

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Contabilidad



Una Institución Adventista

**Herramientas de contabilidad gerencial para la optimización de
la toma de decisiones: Análisis del sector comercial del Perú**

Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público

Autor:

Carlos Cardenas Vásquez
Milagros Del Pilar Rengifo Aguilar

Asesor:

C.P.C. Abrahan Braulio Santos Maldonado

Lima, diciembre 2022

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 21 días del mes de diciembre del año 2022 siendo las 15:00 horas., se reunieron en el Salón de Grados y Títulos de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor presidente del Jurado: Dr. Braulio Huanca Callasaca el secretario Dr. Iván Apaza Romero y como miembros Mg. Adolfo William Lavalle Gonzales y el asesor CPC Abraham Braulio Santos Maldonado, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis titulada: *Herramientas de contabilidad gerencial para la optimización de la toma de decisiones: Análisis del sector comercial del Perú* de los Bachilleres:

- a. Carlos Cardenas Vásquez
- b. Milagros Del Pilar Rengifo Aguilar

Conducente a la obtención del Título profesional de CONTADOR PÚBLICO.

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado. Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Carlos Cardenas Vásquez

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Líteral	Cualitativa	
APROBADO	14	C	Aceptable	Bueno

Candidato (b): Milagros Del Pilar Rengifo Aguilar

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Líteral	Cualitativa	
APROBADO	14	C	Aceptable	Bueno

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

Presidente



Secretario

Asesor

Miembro

Miembro

Candidato/a (a)

Candidato/a (b)

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DE TESIS

Yo, Abrahan Braulio Santos Maldonado, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Universidad Peruana Unión.
DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Herramientas de contabilidad gerencial para la optimización de la toma de decisiones: Análisis del sector comercial del Perú”** constituye la memoria que presenta los bachilleres Carlos Cardenas Vázquez y Milagros Del Pilar Rengifo Aguilar para la obtención del título profesional de Contador Público, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección. Asimismo, dejo constar que las opiniones y declaraciones en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometo a la Universidad Peruana Unión. Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Lima, a los 28 días del mes de diciembre del 2022.



Abrahan Braulio Santos Maldonado
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO

C.P.C. Abrahan Braulio Santos Maldonado

Herramientas de contabilidad gerencial para la optimización de la toma de decisiones: Análisis del sector comercial del Perú

Managerial accounting tools for the optimization of decision making: Analysis of the Peruvian commercial sector

Carlos Cárdenas Vásquez
carloscardenas@upeu.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-8135-6073>
Universidad Peruana Unión-Perú

Milagros del Pilar Rengifo Aguilar
milagros.rengifo@upeu.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-59-01-5176>
Universidad Peruana Unión-Perú

Abrahan Braulio Santos Maldonado
asantos@upeu.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-5827-0407>
Universidad Peruana Unión-Perú

Resumen

El nivel de competencia es cada vez mayor en la mayoría de los sectores y la globalización ha dificultado la competencia de las pequeñas y medianas empresas. En este contexto, los directivos se ven obligados a elaborar planes para mantener o mejorar la posición de su empresa en el mercado. el objetivo del presente artículo fue analizar las herramientas de contabilidad gerencial para la optimización de la toma de decisiones de una pequeña empresa dentro del sector comercial de Perú. La investigación se fundamentó bajo un enfoque mixto de tipo descriptiva, no experimental, retrospectiva. se utilizó el método analítico sintético, inductivo deductivo e histórico lógico, se abordaron 60 trabajadores por medio de un muestreo basado en criterios. Se establecieron los parámetros diagnósticos para luego analizar las herramientas de contabilidad gerencial fundamentando en los números de los estados financieros de los periodos fiscales 2020-2021. Se concluyó que la contabilidad gerencial como herramienta es vital porque garantiza la seguridad de todos los activos de la empresa y fomenta un entorno de trabajo positivo, ya que aumenta las esperanzas de los empleados de progresar diariamente y refuerza las perspectivas de éxito de la empresa en el futuro.

Palabras claves: Contabilidad gerencial, herramientas de contabilidad, decisión, gestión.

Abstract

The level of competition is increasing in most sectors and globalization has made it more difficult for small and medium-sized companies to compete. In this context, managers are forced to develop plans to maintain or improve their company's position in the market. The objective of this article was to analyze managerial accounting tools for the optimization of decision making in a small company in the commercial sector in Peru. The research was based on a mixed descriptive, non-experimental, retrospective approach. The synthetic analytical, inductive-deductive and historical-logical method was used. 60 workers were approached by means of a criteria-based sampling. Diagnostic parameters were established to then analyze the management accounting tools based on the numbers of the financial statements for the fiscal periods 2020-2021. It was concluded that management accounting as a tool is vital because it ensures the security of all the company's assets and fosters a positive work environment, as it increases employees' hopes for daily progress and strengthens the company's prospects for success in the future.

Keywords: Managerial accounting, accounting tools, decision, management.

Introducción

En toda institución empresarial, se define la misión y visión organizacional, se establecen metas, finalidades y propósitos, por lo tanto, la toma de decisiones representa un factor importante para lograr los objetivos propuestos, bien sea a nivel micro o macro, de índole presupuestaria, económica-financiera, entre otros. En este escenario, la contabilidad juega un papel fundamental, debido a que representa la realidad económica de las empresas, a la par, permite conocer, controlar y proveer información que conlleve a proyectar y realizar acciones óptimas a corto, mediano y largo plazo. De igual manera, a través de ella, pueden preverse situaciones y anticipar oportunidades, constituyéndose en una herramienta que facilita mejorar las prácticas y detectar debilidades (Balcázar et al., 2019).

Es así que, es válido afirmar que, a través de la contabilidad gerencial, se obtiene información relevante para tomar decisiones financieras en las empresas, teniendo como sustento una variedad de herramientas que posibilitan el logro de los objetivos planteados por la organización, a partir de la detección de irregularidades, fallas, deficiencias, estableciendo estrategias de acción y evaluando la planificación que se implemente (Huacchillo et al., 2020).

La contabilidad de gestión aparece como una herramienta de dirección y operación empresarial, favorece la toma de decisiones, asegura la información, enfoca la investigación en todos los procesos que integran la cadena valorativa de la organización, confiriendo una visión en un lapso de tiempo, su importancia es relevante en el funcionamiento de la empresa, el uso de herramientas de valoración de costos permite controlar y optimar la utilización de los recursos, una buena gestión constituye una inversión cuyo costo de oportunidad maximiza los recursos con los que cuenta la organización (Valdez et al., 2017).

De acuerdo con Serrato (2020) el sustento de la contabilidad gerencial se encuentra enmarcado en la contabilidad de costos. Una de las funciones primordiales de un gerente en una empresa es hacer frente a problemas que frecuentemente necesitan una solución, muchas veces con urgencia. Para ello, se ve obligado a tomar decisiones, a menudo complejas, debido a que afectan a distintos aspectos de la organización (técnicos, humanos, económicos, entre otros). Estas decisiones, a fin de ser llevadas a cabo correctamente, requieren un cierto nivel analítico, por lo tanto, es imperativo conocer la importancia de los costos desde una visión más amplia en los procesos de organización, gestión y dirección empresarial.

Conforme a lo señalado por Quintanilla-Ortiz & Díaz-Jiménez (2019) la contabilidad de gestión actúa como un sistema de información que sustenta formular de las políticas estratégicas, la planificación, evaluación y control de costos, utilidades y desempeño de la organización, así como para la acertada toma de decisiones y el uso apropiado y responsable del capital económico/financiero.

Avanzando en este razonamiento, es pertinente reseñar que de acuerdo con lo expuesto por Atehortúa & Mejía (2018, p. 113) “la contabilidad de gestión y la utilización de sus herramientas, permiten a las empresas controlar y maximizar los recursos, obtener eficiencia en sus procesos productivos y tomar decisiones con información no solo de tipo financiero”, lo cual ratifica que el objetivo principal de la contabilidad de gestión es brindar información como una herramienta esencial para la toma de decisiones acertadas (Villacís & Villarroel, 2020). Aunado a ello, Armijos-Solorzano et al. (2020) señalan que la

contabilidad gerencial produce gran confiabilidad y excelencia con respecto a la agilización de los procesos contables presupuestarios, a fin de evitar diferencias en sus cálculos.

Por lo tanto, la contabilidad de gestión es de gran importancia, debido a que gracias a ella se genera información de uso interno para desarrollar, optimizar y valorar las políticas de la organización empresarial; determinar las áreas de negocio que funcionan y las que no, planificar y controlar las tareas diariamente; y, orientar los planes a futuro, implementando y diseñando acciones que proyecten eventualmente actividades comerciales a porvenir (Córdova et al., 2022). Para el diseño de las mismas, se requiere información fidedigna para el diagnóstico de la situación actual de la organización, así como sus debilidades y fortalezas, con el propósito de establecer vías y estrategias que le permitan a la empresa obtener una ventaja competitiva (Abril-Flores et al., 2018)

En función de todo lo argüido anteriormente, se fijó como objetivo de la investigación analizar las herramientas de contabilidad gerencial para la optimización de la toma de decisiones dentro del sector comercial de Perú.

Metodología

La investigación se fundamentó en un enfoque mixto bajo la combinación de parámetros cuantitativo y cualitativos (Hernández et al., 2014) debido a que el estudio se dividió en dos etapas principales, la primera consistió en la condensación de datos cualitativos adyacentes a bases de datos bibliográficas en cuanto a la contabilidad gerencial; y, en la etapa final se abordaron resultados numéricos fundamentados en el diagnóstico situacional de la unidad de análisis.

Consecuentemente, la investigación respondió a una tipológica descriptiva, se clasificaron los parámetros y características del personal y de la organización objeto de estudio; además respondió a un diseño no experimental (Sánchez et al., 2019), ya que se analizaron las variables en su ambiente y estado normal y natural sin abordar manipulación alguna. Al respecto Zurita et al. (2018) mencionan que la investigación no experimental consiste en observar y luego analizar fenómenos o acontecimientos naturales. En un estudio no experimental se observa una situación existente en lugar de una hipotética. Asimismo, el método empleado fue el analítico sintético, el inductivo deductivo y el histórico lógico, ya que de forma ordenada, cronológica, razonable y con sentido, promovió la construcción del estudio que dio respuesta a los objetivos planteados. Finalmente, de acuerdo al objetivo de estudio la investigación fue de corte

transversal ya que la recaudación de datos y análisis de los mismos se realizaron en un intervalo de tiempo determinado y finito.

Tomando en consideración lo establecido por Hernández et al. (2014), la población estuvo conformada por los trabajadores de distintas áreas de una empresa del sector comercial del Perú, resultando en un total de 135 personas. En cuanto al muestreo se consideró en la fundamentación de criterios a conveniencia (Flick, 2012; Herbas & Rocha, 2018) para dar respuesta al objetivo de estudio. En este sentido, la muestra se conformó por 60 trabajadores (tabla 1), estableciendo los siguientes criterios 1) al menos 4 participantes pertenecer a la presidencia y gerencia de la organización, 2) pertenecer al departamento de gestión contable, 3) pertenecer al departamento de recursos humanos, 4) pertenecer a la gestión operativa administrativa.

Tabla 1

Muestra de estudio

Jerarquía organizacional	Posicionamiento de trabajo	Número de individuos muestrales	Instrumentos
Directiva organizacional	Director y gerente	2	Entrevistas y cuestionarios
	Asistente del director	1	
Contabilidad	Contador y técnico contable	2	Cuestionario
Recursos humanos	Recursos humanos	1	
Operaciones	Cartera	4	
	Facturas	5	
	Sucursales	5	
	Mostrario	9	
	Mayoreo	7	
	Importación	1	
	Almacén	17	

	Compras	1	
	Transporte	5	
	Total	60	

Considerando el paradigma de investigación, la técnica utilizada para la recolección de la información del presente trabajo de investigación fue la encuesta (López-Roldan & Fachelli, 2015) haciendo uso del cuestionario como instrumento (Corral, 2010) cuyos ítems fueron 4 para la variable 1, y del ítem 10 preguntas para la variable 2. Dicho instrumento fue elaborado por los autores, el cual fue sometido a juicio de expertos para la validez, contando con el servicio de tres profesionales expertos en investigación científica, conocimiento de contabilidad gerencial y sus herramientas, quienes revisaron la consistencia, nivel de profundización, e identificaron los ítems con consistencia baja o discrepancias que pudiesen promover un bajo índice de validez.

En el caso de la encuesta se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas, para lo cual se delimitaron previamente las respuestas, en cuanto a las entrevistas, las mismas fueron dirigidas al director y gerente, para ello, se elaboraron guías de interrogantes abiertas, otorgándole flexibilidad al entrevistador para operarlas.

Para efectos de la confiabilidad estadística del instrumento se procedió a realizar una prueba piloto en otra unidad con características similares, y de esta manera establecer su confiabilidad a través del Alpha de Cronbach. Al respecto Contreras & Novoa (2018) refieren que la prueba piloto forma parte del marco metodológico de cualquier trabajo de investigación, su utilidad se traduce en realizar aproximaciones reales antes de aplicar la prueba final, de allí la importancia de realizar una prueba piloto antes de formalizar la recolecta de la data, puesto que su objetivo contribuye a reducir los errores y sesgos que podrían entorpecer el trabajo previamente planeado.

La información recopilada a través de los instrumentos, se tabuló en el programa estadístico SPSS v.26, con la finalidad de realizar los respectivos análisis estadísticos. También se hizo uso de la estadística descriptiva para discurrir información respecto a frecuencias y porcentajes de respuesta en cuando al cuestionario; y, principalmente el uso de la misma para el análisis financiero de la organización en cuanto a balances, análisis vertical, entre otros aspectos.

Resultados y discusiones

Como carácter inicial se condensan los resultados del diagnóstico de la empresa objeto de estudio en cuanto a: mercado a operar, inversión y

endeudamiento, recursos humanos, gestión de contabilidad, gestión de almacén, gestión cartera, facturas y ventas.

Mercado a operar

La empresa en cuestión considera que las importaciones son una herramienta estratégica porque le permiten comercializar una amplia gama de productos y, al mismo tiempo, ampliar su línea de productos en términos de variedad, calidad y precio, todo ello sin dejar de cumplir los requisitos legales y fiscales del país en cuestión. Así pues, tras sopesar las ventajas e inconvenientes de entrar en nuevos mercados, la empresa ha decidido introducirse en ellos para atraer a más clientes. Dado que el gestor y el presidente de la organización son los responsables para la toma de decisiones relativas al crecimiento del mercado, se les encuestó.

Por ello, la empresa revisa constantemente los precios de mercadeo, las promociones, la atención especial a los clientes distintivos, el manejo de un portafolio de productos actualizados y las ventas en consignación para conservar su posición en los mercados existentes y expandirse a otros nuevos.

Inversión y endeudamiento

En los últimos años, la empresa se ha abocado en planificar el crecimiento y el incremento de sus productos en un entorno de libre comercio. Sus procesos de inversión se van ampliando gradualmente, y están respaldados por una evaluación de los peligros potenciales. Además de aumentar su capital con aportes de sus socios y mantener financiamiento externo con el Banco de la Nación y el BCP, la empresa ha invertido en bienes raíces, planta y equipo, ha comprado terrenos y edificios y ha adquirido un nuevo software contable.

Recursos humanos

Disponer de una nómina con empleados altamente especializados y comprometidos con los objetivos de la organización ayudará a alcanzarlos, razón por la cual una óptima gestión del talento humano tenga un buen efecto en el crecimiento de la empresa. Para que una organización sea eficaz en su misión, su gestión debe incluir procedimientos para la creación de competencias, la evaluación del rendimiento, la formación de los empleados, el refuerzo o la retroalimentación necesarios, y la recompensa y el mantenimiento de aquellos que han demostrado ser miembros valiosos del equipo.

Sobre la base de esta métrica, se evidencia que los miembros de equipo de la organización son competentes, dedicados y están adecuadamente formados; sin embargo, creemos que podrían beneficiarse de ser trasladados por la empresa (teniendo en cuenta el conjunto específico de habilidades y conocimientos que necesita cada departamento) para gestionar mejor la información y fomentar la colaboración. Asimismo, se evidencia la falta de desarrollo de indicadores que permitan el seguimiento y la evaluación de los avances hacia los objetivos.

Gestión de contabilidad

La dirección de la empresa se basa en gran medida en datos financieros precisos y oportunos para tomar decisiones que impulsen los beneficios y la eficiencia, al tiempo que se mantiene el pleno cumplimiento de todas las leyes contables y fiscales aplicables. El análisis de esta métrica demuestra que la información contable de la empresa es precisa y está actualizada, como lo demuestran las presentaciones ante los organismos reguladores, incluida la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Impuestos Internos.

En este sentido, el balance y la cuenta de resultados forman parte de los estados financieros utilizados por la empresa para tomar decisiones; sin embargo, no se emplean ratios financieras para el análisis y la evaluación; y todos los compromisos contractuales se cumplen en las fechas previstas. Para garantizar que las mercancías importadas se nacionalizan de forma eficaz y se ponen a disposición del mercado local en el momento oportuno, la organización se asegura de que se siguen todos los procedimientos necesarios y de que el despacho de aduanas se gestiona de forma eficaz.

Gestión de almacén

Representa un área elemental dentro de la organización, dado que se encarga de recibir los bienes tras verificar las especificaciones requeridas durante la compra, almacenarlos, protegerlos, reportar irregularidades y entregarlos en condiciones adecuadas para su uso, que a través de su disposición se convierten en generadores de valor agregado para la entidad, el área de almacén representa una pieza fundamental para la empresa prestadora de servicios al cliente. Su otra función es la de garantizar un control completo y permanente de las existencias.

Debido a la naturaleza de los clientes con los que trata la empresa, se requiere una actuación rápida en el envío de mercancías para la venta al por menor y al por mayor, por lo que el almacén emplea a un número desproporcionado de trabajadores. A pesar de ello, no existe ninguna instrucción sobre cómo manipular adecuadamente los productos, a pesar de que la rentabilidad de una empresa comercial se ve afectada negativamente por el deterioro de las existencias o del stock. Por lo tanto, se requiere un plan bien definido para realizar las tareas asignadas. Para tomar medidas correctivas, asegurar los activos y garantizar la exactitud de los datos contables registrados, es crucial disponer de un mecanismo interno de control que pueda detectar y verificar los problemas.

Gestión de cartera

Dado que la empresa ofrece hasta 90 días de plazo, este indicador sugiere que cuenta con políticas y procedimientos para la recuperación de la cartera. Sin embargo, al observar la tasa de rotación de esta, se evidencia que, en la práctica, la recuperación se da en un periodo de hasta 140 días en 2017 y 191 días en 2018, lo que indica una disminución en el proceso de gestión de cobro debido a la falta de presión en la cobranza por la preocupación de perder la condición de custodio. Las herramientas de cobro como las llamadas telefónicas, las cartas de requerimiento de pago y las acciones legales tomadas solo como último recurso destacan frente a otras.

Factura

La entidad dispone de un inventario digitalizado de mercancías totalmente codificado y localizado, así como de una base de datos en la que nombra a los surtidores ordenados por volumen de adquisición, cumplimiento de plazos de cancelación y tipo de cosas que compran con mayor frecuencia. Por otro lado, registra a sus proveedores y los evalúa en función de indicadores de cumplimiento de entregas, calidad de los productos, condiciones de crédito concedidas y otros factores para facilitar una gestión más rápida de los pedidos de mercancías.

Ventas

La empresa tiene una fuerza de ventas que opera desde sus tres locales comerciales propios (vendedores de mostrador y mayoristas). Por lo tanto, la empresa cuenta con una serie de políticas de promoción, liquidación, premios,

entre otros. que se aplican tanto a los artículos recién lanzados como a los pedidos pendientes y que se dirigen a toda la clientela de la empresa. Existe una política que garantiza que se expongan los precios correctos, que los códigos se muestren claramente y llamen la atención del comprador, que las entregas se realicen a tiempo y que los artículos dañados se sustituyan gratuitamente.

La gestión de la empresa se centra en ofrecer productos de bajo coste sin sacrificar la calidad ni adaptar su catálogo a las demandas siempre cambiantes de los consumidores; también ha colocado estratégicamente sus tiendas en zonas de gran afluencia y emplea diversas estrategias de marketing para fidelizar a su clientela.

Asimismo, los puntos óptimos para abrir nuevas tiendas y llegar a más clientes se identificaron mediante una combinación de investigación demográfica y análisis de los patrones de tráfico. El mercado importa en grandes cantidades desde muy lejos, por lo que no es de extrañar que el inventario se gire 6,22 veces por periodo (año).

Análisis de las herramientas de contabilidad gerencial enfocadas a la organización

Para alcanzar los objetivos marcados por la empresa, es necesario implantar herramientas de contabilidad de gestión. Estas herramientas integran técnicas que permitirán mejorar el control de los entornos de marketing, recursos humanos y financieros de la empresa. Por ello, es importante poner en marcha mecanismos que ayuden al control de los procedimientos contables, financieros y fiscales; al desarrollo de estrategias acordes con las preferencias de los clientes; al análisis de proveedores y competidores; a la motivación y evaluación de los empleados; y a la correcta administración de los documentos financieros.

En este sentido, en el primer paso, se examina la cuenta de resultados y el balance desde múltiples ángulos (vertical y horizontal) para evaluar la eficacia de los activos, el capital circulante y el apalancamiento de la empresa, en el segundo paso se emplea la división del sistema Dupont por los indicadores de rendimiento operativo de los fondos propios (Endeudamiento, ROE) y rendimiento operativo de la inversión (ROI). En el último paso, se elabora un cuadro de mando integral para ayudar a impulsar los resultados de la empresa.

Analítica de los estados financieros

En este análisis, se mide el trabajo realizado por la gerencia organizacional examinando los resultados que ha producido. Esto proporciona la información necesaria para formarnos una opinión informada sobre la salud financiera de la empresa y, en particular, sobre la eficacia de su gestión. Cabe destacar que los estados financieros se seleccionaron de los periodos fiscales comprendidos por los años 2020 y 2021. Se comprueba una alta concentración de activos líquidos en relación con los activos fijos, por lo que no existe equilibrio entre ambos, situación que es plausible en empresas comerciales e industriales. Por tanto, para los pasivos, el desglose refleja la política financiera de la empresa en ese momento, el desequilibrio entre los pasivos a corto y largo plazo y el patrimonio, en menor medida. Esto refleja una política financiera ineficiente en la que los acreedores poseen un total de 96.67% y 85,99% de las acciones de la empresa y los accionistas respectivamente. En este sentido, se presenta el análisis de la tabla 2.

Tabla 2

Análisis vertical del balance general de la empresa en el periodo 2020-2021

Análisis vertical organizacional					
Ítem	Balance global	2020	Análisis vertical	2021	Análisis vertical
1	Activos corrientes	4,039,359.13	73.56%	5,259,373.55	76.91%
2	Activos fijos	1,386,199.08	25.25%	1,491,869.09	21.82%
3	Otros activos	46,449.55	0.85%	50,211.64	0.73%
4	Activos intangibles	18,650.70	0.34%	15,031.49	0.22%
5	Garantías	-		400.00	0.005%
6	Seguros prepagados	-		20,629.35	0.30%
7	Total activos	5,490,658.46	100%	6,837,515.12	100%
8	Pasivos corrientes	764,610.51	13.92%	1,345,432.69	19.67%
9	Pasivos no corrientes	4,543,231.43	82.74%	4,534,376.79	66.31%
10	Total de pasivos	5,307,841.94	96.67%	5,879,809.48	85.99%
11	total patrimonio	182,816.52	33.26%	957,705.64	14%
12	Total pasivos patrimonio	5,490,658.46	100%	6,837,515.12	100%

Análisis del estado de resultados de la organización

Tabla 3

Análisis vertical del balance del estado de resultados de la organización

Ítem	Resultados	2020	2021	Análisis vertical 2020	Análisis vertical 2021
1	Ingresos				
2	Venta general	9,234,434.86	10,564,876.21	100%	100%
3	Costo de ventas	6,246,767.69	7,231,789.55	67.64%	68.45%
4	Utilidad bruta	2,987,667.17	3,333,086.65	32.36%	31.55%
5	Costos administrativos	2,532,974.12	2,753,345.43	27.43%	26.06%
6	Utilidad de ejecución	454,693.05	579,741.22	4.93%	5.49%
7	Participación laboral (15%)	50,321.43	36,324.67	0.54%	0.34%
8	Utilidad previa al impuesto	404,371.62	543,415.55	4.39%	5.15%
9	Gastos no deducibles	154,234.21	234,211.45	1.66%	2.21%
10	Utilidad gravable	558,605.83	777.62	6.05%	7.36%
11	Impuesto a la renta	97,342.45	111,235.65	1.05%	1.05%
12	Utilidad neta	178,453.23	97,123.43	1.89%	0.89%

En el año 2020 a diferencia del 2021 la empresa tiene un balance aceptable por el 100% de los ingresos, en el cual los gastos de comercialización equivalen al 67.64%, la utilidad bruta representa el 32.36%, misma que después de descontar los gastos administrativos, incluyendo gastos comerciales y financieros en un total de 27.43% permitió obtener la utilidad de ejecución que representa el 4.93%. En cuanto a la participación de trabajadores equivale al 0,54%, y una vez depreciada de la utilidad del ejercicio, permitió fijar la utilidad antes de los impuestos representada por un 4.39%. A esta utilidad se le sumó los gastos no deducibles con el 1,66% obteniéndose una utilidad imponible de 6.05%, la cual una vez disminuido el impuesto causado con el 1,05%, arroja como resultado la utilidad neta de 1,89%.

Tabla 4

Análisis horizontal del balance general 2020-2021 de la organización

Análisis horizontal organizacional						
Ítem	Balance global	2020	2021	Variación absoluta (\$)	Variación relativa (%)	Detalles
1	Activos corrientes	4,039,359.13	5,259,373.55	1,220,014.42	29%	^
2	Activos fijos	1,386,199.08	1,491,869.09	105,669.29	1054%	^
3	Otros activos	46,449.55	50,211.64	3,762.09	7%	^

4	Activos intangibles	18,650.70	15,031.49	-3,619.21	-14%	v
5	Garantías	-	400.00	400.00	0%	-
6	Seguros prepagados	-	20,629.35	20,629.35	0%	-
7	Total activos	5,490,658.46	6,837,515.12	1,346,856.66	22%	^
8	Pasivos corrientes	764,610.51	1,345,432.69	580,822.18	78%	^
9	Pasivos no corrientes	4,543,231.43	4,534,376.79	-8,854.64	-23%	v
10	Total de pasivos	5,307,841.94	5,879,809.48	571,967.54	21%	^
11	total patrimonio	182,816.52	957,705.64	774,889.12	44%	^
12	Total pasivos patrimonio	5,490,658.46	6,837,515.12	1,346,856.66	21%	^

En el 2021, las cuentas de caja, banca, inventario e impuesto al valor agregado aumentaron considerablemente, y se observó una reducción en clientes, tarjetas de crédito, cuentas por cobrar y anticipos a proveedores, maquinarias y equipos, equipos de oficina y de computación a diferencia del año 2020. El cambio en las cuentas puede ser en respuesta a un pequeño incremento en las ventas, por un cambio en los términos de las condiciones con respecto a plazos, descuentos, financiamiento, o por una eficiente gestión de cobranza.

La variación evidente en el 2021 con respecto al año 2020, se refleja principalmente en las cuentas de deuda de corto plazo, que presentan un aumento del 78%, proyectadas en los rubros de proveedores, acreedores varios, cuentas por pagar del IESS, gastos por pagar y anticipos varios, sin embargo, el monto del impuesto a pagar disminuye. Par la deuda a largo plazo se registró una disminución del 23%, enfocada principalmente en las pocas provisiones patrimoniales y otros acreedores; por su parte, el patrimonio neto aumentó el 21%, siendo los rubros que fundamentan esta variación: el capital social, reservas y resultados acumulados.

Tabla 5

Análisis horizontal del balance del estado por resultados 2020-2021 de la organización

Ítem	Resultados	2020	2021	Variación absoluta (\$)	Variación relativa (%)	Detalle
1	Ingresos					
2	Venta general	9,234,434.86	10,564,876.21	1,330,441.35	11%	^
3	Costo de ventas	6,246,767.69	7,231,789.55	985,021.86	23%	^
4	Utilidad bruta	2,987,667.17	3,333,086.65	345,419.48	11%	^

5	Costos administrativos	2,532,974.12	2,753,345.43	220,371.31	6%	^
6	Utilidad de ejecución	454,693.05	579,741.22	125,048.17	65%	^
7	Participación laboral (15%)	50,321.43	36,324.67	-13,996.76	-27%	v
8	Utilidad previa al impuesto	404,371.62	543,415.55	139,043.93	15%	^
9	Gastos no deducibles	154,234.21	234,211.45	79,977.24	76%	^
10	Utilidad gravable	558,605.83	777.62	219,021.17	45%	^
11	Impuesto a la renta	97,342.45	111,235.65	13,893.20	51%	^
12	Utilidad neta	178,453.23	97,123.43	-81,329.80	-48%	v

Es evidente el aumento en los siguientes rubros: ventas generales con un 11% a nivel de matriz y sucursales, los gastos de venta representan un 23% en referencia al *stock* inicial, las compras netas e inventario final. Esta situación resultó en una disminución del 67% en la utilidad del año y 27% en la participación trabajadores, teniendo un aumento del 76% en los gastos no deducibles, generando por último una disminución en un 48% de la utilidad neta.

Cuadro de mando integral

En este apartado se esclarece el sistema de gestión optimizado fundamentado en las herramientas de contabilidad gerencial y cuadro de mando (BSC), con el fin de establecer las estrategias necesarias donde se promulgue la participación fraterna entre la gerencia, directiva y los trabajadores generales dentro de la organización, lo que promueve una formulación de interés del modelo que tendrá una validez siempre que la parte directiva identifiquen o tengan tabulados los objetivos a alcanzar.

Tabla 6

Modelo de gestión y control por medio del cuadro de mando fundamentado en las herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones de la organización

Aspectos generales de la organización			
Presentación	Misión	Visión	Objetivos generales
Valores necesarios		Temáticas estratégicas	
Liderazgo en optimismo y compromiso Perseverancia y criterios de responsabilidad Proactividad y disciplina honestidad		Recursos humanos Gestión empresarial Ventas y mercado Satisfacción final del cliente	
FODA			

		Amenazas		Oportunidades			
		Factores externos	A1	Alto régimen de competencia a nivel nacional e internacional	O1	Posicionamiento en el mercado global	
A2	Costos elevados de importación		O2	Herramientas y alta tecnología dinámica			
A3	Sanciones de las superintendencias		O3	Técnicas de control y exposición de productos			
A4	Fidelidad del cliente		O4	Ubicación estratégica de los almacenes			
A5	Levantamiento industrial progresivo del rubro		O5	Responsabilidad social			
		Debilidades		Fortalezas			
		Factores internos	D1	Escasa planificación financiera	F1	Disponibilidad de sistema de gestión contable	
D2	Seguimiento decadente del control interno de los inventarios		F2	Precios competitivos			
D3	Cumplimiento parcializado de los objetivos		F3	Varios canales de comercialización			
D4	Presentación escasa de productos de ventas		F4	Manejo de canales de publicidad			
D5	Políticas promocionales de productos		F5	-			
Perspectivas		Código	Estrategias objetivas generales				
Enfoque de innovación y aprendizaje		E1	Optimización de los recursos humanos				
		E2	Desarrollo de competencias de mercado y ventas				
		E3	Alineación de metas personales con las organizacionales				
		E4	Reducción de la rotación de personal				
Enfoque desde los procesos internos		E5	Optimización de los procesos de gestión				
		E6	Manual de políticas y reglas internas				
		E7	Modelos efectivos de control de inventario				
Enfoque en el cliente		E8	Protección y seguridad en el trabajo				
		E8	Elevación de los niveles de satisfacción				
		E10	Canales de comercialización online				
Enfoque en las finanzas		E11	Políticas de promoción por segmentos				
		E12	Alianzas con clientes VIP				
		E13	Mejora en el control de costos operacionales				
		E14	Mantener el equilibrio del flujo de efectivo				
		E15	Gestión de activos				
		E16	Rotación de los inventarios óptima				
Temática estratégica							
Recursos humanos		Gestión empresarial		Venta y mercado		Satisfacción final del cliente	
Enfoque financiero							
F1	Fomentar la gestión financiera que asegure el levantamiento organizacional	F2	Optimizar el control de los costos operacionales	F3	Mantener el equilibrio del flujo de efectivo	F4	Optimizar la gestión de activos
Enfoque en el cliente							
F1	Aumentar los niveles de satisfacción	F2	Ejecutar canales comerciales en la red	F3	Abordar sistemas de solución rápida a problemas	F4	Desarrollar alianza VIP
Enfoque en el proceso interno							
F1	Diversificar las líneas comerciales	F2	Abordar manuales de	F3	Abordar modelos eficientes de	F4	Potenciar los procesos de

			políticas y reglas internas		control de inventario		gestión organizacional
Innovación y aprendizaje							
F1	Desarrollar la gestión de recursos humanos	F2	Establecer competencias en ventas y mercado	F3	Equilibrar metas individuales con las organizacionales	F4	Abordar competencias laborales
Unificación de herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones ideal							
Enfoque	Ítem	Estrategias objetivas generales		Indicador	Responsable	Iniciativa	
Enfoque de innovación y aprendizaje	1	Optimización de los recursos humanos		% de satisfacción de empleados	Gerente de recursos humanos	Modelo de competencias	
	2	Desarrollo de competencias de mercado y ventas		% de empleados que adquirieron las competencias	Gerente de recursos humanos	Proceso formativo de competencias	
	3	Alineación de metas personales con las organizacionales		N. de metas alcanzadas	Gerente de recursos humanos	Plan estratégico organizacional	
	4	Reducción de la rotación de personal		Rotación de los empleados	Gerente de recursos humanos	Retención de los talentos más eficientes	
Enfoque desde los procesos internos	5	Optimización de los procesos de gestión		% de herramientas incluidas	Gerencia general y presidencia	Programas de toma de decisiones	
	6	Manual de políticas y reglas internas		Indicador de cumplimiento	Gerencia general y presidencia	Programa de políticas internas	
	7	Modelos efectivos de control de inventario		Nivel adecuado de inventario	Gerencia general y presidencia	Metodología ACB y EQO	
	8	Protección y seguridad en el trabajo		% de aplicabilidad del plan	Gerencia general y presidencia	Plan de seguridad y salud en el trabajo	
Enfoque en el cliente	9	Elevación de los niveles de satisfacción		% de satisfacción	Gerencia general-empleados	Estudio de medición de satisfacción	
	10	Canales de comercialización online		N. de ventas en línea	Gerencia general y presidencia	Creación de plataformas virtuales	
	11	Políticas de promoción por segmentos		N. de promociones	Gerencia general y presidencia	Campañas promocionales	
	12	Alianzas con clientes VIP		N. de alianzas	Gerencia general	Cupones y descuentos	
Enfoque en las finanzas	13	Mejora en el control de costos operacionales		% de costos reducidos de operación	Contador	Manejo de volumen de desperdicios	
	14	Mantener el equilibrio del flujo de efectivo		Razón de flujo de efectivo	Contador	Análisis de liquidez y prevención de flujo	

	15	Gestión de activos	Retorno de los activos	Contador	Planes de eficiencia en mantenimiento de activos
	16	Rotación de los inventarios óptima	Rotación de los inventarios	Contador	Minimización de los niveles de inventario

Conclusiones

La contabilidad gerencial como herramienta es vital porque garantiza la seguridad de todos los activos de la empresa y fomenta un entorno de trabajo positivo, ya que aumenta las esperanzas de los empleados de progresar diariamente y refuerza las perspectivas de éxito de la empresa en el futuro.

En la actualidad, un administrador o gestor supervisa todas las funciones de la organización, integrando los datos generados por cada una de ellas en una base de datos central para que los interesados, tanto internos como externos, los utilicen en la toma de decisiones.

El cuadro de mando integral es un sistema de gestión estratégica que requiere la aportación de todos; la validez del modelo depende de la capacidad de los gestores y colaboradores para articular claramente los objetivos estratégicos de la empresa y la forma en que sus esfuerzos contribuyen a alcanzarlos.

Referencias bibliográficas

- Abril-Flores, J., Barrera-Erreyes, H., & Estévez, A. (2018). La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales. *Revista Científica Hallazgos*. 3(3), 338–351. <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/318>
- Armijos-Solorzano, J., Narváez-Zurita, C., Ormaza-Andrade, J., & Erazo-Álvarez, J. (2020). Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. *Dominio de Las Ciencias*. 6(Extra 1), 466–497. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1156>
- Atehortúa, T., & Mejía, L. (2018). Tipos de decisiones con base en las herramientas de contabilidad de gestión en las empresas de confección. *Contaduría Universidad de Antioquia*. 72, 107–129. [10.17533/udea.rc.n72a06](https://doi.org/10.17533/udea.rc.n72a06)

- Balcázar, B., Narváez, C., & Erazo, J. (2019). Herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones financieras en la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca. *Visionario Digital*. 3(2.2), 50–80. [10.33262/visionariodigital.v3i2.2.602](https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.602)
- Corral, Y. (2010). Diseño de cuestionarios para recolección de datos. *Revista Ciencias de La Educación*. 20(36), 152–168. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/index.htm>
- Córdova, I. A., Manguinuri, L. E., Farfán, S. A., & Romero-Carazas, R. (2022). La mejora de la rentabilidad mediante el control de inventario. *Revista Colón Ciencias, Tecnología Y Negocios*, 9(2), 32–48. https://revistas.up.ac.pa/index.php/revista_colon_ctn/article/view/3105
- Flick, U. (2012). Introducción a la investigación cualitativa (Morata, Ed.).
- Herbas, B., & Rocha, E. (2018). Metodología científica para la realización de investigaciones de mercado e investigaciones sociales cuantitativas. *Perspectivas*. 42, 123–160. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332018000200006&lng=es&nrm=iso
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (McGraw Hill, Ed.; 5ta ed.).
- Huacchillo, L., Ramos, E., & Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*. 12(2), 356–362. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1528>
- López-Roldan, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (Universitat Autònoma de Barcelona, Ed.).
- Quintanilla-Ortiz, D., & Díaz-Jiménez, M. (2019). Una revisión conceptual y de aplicación de la contabilidad de gestión en el sector público. *Contaduría Universidad de Antioquia*. 74, 35–57. [10.17533/udea.rc.n74a02](https://doi.org/10.17533/udea.rc.n74a02)
- Serrato, A. (2020). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*. 46, 161–186. [10.14482/pege.46.3580](https://doi.org/10.14482/pege.46.3580)
- Valdez, M., Nazareno, I., & Tóala, D. (2017). Una visión general acerca de la contabilidad de gestión. *Dominio de Las Ciencias*, 3(Extra 1), 311–323. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v3i1.398>

Villacís, J., & Villarroel, V. (2020). Prácticas de contabilidad de gestión, para la toma de decisiones. *Costos y Gestión*, 98, 50–75.
<https://iapuco.org.ar/ojs/index.php/costos-y-gestion/article/view/63>