012-8255

esalgado@uniandes.edu.com

Consejo Latinoamericano de Escuelas de  
Administración  
Organismo Internacional

Porporato, Marcela; García, Norberto  
Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño  
organizacional  
Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 47, 2011, pp. 61-77  
Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración  
Bogotá, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71618917005>

ómo citar el artículo

úmero completo

is información del artículo

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

les en la determinación de la política de gestión de riesgo de una firma, pues la cobertura reduce el problema al disminuir la probabilidad de quiebra, incrementando así, la probabilidad que los accionistas reciban una mayor proporción de beneficios directos de invertir en proyectos con valor actual neto positivo, reduciendo finalmente los incentivos de estos por tener un comportamiento de inversiones ineficientes.

La hipótesis es que empresas con mayor endeudamiento, controlado por sus oportunidades de crecimiento, tienen mayores incentivos para contratar derivados, pues incrementan la probabilidad que los accionistas reciban la mayor parte de los beneficios económicos de proyectos de inversión, al reducir el problema de sobreendeudamiento e inversión ineficiente.

### 3.5. Quiebras costosas

Mian (1996) señala que mientras mayores sean los costos de quiebra, mayores son los incentivos de reducir la probabilidad de ocurrencia de este evento. Los costos de quiebra directos (por ejemplo costos legales), al ser considerados como costos fijos, son proporcionalmente mayores para firmas de tamaño pequeño, lo que causa incertidumbre en la predicción de la relación empírica vinculada con las economías de escala (Nance *et al.*, 1993). Adicionalmente, los costos indirectos de quiebra, relacionados con la pérdida de flujos futuros que la empresa pudo haber generado al evitar la quiebra, incentiva a las firmas con mayores oportunidades de crecimiento a evitarlos a través de una gestión activa de sus riesgos.

Con base en esta evidencia, la hipótesis es que la probabilidad de usar derivados es mayor en firmas con altos costos de quiebra, caracterizada como compañías pequeñas con altas oportunidades de crecimiento. Además, el nivel de endeudamiento incrementa la probabilidad de quiebra y, en consecuencia, aumenta el valor presente de los costos de quiebra.

### 3.6. Problemas de agencia

En un mundo donde los gerentes son aversos al riesgo, la intensidad de la gestión del riesgo dependerá de la proporción de la riqueza de los gerentes, que está directamente vinculada

con el valor de la firma que administran. De esta forma, mientras mayor sea la proporción de las acciones emitidas por la firma que están en poder de los gerentes, mayor será la proporción de su riqueza, que dependerá del valor de la compañía. Luego, ellos tendrán mayores incentivos en reducir la volatilidad del valor de la firma, pues estarán minimizando la volatilidad de su propia riqueza (Smith y Stulz, 1985; Tufano, 1996).

Un segundo componente de esta teoría son las opciones sobre acciones utilizadas dentro de planes de incentivos gerenciales. Tufano (1996) comprueba que los gerentes tendrán incentivos en incrementar el valor de la opción, disminuyendo sus esfuerzos en gestionar el riesgo de la compañía, incrementando de este modo la volatilidad del valor de mercado de la firma.

La hipótesis es que firmas que entregan mayor cantidad de acciones a sus gerentes, tendrán mayor probabilidad de contratar instrumentos derivados, mientras que el efecto contrario se apreciará, en el caso de firmas que entreguen mayor proporción de opciones sobre acciones en sus planes de incentivos. Para testear estas hipótesis, se incluyen las variables número total de acciones y opciones sobre acciones en propiedad de gerentes y directores (Tufano, 1996).

### 3.7. Estrategias de gestión de riesgo alternativas al uso de derivados

Nance *et al.* (1993) indican que las firmas pueden usar algunas estrategias alternativas a la contratación de derivados, principalmente estrategias relacionadas con la planificación de algunos componentes del balance financiero, como la liquidez, endeudamiento y dividendos.

Mian (1996) comprueba que firmas con mayores oportunidades de crecimiento son proclives a mantener bajos ratios de endeudamiento de largo plazo, bajos pagos de dividendos y altos niveles de liquidez. Así, una firma podría tener altas oportunidades de crecimiento y bajas probabilidades de usar derivados; no obstante sustituirá dicha elección, con altos niveles de liquidez y bajos niveles de deuda y dividendos.

Smith Jr. y Watts (1992) expresan que la relación entre el uso de derivados y el endeudamiento es indeterminada, porque no es posible



Revista Cubana de Ciencias Informáticas

ISSN: 1994-1536

rcci@uci.cu

Universidad de las Ciencias Informáticas  
Cuba

Montero Posada, Anabel; André Ampuero, Margarita  
Herramienta de soporte a un sistema de métricas e indicadores para la gestión de  
proyectos  
Revista Cubana de Ciencias Informáticas, vol. 7, núm. 2, junio, 2013, pp. 127-144  
Universidad de las Ciencias Informáticas  
Ciudad de la Habana, Cuba

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=378334199004>

no citar el artículo

ero completo

información del artículo

na de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

proyectos, el ultimo nivel está compuesto por los jefes de proyectos. Todos estos niveles tienen intereses similares, pero de acuerdo a su nivel, además que los niveles superiores les interesa conocer el estado de cada uno de los niveles inferiores.



Figura 4. Estructura de dirección del CITI.

### Sistemas Informáticos del CITI de apoyo a la gestión de proyectos

En la organización la información relacionada con la Gestión de Proyectos y la Gestión de Recursos Humanos se encuentra distribuida en diferentes sistemas. La composición de las fuerzas de trabajo, hace que sea necesario utilizar varias herramientas diferentes para poder llevar a cabo la gestión de los proyectos y del personal. Además, se cuenta con un sistema de seguridad, que posee información relevante para la gestión de proyectos, pues cuenta con los tiempos de permanencia de todos los que laboran en la entidad, siendo de gran importancia para la organización. La Figura 5 muestra un diagrama que permite observar los sistemas analizados y de forma general la información que estos poseen.

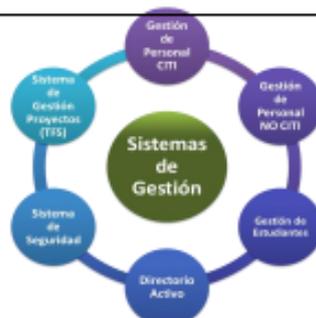


Figura 5. Sistemas Informáticos que tributan a la gestión de proyectos.

### Propuesta de métricas e indicadores

A partir de las necesidades de información de los diferentes niveles directivos y del trabajo conjunto con profesionales de la especialidad de ingeniería industrial se definió la primera propuesta de métricas e indicadores de la organización. Las Tablas I y II, muestran las relación de estas métricas e indicadores.

Tabla 1. Propuesta de Indicadores.



Academia. Revista Latinoamericana de  
Administración

ISSN: 1012-8255

esalgado@uniandes.edu.com

Consejo Latinoamericano de Escuelas de  
Administración  
Organismo Internacional

Magner Pulgar, Nicolás; Lavín Salazar, Jaime

¿Son los derivados financieros una herramienta de gestión de riesgo de uso frecuente en la industria  
de agronegocios?

Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 51, 2012, pp. 65-78

Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración  
Bogotá, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71625040007>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

tion de riesgo de una firma, pues la cobertura reduce el problema al disminuir la probabilidad de quiebra, incrementando así, la probabilidad que los accionistas reciban una mayor proporción de beneficios directos de invertir en proyectos con valor actual neto positivo, reduciendo finalmente los incentivos de estos por tener un comportamiento de inversiones ineficientes.

La hipótesis es que empresas con mayor endeudamiento, controlado por sus oportunidades de crecimiento, tienen mayores incentivos para contratar derivados, pues incrementan la probabilidad que los accionistas reciban la mayor parte de los beneficios económicos de proyectos de inversión, al reducir el problema de sobreendeudamiento e inversión ineficiente.

### 3.5. Quiebras costosas

Mian (1996) señala que mientras mayores sean los costos de quiebra, mayores son los incentivos de reducir la probabilidad de ocurrencia de este evento. Los costos de quiebra directos (por ejemplo costos legales), al ser considerados como costos fijos, son proporcionalmente mayores para firmas de tamaño pequeño, lo que causa incertidumbre en la predicción de la relación empírica vinculada con las economías de escala (Nance *et al.*, 1993). Adicionalmente, los costos indirectos de quiebra, relacionados con la pérdida de flujos futuros que la empresa pudo haber generado al evitar la quiebra, incentiva a las firmas con mayores oportunidades de crecimiento a evitarlos a través de una gestión activa de sus riesgos.

Con base en esta evidencia, la hipótesis es que la probabilidad de usar derivados es mayor en firmas con altos costos de quiebra, caracterizada como compañías pequeñas con altas oportunidades de crecimiento. Además, el nivel de endeudamiento incrementa la probabilidad de quiebra y, en consecuencia, aumenta el valor presente de los costos de quiebra.

### 3.6. Problemas de agencia

En un mundo donde los gerentes son aversos al riesgo, la intensidad de la gestión del riesgo dependerá de la proporción de la riqueza de los gerentes, que está directamente vinculada

esta forma, mientras mayor sea la proporción de las acciones emitidas por la firma que están en poder de los gerentes, mayor será la proporción de su riqueza, que dependerá del valor de la compañía. Luego, ellos tendrán mayores incentivos en reducir la volatilidad del valor de la firma, pues estarán minimizando la volatilidad de su propia riqueza (Smith y Stulz, 1985; Tufano, 1996).

Un segundo componente de esta teoría son las opciones sobre acciones utilizadas dentro de planes de incentivos gerenciales. Tufano (1996) comprueba que los gerentes tendrán incentivos en incrementar el valor de la opción, disminuyendo sus esfuerzos en gestionar el riesgo de la compañía, incrementando de este modo la volatilidad del valor de mercado de la firma.

La hipótesis es que firmas que entregan mayor cantidad de acciones a sus gerentes, tendrán mayor probabilidad de contratar instrumentos derivados, mientras que el efecto contrario se apreciará, en el caso de firmas que entreguen mayor proporción de opciones sobre acciones en sus planes de incentivos. Para testear estas hipótesis, se incluyen las variables número total de acciones y opciones sobre acciones en propiedad de gerentes y directores (Tufano, 1996).

### 3.7. Estrategias de gestión de riesgo alternativas al uso de derivados

Nance *et al.* (1993) indican que las firmas pueden usar algunas estrategias alternativas a la contratación de derivados, principalmente estrategias relacionadas con la planificación de algunos componentes del balance financiero, como la liquidez, endeudamiento y dividendos.

Mian (1996) comprueba que firmas con mayores oportunidades de crecimiento son proclives a mantener bajos *ratios* de endeudamiento de largo plazo, bajos pagos de dividendos y altos niveles de liquidez. Así, una firma podría tener altas oportunidades de crecimiento y bajas probabilidades de usar derivados; no obstante sustituirá dicha elección, con altos niveles de liquidez y bajos niveles de deuda y dividendos.

Smith Jr. y Watts (1992) expresan que la relación entre el uso de derivados y el endeudamiento es indeterminada, porque no es posible



Ingeniería Industrial  
ISSN: 1025-9929  
fondo\_ed@ulima.edu.pe  
Universidad de Lima  
Perú

Montoya Ramírez, Manuel Fernando  
Medios de control para un sistema de gestión de la innovación en las empresas  
manufactureras: caso agroindustria  
Ingeniería Industrial, núm. 33, enero-diciembre, 2015, pp. 205-225  
Universidad de Lima  
Lima, Perú

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337443854009>

- [Cómo citar el artículo](#)
- [Número completo](#)
- [Más información del artículo](#)
- [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

a mil directivos que tenían conocimiento de calidad e innovación de varios sectores industriales. La muestra fue seleccionada al azar por la Organización Australiana para la Calidad (AOQ), cuya base de datos también abarca varios sectores industriales. El enfoque de dicho estudio se limitó a un sitio (o planta) por organización (Prajogo y Ahmed, 2006), por lo que ha sido modificado para adecuarlo a nuestra realidad, considerando el objetivo de la presente investigación, puesto que nos dirigimos al sector manufacturero agroindustrial. Además, el modelo de escala que se utilizará es la de Likert (1932), con puntuaciones del 1 al 5, de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo.

El objetivo es establecer si son correctos los medios de control para un sistema integrado de gestión de la innovación (SIGI) en el sector manufacturero que se proponen en la presente investigación, a partir de la revisión de la literatura detallada en la introducción, como se muestra en la figura 1, y cuyo cuestionario está compuesto por secciones. En la primera se plantean preguntas demográficas, como género, edad, formación y antigüedad en la empresa. Luego están los bloques de preguntas relacionadas con los siguientes medios de control: la gestión del conocimiento (GC), la gestión de la creatividad (GCR), la gestión tecnológica (GT), la innovación de productos (INP) y la innovación de procesos (IPR), para probar si estos pueden mediar la gestión de la innovación. Por último, las respuestas de los cuestionarios fueron ingresados al *software* estadístico SPSS para tabular y analizar los resultados, realizándose un análisis factorial.



Figura 1. Sistema integrado de gestión de la innovación (SIGI)  
Elaboración propia



Formación Universitaria

E-ISSN: 0718-5006

citrevistas@gmail.com

Centro de Información Tecnológica

Chile

Ramírez, Patricio E.; Leger, Paul S.; Fuentes, Carolina A.  
LOS PROGRAMAS DE INGENIERÍA EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL  
DE GESTIÓN EN CHILE: UN ANÁLISIS CUANTITATIVO  
Formación Universitaria, vol. 7, núm. 2, 2014, pp. 21-28  
Centro de Información Tecnológica  
La Serena, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=373534462004>

o citar el artículo

ero completo

información del artículo

na de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Los resultados del estudio indican diferencias entre la formación del profesional de Ingeniería en Sistemas de Información y Control de Gestión y la formación de otras ingenierías tradicionales. Si bien la formación promedio del Ingeniero en Sistemas de Información y Control de Gestión entrega las habilidades necesarias para apoyar a las organizaciones en las tareas asociadas a *Big Data*, existe una carencia en el área de matemáticas en comparación con ingenierías tradicionales.

Algunas recomendaciones que se pueden extraer del análisis realizado para los programas de Ingeniería de Sistemas de Información y Control de Gestión en Chile: Primero, dado que la formación del Ingeniero de Sistemas de Información y Control de Gestión en Chile contempla un conjunto de contenidos disciplinarios que lo distinguen de otras ingenierías tradicionales, es necesario que las instituciones que imparten estos programas difundan con mayor fuerza y precisión el aporte de este nuevo tipo de profesionales a la sociedad. Segundo, se destaca en el análisis de resultados la carencia de contenidos disciplinarios en implantación de tecnologías de información (tales como estándares de gestión de proyectos, modelos aceptación individual de tecnologías, y gestión del cambio). En consecuencia, es necesario que las instituciones que dictan estos programas discutan en los futuros rediseños como integrar esos contenidos. Y finalmente, considerando la relativa coincidencia en los actuales diseños y las oportunidades de mejoras futuras de estos programas, sería de gran utilidad crear una red de universidades que de un soporte a los procesos de acreditación y rediseño de programas a nivel nacional. □

Entre las limitaciones de este estudio está no considerar los cursos optativos en los programas analizados. Sin embargo, desde que estos cursos son de diversas índole pero están normalmente dentro del área de desarrollo de competencias profesionales (ejemplos: gestión de proyectos, sistemas empresariales, control en organizaciones públicas), creemos que esta limitación no afecta en forma substancial los resultados.

## REFERENCIAS

- Aasheim, C., Lee, C. K. y Reichgelt, H. *An implementation of the IT fundamentals knowledge area in an introductory IT course*. Journal of Information Technology Education, 5, 373-388 (2006).
- Abernethy, K., Gabbert, P., Treu, K., Piegari, G. y Reichgelt, H. *Impact of the emerging discipline of information technology on computing curricula: some experiences*. Journal of Computing Sciences in Colleges, 21 (2), 237-243 (2005).
- Albarrán, S. y Salgado, M. *La Inteligencia Analítica y la Competitividad en las Empresas*. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 24-47 (2013).
- ARC, Research Fields, Courses and Disciplines (RFCD) classification (en línea), 1998. Australian Research Council, <http://www.arc.gov.au>. Acceso: 25 de Marzo, (2013).
- Avagliano, A. R. y Vega, S. A. *Mejora del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje en la Carrera de Ingeniería de Ejecución Mecánica: Diseño Micro-curricular Basado en Resultados de Aprendizaje*. Formación Universitaria, 6 (4), 3-12 (2013).
- Carpes, A. D. y Magni, J. A. *Búsqueda de un Nuevo Perfil para el Farmacéutico: la Readaptación de los Currículos en Cursos de Farmacia*. Formación Universitaria, 2 (3), 3-10 (2009).
- Chen, H., Chiang, R. H. L., y Storey, V. C. *Business intelligence and analytics: from big data to big impact*. MIS Quarterly, 36 (4), 1165-1188 (2012).
- Davenport, T. H. y Harris, J. G. *Competing on analytics: the new science of winning*. Boston: Harvard Business School Press, (2007).
- Davenport, T. H. y Patil, D. J. *Data scientist: the sexiest job of the 21st century*. Harvard Business Review, 90 (10), 70-78 (2012).



Revista de Educação e Pesquisa em  
Contabilidade

E-ISSN: 1981-8610

repec@cfc.org.br

Academia Brasileira de Ciências

Contábeis

Brasil

dos Reis, Antonio Marcos; Campanharo Teixeira, Arideldo José  
Utilización de Artefactos de Contabilidad Gerencial en las Sociedades Cooperativas  
Agropecuarias de Minas Gerais y su Relación con Porte y Desempeño Financiero  
Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, vol. 7, núm. 4, octubre-diciembre,  
2013, pp. 358-372  
Academia Brasileira de Ciências Contábeis  
Brasília, Brasil

Disponibile en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441642782003>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Las cooperativas agropecuarias son organizaciones formadas por productores rurales, e importantes en la agricultura, pues posibilitan para el productor el almacenaje y comercialización de la producción, las ganancias de escala, el poder de regateo, la industrialización de la materia prima permitiendo la agregación de valor, así como posibilitan también la difusión y la democratización del acceso a la tecnología y a la asistencia técnica.

Los datos del Anuario del Cooperativismo Minero de 2010, editado por la Organización de las Cooperativas del Estado de Minas Gerais [OCEMG] (2010, p. 16), informan que 8,7 de cada 100 personas económicamente activas se vinculan a alguna cooperativa en el estado. Informan también que el 6,4% del PIB minero, equivalente a 18,5 mil millones de reales, provienen del cooperativismo, siendo un 48,31% de ese valor proveniente del cooperativismo agropecuario. Consta asimismo en el Anuario que el cooperativismo agropecuario, con movimiento de 8,9 mil millones de reales anuales, representa el 10,7% del PIB agropecuario del estado, siendo el sector responsable por la producción del 44,7% de la leche, el 43,7% del café y, aproximadamente, el 22% de la producción de aves, aguacate, trigo y ajo.

Las cooperativas agropecuarias, en sus respectivos segmentos, compiten con empresas multinacionales y grandes empresas nacionales y, en ese contexto, deben ser administradas de forma profesional para su supervivencia.

## 2.2 Sistemas de Control Gerencial

De acuerdo con Davila y Foster (2007, p. 908), "en etapas iniciales las empresas son una losa abierta en relación a los Sistemas de Control Gerencial" y precisan definir cuáles serán implementados. Dicen asimismo (Davila & Foster, 2007, p. 909) que el "crecimiento de la empresa torna el esfuerzo de observación directa demasiado caro, motivando el monitoreo a través de un adecuado Sistema de Control Gerencial (SCG)".

Para Otley (1980, p. 413), "el abordaje de la contingencia para la contabilidad gerencial está basada en la premisa de que no hay sistema de contabilidad universalmente apropiado, el cual se aplica igualmente para todas las organizaciones en todas las circunstancias." También para Gonzaga *et al.*, (2010, p. 2), en relación a las herramientas del Sistema de Control Gerencial, "no existe un estándar sobre cuáles deben ser utilizadas por la organización. Además, la estructura del SCG puede variar en función de las estrategias adoptadas, necesidades organizacionales, así como de los factores que pueden influenciarlo."

La contabilidad gerencial, como parte integrante de los Sistemas de Control Gerencial, tiene el papel de generar las informaciones financieras y no financieras para que los gestores tomen decisiones y para asegurar la utilización de los recursos de acuerdo con su finalidad (Horngren, Foster & Datar, 2000; Atkinson, Banker & Kaplan, 2000; Soutes, 2006).

## 2.3 Contabilidad Gerencial

De acuerdo con Soutes (2006, p. 9), "Por '**contabilidad gerencial**' se entiende el producto del proceso de producir información operacional y financiera para gestores dentro de una organización." Conforme Atkinson *et al.* (2000, p. 36), "es el proceso de identificar, mensurar, reportar y analizar informaciones sobre los eventos económicos de las empresas."



Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas

ISSN: 1856-1594

revistaorbis@gmail.com

Fundación Miguel Unamuno y Jugo  
Venezuela

Rodríguez T, María A.

Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria

Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 9, núm. 27, enero-abril, 2014, pp. 31-48

Fundación Miguel Unamuno y Jugo

Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70930407002>

Ver el artículo

Ver completo

Información del artículo



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Es un reto para las universidades, que las transformaciones de las cuales ameritan en su mayoría; contribuyan a la calidad de su gestión en todos los sentidos, académicos, sociales, culturales y económicos.

### **III. Indicadores de gestión.**

Los actores protagónicos de las instituciones de educación superior tienen el compromiso de entender que el factor clave es aceptar que las instituciones públicas deben ser manejadas con una orientación hacia la excelencia, lo que amerita una constante supervisión de las acciones en pro de la consecución de los objetivos, dentro de esta realidad la gestión como elemento fundamental dentro de la puesta en práctica de los planes estratégicos de las universidades, deben ser asumidos por todos los responsables en cada uno de los niveles involucrados.

Dentro del concepto de gestión, las estrategias juegan un papel muy importante, ellas comprenden la fijación de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de la organización. Revisando el concepto de estrategia, tenemos en Ávila y otros (2009) información sobre su origen:

En realidad el origen mismo de este tipo de enfoque proviene de la China del año 400 a.c , época que fue denominada como la era de los estados guerreros, en donde surgió un general de origen del estado de Chi, de nombre Sun – tzu, cuyas habilidades y pericias en el arte de la guerra le dieron fama y poder.

El éxito alcanzado en su oficio, hizo que escribieran un libro denominado El Arte de la Guerra en donde consignaba las formas en que se podía derrotar a un adversario, obra que al pasar de los tiempos y gracias a los aportes de comentaristas militares tales como Li ch uan y Tu mu, entre otros, la convertía como la principal exponente del enfoque holístico llamado estrategia. (p.131)

No tenemos que estar en guerra en sentido figurativo para pensar en las estrategias más adecuadas, para dar cumplimiento a la visión y misión de nuestras instituciones, ya se conoce que las universidades tienen claramente establecida su misión, visión y objetivos de lo que se desprende lo adecuado del control de gestión, sería conveniente medir el logro de ellos, lo cual es posible a través de los indicadores de gestión, su definición según Serna (2008):



Ingeniería Industrial

ISSN: 0258-5960

revistaii@ind.cujae.edu.cu

Instituto Superior Politécnico José Antonio  
Echeverría

Cuba

**Comas-Rodríguez, Raúl;** Nogueira-Rivera, Dianelys; Medina-León, Alberto  
El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo  
Ingeniería Industrial, vol. XXXV, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 214-228  
Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría  
La Habana, Cuba

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433597009>

ómo citar el artículo

úmero completo

lás información del artículo

ágina de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

[redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## EL CONTROL DE GESTIÓN Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN: PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE APOYO

### Fase I. Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional es importante y necesario porque es el punto de partida para la definición de cualquier estrategia de negocio. Obtener el compromiso real de la dirección, debe ser el comienzo de todo proyecto de esta envergadura, sin un verdadero liderazgo de los directivos y su apoyo, cualquier propuesta de cambio resulta infructuosa.

Se conforma un equipo de trabajo, formado por la dirección, representantes de los diferentes niveles de gestión y de directores funcionales, para ampliar la base de deliberaciones y consenso, entre seis y 12 personas, encargados de la definición del diagnóstico capaz de monitorear de forma permanente el entorno y la organización para tomar las acciones correctivas a realizar en la estrategia empresarial [15]. Para obtener los resultados del diagnóstico se propone el uso de un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades).

### Fase II. Diseño o rediseño de la estrategia empresarial

Con los resultados del diagnóstico se fija el rumbo estratégico de la organización, como punto de partida para la definición de la estrategia, con todas sus variables de salida: misión, visión, valores, estrategias, objetivos, escenarios, grupos de interés y políticas.

Para cada Área de Resultado Clave (ARC) se deben definir los Objetivos Estratégicos (OE) con sus criterios de medidas para evaluar su cumplimiento.

La determinación de los procesos de la empresa, de conjunto con la planificación estratégica, simplifica el camino y llevan al logro de la eficacia, además se considera la definición de los procesos como una premisa básica para el diseño de un CMI [11; 16]. Para determinar los procesos se implementa el procedimiento que se muestra en la figura 2. Al aplicar el procedimiento se obtiene:

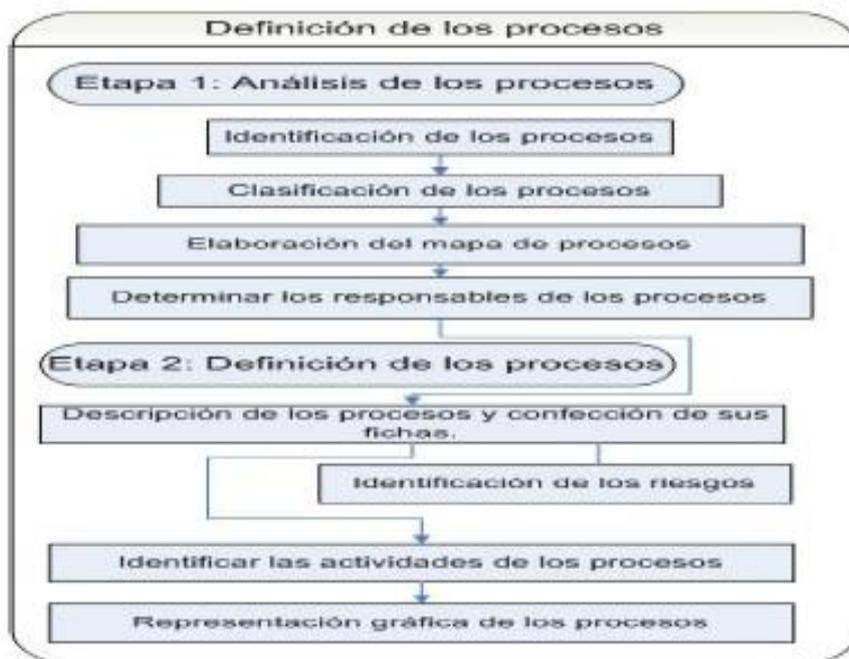


Figura 2. Procedimiento para la definición de los procesos empresariales.

- El mapa que integra los procesos de la empresa, clasificados en: estratégicos, operativos y de apoyo; y su interrelación.



Revista Facultad de Ciencias  
Económicas: Investigación y Reflexión  
ISSN: 0121-8805  
economia.neogranadina@umng.edu.co  
Universidad Militar Nueva Granada  
Colombia

Amat Salas, Joan María

Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión  
Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XXIV, núm. 1,  
junio, 2016, pp. 5-11  
Universidad Militar Nueva Granada  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602001>

Citar el artículo

o completo

formación del artículo

de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

varias unidades estratégicas de negocio debe completarse un cuadro de mando específico para cada una de ellas antes de elaborarlo a nivel corporativo. Igualmente, a partir de la elaboración del cuadro de mando de cada unidad de negocio puede elaborarse el cuadro de mando de cada departamento de dicha unidad de negocio. El planteamiento es el mismo sólo que en lugar de clientes externos se tratará de clientes internos.

No se puede concluir que el CMI ha sido una solución definitiva para las organizaciones, la implementación de esta herramienta de gestión no ha estado exenta de retos, el principal reto es la implementación estratégica y los problemas que comporta dicho propósito. La utilización del CMI sin un cambio de perspectiva provoca que no se logren los objetivos de esta herramienta de gestión, en varios casos se utiliza la herramienta sólo desde una perspectiva contable, se hace énfasis sólo en los indicadores y en la herramienta en detrimento de la estrategia a largo plazo, también se abusa en el número de indicadores y se encuentran diversas dificultades en el establecimiento de los mismos, sobre todo en los no financieros.

Uno de los retos del CMI es la implementación de la estrategia (ejecución), sólo la mitad de las empresas despliegan su estrategia en todos los niveles, esto provoca que no se ejecute de manera adecuada sobre todo en niveles inferiores. Las empresas han entendido la importancia de integrar la estrategia con el control, sin embargo, no se comunica lo suficiente en la organización, afectando la interiorización, no hay medición de los indicadores estratégicos y la retroalimentación no se aprovecha para reforzar o reformular la estrategia. Algunos problemas se relacionan con la incomprensión de la estrategia, su ineficiente implantación, relación de los incentivos y presupuestos con la estrategia, discusión estratégica; el fracaso de la implantación de la estrategia se relaciona con la comunicación y comprensión de la misma a todos los miembros de la compañía, el bajo impacto en los objetivos operativos de las áreas, departamentos y personas (poca vinculación entre estrategia y operaciones), ignorar el plan estratégico con las decisiones diarias, deficiencias para recopilar y analizar información para seguir el progreso hacia las metas estratégicas.

#### **4. Más allá de las variables financieras: la posibilidad de integración del control con las operaciones.**

Los resultados de la empresa influyen en la gestión de la misma, la visión de corto o largo plazo y de desempeño de la organización son factores que deben ser reflejados por los sistemas de control. Las modas del *management* de las últimas décadas están orientadas hacia los beneficios a corto plazo, esto puede ignorar factores claves que requieren procesos en la organización de largo plazo. La integración de las operaciones con el control y con las metas de la organización, son indispensables en la confección de los nuevos sistemas de control de gestión, es así que los diferentes procesos en la organización salen a la luz de manera más relevante para obtener de ellos información importante para que sean gestionados, estos factores internos no financieros y su gestión son fundamentales para la gestión de la empresa actual.

Algunas variables no financieras que determinan el buen desempeño y el éxito de la empresa fueron expuestas por Heskett, Sasser & Schlesinger (2010), esto refuerza la idea de diferentes factores que deben ser intervenidos y evaluados en la organización y que son objeto de control, ampliando las tradicionales variables de tipo financiero. La lealtad de



**Revista Facultad de Ciencias  
Económicas: Investigación y Reflexión**

ISSN: 0121-6805

[economía.neogranadina@umng.edu.co](mailto:economía.neogranadina@umng.edu.co)

**Universidad Militar Nueva Granada  
Colombia**

**CASTELLÓ TALIANI, EMMA**

**IMPACTO DEL REVENUE MANAGEMENT EN LOS SISTEMAS DE CONTROL DE  
GESTIÓN**

Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XXIV, núm. 1,  
junio, 2016, pp. 85-101

Universidad Militar Nueva Granada  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602007>

no citar el artículo

texto completo

datos de información del artículo

versión completa de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

que el tiempo destinado a su eliminación, o a su corrección, o no genera ingresos o aporta reducidos ingresos.

Analizando las posibles causas en la aparición de los tiempos ociosos y los no productivos, se pueden sugerir oportunidades de generación de ingresos; aunque algunos tiempos ociosos y no productivos son inevitables, hay otros tiempos que podrían ser convertidos en tiempos de uso y generar, por tanto, ingresos.

La gestión de la capacidad tiene especial incidencia en el análisis de la estructura de costes, puesto que obliga a depurar qué parte de la capacidad ociosa no es considerada costes del producto-servicio-cliente, y qué parte es atribuible, directa o indirectamente, a cualquiera de estos objetivos de coste. Asimismo, conviene identificar en las épocas de exceso de actividad cómo tratar esta sobreactividad, así como el impacto que tienen en los procesos los cuellos de botella. Estas dos circunstancias no sólo pueden alterar la estructura de costes, sino que en ocasiones pueden provocar pérdidas de ventas, que afectarán negativamente en la búsqueda de una optimización de los ingresos.

### 3.5. Gestión de las IT

Un efectivo sistema de información es esencial para el éxito del RM; el uso de la inteligencia artificial tiene un enorme potencial para manejar la complejidad de los RM por su habilidad en la resolución de problemas complejos, razonamiento, percepción, planificación, y análisis de extensos datos. Paralelamente, los sistemas expertos han extendido su capacidad de trabajar con datos cualitativos o no numéricos, lo que supone un significativo apoyo en el objetivo de optimización de ingresos.

Dado que las empresas adoptan sus decisiones de RM basándose en una ingente cantidad de datos almacenados, depurados, y analizados dentro de un sistema de tecnología de la información (IT), éste es otro de los drivers técnicos de la ejecución del RM. Este IT es definido como el hardware, software, y personal necesario para configurar y mantener el sistema de información en apoyo a la empresa. El problema dentro del RM raras veces ha sido si utili-

zar o no un sistema IT; el problema del RM ha sido el énfasis que se ha puesto en los sistemas de IT y el algoritmo incorporado para su tratamiento. Los usuarios deben conocer porqué y cómo usar el RM, en general, sin aceptar a ciegas las sugerencias del sistema de IT, sino haciendo que los usuarios conozcan los conceptos de RM, de modo que el sistema de IT debe ser lo suficientemente fiable para adaptar y corregir los datos y algoritmos apropiados, y normas de decisión, en orden a producir la mejor decisión sugerida de RM.

## 4. Gestión de costes en el RM

La literatura relacionada con el RM se ha desarrollado ampliamente fuera del ámbito de la contabilidad, pero las herramientas contables que están relacionadas con los ingresos, estimación y control del comportamiento de los costes, medición de los costes de oportunidad, y análisis de las desviaciones son fundamentales para el éxito de su implantación. Aunque el ámbito de los precios suele verse como una parte de la disciplina del marketing, la necesidad de analizar tanto los ingresos como la estructura de costes, muestra la importancia de la aportación que puede realizar la Contabilidad de Gestión a este respecto.

El análisis de los principales elementos que conforman el análisis del RM pone de manifiesto que, en lo que respecta a la Contabilidad de Gestión, debe buscarse un equilibrio entre tres factores: Precio, capacidad-demanda, y costes, de forma tal que el importe de los beneficios alcanzados será la resultante de la gestión aplicada a estos factores, tal y como se representa en la Figura 2.

Figura 2. Elementos del RM en Contabilidad de Gestión



Fuente: elaboración propia



**Revista Facultad de Ciencias  
Económicas: Investigación y Reflexión**  
ISSN: 0121-8805  
economía.neogranadina@umng.edu.co  
**Universidad Militar Nueva Granada**  
Colombia

LOPEZ-VALEIRAS, ERNESTO; GOMEZ-CONDE, JACOBO; NARANJO-GIL, DAVID  
RELACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD Y CONTROL DE GESTIÓN Y  
LOS SEGOS EN LA EVALUACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XXIV, núm. 1,  
junio, 2016, pp. 13-24  
Universidad Militar Nueva Granada  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602002>

Ver el artículo

Ver artículo completo

Información del artículo

Ver artículo en la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

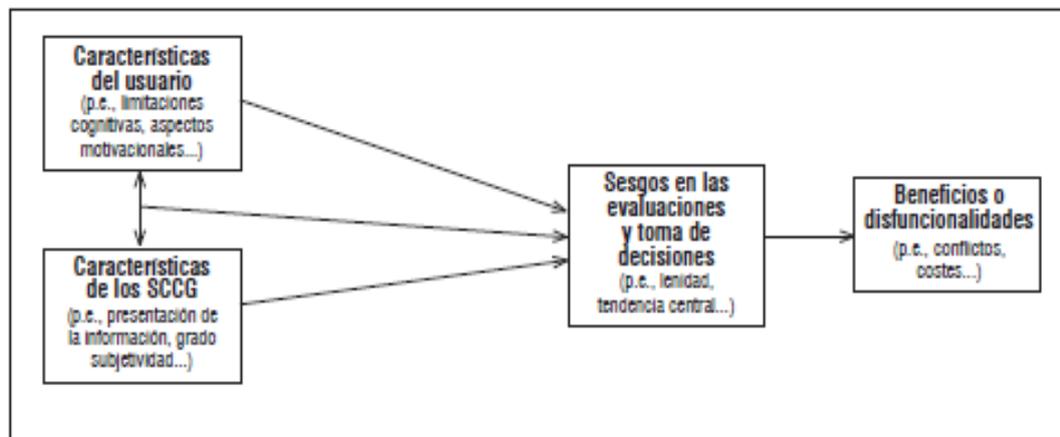
estudio. En este proceso también se identificaron otros estudios relevantes publicados en otras revistas mediante un análisis de referencias cruzadas.

#### 4. Resultados

La búsqueda bibliográfica y posterior filtrado condujo con la identificación de 24 artículos que cumplían

los requisitos propuestos. Los resultados se organizaron en las Tablas 1, 2 y 3. Como resultado se obtuvo el marco conceptual (Figura 1) en el que se presentan los factores que intervienen favoreciendo o inhibiendo la presencia de sesgos en los juicios tomados a partir de la información generada por los SCCG. Los resultados para cada uno de estos factores se presentan a continuación.

Figura 1. Marco conceptual sobre los factores que anteceden a los sesgos en evaluaciones y toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia.

##### 4.1. Características del SCCG

La revisión de la literatura muestra que los SCCG pueden desempeñar un doble papel. Por un lado determinados diseños de los SCCG pueden ser fuentes directas de generación de juicios sesgados. Por otro lado, los SCCG pueden contribuir a reducir (o incrementar) los sesgos en los juicios derivados de las limitaciones cognitivas o intereses particulares de los usuarios de la información contable. Así, un tema de estudio clásico en la literatura de contabilidad de gestión es el análisis del efecto que la utilización de SCCG alternativos tiene sobre la toma de decisiones. En este sentido, Waller et al. (1999) dan continuidad a una línea de investigación centrada en analizar el sesgo generado en el establecimiento de precios de venta en función del método de cálculo de costes en el que se basa dicha decisión. Trabajos previos habían sugerido que el establecimiento de precio basado en coste

de absorción eran significativamente más altos que cuando se utilizaba un sistema de costes variables. Waller et al., (1999) evidenciaron que las condiciones del mercado (en especial la demanda) juega un papel fundamental en esa relación eliminado el sesgo en el establecimiento de precio generado por los métodos alternativos de cálculo de costes.

La presencia de imprecisiones o errores en la información suministrada ha sido considerada también como un factor que puede conducir a sesgos y, por ende, a disfuncionalidades. En este sentido Alkaraan & Northcott (2006) destacan como ejemplos la existencia de inexactitudes en las estimaciones de las variables, la consideración de ratios impropios y la omisión de datos importantes.

Otro aspecto de los SCCG que ha sido ampliamente estudiado es el formato de presentación de la información por su influencia sobre la capacidad de asi-