

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES



TESIS

**LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA
DE DECISIONES EN LA EMPRESA ISAMAR CONSTRUCCIONES S.A.C. DE
LA CIUDAD DE PUNO PERIODOS 2014-2015**

PRESENTADA POR:

YULI GISEL, IQUIAPAZA CCOMPI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PUNO - PERÚ

2017

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

**LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO HERRAMIENTA PARA LA
TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ISAMAR CONSTRUCCIONES
S.A.C. DE LA CIUDAD DE PUNO PERÍODOS 2014-2015**

PRESENTADA POR:

YULI GISEL, IQUIAPAZA CCOMPI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO:



PRESIDENTE

:

Dr.Sc. EDUARDO JIMÉNEZ NINA

PRIMER MIEMBRO

:

Dra. MARÍA AMPARO CATACTORA PEÑARANDA

SEGUNDO MIEMBRO

:

M.Sc. HUGO FREDDY CONDORI MANZANO

DIRECTOR DE TESIS

:

Dr. HÉCTOR HUMBERTO NOVOA VILLA

Línea de investigación: Análisis Económico y Financiero

Tema: Contabilidad Gerencial

Fecha de sustentación: 21 de setiembre del 2017

DEDICATORIA

A Dios, quien hace posible todo en mi vida y por haberme brindado una familia maravillosa, por ofrecerme todo lo necesario para ser feliz y la fortaleza de seguir siempre para adelante y nunca abandonarme.

A mis padres: por ofrecerme su apoyo incondicional, por enseñarme el camino correcto con amor, dedicación, constancia y respeto, por darme palabras de aliento en los momentos difíciles.

A mi hermana Deysy por ser mi ejemplo a seguir y a mi hermano Kristhian por alentarme siempre con sabias palabras, gracias por estar a mi lado en los momentos buenos y difíciles que he pasado y servirme de apoyo para seguir adelante.

Estaré eternamente agradecida con ustedes, son lo mejor y lo más valioso que tengo en la vida.

A mis amigas y amigos que siempre estuvieron ahí haciendo de mis días los mejores recuerdos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a todas las personas que se involucraron en esta investigación por su experiencia por los valiosos aportes en temas de toma de decisiones y estrategia.

A los valiosos esfuerzos de mi familia por su comprensión y apoyo incondicional.

A la universidad Nacional del Altiplano a la facultad de Ciencias Contables y a mis docentes.

A la empresa Isamar Construcciones S.A.C., en especial a la Gerente General por haberme permitido desarrollar esta investigación en sus instalaciones y por todo el apoyo que me dieron en la realización de la misma.

A mi director de tesis, Doc. Héctor Humberto Novoa Villa, por toda su paciencia, conocimiento y valioso tiempo, que me fue de gran ayuda para el desarrollo de este proyecto.

Gracias...

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
INDICE GENERAL.....	iii
INDICE DE TABLAS	v
INDICE DE GRÁFICO	vi
INDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE ANEXOS.....	vii
INDICE ACRÓNIMOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO I.....	11
INTRODUCCIÓN	11
1.1. Antecedentes de la Investigación	12
1.2. Formulacion del Problema.....	15
1.3. Sistematizacion del Problema.....	16
1.4. Objetivos de la Investigación	16
1.5. Características del Area de Investigación	17
CAPITULO II.....	22
REVISION DE LITERATURA.....	22
2.1. Marco Teórico.....	22
2.1.1. Contabilidad.....	22
2.1.2. Contabilidad Gerencial.....	23
2.1.3. Planeación Estratégica	27
2.1.4. Balanced Scorecard	40
2.1.5. Presupuesto	42
2.1.6. Costos	45
2.1.7. Analisis De Estados Financieros.....	50
2.1.8. Estados Financieros Proyectados.....	54
2.1.9. Empresa	58
2.1.10. Toma De Decisiones.....	61
2.2. Marco Conceptual	63
2.3. Hipotesis De La Investigacion.....	67
2.4. Varialbes	68
CAPITULO III.....	69

MATERIALES Y METODOS	69
3.1. Tipo Y Diseño de Investigacion	69
3.1.1. Diseño de la Investigación	69
3.1.2. Método de la Investigacion	69
3.1.3. Diseño de la Investigación	70
3.2. Población y Muestra de Investigacion.....	70
3.3. Técnicas de Recopilación de Datos.....	71
3.4. Procedimiento de Recoleccion de Datos	72
CAPITULO IV	73
EXPOSICION DE RESULTADOS.....	73
4.1. Analisis de la Aplicación de Contabilidad Gerencial	73
4.2. Nivel de Aplicación de la Contabilidad Gerencial.....	83
4.3. Análisis de la Toma de Decisiones en la Empresa Isamar Construcciones S.A.C.	93
4.3.1. Informacion para la Toma de Decisiones en la Empresa Isamar Construcciones S.A.C.	93
4.3.2. Toma de Decisiones en la Empresa Isamar Construcciones S.A.C.....	98
4.4. Propuesta para Implementar la Contabilidad Gerencial en la Empresa Isamar Construcciones S.A.C.....	101
4.5. Contrastacion de los Objetivos con las Hipotesis	108
4.6. Discusion del Resultados	109
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS.....	117

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 Aplicación del FODA.....	73
TABLA 2 Aplicación de un plan estratégico	75
TABLA 3 Participación el personal en la elaboración del plan estratégico	76
TABLA 4 Análisis del entorno empresarial	77
TABLA 5 Aplicación del presupuesto operativo.....	78
TABLA 6 Aplicación del presupuesto financiero	79
TABLA 7 Aplicación de una visión y misión	80
TABLA 8 Aplicación del organigrama.....	82
TABLA 9 Aplicación de políticas	83
TABLA 10 Conocimiento del FODA en la empresa	84
TABLA 11 Conocimiento de la mision y vision	85
TABLA 12 Conocimiento de los objetivos	86
TABLA 13 Conocimiento de sus funciones	87
TABLA 14 Control adecuado de los recursos	88
TABLA 15 Capacitacion a los trabajadores	89
TABLA 16 Conocimiento de la contabilidad gerencial	90
TABLA 17 Resumen de resultados del cuestionario	92
TABLA 18 Aplicación de EE.FF proyectados	94
TABLA 19 Aplicación del los EE.FF.analizados	95
TABLA 20 Realizacion de un estudio de mercado	96
TABLA 21 Resumen del cuestionario aplicado	98

INDICE DE GRÁFICO

GRÁFICO 1 Aplicación del FODA.....	74
GRÁFICO 2 Aplicación de un plan estratégico.....	75
GRÁFICO 3 Participación en la elaboración del plan estratégico.....	76
GRÁFICO 4 Análisis del entorno empresarial	77
GRÁFICO 5 Aplicación del presupuesto operativo.....	79
GRÁFICO 6 Aplicación del presupuesto financiero	80
GRÁFICO 7 Aplicación de una visión y misión.....	81
GRÁFICO 8 Aplicación del organigrama	82
GRÁFICO 9 Aplicación de políticas	83
GRÁFICO 10 Conocimiento del FODA en la empresa	84
GRÁFICO 11 Conocimiento de la mision y vision	85
GRÁFICO 12 Conocimiento de los objetivos	86
GRÁFICO 13 Conocimiento de sus funciones	87
GRÁFICO 14 Control adecuado de los recursos.....	88
GRÁFICO 15 Capacitacion a los trabajadores	90
GRÁFICO 16 Conocimiento de la contabilidad gerencial.....	91
GRÁFICO 17 Aplicación de EE.FF proyectados	94
GRÁFICO 18 Aplicación del los EE.FF.analizados	96
GRÁFICO 19 Realizacion de un estudio de mercado	97

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Accionistas y capital 18
FIGURA 2 Organigrama20
FIGURA 3 Composición del entorno empresarial.....29

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Cuestionario 118
ANEXO 2 Entrevista 122

INDICE ACRÓNIMOS

FODA	: Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza
RNE	: Registro Nacional de Edificaciones
S.A.C.	: Sociedad Anónima Cerrada
RHH	: Recursos Humanos
PEA	: Población Económicamente Activa
PBI	: Producto Bruto Interno
BSC	: Balance Score Card
NIC	: Normas Internacionales de Contabilidad

RESUMEN

El presente trabajo de investigación de tesis: “La Contabilidad Gerencial como herramienta para la toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. de la ciudad de Puno periodos 2014-2015”, la cual se ejecutó en la ciudad de Puno por ser la única sede de la Empresa cuya principal actividad es la construcción de edificaciones. La investigación tiene como problema general: ¿Cómo es la aplicación de la Contabilidad Gerencial para la toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. de la ciudad de Puno periodos 2014-2015?, asimismo tiene como objetivo general: Conocer cómo es la aplicación de la Contabilidad Gerencial para la toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. de la ciudad de Puno periodos 2014-2015, se plantea la siguiente hipótesis general: La inadecuada aplicación de la Contabilidad Gerencial da lugar a una deficiente toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C de la ciudad de Puno periodos 2014-2015; para la realización del presente trabajo de investigación el tipo de investigación que se aplicó es de muestreo no probabilístico; para lo cual se utilizó las metodologías de investigación: método analítico y método deductivo; teniendo como técnicas para la recopilación de datos, análisis documental, encuestas y la observación directa; arribándose a las siguiente conclusión: La falta de la aplicación de la Contabilidad Gerencial en la empresa Isamar Construcciones S.A.C, incide negativamente en la toma de decisiones de la empresa y no le permite alcanzar objetivos.

PALABRAS CLAVES: Contabilidad Gerencial, Toma de decisiones, Presupuesto Operativo y Financiero y Plan Estratégico.

ABSTRACT

This thesis research work: "Management Accounting as a tool for decision making in the company Isamar Constructions S.A.C. of the city of Puno periods 2014-2015 ", which was executed in the city of Puno for being the only headquarters of the Company whose main activity is the construction of buildings and has as a general research problem: How is the application of Management Accounting for decision making in the company Isamar Constructions SAC of the city of Puno periods 2014-2015 ?, also the research has as a general objective of the investigation: Knowing how the application of Management Accounting for decision making in the company Isamar Constructions S.A.C. of the city of Puno periods 2014-2015, the following general hypothesis is put forward: The inadequate application of the Management Accounting leads to a deficient decision making in the company Isamar Constructions S.A.C of the city of Puno periods 2014-2015; for the realization of this research work, the type of research applied was non-probabilistic sampling; for which the research methodologies were used: analytical method and deductive method; having as techniques for data collection, documentary analysis, surveys and direct observation; arriving at the following conclusion: The lack of application of Management Accounting in the company Isamar Constructions S.A.C, which is reflected in a SWOT that does not achieve objectives and thus negatively affects the decision making of the company.

KEYWORDS: Management Accounting, Decision Making, Operational and Financial Budget, Strategic Plan and SWOT.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El concepto de Contabilidad Gerencial se define como el proceso de identificación, análisis, interpretación y comunicación de información que utiliza la gerencia para el planeamiento, evaluación y control de una organización. En la actualidad la información que gozan las empresas modernas es cada día más elaborada, y consecuentemente más amplia y compleja, dado que ha de cubrir unas necesidades cada vez mayores. La investigación titulada “La Contabilidad Gerencial como Herramienta para la Toma de Decisiones en la Empresa Isamar Construcciones S.A.C. de la Ciudad de Puno Periodos 2014-2015”, está referida a los diversos problemas que tiene la empresa Isamar Construcciones S.A.C. y que muchas veces no tienen control sobre sus operaciones y esta situación le ocasiona dificultades en el manejo Gerencial, Administrativo y Tributario, para ello la Contabilidad Gerencial es una herramienta muy importante que puede colaborar y coadyuvar a mejorar los resultados a nivel de Gestión.

Los dirigentes y ejecutivos empresariales, se encuentran en búsqueda de nuevas maneras de administrar y dirigir sus empresas. Ante estas necesidades surge la Contabilidad Gerencial con la finalidad de facilitar información útil,

clasificada y analizada, necesaria para la toma de decisiones gerenciales, usándose como una herramienta importantísima para el manejo de las empresas.

- CAPÍTULO I: Se presenta el Planteamiento de la investigación, el cual contiene el planteamiento del problema del problema, justificación general y específico y por último los objetivos que persiguen la investigación.
- CAPÍTULO II: Comprende la Revisión Literaria, antecedentes, marco teórico, Hipótesis de investigación y Marco Conceptual que es la definición de términos sobre los cuales se ha planteado el desarrollo de la presente tesis.
- CAPÍTULO III: La materiales y métodos a emplearse en el proceso de la investigación, técnicas y recolección de información y las técnicas para el procesamiento de datos. Además incluye en este capítulo la población y muestra de la investigación.
- CAPÍTULO IV: Exposición de resultados y discusión de la investigación. Muestra los resultados de aplicación de términos porcentuales y comparaciones para llegar a las conclusiones y recomendaciones finales.

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la revisión de trabajos realizados se ha encontrado investigaciones sobre el problema planteado referente al trabajo de investigación a nivel local y nacional, que a continuación se mencionan:

1. (Mingues Conde, 2006) “La información contable en la empresa constructora: factores identificativos del fracaso empresarial” de la Universidad de Valladolid España, concluye:

La información contable emitida por las empresas Constructoras que ejercen la actividad más típica del sector, en su mayoría pequeñas y medianas empresas, puede ser considerada útil tomando como base su capacidad predictiva. A pesar de que la información analizada se haya nutrido en su mayoría de cuentas anuales abreviadas, lo que además conlleva que no hayan sido sometidas a auditoría.

2. (Valencia Monar, 2009) “Elaboración e implementación de un manual de procedimientos contables para la constructora Eco Arquitectos S.A.” Universidad Tecnológica Equinoccial Quito – Ecuador, concluye:

Existen también problemas de comunicación en cada uno de los departamentos, iniciando desde la gerencia hasta llegar a las áreas contables y financieras, pues él no comunicar las cosas a tiempo puede traer posteriormente graves inconvenientes en el desarrollo de las actividades dentro y fuera de la empresa. Existen políticas poco claras y no muy bien establecidas actualmente en la empresa Eco Arquitectos S.A. lo que hace más fácil que se ejecuten las labores dentro de la empresa, y lo que es más, no constan escritas en ningún documento.

3. (Medina velarde, 2013) “Aplicación de los costos basados en actividades de la Gestión Gerencial en las empresas constructoras urbanas” de la Universidad San Martín de Porres de Lima, concluye:

Los procesos productivos no son los adecuados porque no tienen una secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto, ya que de ella depende el alto grado la productividad del proceso y de la selección cuidadosa de cada uno de ellos, por lo tanto los planes de

acción que son instrumentos Gerencial de Programación y Control de ejecución no es verdadera en relación a las estrategias y proyectos establecidos. La eficiencia y eficacia no va de la mano con los objetivos y metas programadas no son los esperados por las empresas Constructoras Urbanas ya que los recursos disponibles en un tiempo predeterminado y la capacidad para cumplir con la calidad y cantidad de producción no son óptimos y permite que la toma de decisiones no ayude a alcanzar los objetivos y metas programados con optimización.

4. (Panca Rodriguez, 2016) “Análisis financieros y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la empresa Gómez Ingenieros Contratistas S.A.C. periodos 2014-2015” de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, concluye:

Al analizar el Estado de Situación Financiera de la empresa Gómez Ingenieros Contratistas S.A.C., mediante el análisis horizontal y vertical concluimos que: En el activo corriente la principal variación es en el rubro Cuentas por Cobrar Comerciales con un aumento del 100.75%, este aumento se debe a que la empresa durante el periodo 2015 realizo la mayor parte de prestación del servicio al crédito. En el activo no corriente el rubro más representativo en los dos periodos es Inmueble Maquinaria y Equipo, tiene un aumento de 7.39% esto se debe a la adquisición de activos para prestación de servicio en construcción. Del mismo modo en el pasivo corriente la principal variación en los dos periodos es en el rubro Obligaciones Financieras con una disminución de -100%, debido a los pagos de las obligaciones a entidades financieras que fueron financiados para la operatividad de la empresa.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

Actualmente en la ciudad de Puno, las empresas dedicadas al rubro de la construcción se están desarrollando en gran medida por el crecimiento de la población que se está dando. Para un Gerente, Contador o Administrador el proceso de toma de decisión es sin duda uno de los mayores retos y responsabilidades, en la dirección de las Empresas, porque de estas decisiones depende el éxito o el fracaso de las organizaciones. La toma de decisiones, entonces, constituye uno de los puntos principales en la Gestión de la empresa y la información juega un rol relevante. En la empresa Isamar Construcciones S.A.C. la toma de decisiones es un complejo proceso de solución de problemas, la cual depende de la información con la que cuenta la empresa. La empresa no cuenta con un Plan Estratégico donde indiquen con exactitud los objetivos de la empresa. El no contar con un Plan Estratégico adecuado no le permitirá avanzar hacia el futuro de una manera beneficiosa.

Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos, para la entidad. Este aspecto de concreción le da al presupuesto una importancia porque el acierto en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinarán el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer el seguimiento con respecto a las operaciones, lo producido, los insumos, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación.

Finalmente se puede decir que el análisis de la Contabilidad Gerencial es importante, porque permite de manera eficiente y oportuna, mantener

informados a los ejecutivos y alta Gerencia, pudiendo estos últimos tomar las decisiones correctas de la empresa.

1.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

PROBLEMA GENERAL

¿Cómo es la aplicación de la Contabilidad Gerencial para la toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. de la ciudad de Puno periodos 2014-2015?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿Cómo es la aplicación de la Contabilidad Gerencial en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. de la ciudad de Puno periodos 2014-2015?

¿Cómo se da la toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. de la ciudad de Puno periodos 2014-2015?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Conocer cómo es la aplicación de la Contabilidad Gerencial para la toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. de la ciudad de Puno periodos 2014-2015.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar la aplicación de la Contabilidad Gerencial en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. en la ciudad de Puno periodos 2014-2015.

2. Analizar cómo se da la toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. en la ciudad de Puno periodos 2014-2015.
3. Propuesta para mejorar la toma de decisiones de la empresa Isamar Construcciones S.A.C

1.5. CARACTERÍSTICAS DEL AREA DE INVESTIGACIÓN

1.5.1. UBICACIÓN:

El trabajo de investigación se efectuó en la ciudad de Puno capital de la Provincia y Departamento de Puno, en el ámbito del desarrollo de operaciones de la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

1.5.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Isamar Construcciones S.A.C. es una empresa dedicada a la ejecución de obras civiles, dicha empresa inició sus actividades en el año 2013. Inscrito en escrituras públicas, en donde se incorpora la constitución de compañía anónima, la misma que se rige por la Ley de Sociedades. La empresa tiene un objeto social, el de brindar servicios generales, especialmente al sector de la construcción, obras civiles y arquitectónicas, de diseño, planificación y al giro inmobiliario. Su sede principal se encuentra en ciudad de Puno.

1.5.3. ACCIONISTAS Y CAPITAL

La empresa Isamar Construcciones S.A.C. se encuentra formada por 3 accionistas:

FIGURA 1
ACCIONISTAS Y CAPITAL

Accionistas	Capital Social	Número de Acciones	Valor de Cada Acción	%
X	5,000.00	5000	1	33.34
Y	5,000.00	5000	1	33.33
Z	5,000.00	5000	1	33.33
TOTAL	15,000.00	15000	3	100

Fuente: Información de la empresa

1.5.4. FILOSOFIA INSTITUCIONAL

MISIÓN

Isamar Construcciones S.A.C. es una empresa seria dedicada a la construcción de viviendas de interés social, con la que aporta al progreso y bienestar de la comunidad puneña.

VISIÓN

Ser una empresa pionera en el área de la construcción, brindando confianza seriedad en su trabajo a todos sus clientes y manteniendo un liderazgo a nivel nacional.

OBJETIVOS

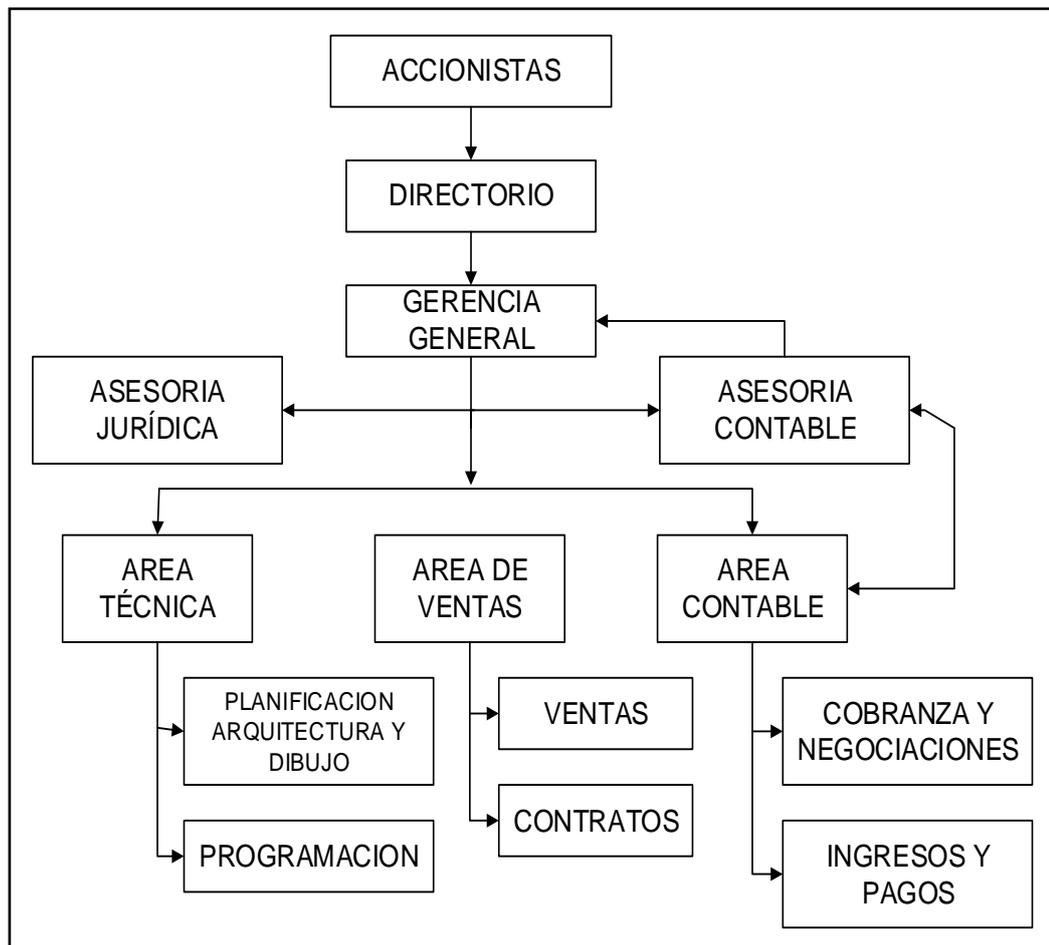
- ✓ Construir viviendas dignas a precios accesibles.
- ✓ Proporcionar fuentes de trabajo para gente necesitada.
- ✓ Mantener ante la competencia como una de las mejores opciones en el sector.
- ✓ Dar la mejor atención personalizada a todos sus clientes.

1.5.5. FODA DE LA EMPRESA

- **Fortaleza:** Personal capacitado, contar con RRHH comprendido y motivado al servicio de la empresa.
- **Oportunidad:** Recurso humano disponible, mercado potencialmente importantes, continuo crecimiento empresarial y económico de ISAMARC .S.A.C, beneficiar a gente de nivel medio a obtener su vivienda propia.
- **Debilidades:** Falta de información y promoción y falta de financiamiento por épocas.
- **Amenazas:** Entrada de otros competidores con precios más bajos, Cambio de las necesidades y gustos de los consumidores, alteraciones climáticas, Materiales extremadamente costosos, crecimiento de la competencia.

1.5.6. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ISAMAR CONSTRUCCIONES S.A.C.

FIGURA 2 ORGANIGRAMA



Fuente: Empresa Isamar Construcciones S.A.C.

1.5.7. CARACTERÍSTICAS DE LA OBRA “RESIDENCIAL ADRIANA”

OBJETIVO

Desarrollar y evaluar económica y financieramente una propuesta de vivienda multifamiliar en un terreno de 221 m2 en la ciudad de Puno.

CARACTERÍSTICAS DE LA OBRA

Las características de la obra son las siguientes:

NÚMERO DE PISOS	07
DEPARTAMENTOS POR PISOS	02
TOTAL DE DEPARTAMENTOS	12
PORCENTAJE DE ÁREA LIBRE	58.26%
ÁREA DE TERRENO	221m ²
ÁREA LIBRE	1208.94 m ² aprox.
ÁREA TECHADA	660.00 aprox.

UBICACIÓN

El terreno donde se desarrolla el proyecto está situado en Jr. Coronel Ponce. Se consideró este terreno para el análisis del proyecto inmobiliario debido a que es el único proyecto de la empresa Isamar construcciones S.A.C. la ubicación que posee es en una zona céntrica, ya que permite el fácil acceso a distintos puntos de la ciudad de Puno como zonas comerciales y mercados, y otros lugares como a la plaza de armas, parque Pino y a entidades financieras, entre otros.

CAPITULO II

REVISION DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. CONTABILIDAD

La contabilidad es un sistema de información y como tal está encargada del registro, la elaboración y la comunicación de información, fundamentalmente de naturaleza económica-financiera, respecto a una entidad que requieren sus usuarios para la adopción racional de decisiones en el ámbito de las actividades económicas (Jose, 2012).

OBJETIVOS

Jose, 2012, los objetivos de la contabilidad más primordiales son los siguientes:

- ✓ Organizar los sistemas contables adecuados para el registro de las operaciones comerciales.
- ✓ Registrar las operaciones realizadas por la empresa en forma cronológica y consistente.

- ✓ Resumir el recaudo de los datos registrados para la elaboración de la información financiera.
- ✓ Proporcionar a la entidad información fidedigna y oportuna conducente a mostrar la situación financiera a los interesados del negocio.
- ✓ Servir de guía de información en la toma de decisiones.

IMPORTANCIA

Un buen sistema de Contabilidad deberá constituir una red nerviosa que recorra toda la empresa, capaz de mantener a la dirección informada en todo momento de la marcha de cada elemento de aquella y del grado de cumplimiento de los planes empresariales. (Ormachea, 1996). La información que genera se encamina a:

- ✓ Coordinar las actividades económicas y administrativas de la empresa.
- ✓ Captar, medir, plantear y controlar las operaciones que se dan diariamente.
- ✓ Proyectar sus presupuestos, supervisar los procesos del negocio y evaluar los resultados obtenidos.

2.1.2. CONTABILIDAD GERENCIAL

Es un sistema de recopilación de información relevante con una correcta interpretación, para la toma de decisiones de los Gerentes, Administradores, Accionistas, con la finalidad de apoyar el proceso de toma de decisiones en la organización (Acuña, 2015).

2.1.2.1. EL PROCESO GERENCIAL

El proceso gerencial tiene como propósito asegurar la vitalidad y continuidad de la organización por medio de la coordinación sostenida en el curso de los acontecimientos. El proceso Gerencial incluye las siguientes acciones:

- ✓ Establecimiento de un direccionamiento organizacional en función de objetivos y estrategias.
- ✓ Alineamiento de las estructuras, procesos y sistemas de la organización para dar soporte al direccionamiento establecido.
- ✓ Aseguramiento del compromiso de aquellas destrezas y esfuerzos esenciales que puedan contribuir al proceso.
- ✓ Establecimiento de los controles que guiaran el avance de la organización hacia la realización de sus estrategias y objetivos.

2.1.2.2. FINES DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL

- a. **En la planeación:** El apoyo de la Contabilidad Gerencial es básicamente de operación, con el diseño de acciones que permita alcanzar los objetivos planteados para un periodo determinado.
- b. **En el Control Administrativo:** Es el proceso por el cual la gerencia se asegura que los recursos son obtenidos y utilizados en forma efectiva y eficiente para el logro de los objetivos de la empresa; igualmente se asegura, que las acciones adoptadas se ajusten a los planes y políticas de la gerencia.
- c. **En el Proceso Gerencial:** Es importante para la aplicación de las siguientes acciones:

- ✓ Planear las estrategias, tácticas y operaciones futuras.
- ✓ Optimizar el uso de los recursos.
- ✓ Reducir la subjetividad en el proceso de la toma de decisiones.
- ✓ Generación del valor con el uso eficaz y eficiente de los recursos.

d. En la Toma de Decisiones: Para una acertada toma de decisiones, se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- ✓ Detectar la oportunidad, la incomodidad.
- ✓ Acopiar, analizar y evaluar toda la información posible.
- ✓ Descubrir el problema central o de fondo.
- ✓ Plantear alternativas de solución.
- ✓ Analizar y evaluar cada alternativa
- ✓ Escoger la mejor alternativa.
- ✓ Implementar la mejor alternativa
- ✓ Control de la implementación

2.1.2.3. OBJETIVO

Los objetivos de la Contabilidad Gerencial es entregar la información como herramienta necesaria para una correcta y acertada toma de decisiones que le permitan lograr las metas, objetivos y misiones de su responsabilidad, efectuando las correcciones en forma oportuna, logrando con esto:

- **Eficacia:** Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.

- **Eficiencia:** Consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.
- **Productividad:** Consiste en la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad.
- **Economicidad:** Es obtener el objetivo al menor costo posible en beneficio de la utilidad y la rentabilidad de la empresa.
- **Responsabilidad social:** Que se preocupe de satisfacer con un sentido justo y humano las necesidades de sus trabajadores, las correspondientes a las poblaciones de su entorno, preservando los recursos naturales y el medio ambiente.
- **Planificación estratégica:** Son conjuntos bien coordinados de programas de acción que apuntan a asegurar una ventaja sostenible en el largo plazo.

2.1.2.4. INFORMACION PARA LAS DECISIONES

- La contabilidad proporciona información que ayuda a adoptar decisiones en la empresa.
- La información contable ayuda a quienes adoptan decisiones a saber dónde están, donde has estado y hacia dónde se dirige.
- La contabilidad mide las actividades de la empresa con la cantidad de dinero relacionado a dichas actividades.
- La contabilidad mide las actividades de la empresa con la cantidad de dinero Financiera.

2.1.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

(Goodstein, L. & Nolan, T., 1998)

2.1.3.1. IMPORTANCIA

La planificación estratégica es una herramienta que facilita la organización empresarial en forma adecuada y técnica, se la considera importante por cuanto:

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- ✓ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- ✓ La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.

- ✓ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

2.1.3.2. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

Según (Novoa, 2014) en la elaboración del Plan estratégico se ejecutaran acciones en el siguiente orden:

A. GENERACIÓN DE LA IDEA Y DECISIÓN DE FORMULAR EL PLAN ESTRATÉGICO

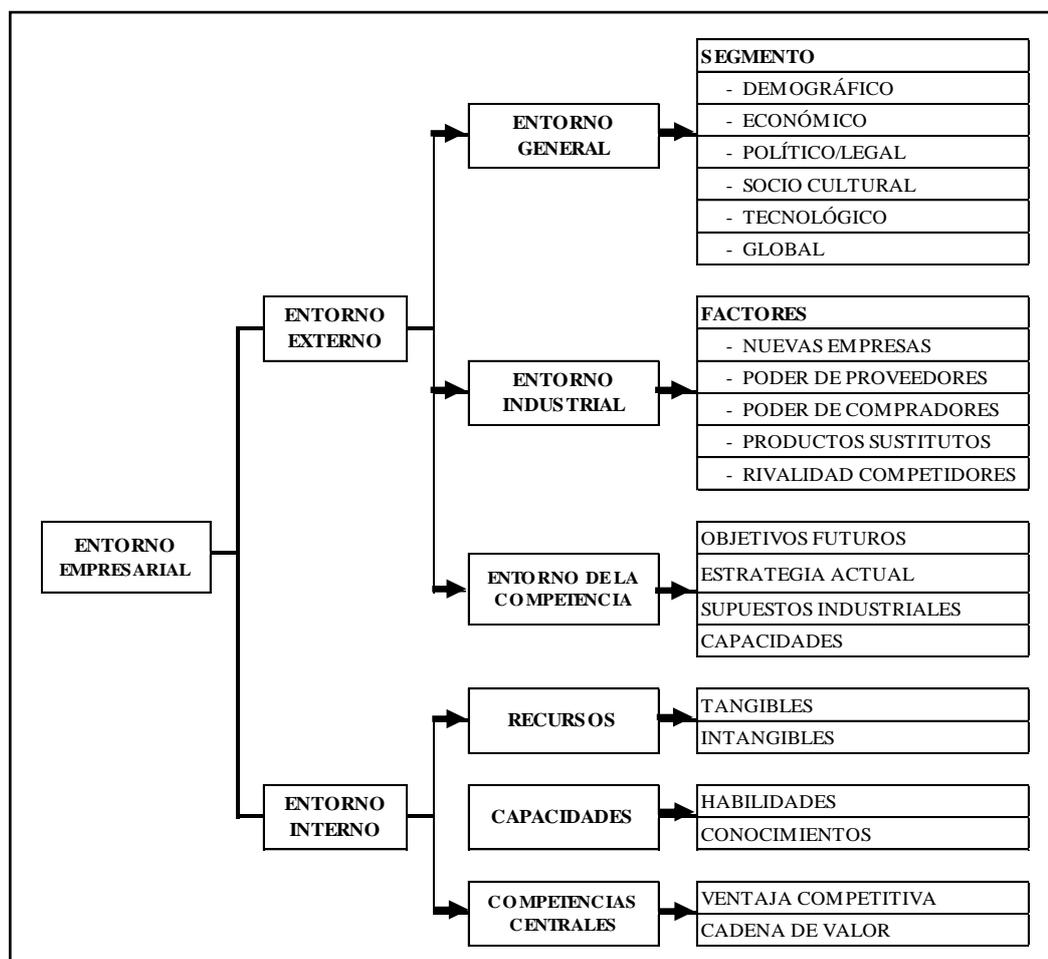
Los responsables de la gestión de las empresas, sea cual fuere su tamaño, deberán decidir entre conducir la empresa sin proyección a corto o mediano plazo, sin saber a qué destino se dirigen, es decir un manejo empresarial fundado en la improvisación y decisiones sobre bases subjetivas, o entre conducir la empresa con un horizonte bien definido, con objetivos y estrategias claras, lo que darían lugar a tomar la iniciativa y la decisión de elaborar el plan estratégico de la empresa.

B. ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL

Una vez tomada la decisión de formular el plan estratégico, el equipo de trabajo iniciara su labor partiendo del análisis del entorno empresarial, considerando los componentes de la siguiente figura:

FIGURA 3

COMPOSICIÓN DEL ENTORNO EMPRESARIAL



Fuente: M. Hitt , Administración estratégica

A. ENTORNO EMPRESARIAL

Es el ambiente en el cual la empresa desarrolla sus actividades, compuesto por factores que ejercen influencia en su desenvolvimiento, generando resultados de gestión de acuerdo a su comportamiento.

B. ENTORNO EXTERNO

Es el medio que rodea a la empresa sobre el cual no ejerce control. Está compuesto por los elementos que tienen influencia sobre todas las empresas, con intensidades de acuerdo al tipo de organización y actividades que realicen.

a. ENTORNO GENERAL

De acuerdo a (David, 2008) está compuesto por:

- ✓ **Segmento demográfico:** La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos.
- ✓ **Segmento económico:** Se analizara la estructura económica del país o región donde se encuentra ubicada la empresa, para identificar los cambios, las tendencias y las implicancias en el manejo económico de la organización. Los indicadores que se deben estudiar son el producto bruto interno (PBI), Población económicamente activa (PEA), crecimiento económico, tipo de interés, inflación, entre otros.
- ✓ **Segmento político:** Este segmento resulta de trascendental importancia, en razón a que el análisis de las políticas de gobierno en el manejo macro y microeconómico que están expresadas en un conjunto de normas legales, permita conocer la forma en que el gobierno influye en las organizaciones empresariales.
- ✓ **Segmento sociocultural:** Compuesto por los indicadores que reflejan la estructura de la población , las actitudes

sociales, los valores culturales, la formación, las costumbres, los hábitos de consumo y estilos de vida entre otros.

- ✓ **Segmento tecnológico:** Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes.
- ✓ **Segmento global:** Influyen nuevos mercados globales, mercados existentes que sufre cambios hechos políticos internacionales, características culturales de los mercados globales. La globalización crea retos y oportunidades para las empresas.

b. ENTORNO INDUSTRIAL

Está constituido por factores que influyen directamente en una empresa en sus acciones y respuestas competitivas.

- ✓ **Amenaza de nuevas empresas:** La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales.

- ✓ **El poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, el producto que ofrece es diferenciado, no existen productos sustitutos.
- ✓ **El poder de negociación de los compradores:** Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores.
- ✓ **Productos sustitutos:** Es la sustitución del producto por otros de características iguales o similares producidos a menor precio y es de igual o mejor calidad, los cuales provienen de otros sectores. Los productos y servicios sustitutos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.
- ✓ **Rivalidad entre competidores:** La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores.

c. ENTORNO DE LA COMPETENCIA

Abarca el análisis de cada una de las empresas de una industria que compite entre sí de forma directa.

- ✓ **Objetivos Futuros:** Se responderá a interrogantes como:
¿Qué mueve al Competidor? ¿Cuál es la situación de nuestras metas en relación con nuestros competidores? ¿Qué actitudes se tomaran ante los riesgos? ¿Qué harán nuestros competidores en el futuro?
- ✓ **Estrategia Actual:** Se Responderá a las interrogantes: ¿Qué está haciendo y puede hacer el competidor? ¿En qué puntos tenemos ventajas sobre nuestros competidores? ¿Cómo se está compitiendo en el presente? ¿Cómo cambiara esta situación la relación con nuestra competencia?
- ✓ **Supuestos Industriales:** Se responderán a interrogantes como: ¿Qué piensa el competidor de la industria? ¿Se está operando conforme al estatus quo? ¿Se supone que el futuro será volátil? ¿Qué supuestos se plantean nuestros competidores respecto a la industria y a sí mismo?
- ✓ **Capacidades:** Las interrogantes serán las siguientes:
¿Cuáles son las capacidades del competidor? ¿Qué lugar ocupamos en relación a nuestros competidores?

C. ENTORNO INTERNO

Según Fred R. (2008), está constituido por los elementos que están en el interior de la empresa, sobre los cuales se ejerce un control.

a. RECURSOS

Son los insumos que se utilizan en el proceso de producción.

Estos pueden ser de naturaleza:

- ✓ **Tangibles** (recursos que se pueden ver y cuantificar, se clasifican en: recursos financieros, recursos organizacionales, recursos físicos y recursos tecnológicos)
- ✓ **Intangibles** (con recursos que tienen raíces profundas y que se han acumulado en el tiempo: recursos humanos, recursos de innovación y recursos de reputación).

b. CAPACIDADES

Son habilidades, conocimientos y aptitudes con las que la empresa aprovechara sus recursos.

c. COMPETENCIA

Ventaja Competitiva: Son aquellas capacidades que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad.

Cadena de Valor: Es un modelo teórico que permiten describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. Su objetivo final es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. De lo que se trata es de crear valor para el cliente. Permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no.

2.1.3.3. ACTIVIDADES PRIMARIAS DE LA CADENA DE VALOR

- a. **Logística interna:** La actividad primaria de la logística interna se asocia con la recepción, almacenaje y distribución de materias primas hacia el producto. Incluye la recogida del material, el almacenaje, el control de existencias, la programación del transporte y las devoluciones a proveedores.
- b. **Producción:** La producción incluye todas las actividades asociadas con la transformación de la materia prima en el producto final, incluyendo las operaciones de mecanizado, embalaje, ensamblaje, pruebas, pintura y preparación de instalaciones.
- c. **Logística externa:** Las actividades de logística externa se asocian con la recogida, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores. Incluyen los productos terminados, el almacenaje, la recogida del material, el reparto a través de operaciones de transporte, el proceso de pedidos y la programación.
- d. **Marketing y ventas:** Las actividades de marketing y ventas se encuentran asociadas con las compras de productos y servicios por parte de los usuarios finales, así como con los incentivos utilizados para hacerles comprar. Incluyen las actividades de publicidad, promoción, fuerzas de ventas, referencias, selección de la cadena, relaciones con la cadena y fijación de precios.
- e. **Servicios:** Esta actividad primaria incluye todas las actividades asociadas para elevar o mantener el valor del producto, como por

ejemplo la instalación, la reparación, la formación, el suministro de componentes y el ajuste del producto. En la mayoría de los casos, un buen servicio al cliente resulta crítico para añadir valor. La atención personalizada del cliente provoca una mayor fidelización del mismo y como consecuencia un incremento de las ventas.

- f. **Aprovisionamientos:** Se refiere a la función de comprar el material utilizado en la cadena de valor de la empresa. Los materiales comprados incluyen las materias primas, los suministros y otros elementos consumibles, así como los activos como la maquinaria, los equipos de laboratorio, los equipos de oficina y los edificios.
- g. **Desarrollo tecnológico:** El conjunto de tecnologías empleadas en la mayoría de empresas es muy amplio, yendo desde tecnologías utilizadas para preparar documentos y transportar bienes hasta las tecnologías incorporadas en procesos y equipos, o en el propio producto. El desarrollo tecnológico relacionado con el producto y sus características respaldan toda la cadena de valor.
- h. **Gestión de recursos humanos:** La gestión de recursos humanos consiste en actividades relacionadas con el reclutamiento, la contratación, la formación, el desarrollo y las retribuciones a todas las categorías del personal.
- i. **Infraestructura de la empresa:** Consiste en un número de actividades que incluyen la dirección general, la planificación, las finanzas, la contabilidad, la legislación, los asuntos

gubernamentales, la gestión de calidad y los sistemas de información.

2.1.3.4. ESTABLECIMIENTO DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Es una herramienta de análisis estratégico probada y real. Se utiliza regularmente en los negocios para evaluar inicialmente las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa (Fred R., 2008).

OBJETIVO

Buscar ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas; minimizando las debilidades; aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas; con el fin de poder definir adecuadamente la situación actual de la empresa, así como también, tomar las acciones necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

COMPONENTES

- a. Fortalezas:** Define los recursos y capacidades esenciales con las que cuenta una empresa diferenciándola de otra; es decir, cualquier aspecto que agregue valor a su negocio y las haga sobresalir de la competencia.
- b. Debilidades:** Describen los factores que provocan una posición desfavorable respecto a la competencia, traduciéndose en una íntima relación con los recursos de los que carece, con las habilidades que

no se carece, con las habilidades que no se poseen y las actividades que no se desarrollaron positivamente.

c. Oportunidades: Explica aquellos factores que resultan positivos y favorables, los cuales se descubren en el ámbito en el que interviene la organización permitiendo conseguir ventajas competitivas.

d. Amenazas: Están referidas a factores caracterizados por afectar adversamente la empresa e incluso, pueden atentar contra su permanencia.

2.1.3.5. PLANTEAMIENTO DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN

VISIÓN

Es considerada como el sueño que pretende alcanzar la empresa en el futuro, proporciona una imagen escrita de lo que aspira ser al final de un periodo dado, por tanto se constituye en el gran objetivo de la empresa; su formación sienta sus bases en el análisis FODA. La visión deberá responder a preguntas como:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué queremos lograr en el futuro?
- ✓ ¿Hacia dónde va la empresa?

MISIÓN

Viene a ser la razón y el propósito principal de la empresa; mediante la misión se debe establecer el cómo se cumplirá la visión.

2.1.3.6. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES

a. OBJETIVOS

- ✓ Los objetivos son los resultados que se pretende alcanzar al finalizar un determinado periodo.
- ✓ Del análisis del entorno externo y entorno interno de la empresa se determina el FODA; con estos elementos se plantearán las guías de acción futura plasmadas en los objetivos.
- ✓ El cumplimiento en conjunto de los objetivos planteados sobre la base al FODA, permitirá lograr la VISION de la empresa.

b. ACTIVIDADES

- ✓ Las actividades vienen a ser las acciones que se desarrollarán para dar cumplimiento a los objetivos, lo que significa que un objetivo trae consigo el desarrollo de varias actividades.

2.1.3.7. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

Estrategias es un plan de acción adecuado, el camino más corto mediante el cual la empresa determina como alcanzar sus objetivos; mediante la estrategia se sortean o evaden las restricciones o impedimentos que se generan al interior de la organización para lograr los objetivos.

2.1.3.8. ESTABLECIMIENTO DE LOS MECANISMOS DE CONTROL

Una vez concluida la elaboración del Plan Estratégica, se establecerán e implementarán de control que permitan contrastar la ejecución con lo planificado.

2.1.4. BALANCED SCORECARD

Es un sistema de control de gestión diseñado a medida, son para alinear actividades con la visión y la estrategia de la empresa a través de un determinado formato. Este formato permite a los empleados entender la situación de la empresa y los directivos tener información de las acciones para cumplir con las estrategias. (Novoa, 2014)

2.1.4.1. COMPONENTES

- **Visión:** Es la definición del porqué de la existencia de la empresa. La pregunta para saber cuál es la misión ¿Por qué existimos? Resume en una frase el área de actividad de la empresa.
- **Misión:** La visión es el logro de la organización en un mediano a largo plazo o la ambición de empresa en un horizonte determinado.
- **Valores:** Los valores son el marco-ético social de la empresa, son límites de conducta que tiene la organización para la toma de decisiones en sus acciones. No solo basta con cumplir las leyes es necesario desarrollar un código de conducta que caracterice a la organización.
- **Estrategias:** Los planes de juego.

2.1.4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

- a. **Objetivos estratégicos:** Expresan los cambios que se pretenden lograr en la empresa.

- b. Indicadores:** Son variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas, constituye el instrumento para la medición y el control de la gestión.
- c. Metas:** Elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión.
- d. Deben especificar:** Cantidad, unidad de medida, fecha. Son resultados que se miden en un determinado tiempo. Son los valores deseados que se asignan a los indicadores, la diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta forma la brecha.
- e. Iniciativas:** Son los proyectos de cambios planteados para alcanzar los objetivos que se establecen en la estrategia.

2.1.4.3. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

Recopilación de Información de la empresa organizada en base a las 4 perspectivas la elección de uso de completo o de un adicional deberá corresponder a contar la historia de la estrategia.

a) Reunir y revisar la información

Esta información está compuesta por Informes anuales, misión, valores, visión, plan estratégico, planes para el proyecto, historias organizativas, etc.

Realización de entrevistas, una vez reunida la información, se deberá corroborar con la organización mediante unas entrevistas que ellos son conscientes de la información que se tiene en los documentos.

b) Desarrollo de objetivos y medidas.

Los objetivos son declaraciones de acciones concretas para cumplir con la estrategia. Los objetivos son el puente entre la acción y la estrategia, Desarrollando los objetivos deberemos colocarlos en las 4 perspectivas del BSC. Según nuestra estrategia para el caso de cada perspectiva podremos formular las siguientes preguntas:

- *Perspectiva Financiera:* ¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?
- *Perspectiva cliente:* ¿Cómo podemos mejorar el servicio con nuestros clientes y atraer nuevos clientes?
- *Perspectiva de procesos internos:* ¿Cómo podemos mejorar nuestros procesos para la satisfacción con nuestros clientes y accionistas?
- *Perspectiva de Innovación y Aprendizaje Organizacional:* ¿Cuál será el rubro de negocio que emprende la empresa?, ¿Qué aprendizaje y herramienta deben manejar los colaboradores para desarrollarse mejor en la empresa?

2.1.5. PRESUPUESTO

El presupuesto viene a ser una proyección en forma ordenada y sistemática de los ingresos y egresos que presumiblemente ocurrirán en un periodo futuro. Al decir proyección ordenada y sistemática de ingresos y egresos, nos referimos a que los presupuestos se deben calcular en aplicación de reglas, técnicas e información, que relacionados entre sí han de contribuir para lograr el fin que se pretende alcanzar. (Flores J. , 2011)

2.1.5.1. CLASES DE PRESUPUESTOS

a. PRESUPUESTO OPERATIVO

Proyecta los ingresos y los gastos que se presume ocurrirán en una organización en un periodo futuro dado, como consecuencia del desarrollo de operaciones relacionadas al giro de las actividades de la entidad. Este presupuesto permite analizar las utilidades esperadas por cada producto o línea de producción. Determina las posibilidades de producción frente a las posibilidades de venta. El Presupuesto Operativo está compuesto por:

- **Presupuesto de Ventas:** Mediante este presupuesto se determina la cantidad de bienes o servicios, que se comercializaran en función a la demanda proyectada para un periodo establecido.
- **Presupuesto de Producción:** En función al Presupuesto de Ventas se elaborara el plan de producción, que servirá de fuentes para el requerimiento de materiales, mano de obra y otros a utilizarse en el proceso productivo. Determinada la cantidad a producir, la orientación inmediata será la de estimar los presupuestos de los elementos de producción:

Presupuesto de Materia Prima: En este presupuesto se estima la cantidad y el costo de los materiales directos necesarios para producir el lote requerido. El Presupuesto de Materia Prima trae beneficios tales como:

El Presupuesto de Compras: mediante este presupuesto se calcula la cantidad de materia prima que debe adquirirse para atender las necesidades de producción.

Presupuesto de Mano de Obra: Mediante este presupuesto se determina la cantidad y costo de recursos humanos necesarios para la producción requerida.

Presupuesto de Gastos de fabricación Indirectos: Para la elaboración de este presupuesto, se deberá estimar la cantidad y costo de materiales, servicios, manos de obra y otros que en forma indirecta intervienen en los diferentes procesos de producción.

- **Presupuesto de Gasto de Ventas:** Mediante este presupuesto, se estimaran los gastos que efectuara el departamento de ventas en la comercialización de los bienes para cuya producción se formula el presupuesto general. El presupuesto de ventas incluirá los gastos de sueldo del personal de ventas, comisiones de vendedores, gastos de distribución, transporte, etc.
- **Presupuesto de Gasto de Administración:** Mediante el presupuesto de gastos de administración, se estima los gastos que corresponden a actividades de dirección y apoyo en el funcionamiento de la empresa, como es el caso de gerencia general, las áreas de contabilidad, recursos humanos,

logística, control interno, planificación, etc., en lo que concierne a sueldos, útiles de escritorio, servicios de terceros y otros.

b. PRESUPUESTO FINANCIERO

El presupuesto financiero se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades o procesos y/o para obtener los medios esenciales que deben calcularse, como el costo de la realización, el costo del tiempo y el costo de adquirir nuevos recursos.

Es todo desembolso, pasado, presente o futuro, que se involucra al proceso de producción, cuyo valor queda incluido en los productos y contablemente se observa en los inventarios (desembolso capitalizable).

2.1.6. COSTOS

Costos viene a ser la suma de los desembolsos que se incurren en la producción de un bien o en la generación de un servicio, es decir es la sumatoria de los valores de todos y cada uno de los elementos que forman parte del producto terminado. Concluyendo se puede decir que los costos son egresos necesarios para producir un bien o generar un servicio. (Novoa Villa, 2014). Los tipos de costos que intervienen en la construcción son:

a. COSTOS DIRECTOS

Se denomina costos directos a todas las erogaciones o gastos que se hagan directamente para la obras, es decir todos los gastos que se hace necesario efectuar para construir las obras mismas. Los elementos del precio unitario son:

- ✓ **Materiales:** Constituyen uno de los elementos de más influencia en la producción de una obra, en la mayoría de las obras este rubro representa más de la mitad del costo total de la misma.
- ✓ Los costos unitarios de materiales están dados por el costo de adquisición en el mercado. El costo unitario total de cada material es el resultado de multiplicar el costo de adquisición por la cantidad a utilizarse.
- ✓ **Mano de obra:** Corresponde al costo de sueldos, salarios, beneficios sociales y demás remuneración en favor de técnicos, empleados y obreros que participan en forma directa en el trabajo de la obra.
- ✓ La determinación de los costos de mano de obra se hará a través de la elaboración de roles o planillas los mismo que están basados en informes de los días trabajados de los obreros, dichos costos constituyen un costo directo por lo que se deberán cargar a la obra respectiva.
- ✓ **Maquinaria:** Son todos los medios mecánicos, propios o subcontratados que intervienen cada una de las unidades del proceso productivo. Se usará aquí una tarifa horaria, aunque la maquinaria sea la propia de la empresa. El control de la maquinaria de la empresa se tratará en comentario aparte. Para la maquinaria subcontratada se anotará en este epígrafe, y no en subcontratación. En este caso, aunque el contratista nos esté haciendo otros trabajos en la obra, presentará una factura independiente por estos trabajos.

- ✓ **Subcontratos:** Otro de los elementos directos de importancia en la construcción es la Subcontratación que puede ser parcial o total. Las obras de edificación sobre todo necesitan la colaboración de industrias afines tales como: Estructuras de aluminio y vidrio, electricidad, carpintería, pintura, decoración, etc.

Estos trabajos se refieren en la mayor parte a subcontratación completa es decir con la intervención de materiales, mano de obra y elementos auxiliares, y en otros casos se hace solo subcontratación de mano de obra, o de provisión de materiales.

Los subcontratistas están obligados a realizar los trabajos en las fechas que constan en los contratos, para que no se retrase la marcha de la obra. El conocimiento personal que exista entre la empresa contratista y la subcontratista garantiza la seriedad para el cumplimiento para el contrato.

- ✓ **Transporte:** En ciertas actividades específicas de la construcción como el movimiento de tierras y los desplazamientos de materiales en trabajos de distancia, el transporte es muy importante ya que representa un costo significativo en el costo total de la obra, por lo cual se lo considera como costo directo.

b. COSTOS INDIRECTOS

Corresponde a varios rubros que intervienen en la construcción en forma indirecta tales como: costo de arrendamiento o de depreciación de la maquinaria ligera y equipos, seguros de maquinaria ligera y equipos, combustibles, lubricantes, planos, Planificación, Diseño estructural, Diseño eléctrico, Diseño Hidrosanitario, Estudio de suelos, Planos

topográficos, Gastos Administrativos y Financieros etc. Es decir son todos aquellos gastos que se realizan para la ejecución de un proyecto y que no han sido considerados como costo directo.

- ✓ **Materiales.** Aquí se anotaría el almacén de pequeña herramienta, caso de que se haya considerado conveniente que éste exista. Las casetas de obra propiedad de la empresa (el costo horario o de alquileres establecido) deben aparecer en este apartado.
- ✓ **Mano de Obra.** Nuevamente son los medios humanos que intervienen en la obra, en este caso serían, entre otros, el Jefe de Obra, encargado, topógrafo, administrativo, etc...
- ✓ **Maquinaria.** Básicamente son los vehículos de desplazamiento del personal indirecto de obra, aunque podría haber otros. Dichos vehículos pueden ser propios de la empresa o, más modernamente, subcontratados a empresas especializadas.
- ✓ **Subcontratación.** Desde el alquiler de las oficinas o casetas de obra, hasta el servicio de vigilancia de la misma o la limpieza de dichas oficinas
- ✓ **Varios.** Si hacíamos una advertencia de precaución al usar este apartado en los costes directos, hay que volverla a repetir y aún aumentar en el caso de los indirectos. En este caso se recomienda que las empresas creen un catálogo de estos costos varios indirectos, por ejemplo: Fianza de la obra, Gastos de inauguración, Licencias y tasas, Teléfonos, Luz de la oficina, Etc...

2.1.6.1. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD

Entre los propósitos principales de la contabilidad de costos tenemos dos:

- a. La toma de decisiones en la planeación y control.
- b. El costeo de productos para la valorización de inventarios y determinación de utilidades.

2.1.6.2. EL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es el punto de actividad de una empresa (volumen de ventas) donde el total de ingresos y el total de los gastos son iguales, lo que significa que como resultados de las operaciones de la empresa no se obtiene ni utilidades ni pérdidas. Para determinar el punto de equilibrio, se debe aplicar los costos clasificados según su comportamiento es decir: costos variables y costos fijos, los que deben incluir costos de producción, administración y ventas.

2.1.6.3. MÉTODO PARA CALCULAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO

- a. **Método de la Ecuación:** El cálculo del punto de equilibrio por este método, se realiza tomando como base la conocida fórmula de determinación de la utilidad, que consiste en:

$$\text{UTILIDAD} = \text{VENTAS} - \text{COSTOS VARIABLES} - \text{COSTOS FIJOS}$$

Despejando esta igualdad obtendríamos la ecuación de cálculo del punto de equilibrio:

$$\text{VENTAS} = \text{COSTOS VARIABLES} + \text{COSTOS FIJOS} + \text{UTILIDAD}$$

Donde:

- $\text{VENTAS} = \text{Cantidad a vender} \times \text{valor unitario}$
- $\text{COSTOS VARIABLES} = \text{cantidad a vender} \times \text{costos unitario variable}$
- $\text{COSTOS FIJOS} = \text{suma de los elementos de costos fijos}$
- $\text{UTILIDAD} = 0$

b. Método del Margen de Contribución: Este método consiste en determinar el punto de equilibrio, encontrando previamente el margen de contribución o la utilidad marginal, restando al valor de venta el costo variable. La fórmula que sirve de base para encontrar el punto de equilibrio por este método es la siguiente:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS} + \text{UTILIDAD DESEADA}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION POR UNIDAD}}$$

2.1.7. ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

(Flores J. , 2013), el análisis e interpretación de los Estados financieros, aplicando diversos instrumentos financieros y un criterio razonable por parte del analista financiero, se investiga y enjuicia a través de la información que suministran los estados financieros, cuáles han sido las causas y los efectos de la gestión de la empresa que han originado la actual situación y, así planificar, dentro de ciertos parámetros cuál será su desarrollo de la empresa en el futuro, y así tomar decisiones oportunas y eficientes.

2.1.7.1. ESTADOS FINANCIEROS BASICOS

a. Estado de Situación Financiera

Es un estado financiero que refleja la situación financiera de la empresa en un momento dado; vale decir que el estado de situación financiera muestra los importes del activo, pasivo y patrimonio, como resultado de las operaciones económicas efectuadas en un determinado periodo. (Novoa, Los Estados Financieros en el Perú, 2013). En la determinación del Balance se debe tener presente la ecuación:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO}$$

El activo responde a la presentación de cuentas con un grado de disponibilidad en de efectivo decreciente que ostentan los recursos, es decir en función a su más pronta posibilidad de convertirse en dinero. Los rubros del pasivo se presentaran en concordancia con el grado de exigibilidad de pago de las obligaciones contraídas, siguiendo un orden compulsivo descendente.

En el patrimonio las partidas se presentaran en el orden de su estabilidad o permanencia, es decir considerando su grado de restricción decreciente para formar parte del capital social de la empresa.

b. Estado de Resultados

El Estado de Resultados conocido como Estado de Ganancia y Perdida, hoy denominado por la NIC N°1 vigente desde el 2016 como Estado del Resultado del periodo y otro resultado integral, es un cuadro en el cual se muestran los ingresos y egreso que se generan en un ejercicio económico, de cuya diferencia se obtienen la utilidad o superávit cuando los ingresos son mayores o la pérdida o déficit cuando los egresos son mayores. (Novoa, 2013)

c. Estado de Flujos de Efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo muestra el efecto de los cambios de efectivo y equivalentes de efectivo, en un tiempo determinado. (Apaza, 2014)

El propósito del estado de flujo de efectivo es proporcionar información sobre las entradas y salidas de efectivo durante un

periodo. También distingue entre los orígenes y los usos de flujos de efectivo al separarlos en actividades de operación, inversión y financiamiento.

d. Estado de Cambio en el Patrimonio Neto

Es un Estado Financiero que nos permite ver las variaciones ocurridas en las distintas partidas patrimoniales, durante un periodo económico; significa lo que se han suscitado en las fuentes propias de la Empresa, representado básicamente por todo el elemento 5, del plan contable empresarial (Apaza, 2014)

Es aquel estado contable que muestra la evolución que ha tenido el patrimonio neto durante el ejercicio económico que se considera. Las normas contables establecen que, en dicho estado, las partidas integrantes del patrimonio neto deben clasificarse y resumirse de acuerdo con su origen, o sea, aporte de los propietarios y resultados acumulados, resulta del exceso del activo sobre el pasivo y representa la participación de los dueños de la empresa y sus derechos sobre los recursos económicos.

2.1.7.2. ANÁLISIS FINANCIERO

Se analiza el patrimonio de la empresa considerando las cualidades financieras que tienen todos los elementos patrimoniales, que se concretan en su diferente grado de disponibilidad, los elementos del activo, y grado de exigibilidad, los elementos del pasivo, procurando en el fondo, que la empresa no tenga dificultades financieras para enfrentar sus obligaciones a su vencimiento (Flores, 2013).

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras. La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

La información contable o financiera de poco nos sirve sino la interpretamos, sino la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero. Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar. Conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

2.1.7.3. ANÁLISIS ECONÓMICO

Estudia la situación económica de la empresa a la que se llega tras un proceso económico tomando decisiones gerenciales, y que estará plasmado contablemente en unos flujos económicos que aparecen reflejado en el estado de ganancias y pérdidas. (Flores J. , 2013)

Por otra parte la rentabilidad de una empresa refleja a priori la eficacia de la gestión de los administradores y su adecuado estudio es el índice fundamental para diagnosticar la situación económica de la empresa, atendiendo los objetivos siguientes:

- ✓ Abonar a los accionistas dividendos que se tornen atractivos la reinversión parcial de utilidades y el aporte de nuevos capitales.
- ✓ Atender requerimientos normales de capital de trabajo;
- ✓ Mantener un ritmo regular de expansión;
- ✓ Atraer fondos del mercado financiero complementarios de los autogenerados.

2.1.8. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

(Ferrer Quea, 2009) En su artículo señala la existencia de dos clases de reportes contables que contienen, en todo o parte, uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cuál sería la situación financiera o los resultados de las operaciones de la empresa si acontecieran dichos supuestos o hipótesis. Estos reportes de índole contable son los Estados Financieros Proforma y los Estados Financieros Proyectados.

Los primeros se sustentan por lo general en operaciones consumadas posteriores a la fecha de corte de las cifras de los Estados Financieros; en tanto que los segundos se apoyan en planes o proyectos futuros, es decir, se basan en la hipótesis “si hubiera sucedido”.

2.1.8.1. OBJETIVO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Las proyecciones de los Estados Financieros tienen por objetivo mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de la gestión futura de la empresa al incluir operaciones que no se han realizado. Es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de la dirección de la empresa cuando se pretenda llevar a cabo

operaciones sujetas a planeación que motiven un cambio importante en la estructura financiera del negocio.

Los Estados Financieros Proyectados se suelen formular cuando se planea, entre otras, las situaciones siguientes:

- a. Asunción de Obligaciones:** Esta operación origina recepción de recursos mediante la emisión de bonos y/o préstamos de instituciones financieras externas y, consecuentemente, su efecto en la estructura financiera de la empresa que pueden ser inversiones en activos, pago de pasivos, disminuciones de capital, o bien una combinación de ellos.
- b.** Resulta de interés, para los posibles adquirentes de los títulos emitidos o de los probables otorgantes del crédito a largo plazo, conocer el uso de los fondos, el efecto de su empleo, así como los bienes que constituyen la garantía de las obligaciones financieras.
- c.** Del análisis de estas cifras se desprenderá la calificación a la emisión o del préstamo, dado que se apreciará el margen de seguridad para su recuperación; y la oportunidad del pago de los respectivos intereses.
- d. Emisión de Acciones:** Al planearse un aumento de capital a través de una emisión de Acciones para que sea suscrita por futuros accionistas, se deberá mostrar sus efectos en la situación financiera de la empresa, con el fin de dar a conocer la conveniencia de suscribir las Acciones; y juzgar sobre las futuras posibilidades de rendimiento de Acciones que están en circulación, a través de los correspondientes dividendos.

- e. Cancelación de Acciones:** Cuando se planea una reducción del capital social, el objetivo será determinar de dónde se dispondrán los recursos para liquidar las Acciones y conocer la estructura financiera que se tendrá después de efectuar la reducción del referido recurso patrimonial de la empresa.
- f. Fusión de Sociedades:** Cuando se fusionan dos o más empresas que han venido operando como entidades independientes, es necesario conocer anticipadamente la situación de las Acciones como resultado de la agrupación de los activos y pasivos de las entidades involucradas. También es importante conocer con antelación la transformación que ocurriría en los ingresos, costos, gastos e impuestos del caso como resultado de la fusión de las empresas.
- Los acreedores y los accionistas deberán analizar la estructura financiera derivada de la fusión y juzgar la nueva empresa como organismo sujeto de crédito.
- g. Escisión de Unidades o Divisiones:** Contrariamente a la situación anterior, se presenta este caso cuando bajo una misma entidad se han agrupado otros entes económicos de actividades que tienen un diverso proceso industrial o comercial, constituyéndose un conjunto de actividades heterogéneas; sin embargo, que por una operación financiera se opta por separar alguna de estas actividades. En tal caso deberá segregarse del todo, cuantificando la situación financiera y las operaciones de gestión (ingresos, costos y gastos) de formas independientes del resto de la entidad.

h. Transformación de un Negocio: Una entidad manejada como negocio personal tiene un régimen jurídico distinto del de una persona jurídica o sociedad; es decir, el régimen patrimonial sufre un cambio importante, en razón de quedar desligada de los bienes y responsabilidades del propietario. Un efecto importante será el cambio en el régimen tributario, además de otros cambios en la estructura de los activos, pasivos; y en los resultados, como son los sueldos de dirección, impuestos sobre utilidades, etc.; cuyo efecto anticipadamente es indispensable cuantificar.

i. Modificación de la Estructura Financiera: En general, para adoptar alguna política que cambie sustancialmente la estructura financiera de la entidad económica, es necesario con antelación, medir y cuantificar sus impactos financieros tanto en las inversiones obligacionales, como en el capital y los resultados de la empresa.

2.1.8.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS BÁSICOS

Los Estados Financieros proyectados que se suelen formular son el Estado de Ganancias y Pérdidas, y el Balance General. Reportes contables que, por lo general, contienen datos que, se pronostican con un año de anticipación. El Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa muestra los ingresos y costos y el consiguiente resultado esperados para el año siguiente; en tanto que el Balance General proyectado muestra la posición financiera esperada, es decir, activos, pasivos y patrimonio expectantes al finalizar el período pronosticado. Los Estados Financieros proyectados son útiles no solamente en el proceso interno de planeación

financiera, sino que además lo requieren las partes interesadas, tales como prestamistas actuales y en perspectiva.

Las proyecciones de los Estados Financieros tienen por objetivo mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de la gestión futura de la empresa al incluir operaciones que no se han realizado. Es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de la dirección de la empresa cuando se pretenda llevar a cabo operaciones sujetas a planeación que motiven un cambio importante en la estructura financiera del negocio.

2.1.9. EMPRESA

Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenas (capital) y exógenos (economías de escala). Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas. (Horndren, Charles y Robinson, Michael, 1997)

2.1.9.1. OBJETIVO

Es acrecentar al máximo los valores de los accionistas. El valor está representado por el precio de mercado de las acciones comunes de la empresa, el cual a su vez, es un reflejo de las decisiones de ella, relacionadas, con la inversión y el financiamiento.

Gestión empresarial

Gestión Empresarial es una disciplina rigurosa, estimulante y dinámica que pertenece al grupo de asignaturas de Individuos y Sociedades. La función de las empresas, que las distingue de otras organizaciones y actores de una sociedad, es producir y vender bienes y servicios que satisfacen las necesidades y los deseos de las personas, para la cual la empresa organiza los recursos. La obtención de ganancias, la toma de riesgos y la operación en un entorno competitivo caracterizan a la mayoría de las organizaciones empresariales.

2.1.9.2. EMPRESA DE CONSTRUCCION

Constructora es una empresa económica y jurídica que se dedica principalmente a la ejecución de obras de construcción, tales como: fraccionamientos casa-habitación, residenciales, plantas e instalaciones industriales, etc., así como las remodelaciones, reparaciones, mantenimiento de obras, así también a la prestación de servicios profesionales: asesorías, asesoría técnica, elaboración de proyectos, organización, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital). (Suarez, C. 2005)

2.1.9.3. ELEMENTOS

Según Suarez, C. (2005) La empresa constructora al igual que toda empresa productiva, debe reunir 4 elementos, sin los cuales sería imposible su desarrollo:

- **Clientes:** Sin los cuales sería inútil el producto o servicios.

- **Recursos de capital:** Sin los cuales también, sería imposible la realización del producto o servicio.
- **Recursos humanos:** Sin los cuales sería imposible la fabricación o integración del producto o servicio.
- **Conocimiento del Proceso:** Sin el cual sería antieconómica la realización

2.1.9.4. OBJETIVO PRINCIPAL.

El objetivo principal de estas empresas es construir un bien inmueble con las especificaciones y requerimientos del cliente, para lo cual cuentan con personal especializado en las diferentes áreas de la construcción.

2.1.9.5. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN

- ✓ Su objetivo es la construcción de obras públicas o privadas a cualquier escala o dimensión.
- ✓ Proceso productivo requiere de una gama de especializaciones.
- ✓ La obra estará determinada por las especificaciones que figuran en el proyecto, plano, memoria descriptiva y presupuesto.
- ✓ La duración del proceso productivo es muy variable, dependiendo del tipo de obra, calidad y de otra serie de factores.
- ✓ En la ejecución de obras nuevas, frecuentemente existen varias fases de operaciones como excavación, encofrado, cimentación, etc.
- ✓ Se trabaja con una gama variable de materiales.
- ✓ Transformación de proyectos con la utilización de recursos humanos y materiales.

2.1.9.6. TIPOS DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

- a. **Empresas que proyectan, construyen y venden sus obras.** Son aquella empresa que se hacen cargo de absolutamente todo, desde el diseño hasta los acabados y luego de su término la venden, para esto, requieren de una gran cantidad de inversión.
- b. **Empresas que construyen y venden sus obras** que han sido proyectadas por otros profesionales por no existir estos en la empresa.
- c. **Empresas para contratar y construir obras ajenas:** Estas empresas realizan proyectos encomendados por terceros, estas son empresa de arquitectura, diseño y generalmente de ingeniería.

2.1.10. TOMA DE DECISIONES

La decisión es el haber escogido entre varias posibilidades y alternativas la mejor de ellas, habiendo juzgado la factibilidad de llevarla a cabo.

Apaza, M. (2001). La eficacia de una decisión tomada bien determinada no solo por la calidad de la misma sino también por su oportunidad y adecuación al tiempo en que se aplica, es de gran importancia saber tanto el momento apropiado de tomar una decisión con el de que esta lleve a efecto y se ponga en práctica dentro de este tiempo requerido.

2.1.10.1. RESPONSABILIDAD DE LA TOMA DE DECISIÓN

González, M. (2001). La decisión no siempre es responsabilidad del líder.

La toma de decisiones es responsabilidad o implica a veces a otras

personas o profesionales, a otras estructuras o equipos de trabajo, pero siempre deberá de estar claro quién va a decidir.

Lo primero que se debe hacer en un equipo de trabajo en posición de líder ante la toma de una decisión es analizar quién o quiénes son los responsables de cada actuación, con que estructura cuenta y quienes están implicados.

2.1.10.2.PASOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

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

2.2. MARCO CONCEPTUAL

ACTIVIDADES: Las actividades (inductores) constituyen las acciones específicas que se deben desarrollar para lograr los objetivos.

AMENAZA: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización.

ANÁLISIS INTERNO: Consiste en evaluar la situación presente de una empresa.

ANÁLISIS EXTERNO: Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

CADENA DE VALOR.- es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

COSTO: Es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien, servicio o actividad.

EGRESO: la salida de dinero de las arcas de una empresa u organización

EMPRESA: unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y cambia el uso de factores de la producción para alcanzar un fin económico determinado.

ESTRATEGIAS: es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

DEBILIDAD: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

FORTALEZA: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.

GENERACIÓN DE VALOR: Es la inversión de los recursos económicos, aportados por la propiedad de la sociedad, permite generar nueva riqueza (valor), en el caso más general, gracias al trabajo de sus empleados.

GESTIÓN: un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

GESTIÓN EMPRESARIAL.- Es la actividad o conjunto de actividades, acciones o medidas que toma la empresa para alcanzar sus objetivos.

INGRESO. Se entiende el dinero que entra a la empresa.

INSTRUMENTO FINANCIERO: es un contrato que da lugar a un activo financiero de una entidad y a un pasivo financiero o a un instrumento de patrimonio de otra.

MISIÓN: enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.

OBJETIVO: Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica”.

OPORTUNIDAD: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

OPTIMIZAR: se refiere a la forma de mejorar alguna acción o trabajo realizado.

OPTIMIZAR RECURSOS: Es buscar la forma de mejorar el recurso de una empresa para que esta tenga mejores resultados, mayor eficiencia o mejor eficacia

OPERACIONES COMERCIALES: Son operaciones que reflejen condiciones de mercado en el país de origen que se hayan realizado habitualmente o dentro de un período representativo entre compradores y vendedores independientes

PLANEACIÓN.- Es el proceso de establecer objetivos y metas a futuro, buscando el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

POLÍTICAS: Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos, estas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los mismos

POLÍTICAS ESTRATÉGICAS.- Son los lineamientos generales, orientadores de la acción que delimitan el campo dentro del cual se establecen los objetivos y se seleccionan e implementan las estrategias.

PRESUPUESTO OPERATIVO: Es un documento que recoge, en términos económicos, la previsión de la actividad productiva de la empresa en un futuro.

PRESUPUESTO FINANCIERO: Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos

PROCESO ADMINISTRATIVO: Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin.

PRODUCTIVIDAD: La cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo.

RECURSO: Ayuda o medio del que una persona se sirve para conseguir un fin o satisfacer una necesidad.

RENTABILIDAD.- Es el beneficio o ganancia como resultado de las operaciones económicas y financieras o de una inversión.

SISTEMA DE GESTIÓN: Es una herramienta que te permitirá optimizar recursos, reducir costes y mejorar la productividad en tu empresa.

SISTEMA DE INFORMACIÓN: Es un conjunto de componentes relacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización.

SISTEMA CONTABLE: Es un conjunto de pasos que se realizan de una manera cronológica mediante anotaciones contables para el registro de operaciones que hace una entidad

SUBSIDIO: Ayuda económica que una persona o entidad recibe de un organismo oficial para satisfacer una necesidad determinada.

TOMA DE DECISIONES: Los procedimientos básicos utilizados en la elaboración de la información contable, destinada a la toma de decisiones financieras.

VISIÓN: descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización.

VALORES CORPORATIVOS: Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios.

2.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

HIPÓTESIS GENERAL

La inadecuada aplicación de la Contabilidad Gerencial da lugar a una deficiente toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C de la ciudad de Puno periodos 2014-2015.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA

1. La aplicación de la Contabilidad Gerencial es empírica en la empresa Isamar Construcciones S.A.C de la ciudad de Puno periodos 2014-2015.
2. La falta de información útil y oportuna hace que la toma de decisiones no sea acertada para la Gestión Empresarial de la empresa Isamar Construcciones S.A.C. de la ciudad de Puno periodo 2014-2015.

2.4. VARIABES

VARIABLE DE LA HIPOTESIS GENERAL

VI: Contabilidad Gerencial

V.D. Toma de Decisiones

VARIABLE DE LA HIPOTESIS ESPECÍFICA 1:

V.I. Contabilidad Gerencial.

V.D. Isamar Construcciones S.A.C.

VARIABLE DE LA HIPOTESIS ESPECÍFICA 2:

V.I. Toma de decisiones

V.D. Gestión empresarial

INDICADORES: Presupuesto Financiero, Presupuesto operativo, Estados Financieros, Fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza.

CAPITULO III

MATERIALES Y METODOS

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

3.1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo de investigación, se tomó como referencia la clasificación realizada por (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010) . Se eligió el Diseño no Experimental transaccional o transversal, ya que los datos se recolectaron en un solo momento y en un tiempo único para posterior analizarla.

3.1.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACION

Los métodos son procedimientos sistemáticos y estandarizados usados en la investigación, para resolver problemas específicos. Los métodos a utilizar en el desarrollo del trabajo de investigación serán:

A. MÉTODO ANALÍTICO

Este método que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un

hecho en particular. Es decir descompone, el problema planteado en el presente trabajo de investigación, en partes que lo integran, con el propósito de estudiar cada uno de sus partes y su relación entre ellas en un tiempo y espacio determinado.

B. INDUCTIVO

Se utilizó este método para cumplir con los objetivos planteados y para la formulación de conclusiones de la investigación en base a los resultados. La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en “relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales”.

3.1.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo de investigación, se tomó como referencia la clasificación realizada por (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010) . Se eligió el Diseño no Experimental transaccional o transversal, ya que los datos se recolectaron en un solo momento y en un tiempo único para posterior analizarla.

- Al problema objeto de estudio.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACION

A. POBLACIÓN

Según (Charaja Cutipa, 2011), Es el conjunto total de elementos que reúnen las mismas características y que es focalizado por el interés

investigativo en un contexto concreto, para la presente investigación la población se encuentra conformada por miembros que integran la empresa Isamar Construcciones S.A.C., se encuentra conformada por 10 integrantes de la empresa.

B. MUESTRA

La muestra es en esencia, un subgrupo de la población, y de acuerdo con Hernández Sampieri & Fernández Collado (2010), el método de muestreo a utilizar en la presente investigación. En esta investigación se utilizó un muestreo No probabilístico Opinático o Intencional, ya que se seleccionó a los empleados que cumplen cargos relevantes dentro de la empresa; que tienen mayor acceso tanto a información como a la toma de decisiones sobre el tema planteado en la presente investigación.

3.3. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

La recopilación de la información efectuada sirve de sustento en la ejecución del presente trabajo de investigación, para el logro de objetivos fijados y comprobar o rechazar las hipótesis planteadas mediante las siguientes técnicas:

A. ENTREVISTA

Esta técnica permitió obtener la apreciación de la Gerente General acerca de la gestión de la empresa.

B. CUESTIONARIO

Los cuestionarios facilitaron la determinación e identificación de los aspectos críticos de la empresa

C. ANÁLISIS DOCUMENTAL

Información que nos permitió reconocer información teórica-científica para el marco teórico y esta información fue de utilidad para sustentar la hipótesis.

3.4. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS

En el trabajo de investigación se empleó el procesamiento y análisis de datos de estadística descriptiva con el que se explicó los resultados productos de la investigación, lo que permitió contrastar la hipótesis planteada. Por lo que se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ Recopilación de información: se realizara mediante la encuesta.
- ✓ Ordenamiento y clasificación de datos
- ✓ Tabulación de la información mediante tablas con los resultados que se obtendrá. Mediante el Excel.
- ✓ Elaboración de cuadros y gráficos mediante el programa Excel.
- ✓ Análisis de información obtenida para poder realizar el tratamiento e interpretación de información obtenida, materia de estudio.

INDICADORES: Fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza.

CAPITULO IV

EXPOSICION DE RESULTADOS

Este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce al cumplimiento de los objetivos y a la demostración de la hipótesis propuesta en la investigación,

4.1. ANALISIS DE LA APLICACIÓN DE CONTABILIDAD GERENCIAL Se realizó la aplicación del FODA en la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

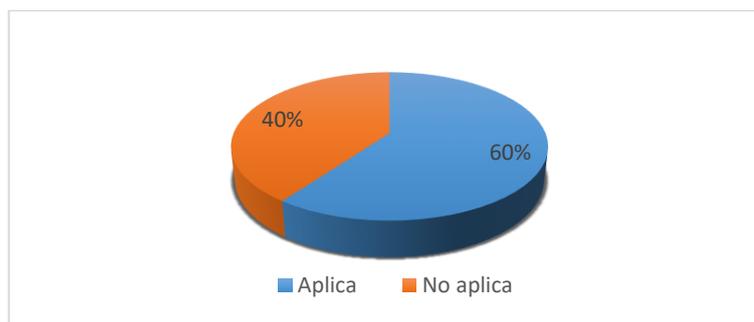
El FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de situación actual de la empresa, y así obtener un diagnóstico y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos. Su rol más importante es en la planificación estratégica.

TABLA 1
APLICACIÓN DEL FODA
(Expresa en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Aplicó	6	60%
No aplicó	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado.

GRÁFICO 1
APLICACIÓN DEL FODA
(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 1

INTERPRETACIÓN: De los encuestados el 60% afirmaron que la Empresa Isamar Construcciones S.A.C. si aplicó un FODA y el 40% afirmaron que la empresa Isamar Construcciones no aplicó un FODA.

DISCUSIÓN: La empresa Isamar Construcciones S.A.C. contó con un FODA, pero deficiente, ya que no se realizó los estudios correspondientes para su elaboración. Un análisis FODA es una poderosa herramienta para el desarrollo del plan estratégico y si no se realiza correctamente no hay base para la elaboración del plan estratégico. Ayuda a la empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales.

Se dio la aplicación de un Plan Estratégico en la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

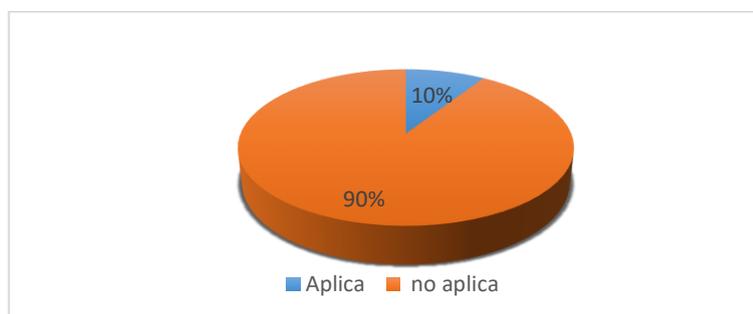
Mediante el plan estratégico se puede establecer lo que la empresa quiere, ayuda a fijar la dirección y como lo va a hacer sin salirse de la realidad de la empresa.

TABLA 2
APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
(Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Aplicó	1	10%
No aplicó	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado.

GRÁFICO 2
APLICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla

INTERPRETACIÓN: En el gráfico se observa que el 10% de los encuestados de la empresa afirma que si se elaboró y se aplicó un plan estratégico y el 90% de los encuestados afirmaron que la empresa Isamar Construcciones no aplicó un Plan Estratégico.

DISCUSIÓN: La empresa Isamar Construcciones S.A.C. no contó con un plan estratégico, eso indica que la empresa no tuvo una dirección y eso no le permitió alcanzar resultados específicos y así mismo no tuvo una base que ayude a las distintas unidades de trabajo a alinearse con los objetivos de la empresa, porque el plan estratégico es una herramienta de planeación que debe tener una empresa para que todas las labores que allí se realizan trabajen a la par, para orientar la marcha hacia una gestión excelente.

Tuvo participación el personal en la elaboración del plan estratégico para la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

La mejor receta para el éxito incluye el trabajo sostenido e indesmayable del empresario y su personal, para lo cual el personal debe estar identificado con la empresa así como participar.

TABLA 3
TUVO PARTICIPACIÓN EL PERSONAL EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

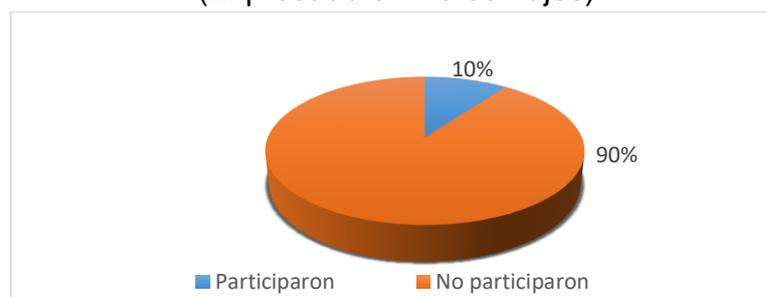
(Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Participaron	1	10%
No participaron	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado.

GRÁFICO 3
TUVO PARTICIPACIÓN EL PERSONAL EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 3

INTERPRETACIÓN: En el gráfico se observa que el 10% de los encuestados afirmo que si hubo participación del personal en la elaboración del plan estratégico y el 90 % de los encuestados afirmaron que no hubo participación del personal para la elaboración del Plan Estratégico para la Empresa Isamar Construcciones S.A.C.

DISCUSIÓN: El personal no tuvo participación en la elaboración del plan estratégico, por lo cual la empresa tuvo poca idea de hacia dónde pretendía dirigirse y el personal que labora en ella no tuvo la misión de dirigir la empresa ya que ellos pueden aportar con ideas nuevas beneficiosas para la empresa y que serán sus capacidades las que generen la sinergia requerida para obtener un valor agregado que vaya más allá del cumplimiento de la tarea asignada. Sin la participación del personal en la elaboración del plan estratégico no hay una perfecta coordinación entre la empresa y el personal.

Se realizó el análisis del entorno empresarial por la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

Es necesario conocer los factores externos que nos rodean como conocer los internos que van a influir en el desarrollo de las estrategias de la empresa.

TABLA 4
ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL
 (Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado

GRÁFICO 4
ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL
 (Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 4

INTERPRETACIÓN: En el gráfico se observa que el 100% de los encuestados afirmaron que no se realizó un análisis del entorno empresarial en la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

DISCUSION: La empresa Isamar Construcciones S.A.C. no realizó el análisis del entorno empresarial, esto no le permite a la empresa conocer el ambiente en el cual desarrolla sus actividades los cuales están compuesto por factores que ejercen influencia en su desenvolvimiento y tampoco le ayudara a contar con información para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). La gerencia debe tomar en cuenta el entorno, conocer sus elementos y tratar de relacionarlos entre sí y visualizar cómo pueden afectar el desempeño organizacional.

Se aplicó presupuesto operativo en la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

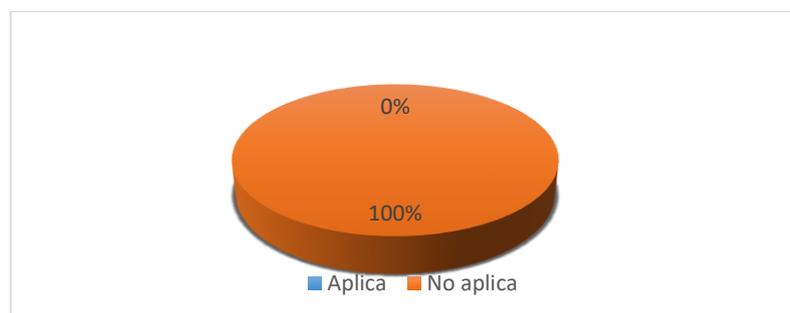
El presupuesto operativo es una herramienta de dirección de las empresas, obtendrán mayores resultados y un eficiente uso de los recursos de la empresa.

TABLA 5
APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO OPERATIVO
(Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Aplica	0	0%
No aplica	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado

GRÁFICO 5
APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO OPERATIVO
(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla N°05

INTERPRETACIÓN: El gráfico muestra que el 100% de los encuestados afirmaron que la Empresa Isamar Construcciones S.A.C. no aplicó el Presupuesto Operativo.

DISCUSION: La empresa Isamar Construcciones S.A.C. no aplicó el presupuesto operativo, lo cual no le permite evaluar el uso de sus recursos al realizar las diferentes actividades; y todo esto conlleva al uso deficiente de los recursos de la empresa.

Se aplicó el presupuesto financiero en la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

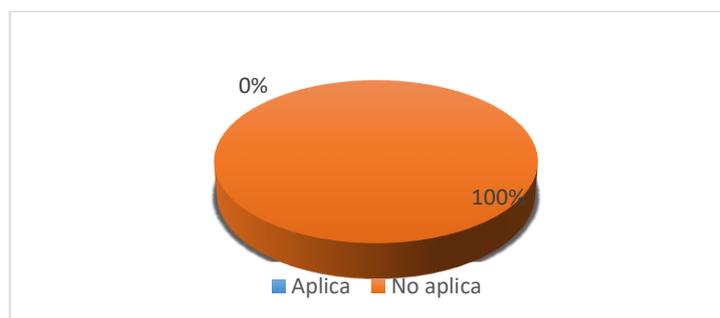
El presupuesto financiero es un plan de acción encaminado al cumplimiento de la meta prevista, la cual debe ser expresada en valores y términos financieros y debe cumplir en un tiempo determinado.

TABLA 6
APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO FINANCIERO
(Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Aplicó	0	0%
No aplicó	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado.

GRÁFICO 6
APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO FINANCIERO
(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 6

INTERPRETACIÓN: El 100% de los encuestados afirmaron que la Empresa Isamar Construcciones S.A.C. no aplicó el Presupuesto Financiero.

DISCUSION: La empresa Isamar Construcciones S.A.C. no aplicó el presupuesto financiero, esto no le permitirá tener una proyección en forma ordenada y sistemática de los ingresos y egresos que ocurrirán en el futuro. La formulación de los presupuestos se inicia desde el momento en que se cuantifican las acciones de los objetivos estratégicos de la empresa

Se aplicó una visión y misión la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

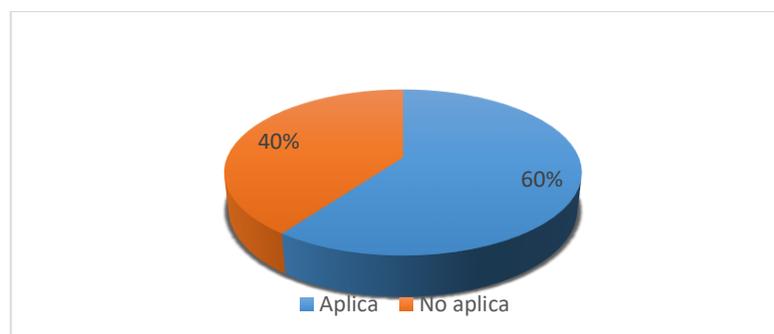
La correcta declaración de una misión y visión, es una herramienta para formular, implementar y evaluar la estrategia que se va a aplicar.

TABLA 7
APLICACIÓN DE UNA VISIÓN Y MISIÓN
(Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Aplicó	6	60%
No aplicó	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado.

GRÁFICO 7
APLICACIÓN DE UNA VISIÓN Y MISIÓN
(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 7

INTERPRETACIÓN: El gráfico muestra que el 60% de los encuestados afirmaron que la empresa Isamar Construcciones S.A.C. si contó con una Visión y Misión y el 40% de los encuestados afirmó que la empresa no contó con una Visión y Misión.

DISCUSION: La empresa contó con una misión y visión deficiente, por lo cual no estuvieron claramente articulados sus metas y objetivos lo cual perjudico a los esfuerzos de la empresa y de los individuos hacia fines comunes. Si la empresa Isamar Construcciones S.A.C quiere crecer será mejor que los defina bien, ya que significan la razón de ser de una empresa y a donde quieren llegar.

Se aplicó un organigrama en la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

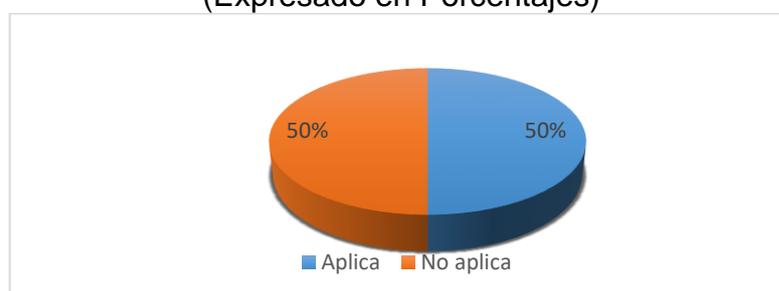
El organigrama beneficia y permite un correcto desarrollo en los canales de comunicación de los miembros de la empresa, sobre todo es una herramienta guía para el desenvolvimiento de cada uno de los colaboradores y la organización misma de la empresa

TABLA 8
APLICACIÓN DEL ORGANIGRAMA
(Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Aplicó	5	50%
No aplicó	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado.

GRÁFICO 8
APLICACIÓN DEL ORGANIGRAMA
(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 8.

INTERPRETACIÓN: El gráfico muestra que el 50% de los encuestados afirmaron que la empresa Isamar Construcciones S.A.C. sí contaba con un Organigrama y el 50% afirma que la empresa no tenía un Organigrama.

DISCUSIÓN: La empresa Isamar Construcciones S.A.C. contaba con un Organigrama deficiente ya que en ella no detalla las funciones de las diferentes áreas así como del personal en general, el organigrama desempeña un papel informativo, papel que no está cumpliendo en la empresa. El organigrama también les muestra a los gerentes y al personal nuevo cómo encajan dentro de toda la estructura

Se aplicó políticas en la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

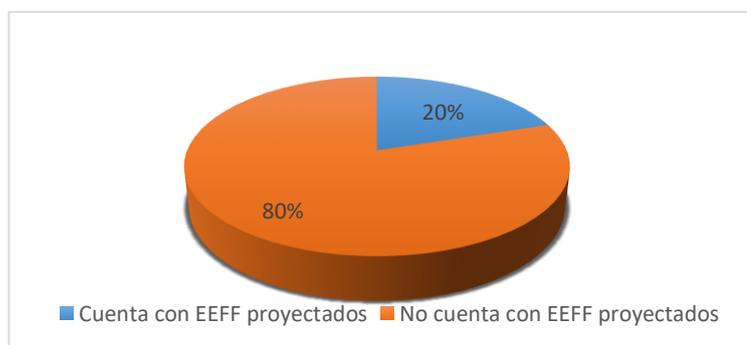
Las políticas ayuda a “saber qué dirección tomar” en caso de que exista cualquier tipo de conflicto con alguno de los agentes que nos rodean, por lo que nos permitirá ser justos si aplicamos siempre una decisión bajo los mismos métodos

TABLA 9
APLICACIÓN DE POLÍTICAS
 (Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Si	1	10%
No	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado

GRÁFICO 9
APLICACIÓN DE POLÍTICAS
 (Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 9

INTERPRETACIÓN: El gráfico muestra que el 10% de los encuestados afirmó que la empresa Isamar Construcciones S.A.C. si contaba con Políticas establecidas en cada Área y el 90% afirmó que la empresa no contaba con Políticas.

DISCUSIÓN: La empresa Isamar Construcciones S.A.C. no tenía establecido políticas lo cual indica que no estaba preparado para reaccionar a situaciones negativas que se le presente con los diferentes agentes que lo rodean.

4.2. NIVEL DE APLICACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL

La aplicación de la contabilidad gerencial como herramienta en la empresa nos sirve para la dirección eficiente de una empresa.

Nivel de conocimiento del FODA en la empresa Isamar Construcciones S.A.C El conocimiento del FODA por todos los miembros de la empresa es importante ya que le permite actuar a cada uno de los miembros de las diferentes áreas de acuerdo a la situación.

TABLA 10
CONOCIMIENTO DEL FODA EN LA EMPRESA

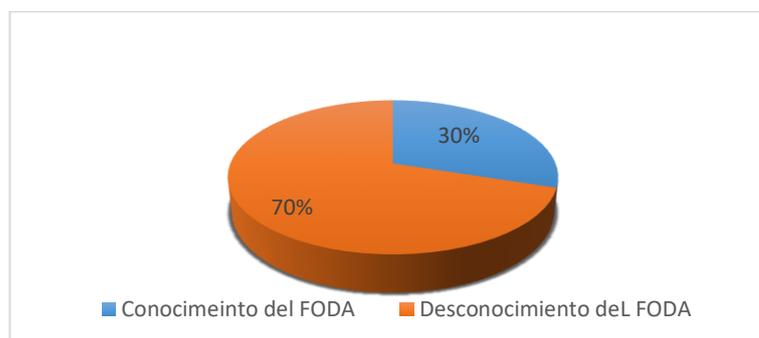
(Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Conocimiento del FODA	3	30%
Desconocimiento del FODA	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado

GRÁFICO 10
CONOCIMIENTO DEL FODA EN LA EMPRESA

(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 10

INTERPRETACIÓN: El gráfico muestra que el 30% de los encuestados de la empresa Isamar Construcciones afirmaron saber que es el FODA y el 70% de los encuestados de la empresa tenía un desconocimiento de lo que es FODA.

DISCUSIÓN: Los accionistas y trabajadores administrativos de la empresa Isamar Construcciones S.A.C desconocen que es el FODA aun cuando la empresa tiene establecido, por lo cual la empresa no puede hacer un análisis de su producto, de la situación de la empresa y del mercado. El no tener

conocimiento del FODA no le permitió conocer sus puntos débiles y fuertes, dentro del entorno general y avanzar en el primer paso de las estrategias que respondan a los puntos débiles y fuertes.

Nivel de conocimiento de la visión y misión de la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

Se debe desarrollar y comunicar la misión y visión de una manera clara y concisa a todos los niveles de la organización. Así cada uno de los miembros de la empresa esté identificados totalmente con la empresa.

TABLA 11
CONOCIMIENTO DE LA MISION Y VISION
(Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Conocimiento de la visión / Misión	2	20%
Desconocimiento de la visión / Misión	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado

GRÁFICO 11
CONOCIMIENTO DE LA MISION Y VISION
(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla N°10

INTERPRETACIÓN: El gráfico muestra que el 20% de los encuestados afirmaron tener un conocimiento sobre cuál es la Visión y Misión de la empresa

Isamar Construcciones S.A.C. y el 80% afirmaron tener un desconocimiento total de la Visión y Misión de la empresa.

DISCUSIÓN: En su mayoría los encuestados desconocían la misión y visión de la empresa esto también se corroboró por la técnica de observación ya que al momento de hacer la pregunta los encuestados no sabían que responder el cual es un indicador negativo para la gestión de la empresa porque no le permite al personal identificarse con la empresa y conocer el propósito de la empresa y luchar por un mismo fin.

Nivel de conocimiento de los objetivos de la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

El seguimiento al cumplimiento de los objetivos debe ser constantes de parte de los responsables y de la gerencia, y de cada persona que aporte a estos objetivos, es decir la empresa tiene que estar comprometida en su totalidad.

TABLA 12
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS
(Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Conocimiento de los Objetivos	3	30%
Desconocimiento de los Objetivos	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado.

GRÁFICO 12
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS
(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 12

INTERPRETACIÓN: El gráfico muestra que el 30% de los encuestados afirmaron tener conocimiento de los Objetivos de la Empresa Isamar Construcciones y el 70% de los encuestados afirmaron tener un desconocimiento de los objetivo de la empresa.

DISCUSIÓN: La mayoría de los encuestados no sabía cuáles son los objetivos de la empresa Isamar Construcciones S.A.C., lo cual indica que la empresa no tenía un establecimiento de un direccionamiento organizacional y eso perjudico a la gestión de la empresa.

Nivel de conocimiento de las funciones de cada miembro de la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

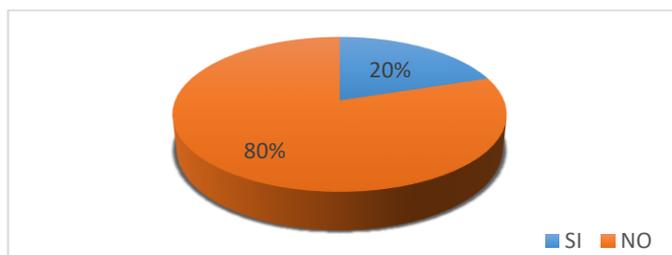
Cada miembro de la empresa debe tener un conocimiento de sus funciones para que se puedan desenvolverse adecuadamente en sus respectivas áreas.

TABLA 13
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES
(Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado

GRÁFICO 13
CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES
(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 13

INTERPRETACIÓN: El gráfico muestra que el 20% de los encuestados afirmaron tener un conocimiento de cuáles son sus funciones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. y el 80% de los encuestados desconocían sus funciones.

DISCUSION: Los encuestados no tenían conocimiento sus funciones ya que en el organigrama de la empresa no se detalla sus funciones, por lo cual no tiene una idea clara de las responsabilidad que tiene cada persona dentro de la empresa lo que hace que no puedan desenvolverse adecuadamente o solo improvisan; así como también, no permite crear una identificación entre el colaborador y la empresa.

Existió un control adecuado de los recursos de la empresa.

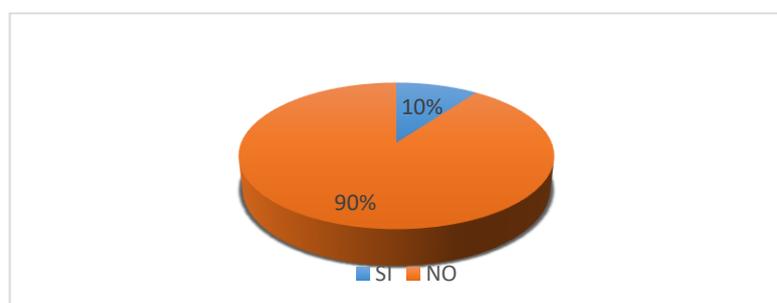
Un control adecuado de los recursos de la empresa permitirá que estos se utilicen de manera eficiente y oportuna.

TABLA 14
CONTROL ADECUADO DE LOS RECURSOS
(Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado.

GRÁFICO 14
CONTROL ADECUADO DE LOS RECURSOS
(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 14

INTERPRETACIÓN: El gráfico muestra que el 10% de los encuestados afirmó que si hay un control adecuado de los recursos de la empresa Isamar Construcciones S.A.C. y el 90% afirmó lo contrario, que no hay un control de los recursos.

DISCUSIÓN: En la empresa Isamar Construcciones S.A.C. el uso de recursos es ineficiente como son financieros, materiales y humanos lo cual no garantiza el buen funcionamiento de la empresa.

El gerente debe entonces evaluar si cuenta con todos los recursos requeridos para ser exitoso en su gestión, si los presupuestos se ajustan a las necesidades, si los equipos son los necesarios y con la tecnología requerida, si cuenta con los elementos de oficina suficiente, si la planta o el edificio responden a las necesidades de no solo del equipo de trabajo sino también de los clientes y/o proveedores que utiliza estos espacios.

Capacitación a los trabajadores en la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

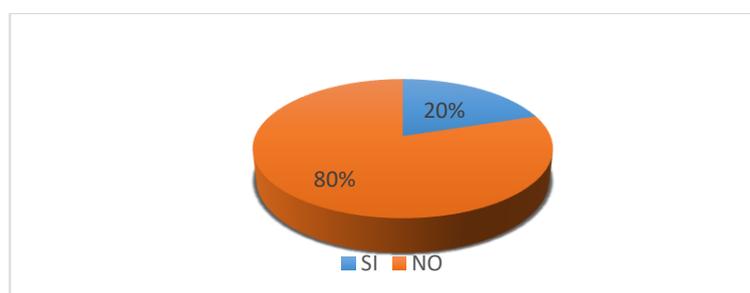
La capacitación a los trabajadores es muy importante para que su desempeños sea más eficiente y así se aumente la productividad de la empresa.

TABLA 15
CAPACITACION A LOS TRABAJADORES
(Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuentes: Cuestionario Aplicado.

GRÁFICO 15
CAPACITACION A LOS TRABAJADORES
(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 15

INTERPRETACIÓN: El gráfico muestra que el 20% de los encuestados afirmaron que en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. si se realizaron capacitaciones a los trabajadores y el 80% afirman lo contrario.

DISCUSIÓN: Los trabajadores de la empresa Isamar Construcciones S.A.C. no son capacitados esto no contribuirá al incremento de la productividad, porque no son trabajadores calificados y por ende en el ámbito laboral no realizan sus actividades de manera eficiente.

Nivel de conocimiento de la contabilidad gerencial en la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

El conocimiento de la Contabilidad gerencial ayuda a los miembros de la empresa a seleccionar la información para facilitar la toma de decisiones en la empresa.

TABLA 16
CONOCIMIENTO DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL
(Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Conocimiento de la C. Gerencial	1	1%
Conocimiento de la C. Gerencial	10	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado.

GRÁFICO 16
CONOCIMIENTO DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL
(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 17.

INTERPRETACIÓN: El gráfico muestra que el 10% de los encuestados tenía conocimiento de que es la Contabilidad Gerencial y el 90% de los encuestados desconocía que es la Contabilidad Gerencial.

DISCUSIÓN: Los encuestados desconocen que es contabilidad gerencial, por lo cual desconocen que es una herramienta muy importante para la empresa que ayuda a tener una información organizada, actualizada, que sea comprensible lo cual servirá para una toma de decisiones eficiente. Genera información para el uso interno de los gerentes para la planeación, control y la toma de decisiones en estas. Es importante asimismo, porque permite participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, y ayudar a coordinar los efectos en toda organización.

RESUMEN DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO EN LA EMPRESA ISAMAR CONSTRUCCIONES S.A.C.

El cuestionario con respecto al “análisis de la aplicación de la contabilidad gerencial” aplicado a los trabajadores administrativos y socios de la empresa Isamar Construcciones S.A.C. nos permitió obtener los siguientes resultados.

TABLA 17
RESUMEN DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO
(Expresado en Porcentajes)

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL		
CARACTERÍSTICAS	SI	NO
Aplicación del FODA	60%	40%
Aplicación de un plan estratégico	10%	90%
Participación de todo el personal en la elaboración del Plan Estratégico	0%	100%
Aplicación de análisis del entorno empresarial	0%	100%
Aplicación del presupuesto Operativo	0%	100%
Aplicación del presupuesto Financiero	0%	100%
Aplicación de una visión y misión	60%	40%
Aplicación de un organigrama	50%	50%
Establecimiento de políticas	10%	90%
NIVEL DE APLICACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL		
CARACTERÍSTICAS	SI	NO
Conoce el FODA de la empresa	30%	70%
Conocimiento de la visión y misión de la empresa	20%	80%
Conocimiento de los objetivos de la empresa	30%	70%
Conocimiento de sus funciones	20%	80%
Control Adecuado de los recursos	10%	90%
Capacitación a los trabajadores	20%	80%
Conocimiento de la Contabilidad Gerencial	10%	90%

Fuente: Tablas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,8,9,10,11,12,13,14,15,16

La empresa, Isamar Construcciones S.A.C. cuenta con un FODA, así lo afirma un 60%, pero es un FODA totalmente deficiente e inexacta porque no se realizó el análisis del entorno empresarial afirmado por el 100% de los encuestados, ese análisis es el punto de partida para la elaboración del FODA. El 10% afirma que si se cuenta con Plan Estratégico lo cual es totalmente empírico y el personal Administrativo en un 100% no tuvo participación para su elaboración y por ende no conoce de la existencia de dicho documento.

El 60% afirma que la empresa cuenta con una misión y visión establecida, pero el 80% no sabe cuál es la misión y visión que tiene establecida la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

El 50% afirma que la empresa si cuenta con un organigrama, y el 80% del personal no sabe cuáles son sus funciones y sus responsabilidades solo improvisan o no realizan las funciones que les corresponde según su área. También un 80% afirmaron que la empresa no realiza una capacitación a su personal, eso no le permite el buen desenvolvimiento de su personal.

La empresa no cuenta con los presupuesto operativos y financieros, así lo afirmaron el 100% de los encuestados ya que el asesor contable no es de la ciudad de Puno, y solo lo elabora cuando se le pide.

No hay un control adecuado de los recursos financieros, materiales y humanos; así lo afirma un 90% de los encuestados. No se aplica la contabilidad gerencial, más del 70% de los trabajadores administrativos de la empresa desconoce la Contabilidad Gerencial así se observa en la tabla 17 lo cual la toma de decisiones en la empresa es totalmente deficiente.

4.3. ANÁLISIS DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ISAMAR CONSTRUCCIONES S.A.C.

Para muchas decisiones que se toman se dedica poco tiempo olvidando herramientas importantes que brinda la Contabilidad Gerencial como planificación y procesos, al tomar una decisión se tiene en cuenta solamente corazonadas y se pasan por alto aspectos que deben ser analizados llevaran la decisión a un resultado positivo para la empresa.

4.3.1. INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ISAMAR CONSTRUCCIONES S.A.C.

Para tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus

consecuencias respecto a nuestro objetivo. Para lo cual la información debe ser seleccionada y depurada.

Aplicación de Estados Financieros Proyectados en la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

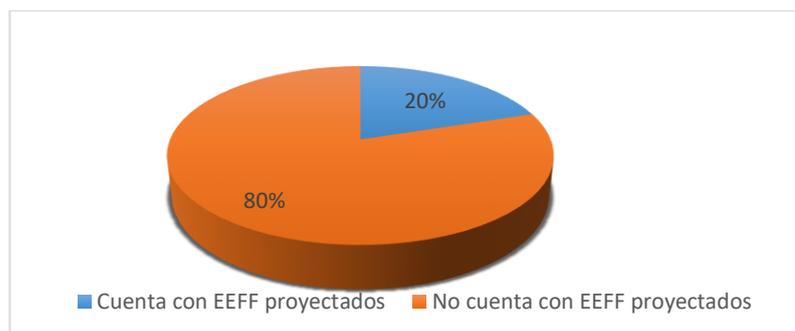
Esta herramienta muestra anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de la gestión futura de la empresa.

TABLA 18
APLICACIÓN DE EE.FF PROYECTADOS
(Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Si cuenta con EEFF proyectados	2	0%
No cuenta con EEFF proyectados	8	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado.

GRÁFICO 17
APLICACIÓN DE EE.FF PROYECTADOS
(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 18

INTERPRETACIÓN: El gráfico muestra que el 20% de los encuestados afirmaron que la Empresa Isamar Construcciones S.A.C. si aplica los Estados Financieros Proyectados y el 80% afirma que no se cuenta con los EE.FF Proyectados.

DISCUSIÓN: La empresa Isamar Construcciones S.A.C no contaba con los Estados financieros proyectados lo cual no le permitió detectar errores de planeación para así adoptar las medidas necesarias para corregirlos antes de que resulte más costosa para la empresa. Los Estados Financieros proyectados son útiles no solamente en el proceso interno de planeación financiera, sino que además lo requieren las partes interesadas, tales como prestamistas actuales y en perspectiva.

Es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de la dirección de la empresa cuando se pretenda llevar a cabo operaciones sujetas a planeación que motiven un cambio importante en la estructura financiera del negocio.

Aplicación de los Estados Financieros Analizados para la toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

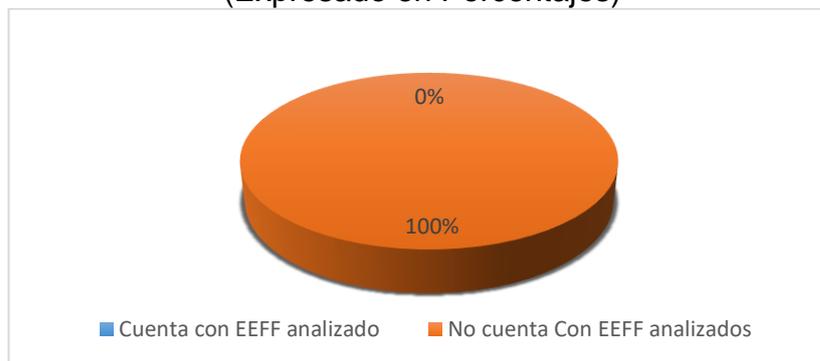
Esta herramienta proporciona a la empresa sobre su posición financiera en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de algún periodo anterior.

TABLA 19
APLICACIÓN DEL LOS EE.FF.ANALIZADOS
(Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Cuenta con EEFF analizados	0	0%
No cuenta con EEFF analizados	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado.

GRÁFICO 18
APLICACIÓN DEL LOS EE.FF.ANALIZADOS
 (Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 19

INTERPRETACIÓN: El gráfico muestra que el 100% de los encuestados afirmaron que en la empresa Isamar construcciones S.A.C no se realizó el análisis de los Estados Financieros.

DISCUSIÓN: La empresa Isamar Construcciones S.A.C. no aplico el análisis de estados financieros; esto no le ayudo a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones realizadas, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

Realización de un estudio de mercado para la toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

El estudio de mercado es importante para determinar a qué tipo de población está dirigido el producto y también incide en el precio.

TABLA 20
REALIZACION DE UN ESTUDIO DE MERCADO
 (Expresado en Cantidades y Porcentajes)

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE (%)
Se realizó	0	0%
No se realizó	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado

GRÁFICO 19
REALIZACION DE UN ESTUDIO DE MERCADO
(Expresado en Porcentajes)



Fuente: Tabla 20

INTERPRETACIÓN: El 100% de los encuestados afirmó que no se realizó un estudio de mercado para realizar el proyecto en la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

DISCUSION: La empresa Isamar Construcciones S.A.C. no realizó un estudio de mercado, no sabe cómo está "parado" en el mercado en comparación con sus competidores, la aceptabilidad de sus productos o servicios, si debe realizar más publicidad, no sabe tampoco con qué clase de herramientas cuenta que sus competidores no tienen; así como tampoco sabía a qué tipo de mercado estaba dirigido el producto.

RESUMEN DEL CUESTIONARIO APLICADO A ACCIONISTAS Y ADMINISTRADORES DE LA EMPRESA ISAMAR CONSTRUCCIONES S.A.C.

El cuestionario aplicado con respecto al "análisis de la toma de decisiones" aplicado a los trabajadores administrativos y socios de la empresa Isamar Construcciones S.A.C. nos permitió obtener los siguientes resultados.

TABLA 21
RESUMEN DEL CUESTIONARIO APLICADO

(Expresado en Porcentajes)

INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ISAMAR CONSTRUCCIONES S.A.C.		
ITEMS	SI	NO
Aplicación de EE.FF. en la empresa	20%	80%
Aplicación de los análisis de EE.FF. Proyectados	20%	80%
Realización de Estudio de mercado	0%	100%

Fuentes: Tabla 18, 19 y 20

Como se puede observar en el tabla 21, la empresa no contaba con Estados Financieros y mucho menos con los Estados Financieros proyectados; ni con el análisis de Estados financieros, esto incide negativamente en la toma de decisiones de la empresa, porque son herramientas muy importantes para la toma de decisiones de la dirección de la empresa cuando se pretende llevar a cabo operaciones sujetas a planeación que motiven un cambio importante en la estructura financiera del negocio. Tampoco contaba con un análisis de mercado para el desarrollo de su producto, como sabe su posicionamiento en el mercado actual, si su producto es aceptado o no.

4.3.2. TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ISAMAR CONSTRUCCIONES S.A.C.

La toma de decisiones, es una herramienta muy importante para las empresas, ya que nos permite obtener alternativas de solución ante un problema presentado, las decisiones deben tomarse en forma conjunta con el integrante, elegir las más adecuadas y apropiadas para que conlleve a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas y de esta manera ser más competitivos.

DECISIONES IMPORTANTES EN EL PERIODO 2014-2015**DECISION 01: Proyecto de vivienda multifamiliar**

Se contaba con un terreno grande y simplemente se decidió ejecutar el proyecto “Residencial Adriana”. Pero no se consideró hacer un estudio de mercado ya que es el primer punto que apunta a donde dirigir el producto ya sea a un público específico que tenga cierta capacidad para adquirirlo. Para este producto existen determinadas características del terreno como ubicación geográfica, la proyección inmobiliaria de la zona, el equipamiento urbano, el nivel socioeconómico de la zona entre otros, así como determinar las características de los departamentos. Estos puntos son muy importantes y se debió considerar pues de este modo se hubiera evitado las demoras en las ventas y la deficiencia en la construcción de los departamentos.

DECISION 02: Precio de venta de los departamentos:

El precio se determinó sobre la base de la compra de materiales y gasto de mano de obra por piso. Para determinar el precio de los departamentos es necesario realizar un Estudio de mercado para hacer un cálculo del precio promedio de la competencia. Después realizar una relación entre los productos que se ofrecen, y ver las similitudes con respecto a la distribución y acabados de la competencia. También para la determinación del precio influirán factores internos y factores externos. Todo esto debió considerarse a la hora de tomar esa decisión y ello hubiera ayudado a que los precios sean económicos y justos.

DECISION 03: Fuente de financiamiento:

En un inicio los socios de la empresa acordaron iniciar la obra “Residencial Adriana” con capital propio, pues no se elaboró el presupuesto operativo y el

presupuesto financiero para prever los gastos a futuro así como las ganancias esperadas. No fue una toma de decisión acertada ya que no se contaba con las herramientas necesarias. Por lo cual en el transcurso de la construcción de la residencial se vio que el recurso económico que se disponía no fue lo suficiente para su conclusión por lo mismo la obra se paralizó 2 meses, por la falta de materiales y pago a la mano de obra. Para cubrir las necesidades, se decidió optar por préstamos de terceros a Largo Plazo, dadas las circunstancias de la economía actual y la dificultad de financiamiento existente. Las decisiones de recibir financiamientos externos siempre deben obedecer al lograr expansión del negocio que garantice ventas o prestación de servicios seguros, ya que cuando se hace solamente para capital de trabajo puede llevar a disminuciones sustanciales de utilidades y hasta pérdidas previstas por abusar de este medio, a veces fácil, cuando hay confianza empresarial, sin tratar de lograrlo solamente con la generación de recursos en sus operaciones típicas.

DECISION 04: Compra de maquinaria:

Se compró un volquete al inicio de la obra pero no fue de mucha utilidad para la empresa ya que sufrió algunas imperfecciones costosas de reparar.

Para adquirir una máquina debe dar respuesta a la situación actual de la empresa, pero también puede modificarse para tener en cuenta su posible crecimiento. Quizá haya mayores necesidades de producción que cubrir y entonces habría que contemplar una máquina modular que permite cambiar componentes para ampliar prestaciones y también hacer un análisis de los recursos financieros con los que cuenta la empresa. Contando con información necesaria se debe tomar la decisión de comprar o no el volquete.

DECISION 05: Selección y reclutamiento

No se realizó una selección y reclutamiento del personal, razón por la cual hubo muchas fallas en la construcción de la Residencial Adriana, ya que el personal no estaba calificado para el cargo.

Es de vital importancia la perfecta adecuación de su personal a los puestos de trabajo definidos en el organigrama de la empresa. El núcleo de una organización son las personas y su correcta selección es esencial para el correcto funcionamiento de la misma a todos los niveles. Por ello, se deben establecer unas bases necesarias para desarrollar una óptima política de selección de personal que permita ingresar en la empresa a las personas adecuadas a su labor.

4.4. PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR LA CONTABILIDAD GERENCIAL EN LA EMPRESA ISAMAR CONSTRUCCIONES S.A.C.

Para poder ponerlo en práctica es recomendable que la Gestión Gerencial muestre actitud y sepa ordenar y tomar decisiones que conlleve a desarrollo y crecimiento de la empresa en marcha.

En mi investigación con los datos obtenidos a través de encuestas, entrevistas, observaciones, pude comprobar que la empresa Isamar Construcción S.A.C. no utiliza la Contabilidad Gerencial en Actividades por falta de personal capacitado y entrenado.

El planeamiento y conocimiento sobre la Contabilidad Gerencial en esta empresa se puede mejorar observando las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia del planeamiento consiste en la

identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

El objetivo de esta propuesta ayudar a mejorar la toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. por parte de la gerencia para su mejor desarrollo y gestión empresarial.

ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL INTERNO Y EXTERNO.

Realizar un análisis del entorno empresarial interno y externo en el que la empresa Isamar Construcciones S.A.C. desarrolla sus actividades. Este análisis del entorno de la empresa constituirá una fuente de información valiosísima para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), el cual le permitirá establecer y afinar la visión, misión, objetivos estratégicos y actividades que le servirán de horizonte en la gestión del futuro (ver figura 1 composición del entorno empresarial)

ELABORACIÓN DEL FODA

Una vez realizado el análisis del entorno empresarial en el que se desarrolla la empresa Isamar Construcciones S.A.C. con el análisis del entorno externo de la empresa se establecerán las oportunidades y amenazas y del análisis del entorno interno se establecerán las fortalezas y debilidades de la empresa Isamar Construcciones S.A.C. El análisis FODA te obliga a pensar a futuro. Es cierto que probablemente la gerencia sepa la situación actual del negocio, pero ¿realmente sabe lo que le depara el día de mañana? Este proceso le va a ayudar a entender esto.

Una diferencia entre las fuerzas y debilidades, y las oportunidades y las amenazas es que los primeros se enfocan en el presente, mientras que los restantes se piensan a futuro.

Las fuerzas y debilidades están bajo tu control. Puede ser difícil, pero puedes cambiarlos con el tiempo: Por otro lado, las oportunidades y amenazas casi siempre están fuera de tu alcance. Puedes tratar de controlarlas y planear un cambio en ellos, pero al final del día no depende de ti. Algunos ejemplos incluyen:

El análisis FODA anual te mantendrá alerta para evitar perder contacto con tus clientes y la industria a la que tu negocio pertenece

VISIÓN Y MISIÓN

En esta etapa se tiene que elaborar la misión y visión de la empresa Isamar Construcciones S.A.C. ya que la Correcta declaración de su misión y visión, será una herramienta para formular, implementar y evaluar las estrategias que se va a aplicar la empresa, por lo cual se debe desarrollar y comunicar la misión y visión de una manera clara y concisa a todos los niveles de la organización.

La visión deberá responder a preguntas como:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué queremos lograr en el futuro?
- ✓ ¿Hacia dónde va la empresa?

ESTABLECER ESTRATEGIAS

La estrategia es un plan de acción adecuado, mediante el cual la empresa Isamar Construcciones S.A.C. tiene que determinar cómo alcanzar sus objetivos.

PLAN ESTRATÉGICO

Una vez que la empresa Isamar Construcciones S.A.C haya seguido los siguientes pasos de manera secuencial:

1. Generación de la idea y toma de decisión de formular el Plan estratégico.
2. Análisis del entorno empresarial: interno y externo
3. Establecimiento del FODA
4. Planeamiento de la visión y misión
5. Planteamiento de objetivos y actividades
6. Establecimiento de estrategias
7. Establecimiento de los mecanismos de control

ESTADOS FINANCIEROS

La empresa Isamar Construcciones deberá contar con un especialista para que realice la elaboración y análisis de los estados financieros de la empresa, el cual deberá ser entregado en un periodo determinado, acordado entre los accionistas y los socios de la empresa. El especialista también deberá elaborar los Estados Financieros Proyectados de la empresa para lo cual debe:

Conocer la empresa: Lo primero es analizar el mercado y la capacidad de producción de la empresa para hacer una proyección realista.

Determina el tiempo de proyección: Las proyecciones financieras pueden ser mensuales o anuales o, como se hace usualmente, a cinco años, dependiendo de cómo funcione la empresa. Lo recomendable es hacerlas cada 30 días, para evaluar las metas periódicamente. Esto se acordara con los accionistas y la gerencia.

PRESUPUESTO OPERATIVO

La empresa Isamar Construcciones S.A.C. tiene que contar con un especialista que elabore el Presupuesto Operativo el cual le ayudara a proyectar los ingresos y los gastos que se presume ocurrirán en la empresa en un periodo futuro dado, como consecuencia del desarrollo de operaciones relacionadas al giro de las actividades de la entidad. Este presupuesto permite analizar las utilidades esperadas por cada producto o línea de producción. Determina las posibilidades de producción frente a las posibilidades de venta.

PRESUPUESTO FINANCIERO

El presupuesto financiero se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades o procesos y/o para obtener los medios esenciales que deben calcularse, como el costo de la realización, el costo del tiempo y el costo de adquirir nuevos recursos.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros.

Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. .

PROPUESTA PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ISAMAR CONSTRUCCIONES S.A.C.”

Es conveniente precisar que su elaboración no estará a cargo únicamente del Gerente General y algunos funcionarios, por el contrario se deberán contar con

un especialista quien se encargara de formar equipos de trabajo, en los que procurara la participación de todos los integrantes de la organización

Cuando los trabajadores en general participan en la generación de los documentos que conducen el accionar de la empresa, se consigue que como integrantes de la empresa, de primera intensión estén enterados del contenido de dichos documentos y consecuentemente se logra su compromiso con la organización, haciendo suyos la visión, la misión y los objetivos establecidos por ello mismos en el plan estratégico.

MEJORA DEL TRABAJO DE TOMA DE DECISIONES

El proceso de toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Actualmente el proceso de toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. se toma con información que no refleja la real situación de la empresa y de sus operaciones; por lo que debería ser mejorado por ejemplo, contratando personal especializado en determinadas áreas, implementando acciones de control interna en áreas críticas, determinando los procedimientos o procesos que pueden estar causando problemas para la empresa, entre otras alternativas.

INFORMACIÓN QUE MANEJA LA CONTABILIDAD GERENCIAL

Básicamente en este aspecto son los estados Financieros, los ratios financieros, los análisis verticales y horizontales, la información consolidada de la empresa,

entre otros informes financieros importantes para la toma de decisiones. Sin embargo, con frecuencia, se observa un gran esfuerzo por fortalecer estas actividades, dejando a la deriva el tema de la contabilidad gerencial. El correcto direccionamiento de la operación de la empresa es el eje para que la sociedad crezca de forma integral a nivel económico, educativo y profesional, basada en el compromiso y la ética profesional, para lo cual se tiene que implementar la Contabilidad Gerencial en la empresa Isamar construcciones S.A.C.

Sobre la inversión.

Ahora bien, cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, o sea, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de la empresa Isamar Construcciones S.A.C., o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera necesario.

UTILIDAD DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL EN EL PROCESO DE CONTROL

La Contabilidad gerencial, le ayudara a la empresa Isamar Construcciones S.A.C. a facilitar el proceso de control a través de la elaboración y confección del presupuesto (proceso de planificación) y del cálculo y análisis de las desviaciones (proceso de evaluación).

Para ello es necesario conocer cuál es el resultado de cada una de los centros que componen la empresa. Mediante la formulación de los objetivos y la elaboración de los presupuestos se señala cuál es el comportamiento hacia el que deben orientarse los miembros de la organización y se motiva para su logro

(control a priori). Por otro lado, mediante el análisis de desviaciones se evalúa si este comportamiento ha sido congruente con los objetivos establecidos (control a posteriori).

4.5. CONTRASTACION DE LOS OBJETIVOS CON LAS HIPOTESIS

CONTRASTACION DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 1:

“La aplicación de la Contabilidad Gerencial es empírica en la empresa Isamar Construcciones S.A.C de la ciudad de puno periodos 2014-2015”

Según las tabla del 01 al 09 y los gráficos del 01 al 09, da cómo resultados de la encuesta la aplicación empírica de la Contabilidad Gerencial por la empresa Isamar Construcciones S.A.C.; y en las tablas y gráficos N° 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16 se evidencia las limitaciones en el nivel de aplicación de la contabilidad gerencial. Por tal situación la hipótesis queda aceptada.

CONTRASTACION DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 2:

“La falta de información útil y oportuna hace que la toma de decisiones no sea acertada para la Gestión Empresarial de la empresa Isamar Construcciones S.A.C. de la ciudad de Puno periodo 2014-2015”

Según las tablas 18, 19, 20 y grafico 17 al 20 que no se cuenta con herramientas que proporcione una información útil y oportuna lo cual da lugar a que la toma no se acertada para la gestión de la empresa Isamar Construcciones S.A.C. esto se ve reflejado en las respuestas de la entrevista a la Gerente General de la empresa. Por lo cual la hipótesis queda aceptada.

4.6. DISCUSION DEL DESULTADO

Los resultados de esta investigación justifican las hipótesis propuestas, queda aprobada entonces que la aplicación de la Contabilidad Gerencial es una Herramienta importante para una toma de decisiones acertada en la empresa Isamar Construcciones S.A.C., (MINGUES CONDE, 2006) “La Información Contable en la Empresa Constructora: Factores Identificativos Del Fracaso Empresarial” de la Universidad de Valladolid España, resume que la información contable emitida por las empresas Constructoras que ejercen la actividad más típica del sector, en su mayoría pequeñas y medianas empresas, puede ser considerada útil tomando como base su capacidad predictiva. A pesar de que la información analizada se haya nutrido en su mayoría de cuentas anuales abreviadas, lo que además conlleva que no hayan sido sometidas a auditoria. Entonces de esta medida si se aplica la contabilidad gerencial la toma de decisiones en la empresa será eficiente ya que contara con una base de información depurada. Según (VALENCIA MONAR, 2009) “elaboración e implementación de un manual de procedimientos contables para la Constructora Eco Arquitectos S.A.” Universidad Tecnológica Equinoccial Quito – Ecuador, sostiene que existen también problemas de comunicación en cada uno de los departamentos, iniciando desde la gerencia hasta llegar a las áreas contables y financieras, pues él no comunicar las cosas a tiempo puede traer posteriormente graves inconvenientes en el desarrollo de las actividades dentro y fuera de la empresa. Existen políticas poco claras y no muy bien establecidas actualmente en la empresa ECO ARQUITECTOS S.A. lo que hace más fácil que se ejecuten las labores dentro de la empresa, y lo que es más, no constan escritas en ningún documento; de acuerdo a esta afirmación es vulnerado también por esta

problemática al no incluir al personal administrativo y accionista en la participación directa de la elaboración del plan estratégico así como la información de es limitada hacia ellos. (PANCA RODRIGUEZ, 2016) “análisis financieros y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la Empresa Gómez Ingenieros Contratistas S.A.C. periodos 2014-2015” de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, concluye que al analizar el Estado de Situación Financiera de la empresa Gómez Ingenieros Contratistas S.A.C., mediante el análisis horizontal y vertical concluimos que: En el activo corriente la principal variación es en el rubro Cuentas por Cobrar Comerciales con un aumento del 100.75%, este aumento se debe a que la empresa durante el periodo 2015 realizo la mayor parte de prestación del servicio al crédito. En el activo no corriente el rubro más representativo en los dos periodos es Inmueble Maquinaria y Equipo, tiene un aumento de 7.39% esto se debe a la adquisición de activos para prestación de servicio en construcción. Del mismo modo en el pasivo corriente la principal variación en los dos periodos es en el rubro Obligaciones Financieras con una disminución de -100%, debido a los pagos de las obligaciones a entidades financieras que fueron financiados para la operatividad de la empresa. Se concuerda que el análisis de los EEFF es importante para la toma de decisiones.

Del trabajo de investigación se concluye que la empresa Isamar Construcciones S.A.C. en la organización no hay un sistemas de información, que impactan en ella al ser el insumo en la toma de decisiones. El sistema de información de la Contabilidad Gerencial es, sin duda, un apoyo fundamental para la gerencia, en la medición de gestión, la empresa no lo aplica como consecuencia no hace monitoreo, seguimiento y evaluación de los logros frente a los objetivos

propuestos. Se puede observar en la tabla 1 que más del 50% afirma que no se aplica la Contabilidad Gerencial en la empresa Isamar construcciones S.A.C; en cuanto al nivel de conocimiento de la Contabilidad Gerencial más del 70% afirmo no tener ningún conocimiento de lo que es Contabilidad Gerencial.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

La falta de la aplicación de la Contabilidad Gerencial en la empresa Isamar Construcciones S.A.C, el cual está reflejado en un FODA que no permite alcanzar objetivos y de esta manera incide negativamente en la toma de decisiones de la empresa.

SEGUNDA:

No se da la aplicación de la Contabilidad Gerencial esto se refleja en la falta del análisis del entorno empresarial interno y externo el cual no le ayuda a alcanzar un futuro deseado y el logro de sus objetivos, ya que esto refleja en los resultados de la investigación

TERCERA:

No se evidencia una correcta toma de decisiones, debido a que no se basan en los criterios de manera conjunta y tampoco se cuenta con las herramientas necesarias para reunir una información útil y esto no le permite buscar y asegurar la vitalidad y continuidad de la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Es importante que se formule un planeamiento estratégico en la empresa Isamar Construcciones SA.C., de manera que se permita alcanzar el logro de las metas y objetivos a través de una adecuada programación de actividades y de los recursos necesarios para una acertada toma de decisiones que permite contribuir eficientemente en la gestión de la empresa.

SEGUNDA:

Es necesario conocer el entorno empresarial interno y externo que van a influir en el desarrollo de las estrategias de la empresa, para lo cual se recomienda que se haga los estudios necesarios para la elaboración del FODA de la empresa.

TERCERA:

También se recomienda organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer el seguimiento con respecto a las operaciones, los insumos, lo producido, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera; estas herramientas le ayudaran a tomar siempre una decisión acertada.

CUARTA:

Aplicar inmediatamente la propuesta en la con la finalidad de realizar una toma de decisiones acertadas para encaminar las acciones a la consecución de los objetivos trazados.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, H. (2015). *Contabilidad Gerencial*. Ancash.
- Apaza, M. (2014). *Formulacion, Analisis e Interpretacion de Estados financieros*.
Lima: Pacifico Editores.
- Bravo, M., & Brevo, Z. y. (2013). *Contabilidad General*. Quito: Nuevodia.
- Charaja Cutipa, F. (2011). *El MAPIC Metodologia de la Investigacion*. (2da Edicion ed.). Puno: Sagitario Impresores.
- David, F. R. (2003). *Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administracion Estrategica*. México: Pearson Educacion.
- Ferrer Quea, A. (2009). Estados Financieros Proyectados. *Actualidad Empresarial*, 6.
- Flores, J. (2011). *Costos y Presupuestos*. Lima, Perú: Gráfica Santo Domingo.
- Flores, J. (2013). *Análisis e Interpretación de los Estados financieros*. Lima: Centro de Especialización en Contabilidad y Finanzas.
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de Adminsitración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fred R., D. (2008). *La Elaboración del Plan Estratégico*. México.
- Goodstein, L. & Nolan, T. (1998). *Planeación Estrategica Aplicada*. Mc Graw Hill.
- Goodstein, L. (1998). *Planificación Estratégica*. Mc Graw Hill.
- Guia de Gestion empresarial*. (2016). Reyno Unido.

- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (5ta ed. ed.). México: McGRAW-HILL.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez, C. C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación 7ma Edición*. Mexico,D.F.: McGraw-Hill.
- Horndren, Charles y Robinson, Michael. (1997). *Contabilidad*. México: Prentice Hall.
- Jose, J. (2012). *Introducción a la Contabilidad*. España: Edifici Rectorat i Serveis Centrals.
- Karem, R. R. (2012). *FODA para una empresna u Organización*.
- Kohler, E. L. (2002). *Diccionario para Contadores*. French & European Pubns .
- Medina Velarde, C. (2013). *Aplicacion de los Costos basados en actividades de la Gestion Gerencial en las empresas Constructoras Urbanas*. Lima.
- Mingues Conde, J. (2006). *"La informacion de contable en la empresa constructora: factores del fracaso empresarial"*. España.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodologia de la investigación* (Primera ed. ed.). Bogotá: Xpress Estudio Gráfico y Digital.
- Novoa Villa, H. (2014). *Gerencia y contabilidad*. Puno-Peru: Editorial Altiplano E.I.R.L.
- Novoa, H. (2013). *Los Estados Financieros en el Perú*. Puno: Editorial el Altiplano E.I.R.Ltda.
- Novoa, H. (2014). *Gerencia y contabilidad de empresas de transporte*. Puno-Perú: Editorial Altiplano E.I.R.I.

- Ormachea, J. (1996). *Contabilidad general I y II*. Madrid: Cultural Madrid.
- Ortiz Uribe, F. G., & Garcia, M. P. (2012). *Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas*. Mexico: Limusa S.A.
- Panca Rodriguez, P. L. (2016). *Análisis Financieros y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la empresa Gomez Ingenieros contratistas S.A.C. periodos 2014-2015*. Puno.
- Romero, J. (2009). *Contabilidad Avanzada II*. México: McGraw-Hill.
- Ureña Bolaños, L. U. (2010). *Contabilidad General*. Bogota, Colombia: FOCO.
- Valencia Monar, G. J. (2009). *Elaboracion e implementacion de un manual de procedimientos contables para la constructora Eco Arquitectos S.A.* Ecuador.
- Vasconez, J. (2013). *Contabilidad General*. Colombia: Editora Escobar.
- Vásconez, J. V. (2004). *Contabilidad General para el Siglo XXI*. Quito: Voluntad.
- Zapata, P. (2008). *Contabilidad General* (6ta ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO

Estimado(a) Señor (a) estoy desarrollando un estudio relacionado con la aplicación y conocimiento de la contabilidad Gerencial en la empresa. Por lo cual le pido encarecidamente me proporcione mediante las respuestas la información que me ayude a desarrollar satisfactoriamente dicho estudio.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente las preguntas y marque con una (x) dentro del cuadrado la alternativa que crea que es correcta.

Cargo que desempeña:.....

1.- ¿Tiene la Empresa Isamar Construcciones S.A.C. un plan estratégico?

Aplica

No aplica

2.- ¿En la elaboración de Plan Estratégico participo todo el personal?

Participaron

No participaron

3.- ¿Se realizó el análisis del entorno empresarial?

Si

No

4.- ¿Tiene la empresa un FODA?

Aplica

No aplica

5.- ¿La empresa tiene establecido el presupuesto Operativo?

Aplica

No aplica

6.- ¿La empresa tiene establecido el presupuesto Financiero?

Aplica

No aplica

7.- ¿La empresa cuenta con una visión y misión?

Aplica

No aplica

8.- ¿La empresa tiene un organigrama?

Aplica

No aplica

9.- ¿Tiene establecido políticas en cada área?

Establecidos

No establecidos

10.- ¿Sabe Usted que es FODA?

Conoce

No conoce

11.- ¿Usted sabe cuál es la Misión y Visión de la empresa?

Conoce

No conoce

12.- ¿Usted Sabe cuáles son los objetivos de la empresa?

Conoce

No conoce

13.- ¿Sabe usted cuál es su función a desarrollar en la empresa?

Si

No

14.- ¿Se realiza un control adecuado de los recursos de la empresa?

Si

No

15.- ¿Los trabajadores son capacitados?

Si

No

16.- ¿Sabe que es contabilidad gerencial?

Conoce

No conoce

17.- ¿La empresa cuenta con Estados financiero proyectados?

Aplica

No aplica

18.- ¿La empresa cuenta con el análisis de los Estados Financieros anualmente?

Aplica

No aplica

19.- ¿Se realizó algún estudio de mercado para realizar un nuevo proyecto?

Realizo

No realizo

20.- ¿La empresa cuenta con experiencia suficiente?

Si

No

ANEXO 2

ENTREVISTA

Entrevistado : Gerente de la empresa Fecha y hora de la entrevista: 5 de diciembre del 2016 a las 9.15 a.m.

1. ¿Qué tiempo tiene funcionando la empresa? .

.....
.....

2. ¿Lleva Ud. contabilidad gerencial?

.....
.....

3. ¿Cuáles son las decisiones más importantes que se ha tomado en la empresa durante los periodos 2014-2015?

.....
.....

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES**

**LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA
DE DECISIONES EN LA EMPRESA ISAMAR CONSTRUCCIONES S.A.C. DE
LA CIUDAD DE PUNO PERIODO 2014-2015**

**THE MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL FOR DECISION-MAKING
IN THE COMPANY ISAMAR CONSTRUCCIONES S.A.C. OF THE CITY OF
PUNO PERIOD 2014-2015**

ARTÍCULO CIENTÍFICO

PRESENTADO POR:

YULI GISEL IQUIAPAZA CCOMPI

APROBADO POR:

DIRECTOR DE TESIS

.....

DR. HECTOR HUMBERTO NOVOA VILLA

COORDINADOR DE

:: :.....

INVESTIGACION

DR. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

PUNO - PERU

2018

LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LA EMPRESA ISAMAR COSNTRUCCIONES S.A.C. DE LA
CIUDAD DE PUNO PERIODO 2014-2015

THE MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL FOR DECISION-MAKING IN
THE COMPANY ISAMAR CONSTRUCCIONES S.A.C. OF THE CITY OF
PUNO PERIOD 2014-2015

YULI GISEL IQUIPAZA CCOMPI

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES

ARTICULO CIENTIFICO

LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ISAMAR CONSTRUCCIONES S.A.C. DE LA CIUDAD DE PUNO PERIODO 2014-2015

THE MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL FOR DECISION-MAKING IN THE COMPANY ISAMAR CONSTRUCCIONES S.A.C. OF THE CITY OF PUNO PERIOD 2014-2015

AUTOR : Yuli Gisel Iquiapaza Ccompí
CORREO ELECTRONICO : yuligissel@gmail.com
ESCUELA PROFESIONAL : Escuela profesional de Ciencias Contables

RESUMEN

El presente trabajo de investigación “La contabilidad gerencial como herramienta para la toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. de la ciudad de Puno periodos 2014-2015”, la cual se ejecutó en la ciudad de Puno por ser sede de la Empresa cuya principal actividad es la construcción de edificaciones. Para obtener información sobre la aplicación de la Contabilidad Gerencial en la empresa. Se utilizó instrumentos de recolección de datos a través de una entrevista a la Gerente General, cuestionarios a los trabajadores administrativos, observación directa a los procesos en las diferentes áreas y análisis a la información documental, todo ello permitió obtener un diagnóstico claro de la situación real en la que se encontraba la empresa. Ya obtenida la información se procedió a hacer un análisis y se determinó que la empresa tiene muchas deficiencias en la realización de la toma de decisiones debido a que no aplica la Contabilidad Gerencial tal como se muestra en la tabla 1, 2 y 3, no se cuenta con las herramientas necesarias para reunir una información útil y esto no le permite buscar y asegurar la vitalidad y continuidad. Hoy en día para que las empresas puedan realizar una correcta toma de decisiones, es imprescindible disponer de información adecuada y guiada por un eficaz Sistema de Gestión. Para conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la empresa, lo cual servirá para obtener unos resultados concretos en función de los objetivos y de esta forma poder tomar decisiones sobre las acciones a realizar para asegurar el futuro de la empresa.

Palabras Claves: Contabilidad Gerencial, Toma de decisiones, Presupuesto Operativo y Financiero y Plan Estratégico.

ABSTRACT

This thesis research work: "Management accounting as a tool for decision making in the company Isamar Construcciones S.A.C. of the city of Puno periods 2014-2015 ", which was executed in the city of Puno for being the headquarters of the Company whose main activity is the construction of buildings. To obtain information on the application of Management Accounting in the company, data collection instruments were used through an interview with the General Manager, questionnaires to the workers, direct observation of the processes in the different areas and analysis of the documentary information. , all this allowed to obtain a clear diagnosis of the real situation in which the company was. Once the information was obtained, an analysis was carried out and it was determined that the company has many deficiencies in the decision-making process because it does not apply the Management Accounting as shown in table 1, 2 and 3, due to the They do not rely on the criteria jointly and do not have the necessary tools to gather useful information and this does not allow them to seek and ensure vitality and continuity. Nowadays so that companies can make a correct decision making, it is essential to have adequate information and guided by an effective Management System. To know how, when and where all the resources of the company have been used, which will serve to obtain concrete results according to the objectives and in this way be able to make decisions about the actions to be taken to ensure the future of the company.

Keywords: Management Accounting, Decision Making, Operational and Financial Budget and Strategic Plan.

INTRODUCCION

Actualmente en la ciudad de Puno, las empresas dedicadas al rubro de la construcción se están desarrollando en gran medida por el crecimiento de la población que se está dando. Para un Gerente, Contador o Administrador el proceso de toma de decisión es sin duda uno de los mayores retos y responsabilidades, en la dirección de las Empresas, porque de estas decisiones depende el éxito o el fracaso de las organizaciones. La toma de decisiones, entonces, constituye uno de los puntos principales en la Gestión de la empresa y la información juega un rol relevante. En la empresa Isamar Construcciones S.A.C. la toma de decisiones es un complejo proceso de solución de problemas, la cual depende de la información con la que cuenta la empresa. La empresa no cuenta con un Plan Estratégico donde indiquen con exactitud los objetivos de la empresa. El no contar con un Plan Estratégico adecuado no le permitirá avanzar hacia el futuro de una manera beneficiosa. Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos, para la entidad. Este aspecto de concreción le da al presupuesto una importancia porque el acierto en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución

determinarán el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer el seguimiento con respecto a las operaciones, lo producido, los insumos, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación. La investigación realizada titulada “la Contabilidad Gerencial como herramienta para la toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. de la ciudad de Puno periodos 2014-2015”, en base a lo expuesto **el problema general** de la investigación se plantea de la siguiente manera: ¿Cómo es la aplicación de la Contabilidad Gerencial para la toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. de la ciudad de Puno periodos 2014-2015?, la intención de este trabajo es mostrar a la Contabilidad Gerencial como el sistema proveedor de la información de gestión estratégica para la toma de decisiones en la empresa. Entonces en la empresa la toma de decisiones es inadecuada ya que no aplica la Contabilidad Gerencial, asimismo la investigación tiene como **objetivo general** de la investigación fue: Conocer cómo es la aplicación de la Contabilidad Gerencial para la toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. de la ciudad de Puno periodos 2014-2015, además se plantea la siguiente **hipótesis general**: La inadecuada aplicación de la Contabilidad Gerencial da lugar a una deficiente toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C de la ciudad de Puno periodos 2014-2015. El presente trabajo de investigación pretende dar un gran aporte a la empresa debido a que la aplicación de la contabilidad gerencial es vital para la toma de decisiones, pues la solución de problemas y circunstancias, involucran un proceso de obtención, evaluación y aplicación de información para cada situación. Los gerentes (tomadores de decisiones) determinan las reglas, modelos y métodos a utilizar en este proceso. Una adecuada toma de decisiones dentro de una organización resulta trascendental, pues esto puede llevarlas al éxito, además de la creación de nuevas ventajas competitivas y un alto nivel de bienestar.

MATERIALES Y METODOS

METODOS DE INVESTIGACION

Los métodos son procedimientos sistemáticos y estandarizados usados en la investigación, para resolver problemas específicos. Los métodos a utilizar en el desarrollo del trabajo de investigación serán:

Analítico.- Este método que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es decir descompone, el problema planteado en el presente trabajo de investigación, en partes

que lo integran, con el propósito de estudiar cada uno de sus partes y su relación entre ellas en un tiempo y espacio determinado.

Inductivo: Se utilizó este método para cumplir con los objetivos planteados y para la formulación de conclusiones de la investigación en base a los resultados. La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en “relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales”.

TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

La recopilación de la información efectuada sirve de sustento en la ejecución del presente trabajo de investigación, para el logro de objetivos fijados y comprobar o rechazar las hipótesis planteadas mediante las siguientes técnicas:

Entrevista: Esta técnica permitió obtener la apreciación de la Gerente General acerca de la gestión de la empresa.

Cuestionario: Los cuestionarios facilitaron la determinación e identificación de los aspectos críticos de la empresa

Análisis documental: Información que nos permitió reconocer información teórica-científica para el marco teórico y esta información fue de utilidad para sustentar la hipótesis.

POBLACIÓN

Población: Según (Charaja Cutipa, 2011), Es el conjunto total de elementos que reúnen las mismas características y que es focalizado por el interés investigativo en un contexto concreto, para la presente investigación la población se encuentra conformada por miembros que integran la empresa Isamar Construcciones S.A.C., se encuentra conformada por 10 integrantes de la empresa.

MUESTRA

La muestra es en esencia, un subgrupo de la población, y de acuerdo con Hernández Sampieri & Fernández Collado (2010), el método de muestreo a utilizar en la presente investigación. En esta investigación se utilizó un muestreo No probabilístico Opinático o Intencional, ya que se seleccionó a los empleados que cumplen cargos relevantes dentro de la empresa; que tienen mayor acceso tanto a información como a la toma de decisiones sobre el tema planteado en la presente investigación.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El alcance de la investigación se realizó según (Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista Lucio, 2010) ya que se ha estudiado las características de las variables de objeto de estudio y sus implicancias en su relación se tomó la investigación.

Descriptivo.- Porque a través de ella se pudo analizar, medir y especificar propiedades, características y rasgos importantes de las variables del estudio.

Explicativo.- Se centra en especificar porque ocurre el hecho, en qué condiciones se da este y porque se relacionan dos o más variables, dándole un sentido de entendimiento al problema objeto de estudio.

TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

En el trabajo de investigación se empleó el procesamiento y análisis de datos de estadística descriptiva con el que se explicó los resultados productos de la investigación, lo que permitió contrastar la hipótesis planteada. Por lo que se realizaron las siguientes actividades:

- Recopilación de información: se realizara mediante la encuesta.
- Ordenamiento y clasificación de datos
- Tabulación de la información mediante tablas con los resultados que se obtendrá. Mediante el excel.
- Elaboración de cuadros y gráficos mediante el programa Excel.
- Análisis de información obtenida para poder realizar el tratamiento e interpretación de información obtenida, materia de estudio.

RESULTADOS

Análisis de la aplicación de Contabilidad Gerencial

TABLA 1: Análisis de la aplicación de la Contabilidad Gerencial

CARACTERÍSTICAS	SI		NO	
	N°	%	N°	%
Aplicación del FODA	6	60%	4	40%
Aplicación de un plan estratégico	1	10%	9	90%
Participación de todo el personal en la elaboración	1	10%	9	90%
Aplicación de análisis del entorno empresarial	0	0%	10	100%
Aplicación del presupuesto Operativo	0	0%	10	100%
Aplicación del presupuesto Financiero	0	0%	10	100%
Aplicación de una visión y misión	6	60%	4	40%
Aplicación de un organigrama	5	50%	5	50%
Establecimiento de políticas	1	10%	9	90%

Fuente: *Elaboración propia*

Según la tabla 1 la Empresa Isamar Construcciones S.A.C. si conto con un FODA así lo afirma un 60%, pero cuenta con FODA deficiente, ya que el 100% de los encuestados afirmo que no se realizó el Análisis del Entorno que es un estudio necesario para su elaboración. También se observa que el 10% de los encuestados afirma que si aplico un plan estratégico y el 90% afirmaron que la empresa Isamar Construcciones no aplicó un Plan Estratégico, lo cual es aceptable ya que no se realizó los estudios o pasos necesarios para su elaboración esto no le permitió a la empresa alcanzar resultados específicos y así mismo no tuvo una base que ayude a las distintas unidades de trabajo a alinearse con los objetivos de la empresa. Para las elaboración del plan estratégico no solicito la participación del personal en general ya que así lo afirmaron un 90% de los encuestados; por lo cual la empresa tuvo poca idea de hacia dónde pretendía dirigirse y el personal que labora en ella no tuvo la misión de dirigir la empresa ya que ellos pueden aportar con ideas nuevas beneficiosas para la empresa. Sin la participación del personal en la elaboración del plan estratégico no hubo una perfecta coordinación entre la empresa y el personal. El trabajo en equipo es siempre una garantía de éxito. Por lo tanto no se contó con una visión y misión deficiente, por lo cual no estuvieron claramente articulados sus metas y objetivos lo cual perjudico a los esfuerzos de la empresa; la aplicación de un organigrama así lo afirma un 50% y no se estableció políticas de acuerdo a un 90% de los encuestados. La tabla muestra que no se aplicó el presupuesto financiero y presupuesto operativo así lo afirmaron un 100% de los encuestados. No aplicó el presupuesto operativo, lo cual no le permite evaluar el uso de sus recursos al realizar las diferentes actividades; y todo esto conlleva al uso deficiente de los recursos de la empresa y la falta de aplicación del presupuesto financiero, no le permitió tener una proyección en forma ordenada y sistemática de los ingresos y egresos que ocurrirán en el futuro.

TABLA 2: Nivel de aplicación de la Contabilidad Gerencial

CARACTERÍSTICAS	SI		NO	
	N°	%	N°	%
Conoce el FODA de la empresa	3	30%	7	70%
Conocimiento de la visión y misión de la empresa	2	20%	8	80%
Conocimiento de los objetivos de la empresa	3	30%	7	70%
Conocimiento de sus funciones	2	20%	8	80%
Control Adecuado de los recursos	1	10%	9	90%
Capacitación a los trabajadores	2	20%	8	80%
Conocimiento de la Contabilidad Gerencial	1	10%	9	90%

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 2 que se presenta se observa que en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. el personal administrativo que labora ahí, así como los accionistas en un 70% no conoce ni sabe que es el FODA; un 80% no conoce la visión y misión de la empresa; el 70% no tiene conocimiento de los objetivos de la empresa; el 80% de los encuestados desconocían sus funciones ya que en el organigrama con la que cuenta la empresa no se detalla sus funciones, por lo cual no tiene una idea clara de las responsabilidades que tiene cada persona dentro de la empresa; y el 90% afirmó que en la empresa no hay un control adecuado de los recursos que tiene la empresa. Los trabajadores de la empresa no son capacitados así lo afirma un 80%, esto no contribuirá al incremento de la productividad, porque no son trabajadores calificados y por ende en el ámbito laboral no realizan sus actividades de manera eficiente. El 90% de los encuestados desconocen que es contabilidad gerencial, por lo cual desconocen también que es una herramienta muy importante para la empresa pues le ayuda a tener una información organizada, actualizada, que sea comprensible lo cual servirá para una toma de decisiones eficiente.

TABLA 3: Información para la toma de decisiones en la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

CARACTERISTICAS	SI		NO	
	N°	%	N°	%
Aplicación de Estados Financieros en la empresa	2	20%	8	80%
Aplicación de los análisis de Estados Financieros	2	20%	8	80%
Realización de Estudio de mercado	0	0%	10	100%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3 se observa que un 80% afirmó que no se aplica los estados financieros proyectados, ni los estados financieros analizados. La empresa no contaba con Estados Financieros proyectados ni con el análisis de Estados financieros, esto incide negativamente en la toma de decisiones de la empresa. Ya que son herramientas muy importantes para la toma de decisiones de la dirección de la empresa cuando se pretende llevar a cabo operaciones sujetas a planeación que motiven un cambio importante en la estructura financiera del negocio. Tampoco contaba con un análisis de mercado para el desarrollo de su producto, como sabe su posicionamiento en el mercado actual, si su producto es aceptado o no.

DISCUSION DE LOS RESULTADOS

Los resultados de esta investigación justifican las hipótesis propuestas, queda aprobada entonces que la aplicación de la Contabilidad Gerencial es una Herramienta importante para una toma de decisiones acertada en la empresa Isamar Construcciones S.A.C., (MINGUES CONDE, 2006) "La Información Contable en la Empresa Constructora:

Factores Identificativos Del Fracaso Empresarial” de la Universidad de Valladolid España, resume que la información contable emitida por las empresas Constructoras que ejercen la actividad más típica del sector, en su mayoría pequeñas y medianas empresas, puede ser considerada útil tomando como base su capacidad predictiva. A pesar de que la información analizada se haya nutrido en su mayoría de cuentas anuales abreviadas, lo que además conlleva que no hayan sido sometidas a auditoría. Entonces de esta medida si se aplica la contabilidad gerencial la toma de decisiones en la empresa será eficiente ya que contara con una base de información depurada. Según (VALENCIA MONAR, 2009) “elaboración e implementación de un manual de procedimientos contables para la Constructora Eco Arquitectos S.A.” Universidad Tecnológica Equinoccial Quito – Ecuador, sostiene que existen también problemas de comunicación en cada uno de los departamentos, iniciando desde la gerencia hasta llegar a las áreas contables y financieras, pues él no comunicar las cosas a tiempo puede traer posteriormente graves inconvenientes en el desarrollo de las actividades dentro y fuera de la empresa. Existen políticas poco claras y no muy bien establecidas actualmente en la empresa ECO ARQUITECTOS S.A. lo que hace más fácil que se ejecuten las labores dentro de la empresa, y lo que es más, no constan escritas en ningún documento; de acuerdo a esta afirmación es vulnerado también por esta problemática al no incluir al personal administrativo y accionista en la participación directa de la elaboración del plan estratégico así como la información de es limitada hacia ellos. (PANCA RODRIGUEZ, 2016) “análisis financieros y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de la Empresa Gómez Ingenieros Contratistas S.A.C. periodos 2014-2015” de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, concluye que al analizar el Estado de Situación Financiera de la empresa Gómez Ingenieros Contratistas S.A.C., mediante el análisis horizontal y vertical concluimos que: En el activo corriente la principal variación es en el rubro Cuentas por Cobrar Comerciales con un aumento del 100.75%, este aumento se debe a que la empresa durante el periodo 2015 realizo la mayor parte de prestación del servicio al crédito. En el activo no corriente el rubro más representativo en los dos periodos es Inmueble Maquinaria y Equipo, tiene un aumento de 7.39% esto se debe a la adquisición de activos para prestación de servicio en construcción. Del mismo modo en el pasivo corriente la principal variación en los dos periodos es en el rubro Obligaciones Financieras con una disminución de -100%, debido a los pagos de las obligaciones a entidades financieras que fueron financiados para la operatividad de la empresa. Se concuerda que el análisis de los EEFF es importante para la toma de decisiones.

Del trabajo de investigación se concluye que la empresa Isamar Construcciones S.A.C. en la organización no hay un sistemas de información, que impactan en ella al ser el

insumo en la toma de decisiones. El sistema de información de la Contabilidad Gerencial es, sin duda, un apoyo fundamental para la gerencia, en la medición de gestión, la empresa no lo aplica como consecuencia no hace monitoreo, seguimiento y evaluación de los logros frente a los objetivos propuestos. Se puede observar en la tabla 1 que más del 50% afirma que no se aplica la Contabilidad Gerencial en la empresa Isamar construcciones S.A.C; en cuanto al nivel de conocimiento de la Contabilidad Gerencial más del 70% afirmo no tener ningún conocimiento de lo que es Contabilidad Gerencial.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se ha llegado en la investigación son las siguientes:

Se realizó un análisis de la aplicación de la contabilidad Gerencial en la empresa, se concluye que la aplicación de la Contabilidad Gerencial en la empresa Isamar Construcciones S.A.C. es empírica, el cual está reflejado en su FODA deficiente que no permite alcanzar objetivos ya que no se realizó el estudio correspondiente para su elaboración, así como una deficiente visión y misión; de esta manera incide negativamente en la toma de decisiones de la empresa.

No hay una adecuada aplicación de la contabilidad Gerencial esto se refleja en la falta del análisis del entorno empresarial interno y externo el cual no le permite alcanzar un futuro deseado y el logro de sus objetivos, los trabajadores de la empresa no conocen la Contabilidad Gerencial y tampoco saben de la importancia en la toma de decisiones ya que esto refleja en los resultados de la investigación

No se evidencia una correcta toma de decisiones, debido a que no se basan en los criterios de manera conjunta y tampoco se cuenta con las herramientas necesarias para reunir una información útil y esto no le permite buscar y asegurar la vitalidad y continuidad de la empresa Isamar Construcciones S.A.C.

BIBLIOGRAFIA

Acuña, H. (2015). *Contabilidad Gerencial*. Ancash.

Apaza, M. (2014). *Formulacion, Analisis e Interpretacion de Estados financieros*. Lima: Pacifico Editores.

Bravo, M., & Brevo, Z. y. (2013). *Contabilidad General*. Quito: Nuevodia.

Charaja Cutipa, F. (2011). *El MAPIC Metodologia de la Investigacion*. (2da Edicion ed.). Puno: Sagitario Impresores.

David, F. R. (2003). *Administración estratégica*. México: Pearson Educación.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administracion Estrategica*. México: Pearson Educacion.

Ferrer Quea, A. (2009). *Estados Financieros Proyectados. Actualidad Empresarial, 6*.

- Flores, J. (2011). *Costos y Presupuestos*. Lima, Perú: Gráfica Santo Domingo.
- Flores, J. (2013). *Análisis e Interpretación de los Estados financieros*. Lima: Centro de Especialización en Contabilidad y Finanzas.
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de Admistración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fred R., D. (2008). *La Elaboración del Plan Estratégico*. México.
- Goodstein, L. & Nolan, T. (1998). *Planeación Estrategica Aplicada*. Mc Graw Hill.
- Goodstein, L. (1998). *Planificación Estratégica*. Mc Graw Hill.
- Guia de Gestion empresarial*. (2016). Reyno Unido.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (5ta ed. ed.). México: McGRAW-HILL.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez, C. C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación 7ma Edición*. Mexico,D.F.: McGraw-Hill.
- Horndren, Charles y Robinson, Michael. (1997). *Contabilidad*. México: Prentice Hall.
- Jose, J. (2012). *Introducción a la Contabilidad*. España: Edifici Rectorat i Serveis Centrals.
- Karem, R. R. (2012). *FODA para una empresna u Organización*.
- Kohler, E. L. (2002). *Diccionario para Contadores*. French & European Pubns .
- Medina Velarde, C. (2013). *Aplicacion de los Costos basados en actividades de la Gestion Gerencial en las empresas Constructoras Urbanas*. Lima.
- Mingues Conde, J. (2006). *"La informacion de contable en la empresa constructora: factores del fracaso empresarial"*. España.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodologia de la investigaci3n* (Primera ed. ed.). Bogotá: Xpress Estudio Gráfico y Digital.
- Novoa Villa, H. (2014). *Gerencia y contabilidad*. Puno-Peru: Editorial Altiplano E.I.R.L.
- Novoa, H. (2013). *Los Estados Financieros en el Perú*. Puno: Editorial el Altiplano E.I.R.Ltda.
- Novoa, H. (2014). *Gerencia y contabilidad de empresas de transporte*. Puno-Perú: Editorial Altiplano E.I.R.I.
- Ormachea, J. (1996). *Contabilidad general I y II*. Madrid: Cultural Madrid.
- Ortiz Uribe, F. G., & Garcia, M. P. (2012). *Metodologia de la investigacion: el proceso y sus tecnicas*. Mexico: Limusa S.A.

ANEXO

CUESTIONARIO

Estimado(a) Señor (a) estoy desarrollando un estudio relacionado con la aplicación y conocimiento de la contabilidad Gerencial en la empresa. Por lo cual le pido encarecidamente me proporcione mediante las respuestas la información que me ayude a desarrollar satisfactoriamente dicho estudio.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente las preguntas y marque con una (x) dentro del cuadrado la alternativa que crea que es correcta.

Cargo _____ que desempeña:.....

1.- ¿Tiene la Empresa Isamar Construcciones S.A.C. un plan estratégico?

Aplica

No aplica

2.- ¿En la elaboración de Plan Estratégico participo todo el personal?

Participaron

No participaron

3.- ¿Se realizó el análisis del entorno empresarial?

Si

No

4.- ¿Tiene la empresa un FODA?

Aplica

No aplica

5.- ¿La empresa tiene establecido el presupuesto Operativo?

Aplica

No aplica

6.- ¿La empresa tiene establecido el presupuesto Financiero?

Aplica

No aplica

7.- ¿La empresa cuenta con una visión y misión?

Aplica

No aplica

8.- ¿La empresa tiene un organigrama?

Aplica

No aplica

9.- ¿Tiene establecido políticas en cada área?

Establecidos No establecidos

10.- ¿Sabe Usted que es FODA?

Conoce No conoce

11.- ¿Usted sabe cuál es la Misión y Visión de la empresa?

Conoce No conoce

12.- ¿Usted Sabe cuáles son los objetivos de la empresa?

Conoce No conoce

13.- ¿Sabe usted cuál es su función a desarrollar en la empresa?

Si No

14.- ¿Se realiza un control adecuado de los recursos de la empresa?

Si No

15.- ¿Los trabajadores son capacitados?

Si No

16.- ¿Sabe que es contabilidad gerencial?

Conoce No conoce

17.- ¿La empresa cuenta con Estados financiero proyectados?

Aplica No aplica

18.- ¿La empresa cuenta con el análisis de los Estados Financieros anualmente?

Aplica No aplica

19.- ¿Se realizó algún estudio de mercado para realizar un nuevo proyecto?

Realizo No realizo

20.- ¿La empresa cuenta con experiencia suficiente?

Si No

ENTREVISTA

Entrevistado : Gerente de la empresa Fecha y hora de la entrevista: 5 de diciembre del 2016 a las 9.15 a.m.

4. ¿Qué tiempo tiene funcionando la empresa?

.....
.....

5. ¿Lleva Ud. contabilidad gerencial?

.....
.....

6. ¿Cuáles son las decisiones más importantes que se ha tomado en la empresa durante los periodos 2014-2015?

.....
.....

Gracia