



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO  
FINANCIERO EN LA GESTIÓN DE LAS MEDIANAS  
EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE HIDROCARBUROS  
DE LIMA METROPOLITANA**

TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADA POR

**NATALIE INGRID BUSTIOS GALVAN**

LIMA – PERÚ  
2010

## **Dedicatoria**

A mi madre por su incansable apoyo durante toda mi formación profesional y por transmitirme su fortaleza espiritual.

## **Agradecimiento**

A Dios por estar siempre a mi lado.

A los catedráticos de mi Casa Superior de Estudios por haberme guiado y asesorado hasta llegar a culminar mis estudios.

A mis amigos y colegas que colaboraron con la culminación exitosa de mi investigación.

# ÍNDICE

Portada.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Introducción.....	iv

## **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **Página**

1.1 Descripción de la realidad problemática.....	8
1.2 Formulación del problema.....	11
1.3 Objetivos de la investigación.....	12
1.4 Justificación de la investigación.....	13
1.5 Limitaciones.....	13
1.6 Viabilidad del estudio.....	13

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes de la investigación.....	14
2.2 Bases teóricas.....	16
2.3 Definiciones conceptuales.....	21
2.4 Formulación de hipótesis.....	69

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

3.1 Diseño Metodológico.....	71
3.1.1 Tipo de investigación.....	71
3.1.2 Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis...	71
3.2 Población y muestra.....	73
3.3 Operacionalización de variables.....	74
3.4 Técnicas de recolección de datos. ....	76
3.4.1 Descripción de los instrumentos.....	76
3.4.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.....	76
3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	76
3.6 Aspectos éticos.....	76

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1 Resultados de la entrevista .....	78
4.2 Resultados de la encuesta.....	84
4.3 Contrastación de hipótesis.....	115

4.4	Caso práctico.....	125
-----	--------------------	-----

**CAPÍTULO V      DISCUSIÓN,                      CONCLUSIONES                      Y**  
**RECOMENDACIONES**

5.1	Discusión.....	132
5.2	Conclusiones.....	133
5.3	Recomendaciones.....	134

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Bibliográficas
- Hemerográficas
- Electrónicas

**ANEXOS**

Anexo N° 01	Matriz de consistencia
Anexo N° 02	Técnica de entrevista
Anexo N° 03	Técnica de encuesta
Anexo N° 04	evidencias (SPSS)

## INTRODUCCIÓN

La investigación realizada titulada **LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO FINANCIERO EN LA GESTIÓN DE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE HIDROCARBUROS DE LIMA METROPOLITANA**, está referida a los diversos problemas que tienen este tipo de empresas que se encargan de vender petróleo y gasolina en sus estaciones de grifos a nivel de Lima y que muchas veces no tienen control total sobre sus operaciones y esta situación les ocasiona dificultades en el manejo gerencial y administrativo a nivel de la empresa en general, para ello la Contabilidad Gerencial es una herramienta muy importante que puede colaborar con mejorar los resultados a nivel de gestión.

En el **Capítulo I** presentamos el **Planteamiento Metodológico**, el cual contiene la selección y definición del problema, los objetivos que persiguen la investigación, la hipótesis, las variables y la metodología a emplearse en el proceso de la investigación. Además, se incluye en este capítulo la importancia y justificación de la investigación.

El **Capítulo II** comprende la **Base Teórica** que describe el aspecto cualitativo y doctrinario de la investigación; de igual forma se presenta una reseña histórica sobre la base legal de la conceptualización de la variable independiente y dependiente, también la definición de términos sobre los cuales se ha planteado el desarrollo de la presente tesis.

En este capítulo, se analizan conceptualmente las dos variables involucradas en nuestra investigación; para lo cual se ha recurrido a diferentes fuentes de información, así como a opiniones bastante confiables de autores especialistas en el tema materia de estudio.

En el **Capítulo III** se desarrolla la metodología empleada en la investigación, el tipo y nivel de investigación; así como la operacionalización de variables, entre otros aspectos importantes.

Por otro lado, en el **Capítulo IV** se desarrollan los instrumentos utilizados (encuesta y entrevista) en forma estadística, la contrastación de la hipótesis y se presenta el desarrollo de un caso práctico, que nos explica de manera didáctica la problemática planteada.

Finalmente, en el **Capítulo V**, se formulan las conclusiones y recomendaciones que se han determinado y que se sugieren producto de la presente investigación.

También debemos indicar que no se han presentado limitaciones en el desarrollo del presente trabajo de investigación; por lo cual, éste se ha realizado sin dificultad alguna, gracias al apoyo permanente de las autoridades y catedráticos de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad de San Martín de Porres; a quienes se ha recurrido para la realización de esta investigación.

## **CAPÍTULO I    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

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

Debido a los últimos acontecimientos ocurridos en el sistema económico mundial (inestabilidad económica mundial, variabilidad de los precios internacionales del petróleo y los minerales, entre otros), que ha dado como consecuencia fenómenos como la globalización de la economía y los mercados, y sumado a eso con la tecnología en las comunicaciones, ha provocado que el mundo elimine sus fronteras y estén cada día más cerca uno de otros, realizando negocios y transacciones comerciales de gran magnitud. Esto significa que deba existir un gran cambio en el interior de las organizaciones para poder enfrentarse a esta realidad.

Las empresas han tenido que ocuparse un poco más de mejorar sus procesos, adquirir mejor tecnología, tratar de mejorar sus infraestructuras y sus medios logísticos, a fin de responder a las expectativas del mercado. Así como que, las empresas han tenido que mejorar en cuanto a sus procesos y algunas otras variables. La



contabilidad ha tenido que alinearse a todo este proceso de cambios en el mundo , asumiendo un rol protagónico en los sistemas de información apoyado, lógicamente por los sistemas información, lo cual hace que la información contable esté disponible prácticamente en tiempo real y con mínimas fallas.

Si se puede resaltar algunas diferencias entre la contabilidad tradicional y la contabilidad gerencial, se puede decir que la **contabilidad tradicional** cuenta con una estructura determinada conformada por el activo pasivo y patrimonio, está regulada por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados contenidos en las Normas Internacionales de Contabilidad y Normas Internacionales de Información Financiera, aprobadas y vigentes en el Perú, generan información sobre hechos pasados, además considera a la empresa como un todo global, el ejercicio económico es de un año y la información es exacta; mientras que la **contabilidad gerencial** no tiene estructura y se ajusta a sus necesidades o requerimientos, elige sus propias normas por ser de uso interno, es necesaria para usos ejecutivos y gerenciales, genera información a futuro tomando en cuenta la información histórica, todas las áreas de la empresa son centros de información, los períodos de información son cortos y da relevancia a datos cualitativos en base a estimaciones y proyecciones.

El Contador Gerencial de hoy debe ser proactivo y anticipador para mantenerse a la vanguardia de las grandes organizaciones, tomando en cuenta la información histórica, pasando por la información actual y proyectando resultados que sean en total beneficio de la organización. Anteriormente, los contadores informaban sólo a la alta gerencia, quienes analizaban, evaluaban y controlaban los resultados. En estos últimos años, el Contador Gerencial reporta a todo nivel gerencial y ejecutivo para lograr y llevar

a cabo la toma de decisiones, motivación del personal sobre metas y objetivos que la empresa desea alcanzar al corto, mediano y largo plazo.

Es por ello que un sistema de información debidamente manejado y controlado, permitirá a la gerencia y alta gerencia tener información a la mano y oportuna para tomar decisiones en los momentos precisos para beneficiar a sus organizaciones. La toma de decisiones en una empresa es un elemento básico que debe tenerse en cuenta luego de hacer un buen planeamiento y posteriormente haber fijado objetivos.

En el caso de las empresas comercializadoras de hidrocarburos, nos referimos en forma precisa a aquellas que se dedican a la venta del combustible, en lo usual presentan dificultades en el control y manejo del efectivo debido básicamente a que la documentación no está bien ordenada, registrada y archivada. Este problema puede tomarse como una problemática de procesos y cumplimiento de normas que afectan la contabilidad y la situación regular de la empresa.

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

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

- ❖ A nivel operativo existe una falta de un adecuado control interno y cumplimiento de las normas legales y se exponen al cierre de local.
- ❖ A nivel financiero y económico se puede notar que los Estados Financieros están distorsionados.
- ❖ A nivel gerencia, no se reportan las cifras o montos reales los mismos que deben ser ajustados periódicamente.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema principal**

¿De qué manera la Contabilidad Gerencial influye en la gestión de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?

### **1.2.2 Problemas secundarios**

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

adopción de políticas en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer la forma cómo la Contabilidad Gerencial influye en la gestión de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

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

### **1.4 Justificación de la investigación**

Nuestra investigación se justifica porque las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos en Lima Metropolitana

necesitan de mucha orientación en el aspecto gerencial y financiero; esta situación los expone a muchos problemas en el aspecto financiero, económico y gerencial.

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 éstos últimos tomar las decisiones correctas para la organización.

### **1.5 Limitaciones**

No se han presentado dificultades que afecten el desarrollo de la investigación, lo que ha permitido la culminación de este trabajo de investigación.

### **1.6 Viabilidad del estudio**

El trabajo de investigación cuenta con la información necesaria para su desarrollo, así como la experiencia adecuada en el área de Administración y Contabilidad; por otro lado, se dispuso de los medios necesarios como materiales, tecnología y la disponibilidad de tiempo requerido entre otros aspectos, para la investigación realizada, lo que nos permite aportar medidas correctivas que sirvan por consiguiente el desarrollo de nuestro trabajo de investigación es viable.

## **CAPÍTULO II            MARCO TEÓRICO**

### **2.1    Antecedentes de la investigación**

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

**CÓRDOVA LAZO**, Vanessa; “Las políticas de personal y su incidencia en la gestión financiera en las empresas harineras del distrito de San Luis”, Lima, (2007); describe la forma cómo una inadecuada política de personal influye en la gestión financiera en las empresas harineras del distrito de San Luis; indica que el exceso de gastos en el personal, un mal manejo de los recursos humanos, el pago de multas y otro tipo de gastos afectan la parte financiera de la empresa y pueden poner en riesgo su funcionamiento<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> **CÓRDOVA LAZO**, Vanessa; **Lima-Perú, 2007**; “Las políticas de personal y su incidencia en la gestión financiera en las empresas harineras del distrito de San Luis” Tesis para optar el Título Profesional en Contador, U.S.M.P

**CAMPOS LEIVA**, Elizabeth Rocío; “La Contabilidad Gerencial y su importancia para la toma de decisiones de una empresa dedicada a la importación de insumos para calzado”, Lima (2007); analiza la necesidad que tienen las empresas de contar con información para una adecuada y eficiente toma de decisiones en los distintos sectores de la empresa, es un instrumento de dirección a cuyo alrededor gira la Contabilidad Gerencial. En su campo de estudio cabe todo tipo de información contable, continua, periódica y los procedimientos que es preciso adoptar para establecer el flujo de datos mediante los canales de información apropiados tales como planillas, informes, documentos, etc.<sup>2</sup>.

Nuestra tesis tiene como objetivo demostrar que la Contabilidad Gerencial es un instrumento financiero importante para la gestión de las medianas empresas, por lo cual consideramos que nuestra investigación es **INEDITA**.

### **2.1.1. Base Legal**

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

#### **a. Constitución Política del Perú**

Artículo 59.- El estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad del trabajo y libertad de la empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral ni a la seguridad pública. El estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad, en tal sentido promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

---

<sup>2</sup> CAMPOS LEIVA, Elizabeth Rocío; Lima – Perú, 2007 “La Contabilidad Gerencial y su importancia para la toma de decisiones de una empresa dedicada a la importación de insumos para calzado” Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público, U.S.M.P.

### **b. Ley general de Sociedades**

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

### **c. Reglamento de la Conasev para Preparación de Estados Financieros**

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

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

## **2.2 Bases teóricas**

Para el desarrollo de nuestra investigación “**LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO FINANCIERO EN LA GESTIÓN DE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE HIDROCARBUROS DE LIMA METROPOLITANA**”, hemos utilizado como punto de partida, la teoría, criterios y planteamientos hechos por los autores que citaremos a continuación:

Al tratar el tema de la Contabilidad Gerencial, encontramos que los autores o especialistas, tienen diferentes apreciaciones sobre el mismo. **LUNG ROJAS**, Cecilia nos dice lo siguiente:



**“La Contabilidad Gerencial es aquella que utiliza información contable para desarrollar funciones de gestión, tales como de dirección, la toma de decisiones y de planeamiento, de coordinación y supervisión.**

**Sin información proporcionada por la contabilidad tradicional, no es posible una dirección empresarial efectiva, pues carecería de información objetiva, precisa y confiable sobre las operaciones de la organización.**

**En general, cada empresa establece sus directivas respecto a la forma adecuada como debe presentarse la información contable para uso gerencial, adaptándose a las necesidades de la alta dirección”<sup>3</sup>.**

Por otro lado, en la indagación de la información sobre la Contabilidad Gerencial, **RONCAGLIOLO ORBEGOZO, Eduardo**, nos dice:

**“En términos más específicos, la Contabilidad Gerencial, tiene como objetivo la preparación de información para uso específico de la gerencia de la empresa, a cuyo respecto debe entenderse por “gerencia” no solo al gerente propiamente dicho, sino a toda la plana mayor de la empresa. Téngase muy en cuenta que la característica esencial de la información que produce la Contabilidad Gerencial es exclusivamente para uso interno de la empresa, razón por la cual es mucho más flexible que la contabilidad financiera.**

**En general, la Contabilidad Gerencial prepara análisis de ingresos, de costos y de activos (bienes), por segmentos de la**

---

<sup>3</sup> LUNG ROJAS, Cecilia. EL CONTADOR PÚBLICO EN LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL. XX CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD, P.891.

**empresa. Para que la gerencia los use en sus actividades de planeamiento, coordinación, control y toma de decisiones”.**<sup>4</sup>

Además de éste, en la indagación de los informes sobre la Contabilidad Gerencial, **MEIGS, Robert** plantea sobre la Contabilidad Gerencial lo siguiente:

**“La Contabilidad Gerencial o (administrativa) involucra el desarrollo o interpretación de la información contable con el deseo de ayudar específicamente a la administración sobre ver la marcha de los negocios. Los gerentes usan esta información en el marco de las metas totales de la compañía, evaluando la gestión de los departamentos e individuos, decidiendo si se introduce una nueva línea de productos y, virtualmente, tomando todo tipo de decisiones gerenciales.**

**Gran parte de la información de la “Contabilidad Gerencial” es financiera por naturaleza, pero ha sido organizado en relación directa con decisiones inmediatas, no obstante, la información contable financiera a menudo incluye evaluaciones de factores “no financieros”, tales como la política y las consideraciones del medio, la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la productividad del trabajo ”.**<sup>5</sup>

En la Contabilidad Gerencial, la información la proporciona la contabilidad tradicional, utiliza información contable para desarrollar funciones de gestión. La Contabilidad Gerencial tiene como objetivo final brindar información para uso específico de la gerencia, y ello no sólo abarca al gerente, sino a toda la plana mayor de la empresa, así también en la Contabilidad Gerencial, la información que da, puede ser monetaria como no monetaria, la información que brinda es para

---

<sup>4</sup> RONCAGLIOLO ORBEGOZO, Eduardo. Ob cit, P.18.

<sup>5</sup> MEIGS, Robert y otros. CONTABILIDAD LA BASE PARA DECISIONES GERENCIALES, P.5.

uso interno de la empresa, es por eso que es más flexible que la contabilidad financiera, ya que de acuerdo a la información que se le proporciona varía, también puede establecer libremente normas que considere más conveniente para sus propósitos; de acuerdo a la empresa, ésta trabaja básicamente con estimados y planes para el futuro, pero esto no impide de que recurra a información del pasado. La información debe ser oportuna y puede ser diaria o en plazos reducidos.

La contabilidad en la actualidad es reconocida como una de las más importantes profesiones que ayudan a la administración empresarial.

Al tratar el tema de la Contabilidad Gerencial, encontramos que debe haber integración entre la Contabilidad Gerencial y la contabilidad patrimonial o tradicional, tal es así que **VOLPENTESTA**, Jorge Roberto, dice lo siguiente:

***“Las diferencias apuntadas anteriormente llevó a que años atrás equivocadamente se instrumentaran en las organizaciones distintos sistemas, uno para la contabilidad patrimonial y otra para la Contabilidad Gerencial en la actualidad, no caben duda que no obstante la diferencial apuntadas entre un concepto y otro, ambas utilizan los mismos datos surgidos de las mismas transacciones, por lo que resulta inoperante y a la vez mucho más costoso, establecer sistemas separados para cada concepto. En esta evolución de las ideas tampoco hay que desconocer que el avance en el procesamiento electrónico de datos tuvo una importancia significativa.....”***

***Es por eso que hoy se habla de sistemas integrados de procesamiento contable, que significa que existe una sola actividad de procesamiento para ambos conceptos, así como la posibilidad que éstas puedan compartir archivos y otros***

***elementos; un sistema contable de información así construido permite no solo complementar requerimientos exigidos por terceros de la organización, sino también servir de apoyo a las actividades y al proceso de toma de decisiones de la organización.***

***Sin embargo, la integración en un único sistema de los conceptos de contabilidad patrimonial y gerencial requiere tener en cuenta ciertos aspectos, sin los cuales no se logrará la eficiencia buscada, uno de esos aspectos es la compatibilización entre las normas y criterios contables a seguir en el procesamiento de las transacciones.***

***Es de conocimiento por la profesión que en los últimos años se avanzó en el establecimiento de normas que redujeron considerablemente las diferencias.....***

***Otro aspecto de suma importancia a considerar para lograr el manejo eficiente de la información es la manera de conciliar, en términos de detalle y desagregación de cifras, las mayores opciones de la presentación de la información gerencial que requiere una exposición mucho más analítica de las operaciones que permite luego la utilización de los datos para la elaboración de todos los informes posteriores.***

***Un sistema contable que integre de esta forma los conceptos de contabilidad patrimonial y gerencial, además de no presentar ninguna carga para la administración, se constituye en un apoyo insustituible en el desarrollo de las actividades y en la planificación, gestión y control, es decir en el proceso de tomas***

***de decisiones, además de obtener los estados contables patrimoniales...<sup>6</sup>.***

A pesar de las diferencias que existen entre la contabilidad patrimonial o tradicional y la contabilidad gerencial, éstas deben de integrarse en el sistema de contabilidad, es lo que actualmente se habla, para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos trazados, es por eso que actualmente se habla de un sistema integral, ya que utilizan los mismos datos, de las mismas transacciones, para poder dar su información.

También se ven que separados serían mucho más costosos y no se podría alcanzar toda la información necesaria, ya que ambos tipos de contabilidades (tradicional y gerencial) se necesitan para proporcionarse información complementaria. Las reglas de la Contabilidad Gerencial se aplican de acuerdo a las necesidades de una empresa determinada.

## **2.3. Definiciones Conceptuales**

### **2.3.1. Conceptualización de la Variable Independiente;**

#### **Contabilidad Gerencial como Instrumento Financiero**

El autor consultado es **RONCAGLIOLO ORBEGOSO**, Eduardo, quien plantea:

- 1. Falta de una estructura única. La Contabilidad Gerencial varía de acuerdo con el uso que se va a dar a la información, en tanto que la contabilidad***

---

<sup>6</sup> VOLPENTESTA, Jorge Roberto. FACTORES CONDICIONANTES PARA EL DESARROLLO DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL. XX CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD, 3P.899-901.

***financiera está construida alrededor de una ecuación fundamental: Activo es igual a pasivo más patrimonio.***

- 2. Falta de normas fijas. La Contabilidad Gerencial puede establecer libremente las normas que juzgue más convenientes para sus propósitos, pues no está gobernada por principios de contabilidad generalmente aceptados, en tanto que la contabilidad financiera necesariamente debe ser preparada de acuerdo con dichos principios.***
  
- 3. Es opcional. La Contabilidad Gerencial es, por esencia, opcional. No está impuesta por ningún organismo externo a la empresa. La contabilidad financiera, en cambio, es legalmente obligatoria.***
  
- 4. Información más amplia. La Contabilidad Gerencial proporciona información tanto monetaria como no monetaria, en tanto que la contabilidad financiera es concreta, exclusivamente a la de orden monetario.***
  
- 5. Información orientada al futuro. La Contabilidad Gerencial trabaja básicamente con estimados y planes para el futuro, lo cual no impide que por excepción recurra a información del pasado. La contabilidad financiera, en cambio, trabaja esencialmente con información sobre el pasado, pues en realidad, constituye la historia financiera de la empresa. Entra a la acción solo cuando ya se han producido las transacciones.***

6. **Enfoque de segmentos.** *La Contabilidad Gerencial centra su interés tanto en segmentos de la organización (divisiones, secciones, áreas geográficas, etc.)... La contabilidad financiera, en cambio, considera a la empresa como un solo todo.*
  
7. **Frecuencia.** *La información que proporciona la Contabilidad Gerencial es de frecuencia irregular y por lo general está referida a intervalos cortos. La contabilidad financiera, en cambio, cubre formalmente un período de un año. Esto es lo usual, pero a veces puede cubrir períodos de menos de un año (estados financieros intermedios).*
  
8. **Menos énfasis en la precisión.** *Como, por su propia naturaleza, la Contabilidad Gerencial debe proporcionar información para la toma de decisiones, sacrifica algo de precisión a cambio de rapidez en el suministro de la información. La contabilidad financiera en cambio, debe ser exacta, es decir, debe cuadrar al centavo.*
  
9. **No es un fin sino un medio.** *La información que la Contabilidad Gerencial proporciona a los ejecutivos de la empresa sirve solo para la toma de decisiones, cuyos resultados se reflejan, al final de cuentas, en los estados financieros preparados por la contabilidad financiera. Por esto decimos que la información de la Contabilidad Gerencial no es un fin sino simplemente un medio”<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> RONCAGLIOLO ORBEGOSO, Eduardo. Ob cit. P.22-23

A pesar de estas diferencias que encontramos en la contabilidad financiera y la Contabilidad Gerencial; ambas tienen una misma base de datos, es decir la Contabilidad Gerencial extrae datos de la información preparada por la contabilidad financiera.

La información contable es básica para la toma de decisiones en todos los niveles, sin la información de la contabilidad financiera, no es posible una dirección empresarial efectiva, pues se carecería de información. Cada empresa establece sus directivas respecto a la información contable de como presentarlos para uso gerencial.

La Contabilidad Gerencial es un proceso importante para el cual se utiliza la información contable en una empresa determinada es lo que se denomina control gerencial.

Al respecto, el especialista **ANTHONY**, Robert, dice:

***“Control gerencial es pues, 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 organización.***

***El control gerencial tiene relación con el funcionamiento constante de la empresa. Consiste en una secuencia más o menos recurrente de actividades interrelacionadas. Para mejor exposición, estas actividades pueden ser clasificadas en actividades de control y planificación, sin embargo el proceso es total, es mudo e indivisible, pues ambos tipos de actividades se***



***interrelacionan y se fusionan una con otra. Además las actividades son realizadas por las mismas personas***<sup>8</sup>.

Este control sirve para que los gerentes se aseguren que toda la información que se ha efectuado se desarrolle en forma eficiente, y efectiva, en el logro de los objetivos de la organización, tiende a ser rítmica, sigue una pauta y es recurrente mes tras mes y año tras año; el cálculo de informaciones necesarias para que el proceso funcione, se recoge a través del sistema de control gerencial, es un sistema total, ya que abarca todos los conceptos de la operación de la empresa.

**MARAMBIO CASANOVA**, Ruth y otros plantean que: La Contabilidad Gerencial orienta la emisión de informes a dos actividades principales en la gestión de la empresa; la planificación y el control.

***“La Contabilidad Gerencial en cambio responde a registros y procedimientos de la información acorde con las necesidades de planificación o de control, que son propios de los niveles decisionales de la empresa...”***<sup>9</sup>.

Al tratar el tema de planificación, encontramos que los mismos autores o especialistas tienen diferentes apreciaciones planteando lo siguiente:

***“La planificación de la empresa es la acción que permite proyectarla hacia el futuro, fijando objetivos,***

---

<sup>8</sup> ANTHONY, Robert. CONTABILIDAD GERENCIAL. P.2.

<sup>9</sup> MARAMBIO CASANOVA, Ruth y Domingo, FABRES VARGAS. LA INFORMACIÓN CONTABLE EN LAS DECISIONES EMPRESARIALES. XX CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD, P.869.

***definiendo metas y horizontes, donde el análisis histórico de las actividades, la evaluación situacional de la empresa, en su medio ambiente y la evaluación de proyectos y estrategias, le permiten clasificar el camino que debe tomar su desarrollo”<sup>10</sup>.***

Entendemos que la empresa se encuentra en un medio ambiente en constante evolución, y la planificación constituye la única respuesta válida al impacto del cambio, por lo tanto, es un requisito para su supervivencia. Mediante ello le es posible reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

La Contabilidad Gerencial juega un papel de principal importancia en la planificación, ya que entrega los antecedentes que permiten la formulación de planes y al mismo tiempo la información oportuna de retroalimentación adecuada, para la corrección de las desviaciones y la evaluación de los planes; transformándose así, en un instrumento de contribución a la gestión empresarial.

Sobre la planificación ANTHONY, Robert, nos plantea:

***“Es el proceso de decidir que acción ha de adoptarse en el futuro. Debe hacerse la distinción entre planificación y pronóstico.***

***Un pronóstico es una estimación de lo que ha de ocurrir en el futuro, para lo cual no se hace intento alguno con el objeto de influir sobre el futuro, por medio de decisiones o acciones de la persona que realiza el pronóstico. Las***

---

<sup>10</sup> Ibid, 2P.876-877.

***personas pronostican el tiempo, pero no intentan planificarlo, salvo en ciertas áreas en que se realizan operaciones de “siembra de nubes para provocar lluvias”<sup>11</sup>.***

Según refieren los autores, la planificación, es una de las actividades principales de la gestión de la empresa.

La planificación es la acción que permite a la empresa proyectarla hacia el futuro, para poder prevenir los riesgos y aprovechar las oportunidades que representan en la empresa, donde le permite clasificar el camino que debe tomar su desarrollo.

La planificación fija objetivos, definiendo metas y horizontes. Con la planificación se hace la formulación de planes en la Contabilidad Gerencial, y se constituye en un requisito indispensable para la supervivencia, de la empresa, ya que se encuentra en constante cambio.

De los distintos instrumentos y enfoques destinados básicamente a materializar o realizar la planificación, se presenta el presupuesto y la relación costo-volumen-utilidad.

Los autores **MARAMBIO CASANOVA**, Ruth y **FABRES VARGAS**, Domingo citados anteriormente, presentan la siguiente teoría:

***“La expresión cuantitativa de los planes constituye el presupuesto, el que desempeña un rol fundamental en la actividad gerencial.....el siguiente es un listado de estas ventajas, presentada a manera de ejemplo:***

---

<sup>11</sup> ANTHONY, Roberth N. Ob cit, P.2.

- ***Permite a los ejecutivos delegar autoridad, para la materialización de los planes, manteniendo el control sobre las actividades realizadas.***
- ***Reduce la incertidumbre.***
- ***Proporciona criterios de desempeño o confianza en el desarrollo de las tareas.***
- ***Promueve la motivación, la comunicación y las interrelaciones entre los sistemas de la empresa, lográndose una mejor coordinación”<sup>12</sup>.***

Por lo planteado deducimos que el estudio integral del presupuesto global obliga a los ejecutivos a enfrentar la incertidumbre estratégicamente, analizando todas y cada una de las variables que puedan afectar el desarrollo de la empresa en el futuro, con especial énfasis en los recursos humanos, financieros, económicos, las demandas de mercado, competencia, tanto en su situación actual como en sus proyecciones. El proceso presupuestario con un enfoque de Contabilidad Gerencial, sirve a la planificación y al control administrativo.

El presupuesto puede elaborarse para la empresa en su conjunto o para áreas específicas. Su duración estará acorde a las necesidades de cada empresa, normalmente el periodo es anual.

Hemos tomado nota de los informes sobre la presupuestación, de ANTHONY, Robert N. quien plantea:

---

<sup>12</sup> MARAMBIO CASANOVA, Ruth y FABRES VARGAS, Domingo. El modelo ABC. Una nueva perspectiva en la Contabilidad Gerencial. 2P.877-878.

***“Presupuestación es el proceso de planificación, la actividad general de la empresa durante un determinado período, que generalmente es de un año.***

***Un objetivo importante de este proceso es unir los planes separados que se han realizado para las distintas secciones de la empresa y poder asegurar así que ellos armonicen unos con otros y el efecto total sobre la empresa en conjunto, sea positivo.***

***En empresas muy pequeñas, la gerencia general puede tener suficiente conocimiento personal de los planes en conjunto, de modo tal que sean innecesarios los presupuestos formales escritos. No obstante, una empresa de magnitud considerable es tan compleja, que es esencial la adopción de algún proceso sistemático para formularlas y balancear planes con destino a sus distintas partes”<sup>13</sup>.***

Según los conceptos sobre presupuestos, viene a ser la expresión cuantitativa de los planes, es el proceso de decidir que acción debe tomarse para el futuro. Su duración estará acorde a las necesidades de cada empresa. Su período normal es de un año, y el presupuesto en su estudio integral advierte a los ejecutivos a enfrentar la incertidumbre estratégicamente, donde lo que tienen que hacer es analizar cada una de las variables, para que no se vea la empresa afectada en el futuro, ya sea en el presente como en sus proyecciones.

Para que los presupuestos cumplan con sus objetivos, la organización debe fijarse metas posibles, para poder llegar con

---

<sup>13</sup> ANTHONY, Robert N. Ob cit, 2P.2-3.

los presupuestos a estas metas. En las distintas secciones de la empresa tienen que unirse los planes, para que haya armonía en la empresa, porque un presupuesto global ayuda a los ejecutivos a tomar buenas decisiones.

Por considerarlo de suma importancia para el estudio y análisis de nuestra tesis hemos tomado en consideración a los autores **MARAMBIO CASANOVA**, Ruth y **FABRES VARGAS**, Domingo citados anteriormente que nos dicen:

***“La Contabilidad Gerencial tiene su centro de expresión en los costos, el estudio de los comportamientos de estos permiten distinguir en variables y fijos.***

***Con frecuencia, los ejecutivos deben tomar decisiones sobre el precio de venta, costo, volúmenes de producción, etc. En estas oportunidades, adquiere especial importancia la información que apoye sus decisiones y que les permita estimar razonablemente los costos en que deberán incurrir y los ingresos que deberán producir”<sup>14</sup>.***

Entendemos que el ejecutivo ante estas situaciones, se apoya en modelos que le permitan decidir entre alternativas de acción y se distingue entre estos modelos aquel que se basa en la relación costo-volumen-utilidad.

Por otro lado en las averiguaciones de la información sobre los costos, **HORNGREN**, Charles T. y otros aportan lo siguiente:

---

<sup>14</sup> MARAMBIO CASANOVA, Ruth y Domingo, FABRES VARGAS. Ob cit, P.882.

***“Una clave para comprender el comportamiento de costos, es la de poder diferenciar los costos variables de los costos fijos. Los costos variables de los costos fijos difieren a como se comporta el costo respecto a los cambios que ocurren en un factor de costos en particular. Un costo variable es un costo que cambia en proporción directa a los cambios que ocurren en un factor de costos, en contraste, un costo fijo no es inmediatamente afectado por cambios en el factor de costos...”<sup>15</sup>.***

Como nos explica el autor es importante diferenciar los costos variables y costos fijos, para poder comprender como afectan a la rentabilidad del producto o empresa, así mismo debemos comprender que los costos variables unitarios se mantienen constantes pero el costo variable total cambia en forma directamente proporcional de acuerdo al volumen, como el costo fijo unitario cambia de forma indirectamente proporcional pero el costo fijo total se mantiene constante. Todo concepto de costos sea variable o fijo se aplica siempre que se encuentre dentro de un margen relevante.

Según la apreciación de la diferencia del costo variable y el costo fijo, **CHOLVIS**, Francisco, plantea lo siguiente:

***“Costo fijo; Gasto que se mantiene constante dentro de ciertos límites y que por naturaleza resultan inversamente proporcionales al volumen de la producción o de las ventas. El caso más típico es el de los gastos fijos de fabricación.....***

---

<sup>15</sup> HORNGREN, Charles T. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, P.38.

***Costo variable; Costos que se hallan en relación más o menos proporcional con respecto a las oscilaciones del volumen de la producción o de las ventas. Las materias primas, la mano de obra directa y los gastos variables, son costos de esta especie***<sup>16</sup>.

Es importante conocer la naturaleza de los costos variables y costos fijos para poder identificarlos; ya que sirven básicamente para realizar un análisis marginal entre ellos la determinación de precios de venta, el volumen óptimo de unidades a producir y determinación del punto de equilibrio.

Como indicamos anteriormente en las averiguaciones de las informaciones sobre el tema costo-volumen-utilidad, los mismos autores **HORNGREN**, Charles T. y otros afirman:

***“Los administradores con frecuencia clasifican en costos fijos o variables al tomar decisiones que afectan al volumen de producción. Los administradores quieren saber como se verán afectados los costos y los ingresos por tales decisiones, ellos reconocen que muchos factores, además del volumen de producción, afectarán los costos. Aún así, un punto de arranque útil en su proceso de decisión, es el de especificar la relación que existe entre el volumen de producción, los costos y los ingresos.***

***Los administradores de organizaciones lucrativas casi siempre estudian los efectos del volumen de producción sobre los ingresos (ventas), gastos (costos) y la utilidad neta (la ganancia neta), este estudio por lo común se llama***

---

<sup>16</sup> CHOLVIS, Francisco. DICCIONARIO DE CONTABILIDAD I, P.221.



***análisis de costo-volumen-utilidad (C.V.U). Los administradores de organizaciones no lucrativas también obtienen provecho del estudio de las relaciones C.V.U....***

***Para aplicar el análisis de C.V.U. los administradores por lo general recurren a algunos supuestos simplificativos. La simplificación principal es la de clasificar los costos como variables o fijos, respecto al volumen de actividad de producción....<sup>17</sup>.***

Ante las observaciones de los autores sobre los costos, es necesario para que en la Contabilidad Gerencial se puedan tomar decisiones que afectará a la empresa, no sólo los costos, sino el volumen de producción sobre los ingresos (ventas), gastos (costos), y la utilidad neta (ganancia neta), a esto se llama análisis de costo-volumen-utilidad (C.V.U.)

Para poder comprender el comportamiento de los costos, se debe de diferenciar entre costo fijo y costo variable. Un costo variable es un costo que cambia en proporción directa a los cambios que ocurren en el factor de costos, la diferencia es que el costo fijo no se ve inmediatamente afectado por cambios en el factor de costos, ya que es un gasto que se mantiene constante.

Sobre el control, MARAMBIO CASANOVA, Ruth y FABRES VARGAS, Domingo plantean las siguientes definiciones:

***“El control es sin duda una de los elementos principales del proceso administrativo y consiste en la estructura de normas y procedimientos tendientes a controlar las***

---

<sup>17</sup> Ibid,P.42.

**actividades totales que desarrolla una empresa. De esta manera, es fundamental que la empresa cuente con una estructura de control que cubra los niveles de estrategia, táctico y operativo.....”<sup>18</sup>.**

El control administrativo apoyado por la Contabilidad Gerencial se orienta a definir áreas de responsabilidad, ha podido establecer un conjunto de herramientas que hacen un control efectivo en las actividades de estas áreas o unidades dentro de una organización. Así mismo se puede decir un adecuado control administrativo da la seguridad para que la organización pueda desarrollar rápidamente y como también permite detectar cualquier anomalía en el proceso administrativo.

Por otro lado, otra apreciación que encontramos del autor **ANTHONY**, Robert N. sobre el control define:

**“Control es el proceso por la cual la gerencia se asegura en la medida de lo posible, que las determinaciones adoptadas por los miembros de una organización se ajusten a los planes y políticas de la gerencia. En lo relativo al control, la información contable es útil como medio de: comunicación, motivación y evaluación”<sup>19</sup>.**

De acuerdo a las apreciaciones de estos autores, el control es uno de los elementos principales del proceso administrativo y esto sirve para controlar las actividades totales que desarrolla

---

<sup>18</sup> MARAMBIO CASANOVA, Ruth y Domingo, FABRES VARGAS. Ob cit, P.885.

<sup>19</sup> ANTHONY, Robert N. Ob cit, P.2.

una empresa que tiene una estructura de normas y procedimiento, para poder alcanzar los objetivos de la empresa.

El control administrativo apoyado por la Contabilidad Gerencial orienta a definir áreas de responsabilidad. La empresa tiene que contar con una estructura de control, y estos tienen que cubrir los niveles: estratégico, táctico y operativo.

En términos generales, estos criterios son los que han dado origen a lo que se conoce como contabilidad por áreas de responsabilidad.

Al tratar este tema de contabilidad por áreas de responsabilidad, **MARAMBIO CASANOVA**, Ruth y **FABRES VARGAS**, Domingo nos dan las definiciones que presentamos a continuación:

***“El enfoque de contabilidad por áreas de responsabilidad se fundamenta en una estructura organizacional adecuada, en donde están claramente establecidos los objetivos y responsabilidades de cada una de las unidades de la empresa y las descripciones de cargo hayan sido correctamente establecidas, de manera que los responsables conozcan con exactitud las metas a cumplir y tengan la atribución de adecuar los medios disponibles para lograrlas. El responsable podrá desarrollar sus funciones con pleno conocimiento de los estándares con los cuales se medirá su gestión, lo cual constituye una motivación para el desempeño de su trabajo.*”**

***Las mediciones establecidas permiten comparar lo estimado con los resultados reales y esta información de retroalimentación centra el análisis en las variaciones significativas permitiendo así corregirlas y, lo que es aún más importante, eliminar las causas, si ello es posible, o hacer las modificaciones necesarias.***

***Los centros de responsabilidad presentan diferencias que permiten su agrupación como sigue: centro de gastos discrecionales, centro de costos, centro de utilidades, centros de inversión.***

***Los centros de responsabilidad deben estar fundamentados, de manera que pueda evaluarse el adecuado uso de los recursos humanos y materiales de los cuales dispone. En todo caso, la empresa debe tener como principal premisa en la medición y evaluación de los centros, la calidad del servicio que presta y la utilidad que el centro representa en la gestión general de la empresa<sup>20</sup>.***

Entendemos que la contabilidad por áreas de responsabilidad es cuando cada unidad de la empresa esta establecida correctamente, donde cuente con una estructura organizacional, donde tenga objetivos y responsabilidades claramente establecidas, y los responsables conozcan bien las metas para poder lograrlas, donde el responsable de determinada área deba desarrollar su función con pleno conocimiento. Y así se pueda lograr la eficiencia en cada área, ya que cada área contará con personas responsables que velen por ellas, y así poder alcanzar los objetivos que se ha

---

<sup>20</sup> MARAMBIO CASANOVA, Ruth y Domingo, FABRES VARGAS. Ob cit, 2P. 885-886.

trazado la empresa, dentro de cada una de las áreas de la empresa.

Los centros de responsabilidad pueden agruparse en diferentes áreas como: Centro de gastos, centro de costos, centro de utilidades, y centros de inversión.

De acuerdo con las apreciaciones que el autor **VOLPENTESTA**, Jorge Roberto, acerca del Contador Gerencial opina:

***“Por tanto los profesionales que trabajan dentro de la Contabilidad Gerencial necesariamente deben tener, a fin de poder ejecutar eficientemente su tarea, los conocimientos referidos al concepto de información. Como así también el conocimiento global y la perspectiva de evolución, no sólo de la organización en que trabajan, sino también del ambiente en el cual ésta se desarrolla ....”<sup>21</sup>.***

Por lo expuesto podemos decir que en una organización, el contador gerencial no va a poder utilizar e interpretar eficientemente información, si justamente no posee los conocimientos necesarios sobre la información que necesita y necesitará la organización para crecer y desarrollarse. Por lo tanto, el contador gerencial debe conocer y profundizar estas áreas, lo que evidentemente se agrega al conocimiento específico con que deba contar en el área técnico-contable. No comprender cabalmente estas circunstancias puede operar de manera que los sistemas de información actúen como factores

---

<sup>21</sup> VOLPENTESTA, Jorge Roberto. FACTORES CONDICIONANTES PARA EL DESARROLLO DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL. XX CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD, P..910

condicionantes de su labor, y no como aliados necesarios e indispensables.

Sin duda la orientación hacia los negocios también ayudará en el desempeño de su labor: por un lado, como ya se determinó, cuando deba analizarse y diseñarse un nuevo sistema de información; pero por otro lado, necesitará esa orientación cuando deba actuar analizando y fundamentalmente interpretando información, a los fines de asesorar en la toma de decisiones.

Otro aporte nos da **LUNG ROJAS**, Cecilia, sobre el Contador Gerencial es el que plantea a continuación:

***“Es necesario que el contador gerencial planifique y organice la labor empresarial, en función de los objetivos y recursos de la organización.***

***La coordinación entre el contador gerencial y los demás ejecutivos de las diferentes áreas de la empresa, debe ser constante y estrecha, a fin de planear el trabajo, conocer las necesidades, los resultados y asegurar el equilibrio de toda la organización.***

***La actitud del contador gerencial en su tarea directriz, debe estar encaminada a crear el ambiente propicio para la labor colectiva que oriente el criterio y anime la voluntad de sus subordinados; a afecto de lograr el desarrollo armónico de las actividades”<sup>22</sup>.***

---

<sup>22</sup> LUNG ROJAS, Cecilia. **El contador público en la dirección empresarial.** xx conferencia interamericana de contabilidad, P.894.

La labor primordial del Contador Gerencial es organizar, planificar, dirigir y controlar las actividades necesarias para la ejecución de la labor empresarial, en función de los objetivos y recursos de la organización. Cuidando el ambiente laboral en que se desenvuelven sus subordinados.

Por otro lado, otra apreciación que da **FRONTI DE GARCIA**, Luisa y otros, sobre la formación y actuación del Contador Gerencial, dice:

***“...El contador gerencial, debe de estar familiarizado con las modernas técnicas de procesamiento de datos y conocer la teoría de los sistemas y su análisis.***

***Es preciso que este capacitado para abordar los temas sobre los cuales se toman decisiones, a fin de proporcionar los datos relevantes a los distintos niveles de decisión”<sup>23</sup>.***

Un profesional especialista, debe tener los conocimientos referidos al concepto de información, debe tener conocimiento global de toda la empresa y no sólo de esto, sino de toda el ambiente en que ésta se desarrolla. Debe estar capacitado y en constantes capacitaciones para poder desenvolverse bien en la organización o la empresa, para abordar los temas sobre los cuales se toman decisiones.

El Contador Gerencial debe tener una estrecha relación con los demás ejecutivos de la organización, para que pueda contar con la información que necesite, para que así, cuando se vea

---

<sup>23</sup> FRONTI DE GARCIA, Luisa y otros. **Formación y actuación del contador gerencial. xx conferencia interamericana de contabilidad**, P.845.

frente a decisiones que tendrá que tomar, este bien informado con relación a todo lo que le está ocurriendo a la empresa y no sólo dentro de ella, sino debe estar informado de lo que ocurra fuera de ella e incluso el ambiente que le rodea. Debe tener conocimiento global de la organización.

### **2.3.2. Conceptualización de la Variable Dependiente; Gestión de Medianas Empresa**

Hemos estudiado detenidamente el planteamiento realizado por **REYES PONCE**, Agustín quien dice:

Las gestiones de las medianas empresas suelen ser a un ritmo del crecimiento más impresionante que la pequeña y gran empresa. En efecto: ***“la empresa pequeña suele dilatar más para pasar al rango medio; la grande más bien tiende con asociarse con otras o crear otras nuevas, sin cambiar ya directamente sus grandes líneas de organización. La empresa mediana, por el contrario, sobre todo en un país en desarrollo, como el nuestro, con ampliación de mercados, crecimiento de la población, etc., si esta bien administrada, suele tender mas rápidamente a alcanzar la magnitud de la gran empresa”***<sup>24</sup>.

Consecuencia de lo anterior, es la dificultad para determinar cuál es la verdadera etapa en que se halla; pues, frecuentemente se la confunde todavía con la pequeña, o a veces se le identifica con la grande. Esto deriva, a nuestro juicio, de que en realidad, suele presentar los problemas de los dos extremos, y más bien carecen de los beneficios que son característicos de ellos.

---

<sup>24</sup> REYES PONCE, Agustín. **Administración de empresas**, p. 92.



A nuestro juicio, para tratar de determinar cuál es su verdadero tipo, conviene analizar la cantidad y calidad de las decisiones que se están tomando en la alta y mediana gerencia: la prioridad que se está dando en estos niveles a las funciones de tipo administrativo, sobre las meramente técnicas: las relaciones que están surgiendo entre los departamentos (si son formales o informales), etc.

En este tipo de empresas, como consecuencia de ese crecimiento, se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización, y consiguientemente, de delegar.

Esto suele manifestarse en que los altos jefes se sientan cada día más llenos e imposible de cumplir su tramo de control, problema que ordinariamente están resolviendo a base de “ayudantes”, medio que no es realmente técnico.

Otra característica puede ser el que se va sintiendo la necesidad de hacer cambios, no meramente cuantitativos, sino verdaderamente cualitativos; esto es, no solamente se presenta la necesidad de añadir mas personas a una operación, o más operaciones a una misma función, sino que van apareciendo otras funciones distintas, que antes no habían sido necesarias.

La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos, que anteriormente no habían requerido. Creemos que vale la pena señalar aquí, el riesgo consistente en que como los gerentes, obvia, natural y necesariamente, van subiendo desde los

niveles inferiores, donde han podido resolver problemas aparentemente similares, pueden creer que son capaces de seguir resolviendo todo eficazmente.

En relación con lo anterior, comienza a presentarse a la gerencia como hechos indiscutibles, situaciones por las que se va dando cuenta que ya no conoce todo lo que pasa en la empresa, no lo controla todo, y empieza a perder contacto con la inmensa mayoría del personal.

Paralelamente, comienza a sentirse la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo, por lo tanto, de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución. La gerencia de este tipo de empresa va, sintiendo gradualmente cómo sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata.

Como hemos visto, una de las características de esta empresa es quizás, la que combina los problemas de los extremos de magnitud con mucha frecuencia, sin poder aprovechar en cambio, sus ventajas.

En la Biblioteca Práctica de Administración y Ventas se señalan que la mediana empresa, ***“es uno de los puntales fundamentales de la economía de cualquier país. No es sólo un engranaje en el proceso económico, sino que es uno de los principales motores, y esto es así principalmente por dos motivos: por una parte la mayoría de este tipo de empresas son el último eslabón de la cadena de producción-comercialización antes de llegar al***

***consumidor y por otra, está su función generadora de puestos de trabajo tanto directa como indirectamente***<sup>25</sup>.

Por ello, la constitución de una mediana empresa como su adecuación a cada circunstancia o momento económico, no es cosa que se debe dejar al azar. Generalmente el que ya posee una empresa, tiene profundos conocimientos de las características y las peculiaridades de la explotación de su negocio.

En la problemática de la mediana empresa, la primera observación importante es que muy pocos tropiezos se deben únicamente a un desconocimiento técnico por parte del empresario. Sin duda, el problema que se plantea al mediano empresario, es adquirir una verdadera *capacidad de dirección*; pues, no es lo mismo dirigir una empresa que la explotación de una empresa, de hecho, son dos funciones completamente diferentes.

Los principios de la buena dirección empresarial son universales. Se aplican por igual a las empresas de un mismo sector, y aún a las de sectores diferentes; y es en esta función, llámese dirección o gestión, donde se encuentran los verdaderos problemas.

Para lo que se indica anteriormente, una correcta organización de las áreas dentro de la empresa, cualquiera que sea su dimensión, es imprescindible para coordinar con eficacia la gestión global del negocio. La nueva tecnología hace posible un ajuste orgánico de todas las instancias y por

---

<sup>25</sup> MONREAL, José Luis, **Biblioteca práctica de administración y eventos**, p.179.

ende lleva a un resultado óptimo la dinámica interna de la empresa.

**En la mediana empresa**, los recursos humanos son relativamente escasos, y un sólo hombre o un grupo reducido de mandos, tienen que ocuparse de todas las tareas directivas. Esta diversificación funcional del mediano empresario es bastante difícil de lograr. El fenómeno tiene dos causas principales: la primera es la dificultad de adquirir un conocimiento profundo en todas las ramas de la dirección de la empresa; la segunda es la falta de tiempo para cumplir con todas las obligaciones a la vez. En cuanto al conocimiento, es evidente la necesidad de estar actualizado y en proceso de formación permanente. A pesar de ello, será preciso disponer la información suministrada por fuentes especializadas y suficientemente fiables.

El conocimiento de las medidas que tome la competencia coadyuvará a una mejor y mas precisa gestión empresarial. En cuanto a la dirección y formación de directivos, un negocio mediano suele contar con unos recursos humanos, relativamente limitados, que están, además, generalmente muy atareados en las labores rutinarias. En este punto conviene resaltar la gravedad que reviste el hecho de que sobre una sola persona descansa la vida de una mediana empresa. Hay que preocuparse pues, de forma que los empleados colaboradores especializados participen en la toma de decisiones y que asesoren en los momentos cruciales.

***Monreal, Jose Luis, plantea que:***

***“Visto los problemas más frecuentes en la pequeña y mediana empresa y las variables que han de considerarse***

***índices de su marcha, estamos ahora en condiciones de centrar nuestra atención en ciertas ventajas y dificultades en este tipo de empresa que sólo pueden explotarse o superarse según el caso, con una gestión adecuada***<sup>26</sup>.

En las medianas empresas los errores de un solo individuo pueden tener consecuencias nefastas, para el conjunto de la gestión. Las ventajas de la pequeña y mediana empresa eficazmente dirigida están representadas por la sencillez, la flexibilidad y las relaciones directas. En la financiación externa de la pequeña y mediana empresa, éstas acuden al mercado de capitales con las mismas posibilidades que la gran empresa, aunque sus condicionamientos y sus necesidades específicas sean diferentes.

Como resumen de lo expuesto podemos aseverar que, al menos en principio, la mediana empresa no se halla en franca desventaja para la consecución de financiación externa, en comparación con las firmas grandes, si bien esta aseveración esta sujeta a las salvedades que vamos a establecer:

En primer lugar debido a su menor volumen, las oscilaciones de las partidas que componen su balance suelen ser mucho menores, así que, para la entidad que se dispone a la concesión del crédito, la seguridad de su devolución será menor, por tanto, las garantías y compensaciones que exigirá la entidad financiera serán mayores, así como el grado de seguimiento y control de sus actividades. Pero esa mayor necesidad de garantías no implica, necesariamente una mayor dificultad en la obtención.

---

<sup>26</sup> MONREAL, José Luis, **Biblioteca práctica de administración y eventos**, p.204.

Por otra parte, también se da en la mediana empresa una menor tendencia de autofinanciamiento, en efecto, el beneficio obtenido se reparte en una proporción mayor entre los accionistas, con el fin de que éstos se muestren satisfechos con la marcha del negocio y con la gestión de la dirección.

Esto reduce considerablemente las reservas que quedan en la empresa y que serán necesarias en el futuro, cuando se plantee la necesidad de mayores capitales. Y, por otro lado, los accionistas no siempre se muestran dispuestos a realizar nuevas aportaciones de capital, por lo que suele seguir el camino más cómodo de acudir a las entidades bancarias, y similares para la obtención de los nuevos fondos necesarios, aunque el costo no haga del todo aconsejable la operación.

Vale la pena recordar la situación actual, para situar la avanzada tecnología, pues la informática es uno de los sectores que más ha avanzado desde el final de la segunda guerra mundial; la consecuencia de la evolución histórica descrita en el año 1962 hasta 1981, en que el número de componentes contenidos en un circuito integrado se ha duplicado año tras año.

Para tomar conocimiento, adecuada información hemos consultado los criterios establecidos por **FREEMONT E. Kart** y **James E. ROSENWEING**, tienen el siguiente concepto de administración:

***“La administración comprende la coordinación del hombre y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Las definiciones más representativas proponen que la administración es un proceso de planeación,***

**organización, control de actividades, algunos incrementan el número de subprocesos para incluir los recursos y la motivación, otros reducen el esquema e incluyen sólo la planeación y la instrumentación. Más aún, otros abarcan el proceso total en el concepto de toma de decisiones, e indican que las decisiones son el punto clave de los gerentes.**

**La administración es una actividad mental (de pensar, intuir, sentir), realizado por personas en un ámbito de organización. La administración es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas“.**<sup>27</sup>

El autor nos señala que la administración es la interrelación del hombre y los recursos las cuales están orientadas a objetivos. Así mismo la administración es un proceso de planeación, organización, dirección y control de actividades; lo cual se aplica a cada una de sus partes como a toda la organización. La administración es un proceso sistémico el cual ayuda a realización de los objetivos y metas establecidas por la organización.

Por otro lado, y en relación a la administración, David E. **LILIENTHAL**, nos dice:

**“Es muy importante recordar que la administración realmente no existe; es solo una palabra, una idea. Al igual que la ciencia, el gobierno y la ingeniería, la administración**

---

<sup>27</sup> FREEMONT E. Kart y James E. ROSENZWEIG. **Administración en las organizaciones**, P.6.

**es un concepto abstracto. Sin embargo los administradores existen, y no son abstracciones, son seres humanos, son una clase de personas particulares, especiales; individuos con una función especial: Guiar, promover y hacer surgir las habilidades latentes – y los sueños- de otros seres humanos..... esto es lo que creó y lo que la experiencia de toda mi vida me ha enseñado: la actividad administrativa es la más amplia lo que más exige desde cualquier ángulo que se considere, la más completa y vital de todas las actividades humanas, y la más crucial”<sup>28</sup>.**

La administración viene del latín Ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otro. Pero, sufrió una transformación en la palabra original.

Actualmente lo que busca la administración es poder interpretar los objetivos que se ha trazado la organización y transformarlos en acción organizacional, lo va a hacer a través de la planeación, organización, la dirección y el control en todas las áreas y niveles de la empresa, para que así pueda alcanzar los objetivos trazados de la manera más conveniente. La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos, para poder lograr los objetivos que se han trazado en la empresa.

En el mundo moderno, la administración es un fenómeno universal, donde cada empresa o organización son diferentes, donde se tendrán que tomar decisiones, coordinar las

---

<sup>28</sup> FREEMONT E. Kart y James E. ROSENZWEIG. Ob Cit ,P.5. Hace referencia de LILIENTHAL,David



actividades, evaluar el desempeño sobre la base de resultados, controlar los recursos de la empresa, dirigir personas, etc.

Actualmente estamos atravesando una época de muchos cambios y complejidades, donde se ve que la administración se ha convertido en una de las áreas más importante de la actividad humana, donde se puede apreciar que el trabajo del hombre en equipo, es la base fundamental de la sociedad, donde la administración consiste en llevar a cabo diversas actividades con la participación de las personas, esto es una tarea básica de la administración, ya sea en cualquier organización o empresa, sea con fines de lucro o también para los que no son con fines de lucro.

Los principales desafíos de la administración en las próximas décadas serán los siguientes: crecimiento de la organización, donde se ve que si una organización es exitosa tiende al crecimiento y a múltiples actividades, ya sea en sus volúmenes de sus operaciones, expansión de mercados, etc.

Cuando la organización está en crecimiento se verá afectado con varios problemas, uno de ellos es la subdivisión interna (división del trabajo) y una especialización de los órganos, por eso tendrá la necesidad de coordinar e integrar las diferentes partes responsables. Podemos notar que cuando la empresa crece es una consecuencia del éxito organizacional, pero también se verá que han aumentado los riesgos en la actividad empresarial. En cambio en grupos pequeños donde todos los miembros se conocen y cuyo ambiente es establecer la tarea administrativa, es relativamente sencilla.

Según el especialista **FREEMONT E. Kart** para él la organización consiste en que:

***“Implica actividades estructurales integradas; es decir individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interrelación supone un sistema social. Por ello, se puede afirmar que las organizaciones consisten en:***

- 1. Arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito;***
- 2. Sistemas psicosociales; individuos que trabajan en grupos;***
- 3. Sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas.***
- 4. Una integración de actividades estructuradas; individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas”<sup>29</sup>.***

Podemos notar algunos de los avances que tendrá que tener la organización: Poner mayores inversiones en la investigación y desarrollo, nuevos avances tecnológicos, progreso de las comunicaciones, nuevos departamentos, nuevas decisiones, nuevos mercados, necesidad de competir con otras organizaciones, nuevas estrategias, etc. En próximas décadas la tarea de la administración se verá afectada por los múltiples cambios y transformaciones y un sinnúmero de variables que aparecerán.

La labor administrativa consiste en que la organización se desempeñe bien en todas las dimensiones relevantes que le competen, por las implicancias que debe afrontar: individuos y

---

<sup>29</sup> Ibid, P.6.

organizaciones que ofrecen apoyo a largo plazo. La labor administrativa va más allá del desempeño real, incluye el asegurar la capacidad de la organización, pero creciendo en el futuro. Esto implica cambio renovación y mejoras.

El especialista **CHIAVENATO**, Idalberto, nos da la siguiente apreciación:

***“De suscitarse el desencadenamiento de una inflación; y para poder afrontar este fenómeno económico se exigirá, cada vez mayor eficiencia en la administración de las organizaciones y empresas para que éstas puedan obtener mejores resultados con los recursos disponibles y los programas de reducción de costos de operación. La inflación impondrá de modo inevitable nuevas presiones y amenazas sobre las organizaciones con ánimo de lucro, éstas deberán luchar por las utilidades y la supervivencia a través de mayor productividad, afrontando también el reto de la globalización, de la economía e internacionalización de los negocios; la actividad de exportación y la creación de nuevas subsidiarias en territorios extranjeros, siendo este un fenómeno reciente, ocurrido después de las dos guerras mundiales, que influirá en las organizaciones del futuro y su administración. La competencia se torna mundial debido al intercambio global; el protagonismo es mayor en las organizaciones.*”**

***A medida que crecen las organizaciones se vuelven más competitivas, más sofisticadas tecnológicamente, más internacionales y, con esto aumentan su influencia ambiental. En otros términos, paulatinamente las organizaciones llaman más la atención del entorno y del***

***público, pasando a ser más notorias ante la opinión pública. El protagonismo de la organización (su capacidad de llamar la atención de los demás), puede ser positivo (imagen positiva de organización frente al público), o negativo (imagen negativa). En todo caso, la organización jamás será ignorada por los diversos sectores; consumidores, proveedores, prensa, sindicatos, gobiernos, etc. Hecho que influirá en su comportamiento***<sup>30</sup>.

Los cambios que se verán afrontando las organizaciones del futuro (del nuevo milenio), tendrán que tener en cuenta no solo de la prevención de la continuidad y la estabilidad, sino también lo imprevisible, la discontinuidad y la inestabilidad en todo los sectores de la actividad empresarial.

Según el especialista **Kart Freemant E.**, la administración comprende lo siguiente:

- Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relacionar a la organización con un ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad.
- Desarrollar un clima organizacional en que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.
- Desempeñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar.

---

<sup>30</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Ob cit 2P. 15-16.

- Desempeñar varios roles interpersonales de información y de decisión”.<sup>31</sup>

En las diferentes organizaciones y empresas, se puede apreciar que todas necesitan de un administrador para que realicen las actividades administrativas, para poder resolver determinadas áreas o problemas específicos que se pueden presentar en la empresa.

Según el especialista **CHIAVENATO**, Idalberto:

***“Toda organización o empresa necesita que los administradores realicen numerosas actividades administrativas orientadas hacia áreas o problemas específicos; el profesional sea ingeniero, economista, contador, médico, etc., necesita conocer profundamente su especialidad y cuando es promovido en su empresa supervisor, jefe, gerente o director, a partir de ese momento debe ser un administrador, entonces debe cumplir una serie de responsabilidades que le exigirá conocimientos y adoptar posiciones complementarias, nuevas y diferentes que su especialidad en ningún momento le enseñó. De ahí, el carácter eminentemente universal de la administración; cada empresa necesita no sólo un administrador, sino un equipo de administradores en diferentes niveles, áreas y funciones para sacar adelante las diversas especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de actividades orientadas a alcanzar los objetivos de la empresa.*”**

---

<sup>31</sup> FREEMONT E. Kart y James E. ROSENWEING. Ob Cit, P.6.

***El administrador es un agente de cambio y de transformación de empresas, que les conduce por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías, un agente educador que, con su dirección y orientación, modifica los comportamientos y actitudes de las personas; un agente cultural en la medida en que, con su estilo de administración, modifica la cultura organizacional existente en las empresas “.***<sup>32</sup>

El administrador debe ser una persona optimista, que este al pendiente de los cambios que se efectúan, contar con nuevas estrategias, nuevos conocimientos, al tanto de los nuevos avances tecnológicos que se efectuarán, tendrá nuevos objetivos, etc.

De acuerdo a la empresa, a su dimensión, no-solo va ha requerir de un administrador, sino de un equipo de administradores para las diferentes áreas, niveles y funciones, que tiene la organización y en forma integral de las diferentes actividades que se pretenden realizar y así poder alcanzar los objetivos que se han trazado. Manteniendo suficiente estabilidad y continuidad.

Los administradores generales tendrán perspectivas más promisorias que los administradores específicos y concentrados en pocas habilidades gerenciales.

Para que las personas trabajen con eficacia y en conjunto, dependerá principalmente de la capacidad que tienen los administradores, quienes ejercen la función administrativa;

---

<sup>32</sup> CHIAVENATO. Idalberto. Ob cit, Pp.8-13.

donde en la administración su función principal es que las personas realicen todas las actividades que se le ha designado, pero que sea con óptimos resultados. Los administradores hacen que las personas con su trabajo y recursos produzcan, con el fin de lograr los objetivos del sistema. Coordinar e integrar las actividades y los trabajos de otros.

A pesar de que la empresa cuente con una alta tecnología y con buenos profesionales, si la organización no posee buenos administradores, no se podrá lograr los objetivos que se han trazado; es por ello que la función del administrador en una empresa u organización es muy importante.

El administrador en las próximas décadas se verá afrontado con problemas multifacéticos y cada vez que avance el tiempo, sus problemas serán más complejos, dentro y fuera de la empresa, ya sea con: clientes, proveedores, exigencias de la sociedad, la competencia, las expectativas de la alta dirección, etc. El administrador moderno opera en un sistema dinámico de tecnologías en constantes cambios y en medios cada vez más complejos.

Los administradores del futuro tendrán que tener una nueva mentalidad, ya que en una sociedad moderna es indispensable y vital la administración, por que es el factor clave para mejorar la calidad de vida y para solucionar los múltiples problemas que va afrontando la actividad empresarial. Los administradores toman decisiones en una gran variedad de asuntos, algunos son rutinarios otros son más complejos. La información es importante para la solución de los problemas y la toma de decisiones. Los administradores necesitan poner gran atención en el mantenimiento de información válida, confiable y precisa.

Ya que la información es importante para la solución de diversos problemas y la toma de decisiones.

Un aspecto muy importante que se tendrá que tener en cuenta, es la dirección de la empresa, por lo que se concibe como un proceso de integración, por medio del cual un grupo de personas autorizadas, crean, mantienen y gestionan una organización cumpliendo con los objetivos que se han trazado.

El autor J. M. ROSENBERG., nos da la siguiente definición de dirección:

***“Es la función desempeñada por una persona o grupo encargado del estudio, análisis, toma de decisiones y ejecución de acciones, en beneficio de la organización para la cual trabajan.***

***.... Acción de planificar, coordinar y dirigir las actividades de una organización<sup>33</sup>.***

La dirección de empresas es la realización de funciones esenciales, enfocándose como una red de responsabilidades funcionales interrelacionadas. Es la realización de las funciones esenciales para el éxito de una organización. Las principales funciones de dirección son: Planificar, organizar, controlar. Otros incluyen: Comunicaciones, motivación, toma de decisiones, etc.

La dirección es un conjunto de responsabilidades funcionales que recaen sobre los directivos de la empresa. Los expertos en dirección insisten que la toma de decisiones es la

---

<sup>33</sup> J.M. ROSENBERG. DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS, P.142.



función de dirección más importante. En la dirección de empresas hay personas en las que recae la responsabilidad de la dirección, logrando hacer las cosas por medio de otras personas, esto resalta el trabajo en equipo, la delegación y resultados.

El directivo en la pirámide de la organización, cuanto más arriba este situado, mayor será la proporción entre los contenidos direccional y técnico de su puesto de trabajo.

El especialista L.R.**BITTEL**.J.E. **RAMSEY**, nos dice lo siguiente:

***“Los propósitos de una empresa pueden variar, y es posible que tales propósitos sean más difíciles de definir en una situación que en otra, pero el objetivo básico de dirección sigue siendo el mismo. En una actividad tan importante y universal como la de dirigir, la naturaleza de los conocimientos básicos (conceptos, teoría y técnicas), que sustentan su práctica tiene tremenda relevancia para ellos, para quienes son dirigidos y, en suma, para toda la sociedad.***

***En el terreno de la dirección, al igual que en cualquier otro, a no ser que se suponga que los profesionales deben aprender sólo por el método de tanteo, no existe ningún lugar al que puedan dirigirse para recibir un asesoramiento significativo que el conjunto de conocimientos acumulados que sirve de fundamento a su profesión”<sup>34</sup>.***

---

<sup>34</sup> L.R. BITTEL.J.E. RAMSEY. Enciclopedia del management, 2P. 323-324.

El dirigir, es la actividad más importante del ser humano, por ello la tarea fundamental de los directivos de todos los niveles y de diferentes empresas, consiste en diseñar y mantener un entorno donde los trabajadores trabajen agrupadamente, donde la tarea del directivo tiene como responsabilidad que los trabajadores en equipo colaboren con su máximo esfuerzo, logrando la eficiencia para corregir los objetivos de un grupo donde el objetivo tiene que ser lógicamente la productividad.

Las organizaciones pueden ser de gran escala, si los directivos mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en sus subordinados extienden sus influencias y capacidades personales mucho más allá de lo que podrán lograr en solitario.

**La tarea del director general** consiste en canalizar los recursos y los esfuerzos de su organización hacia aquellos que le puedan dar los mejores resultados económicos.

En los países desarrollados, la dirección empresarial está convirtiéndose en el recurso central y en la necesidad básica de las naciones en desarrollo. Las organizaciones necesitan administradores competentes, a fin de alcanzar sus objetivos, tanto efectivo como eficientemente.

El director de empresas deberá tener en cuenta que el producto final de su trabajo son las decisiones que tendrá que tomar y de su actuación, esto es más importante que el conocimiento que posea, lo que tendrá que hacer, es lograr una eficiente efectividad en la empresa.

El director debe contar con poderes y talentos considerables; esto le dará una visión más aguda, ya que esto no sólo le permitirá ver el momento, sino que ira más allá del momento, decisivo dentro de la empresa. No hay otro que tenga la misma responsabilidad que la del director.

Señala el especialista **HENSHEL**, Harry B. que ::

***“También debe de laborarse con tanta selectividad y sensibilidad frente a los matices de la nueva situación que sólo pueden elaborarse con experiencia y visión, que tienen mucho más probabilidad de ser producto del enfoque humanista de administración que los enfoques más favorables y científicos, y menos flexibles.***

***El dar responsabilidad a la gente y permitir que cometan errores puede ser, de hecho, la función más importante de la administración. Con certeza es la más difícil de desempeñar. No existen grandes problemas en reglones donde el director no sabe lo suficiente como para detectar al instante un error. Pero cuando si sabe lo que está pasando, se requiere una fuerza de voluntad superior a la que pueda tener un hombre normal para evitar que este se levante y grite: ¡ No, así no se hacen las cosas ¡ ¡ Esto se hace así! Normalmente deben de cometerse varios errores antes de que todo resulte bien. Estos errores son que ha continuación de un error no deben de repetirse el mismo error, o uno que se parezca tanto que tenga los mismos efectos. Los gerentes si reinciden en sus errores, o persisten en cometer el mismo tipo de errores, son demasiados caros. Y esta teoría puede aplicarse desde los***

***directores a los almacenistas, incluyendo a todos los que van en medio***<sup>35</sup>.

Hay líneas de responsabilidad y autoridad entre los administradores dentro de una organización, así una decisión de una operación rara vez debiera llegar al escritorio del director, un problema de operación rara vez debiera requerir la participación directa del director, pues la mayoría de las decisiones pequeñas deben ser tomadas por los administradores a quienes se le ha delegado autoridad.

Con el propósito de optimizar la administración empresarial, y que no lleve a tener los resultados esperados, es necesario clarificar diversos conceptos que nos sirvan de soporte para tal fin, a las definiciones de políticas y objetivos.

Sobre la definición de política, el autor J.M. **ROSENBERG**, nos dice lo siguiente:

***“Es la planificación de una acción. Política administrativa ....definición de normas, sistemas de valoración o de decisiones que al definir y puntualizar los objetivos de una empresa, puedan guiar y regular los métodos y las políticas de organización”***<sup>36</sup>.

Las políticas deben cubrir todo el ámbito organizacional de la empresa, adoptar políticas consientes en establecer normas emanadas de la dirección general, que definan la actuación a seguir ante situaciones frecuentes propias de la actividad de la empresa. Estas normas tienen por contenido general

---

<sup>35</sup> HENSHEL, Harry B. CLASICOS HARVARD DE LA ADMINISTRACIÓN, 2P.39-44.

<sup>36</sup> J.M.ROSENBERG. DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS, P.312.

normalmente su tipo no cuantitativo, pueden existir políticas generales como políticas concretas. Ejemplo: Pueden existir unas políticas generales de ventas que abarquen todos los procesos de ventas de la empresa y también una políticas concretas sobre las ventas de una de esos productos en particular, son distintos niveles de una misma idea.

Al respecto, especialista **BOU GASCONS**, Joaquín, nos dice lo siguiente:

***“La emisión de una norma emanada de la dirección general no puede contener ambigüedades, cualquier instrucción que admita interpretaciones alternativas pierde automáticamente su eficacia y no permite al director exigir las responsabilidades que pueden derivarse de cada acción tomada. Por este motivo, las políticas habrán de tener una redacción clara y cuidadosa que exprese con exactitud el contenido de las instrucciones que deseen cursarse. Debido al contenido necesariamente genérico que deben de tener las políticas, puede ocurrir que exista cierto confucionismo en determinar que partes de la empresa se hallan afectadas a la instrucción recibida. La definición de la política empresarial es una de las funciones principales que debe de asumir un dirigente, por que la existencia de una norma escrita es una necesidad básica para cualquier organización. Esta necesidad se apoya en un doble motivo. En primer lugar evita la constante intervención gerencial en la solución de problemas de tipo rutinario o que aparezcan con frecuencia en él curso de la actividad productiva. Por ejemplo un directivo que no hubiere definido con claridad una política de compras debería intervenir constantemente*”**

***con la determinación de las acciones a tomar en el diario aprovisionamiento del almacén, o en la elección de un determinado proveedor***<sup>37</sup>.

Con la definición de políticas, la dirección informa a toda la estructura el comportamiento a observar en cada circunstancia. Resulta fundamental que la suma de todas las políticas cubra todo el ámbito de actuación de la empresa.

Sólo si se logra una identificación de la organización con la política emanada de la dirección, podremos asegurar que la norma dictada se cumpla con eficiencia.

Así como existe una jerarquía en la empresa, hay una diferenciación entre los distintos tipos de políticas. Normalmente se rigen según el área de la estructura a que se dirigen. Como existen jerarquías en la organización, existen distintos tipos de políticas. Sobre la base de este criterio podemos distinguir: políticas de producción, política comercial, política del personal, política financiera, política de equipamiento. A través de las políticas se ha establecido normas relativas a los fines generales de la empresa.

Sobre la definición de objetivo el autor **SIMON**, Herbert A, nos dice lo siguiente:

***“En términos sencillos, los objetivos representan las condiciones futuras deseadas que los individuos, grupos o organizaciones luchan por alcanzar. En ese sentido, incluyen misiones, propósitos, metas, fines, cuotas y***

---

<sup>37</sup> BOU GASCONS, Joaquín. EL EJECUTIVO MODERNO. DIRECCIÓN GENERAL, Pp. 55-70

**plazos. Sin embargo el concepto de un objetivo ha adquirido varios significados, dependiendo de la perspectiva del autor.**

**En ocasiones se utiliza para legitimar y justificar la función de la organización en la sociedad (el objeto de General Motors es hacer automóviles para que la gente los use) o para tener un motivo para la actividad de la organización (el objetivo de General Motors es lograr ganancias). Un objetivo podría también ser un logro específico, como producir 15000 automóviles durante un período específico. En otro sentido, los objetivos podrían ser considerados como el conjunto de limitaciones a las que debe restringirse la organización; por ejemplo; obtener ganancias para los accionistas y satisfacción para los empleados, cumplir con las emanadas gubernamentales de producir automóviles “seguros “, tranquilizar a los ecologistas a los requerimientos del cliente’<sup>38</sup>.**

Los objetivos consisten en una meta que alcanzar, algo que conseguir, lo que se ha trazado la empresa; así, se define a los objetivos como los resultados finales, valorables económicamente, que mediante la dirección la empresa señala al hombre que en un determinado período debe ver construir los esfuerzos de todos sus miembros. Donde todo hombre de la empresa debe de tener un objetivo a seguir.

Tamaño de la empresa adquiere una importancia igualmente el decisiva para la fijación de objetivos, fija los objetivos la persona que ejerce el mando, así, cada jefe de departamento debe de fijar los objetivos a sus subordinados;

---

<sup>38</sup> Ibid, P.187. Hace referencia de SIMON, Herbert a.

pues, no todos los objetivos deban ser fijados por la dirección general.

El autor **MONREAL**, José Luis plantea:

***“Un punto de vista es que las utilidades constituyan en realidad uno de los objetivos principales de la empresa. Pero, existen otros objetivos que deben ser satisfechos. Los objetivos y materia de la administración son sociales a la vez que económicos, en su origen son establecidos por la sociedad, es poco realista expresar que los administradores puedan aislarse de este ambiente, ya que están íntimamente relacionados con su ambiente y deben reconocer que influirán y serán influidas por el sistema social”***<sup>39</sup>.

Los objetivos los fijan las personas que ejercen el mando, esta afirmación no compete a todos los objetivos que deben ser fijados por la dirección general, sino que cada jefe de departamento deberá de fijar los objetivos de sus subordinados, de acuerdo con los que a su vez hayan sido fijados por sus superiores. También es conveniente señalar que el tamaño de la empresa adquiere una importancia decisiva al emplear su método para la fijación de objetivos. Las organizaciones tienen objetivos múltiples más que un sólo objetivo, y este conjunto de objetivos es determinado en respuesta a fuerzas externas e internas.

Al haber en la empresa un sistema de dirección por objetivos emanados por la gerencia, se expanden a través de la organización, dando lugar a los objetivos que deben abarcar

---

<sup>39</sup> Ibid, P.42



todas las áreas o departamentos de la empresa, **en función del directivo establecen un principio que jerarquice los fines según el orden de importancia.**

### **2.3.3. Definiciones Técnicas**

Enunciamos los conceptos mas resaltantes para lograr un fácil comprensión del presente trabajo de investigación:

#### **Acciones de control interno**

“Son las acciones de monitoreo a efectos de detectar errores en la aplicación de procesos o procedimientos”<sup>40</sup>.

#### **Empresa**

Unidad productora de bienes y servicios homogéneos para lo cual organiza y combina el uso de factores de la producción. Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado.

#### **Estrategias**

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

Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye el

---

<sup>40</sup> Control interno. Disponible en: <http://www.procampo.gob.mx/ventanitas/POTCC.html>

camino a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

### **Ganancias**

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

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

### **Gestión**

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; es la técnica de la coordinación que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”<sup>41</sup>.

### **Instrumentos de evaluación**

“El instrumento de evaluación es un auto informé diseñado para la investigación”<sup>42</sup>.

### **Manejo contable**

“Es el cumplimiento de todas las normas y pautas establecidas para el adecuado uso y manejo de la contabilidad”<sup>43</sup>

### **Misión**

Enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de

---

<sup>41</sup> REYES PONCE, Agustín. **Administración de empresas**. p. 15

<sup>42</sup> Instrumentos de evaluación. Disponible en: <http://www.sip2005.org.ar/Abstract>

<sup>43</sup> PAZ DEL POZO, Carlos. **Contabilidad Básica**. Editorial Limusa. Lima, 1999.

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.

### **Normas de control interno**

“Son guías generales dentro de un sistema integrado en el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones se desarrolle en un ambiente de control y brinde seguridad a la entidad...”<sup>44</sup>.

### **Objetivos**

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

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

### **Planeamiento**

Acción y efecto de planear (trazar un plan).

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

---

<sup>44</sup> Colegio de Contadores Públicos de Lima . **Normatividad en el Control Gubernamental. I Convención de Contadores Públicos del Sector Público.** EXPOSITOR: CPC Luis Arturo García Cossío

regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.

### **Política**

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

### **Procedimientos de control interno**

“Los procedimientos de control interno permiten a los gestores del Grupo mejorar el control de los riesgos, poniendo a la disposición de los órganos de gobierno un sistema de referencia en materia de control de riesgos y velando por su aplicación”<sup>45</sup>.

### **Procesos Administrativos**

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

### **Resultados del período**

“Es la consecución o no de las metas u objetivos trazados en una gestión”<sup>46</sup>.

### **Técnicas de control interno**

“Constituyen el marco básico aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas

---

<sup>45</sup> Objetivos de los procedimientos de control interno. Disponible en: <http://www.arcelor.com/index.php?lang=es&page=252>

<sup>46</sup> Diccionario de Finanzas y Economía. Editorial Latinoamericana. Colombia 1999.

del sector privado y público. Las principales técnicas y más comúnmente utilizadas para la evaluación del control interno son las de:

Memorándums de procedimientos

Flujogramas

Cuestionarios de Control Interno

Técnicas estadísticas<sup>47</sup>

### **Toma de decisiones**

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

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

### **Visión**

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

## **2.4. Formulación de hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis principal**

La contabilidad gerencial influye eficazmente en la gestión de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, ya que la Contabilidad Gerencial brinda

---

<sup>47</sup> Técnicas de evaluación del control interno. Contraloría General de la República.

información necesaria para la toma de decisiones en forma oportuna.

#### **2.4.2 Hipótesis secundarias**

1. El planeamiento empresarial incide en el logro de las metas y objetivos planteados en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos, ya que el planeamiento ayuda a controlar las desviaciones que se vienen produciendo en el periodo y ayudan a corregirlos mediante acciones que toma la gerencia.
2. La toma de decisiones influye positivamente en los procesos administrativos en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos, porque facilita la medición y control de objetivos trazados para todas las áreas de la empresa.
3. Las acciones de control interno adoptadas inciden en las estrategias tomadas por las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos, ya que están estrechamente relacionadas.
4. Los informes gerenciales debidamente elaborados influyen en la adopción de políticas en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos, siempre que estos estén de acuerdo con las necesidades de los usuarios y sirvan como referencia para la toma de decisiones.

## **CAPITULO III      METODOLOGÍA**

### **3.1    Diseño metodológico**

#### **3.1.1   Tipo de investigación**

El método utilizado en la investigación será de tipo explicativo, descriptivo e inductivo complementándose con el análisis y síntesis entre otros

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

Para contrastar las hipótesis se usará la prueba Ji Cuadrado, teniendo en cuenta los siguientes pasos o procedimientos:

- a) Formular la hipótesis nula
- b) Formular la hipótesis alternante

- c) Fijar el nivel de significación ( $\alpha$ ),  $5\% < \alpha < 10$ , y está asociada al valor de la Tabla Ji-Cuadrado que determina el punto crítico ( $X^2_t$ ), específicamente el valor de la distribución es  $X^2_{t(k-1), (r-1) \text{ gl.}}$  y se ubica en la Tabla Ji-Cuadrado, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo tal como indica el gráfico; si  $X^2_c \text{ es } \geq X^2_t$  se rechazará la hipótesis nula.
- d) Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (oi - ei)^2 / ei$$

**Donde:**

**Oi** = Valor observado

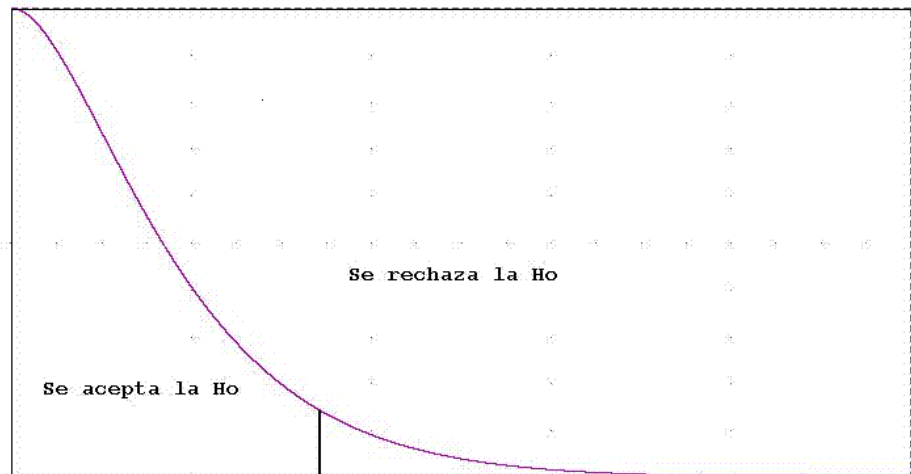
**ei** = Valor esperado

$X^2_c$  = valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la Tabla Ji cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso 3.

$X^2_t$  = Valor del estadístico obtenido en la Tabla Chi Cuadrado.

K = filas, r = columnas, gl = grados de libertad

- e) Toma de decisiones  
Se debe comparar los valores de la prueba con los valores de la Tabla.





## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

Estuvo conformada por los Gerentes, Subgerentes, administradores, contadores, empleados, auxiliares, jefes y todo el personal relacionado que trabaja en las empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana siendo un total de N= 1,990

Cuadro de distribución de la población

Empresa	N	%
Pecsa	230	11.56%
Grifos Santa Martha	36	1.81%
Grifos Pique	70	3.52%
Grifos Móbil	425	21.35%
Grifos Shell	1,229	61.76%
	1,990	100.00%

### 3.2.2 Muestra

Para efectos de la presente investigación se tomó como unidad de análisis al personal de la empresa PECSA. La muestra fue determinada de la siguiente manera aplicando la fórmula para poblaciones conocidas:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

- N = El total del universo (población)
- n = Tamaño de la muestra
- p = Proporción de hombres que trabajan en las empresas comercializadoras de hidrocarburos De Lima Metropolitana

q = Proporción de mujeres que trabajan en las empresas comercializadoras de hidrocarburos De Lima Metropolitana

Z = valor asociado de un nivel de confianza ubicado en la tabla normal para el caso del problema se considera una confianza del 90%, teniendo Z=1.64

$\varepsilon$  = Error estándar de la estimación que debe ser 0.09 o menos.

$$n = \frac{(1.64)^2 (0.8) (0.2)(1990)}{(0.09)^2 (1990) + (1.64)^2 (0.8) (0.2)}$$

$$n = \frac{856}{16.12 + 0.43} = \frac{856}{17} = 50$$

$$n = 50$$

Por lo tanto, el instrumento encuesta se ha aplicado a 50 personas.

### 3.3 Operacionalización de variables

#### 3.3.1 Variable independiente

##### X: Contabilidad Gerencial

##### Definición Conceptual

Es el proceso de identificación, recolección y análisis de información, principalmente para propósitos internos. Está dirigido a la

administración de los costos, en especial para tener en cuenta en las decisiones administrativas en el ámbito de la producción y otros.

#### **Definición Operacional**

- Planeamiento
- Toma de decisiones
- Acciones de control

#### **Indicador**

Encuesta al personal del área de personal de las empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.

#### **Escala valorativa**

Si

No

No sabe/ no opina

### **3.3.2 Variable dependiente**

#### **Definición Conceptual**

##### **Y: Gestión empresarial**

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

#### **Definición Operacional**

- Objetivos
- Procesos administrativos

- Estrategias

### **Indicadores**

Encuesta al personal del área de personal de las empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.

### **Escala valorativa**

Si

No

No sabe/ no opina

## **3.4 Técnicas de recolección de datos**

### **3.4.1 Técnicas**

Las principales técnicas utilizadas en este estudio han sido Encuesta y la Entrevista.

### **3.4.2 Instrumentos**

Los principales instrumentos utilizados en estas técnicas han sido el cuestionario y la guía de entrevista.

## **3.5 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Para el procesamiento de la información se ha utilizado el software Microsoft Excel y para la contrastación el software estadístico SPSS for Windows.

## **3.6 Aspectos éticos**

De conformidad a las normas o leyes tratadas en materia de estudio como Contabilidad Gerencial en empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, se ha complementando al respecto con los requisitos establecidos por la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras en cuanto a los principios éticos.

## **Valores empresariales**

- ❖ Responsabilidad
- ❖ Puntualidad
- ❖ Honestidad

## **CAPITULO IV      RESULTADOS**

### **4.1    RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

A continuación se presenta el resultado de las entrevistas aplicadas.

#### **a) Importancia de la Contabilidad Gerencial**

**A la pregunta ¿Qué importancia tiene para Usted, la Contabilidad Gerencial en la administración en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

La importancia de adaptar la Contabilidad Gerencial para satisfacer las necesidades de nuevos ambientes comerciales de estas empresas es clara, a partir del actual

desafío que enfrentan los contadores de costos y de todas aquellas áreas que son cambiantes, tanto por factores internos como externos a su entorno de trabajo.

La Contabilidad Gerencial genera información para el uso interno de los gerentes para la planeación, control y la toma de decisiones en estas empresas y en cualquiera que utilice apropiada y eficientemente la Contabilidad Gerencial. Es importante asimismo, porque permite participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, y ayudar a coordinar los efectos en toda organización.

#### **b) Función de la Contabilidad Gerencial**

A la pregunta **¿Usted. está de acuerdo con la función que cumple la Contabilidad Gerencial en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

La función principal de la Contabilidad Gerencial es suministrar información requerida para las operaciones de planeación, evaluación y control, salvaguardar los activos de la organización y comunicarse con las partes interesadas y la empresa misma, es decir tanto interna como externamente.

Para lograr los objetivos anteriormente mencionados, los contadores gerenciales deben asumir las siguientes responsabilidades: planeación, evaluación, control y aseguramiento de la contabilización de recursos y de la presentación de informes para uso interno y externo.

### **c) Planeamiento sobre la Contabilidad Gerencial**

A la pregunta **¿Cómo cree Usted. se deben mejorar el planeamiento y conocimiento sobre la Contabilidad Gerencial en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

El planeamiento y conocimiento sobre la Contabilidad Gerencial en éstas empresas 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 de el 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.

### **d) Falta de información gerencial**

A la pregunta **¿Cómo podrían verse afectadas las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana ante la ausencia o la falta de información gerencial para la toma de decisiones?**

Las empresas comercializadoras de hidrocarburos pueden verse afectadas ante la ausencia o falta de información gerencial para la toma de decisiones de diferentes formas,



una de ellas es errores en el planeamiento financiero de ingresos y gastos por causa de información inexacta, lo que puede ocasionar paralizaciones o retrasos en la producción proyectada o en el planeamiento de las operaciones de la empresa por ejemplo; retrasos en el incumplimiento de contratos, entre otros problemas.

#### **e) Mejora del trabajo de toma de decisiones**

A la pregunta **¿El proceso de toma de decisiones que se realiza en la actualidad debe ser mejorado?**

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 las empresas de hidrocarburos 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 ,sincerando las cuentas de la empresa, contratando personal especializado en determinadas áreas, implementando acciones de control interna en áreas críticas, determinando los procedimientos o procesos que pueden estar causando cuellos de botella o problemas para la empresa, entre otras alternativas.

**f) Conocimiento sobre la información gerencial**

A la pregunta **¿Sólo los Gerentes Financieros deben tener conocimiento de la información de la Contabilidad Gerencial o este tema debe ser abordado por los empresarios y ejecutivos de la empresa?**

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

**g) Importancia de la toma de decisiones**

A la pregunta **¿Cree usted que es importante que la toma de decisiones en las empresas comercializadoras sea tomada con base en la información gerencial?**

El momento de tomar una decisión es importante, ya que por medio de ésta podemos estudiar un problema o

situación que es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración, ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la toma de decisiones, podemos considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que ésta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones.

#### **h) Información que maneja la Contabilidad Gerencial**

A la pregunta **¿Qué tipo de información maneja la Contabilidad Gerencial en el caso de la toma de decisiones?**

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.

## 4.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La encuesta fue realizada a 50 empleados de las diversas áreas de las empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana. Se elaboró una encuesta con 30 preguntas, teniendo como resultado las siguientes interpretaciones:

La muestra seleccionada estuvo conformada por los Gerentes, SubGerentes, administradores, contadores, empleados, auxiliares, jefes y todo el personal relacionado que trabaja en empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.

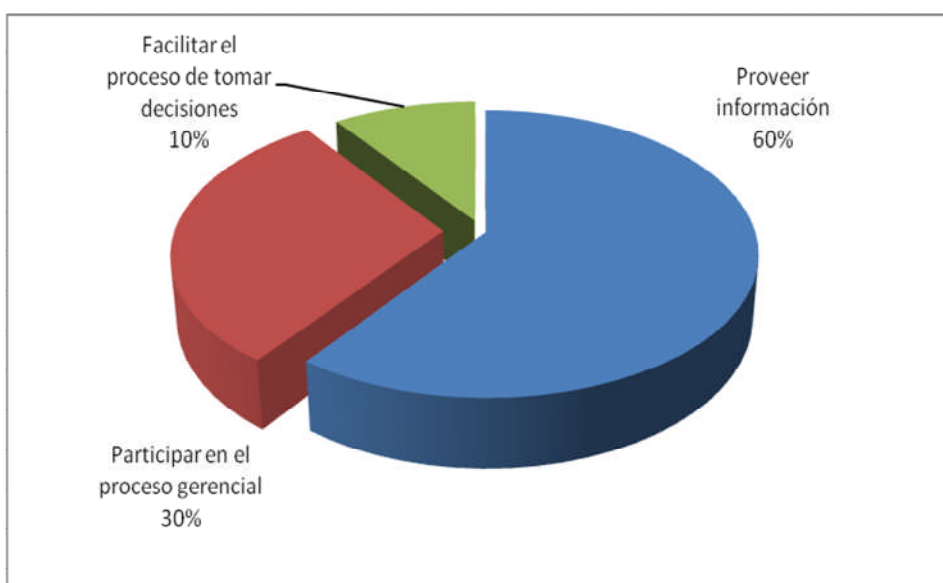
El perfil de estas personas (empleados) ha estado comprendido de la siguiente manera:

- Manejo directo o indirecto de información que contribuya con la elaboración de informes y reportes gerenciales.
- Personal de las áreas de Contabilidad, Finanzas, Ventas, Analistas Financieros, Analistas de Cuentas, Tesorería, Gerencia de Administración, Gerencia de Finanzas, Áreas de operaciones, entre otras áreas relacionadas.
- Personal que haya tenido problemas con el manejo de información general para la elaboración de informes y reportes gerenciales.
- **Experiencia laboral mínima de 5 años en el mismo cargo o cargos similares.**

### Pregunta 1

¿Cuál de los objetivos de la Contabilidad Gerencial que a continuación se le presentan, usted considera que es el más importante a nivel empresarial en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Proveer información	30	60%
Participar en el proceso gerencial	15	30%
Facilitar el proceso de tomar decisiones	5	10%
TOTAL	50	100%

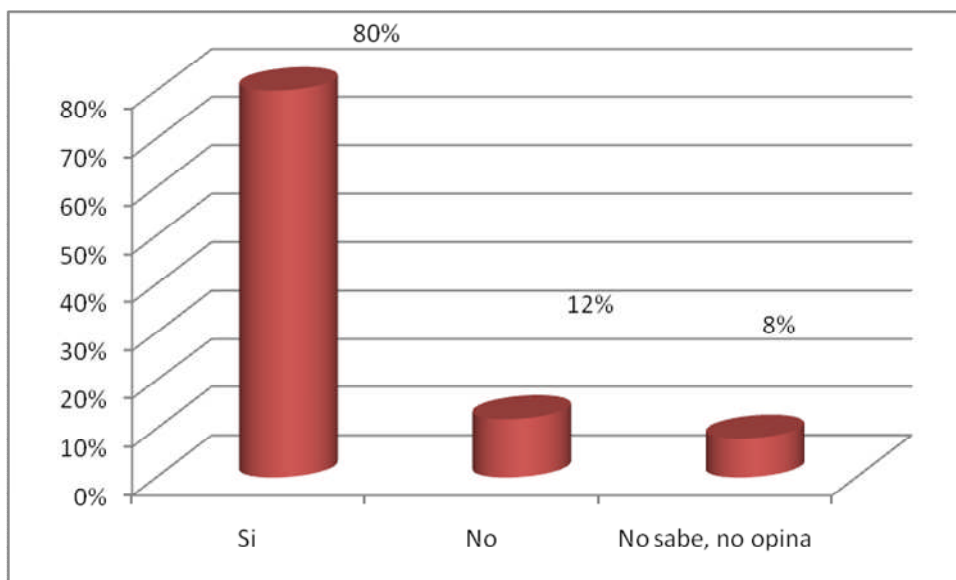


El gráfico muestra que el 60% de los encuestados afirman que proveer información es el objetivo de la Contabilidad Gerencial más importante a nivel empresarial en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, mientras que el 30% afirma que el principal objetivo es evaluar el control interno y el 10% indica que el principal objetivo es facilitar el proceso de tomar decisiones.

## Pregunta 2

**¿Usted consideraría que los objetivos de la Contabilidad Gerencial antes referidos, permiten tomar decisiones importantes en la organización de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	40	80%
No	6	12%
No sabe, no opina	4	8%
TOTAL	50	100%

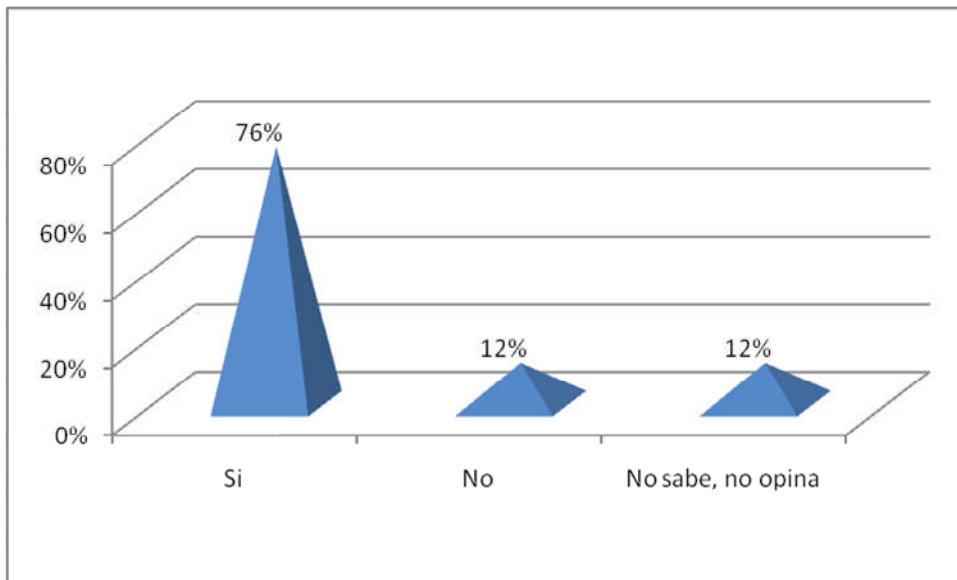


El gráfico muestra que el 80% de los encuestados indican que los objetivos de la Contabilidad Gerencial antes referidos si permite tomar decisiones importantes en la organización de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 12% manifestó que no debe ser así y el 8% no sabe ni opina al respecto.

### Pregunta 3

¿Considera usted que la Organización de la Contabilidad Gerencial incide en la toma de decisiones a nivel organizacional en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	38	76%
No	6	12%
No sabe, no opina	6	12%
TOTAL	50	100%

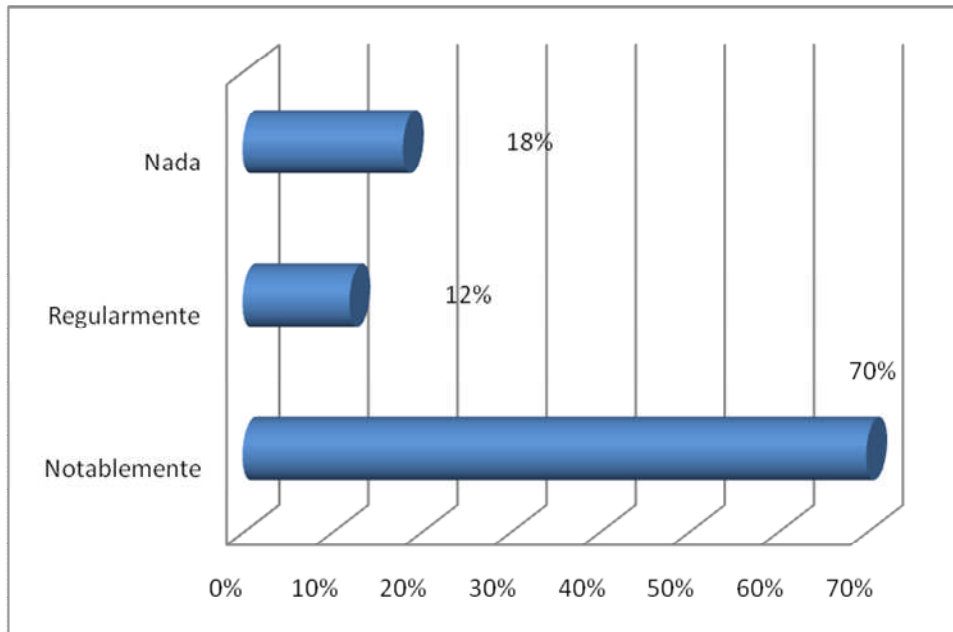


El gráfico muestra que el 76% de los encuestados indican que la organización de la Contabilidad Gerencial si incide en la toma de decisiones a nivel organizacional en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 12% refiere que no es así y otro 12% no sabe ni opina al respecto.

#### Pregunta 4

¿En qué medida cree usted que una correcta organización de la Contabilidad Gerencial contribuya en la toma de decisiones a nivel organizacional en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Notablemente	35	70%
Regularmente	6	12%
Nada	9	18%
TOTAL	50	100%



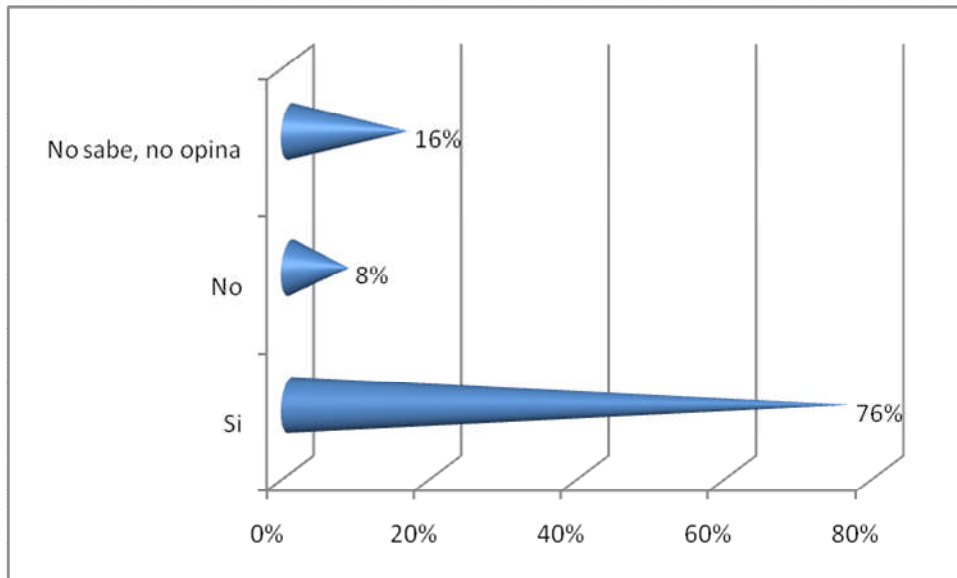
El gráfico muestra que el 70% de los encuestados indican que una correcta organización de la Contabilidad Gerencial si contribuye en la toma de decisiones a nivel organizacional en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana; el 12% dijo que no es así y el 18% no sabe ni opina al respecto.



### Pregunta 5

¿Usted cree que el control en la Contabilidad Gerencial se usa para la toma de decisiones en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	38	76%
No	4	8%
No sabe, no opina	8	16%
TOTAL	50	100%

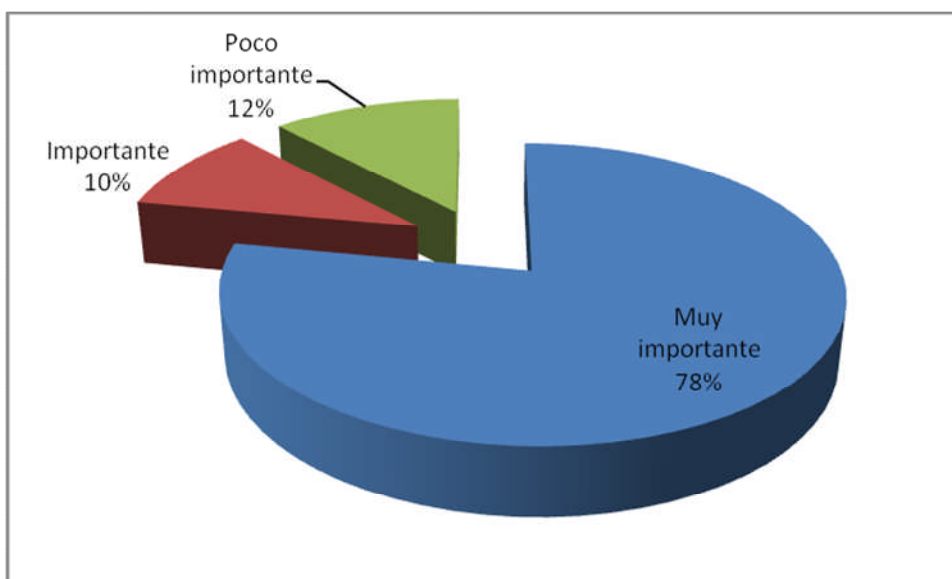


El gráfico muestra que el 76% de los encuestados indican estar de acuerdo en que usted si cree que el control en la Contabilidad Gerencial se usa para la toma de decisiones en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 8% refirió que no existe tal importancia y el 16% desconoce tal situación.

### Pregunta 6

¿Cómo considera usted el control en la Contabilidad Gerencial respecto de la toma de decisiones en las organizaciones en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	39	78%
Importante	5	10%
Poco importante	6	12%
TOTAL	50	100%

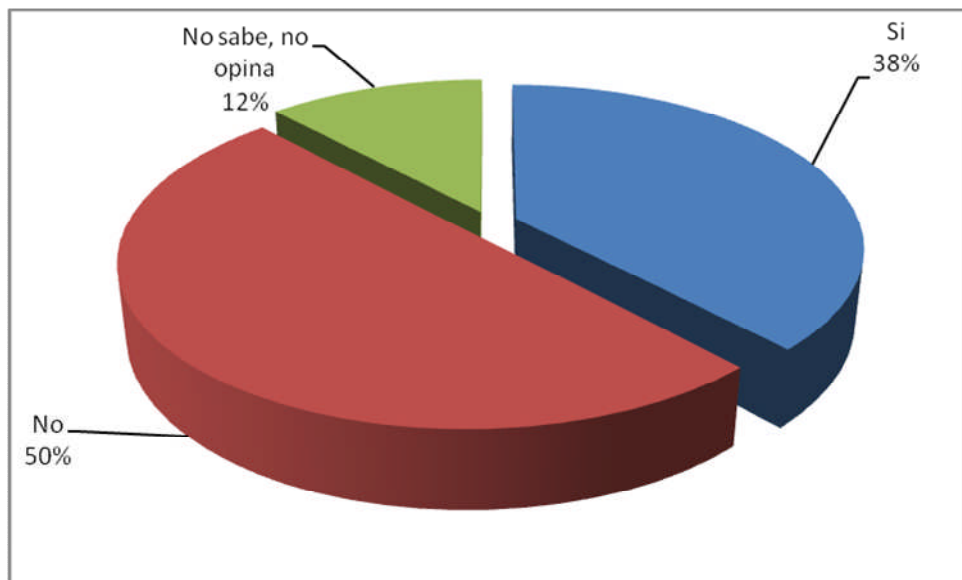


El gráfico muestra que el 78% de los encuestados indican que el control en la Contabilidad Gerencial respecto de la toma de decisiones en las organizaciones en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana es muy importante, el 10% refirió que es importante y el 12% indicó que es poco importante.

### Pregunta 7

**¿Está usted de acuerdo cómo se aplican las acciones de la Contabilidad Gerencial en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	19	38%
No	25	50%
No sabe, no opina	6	12%
TOTAL	50	100%

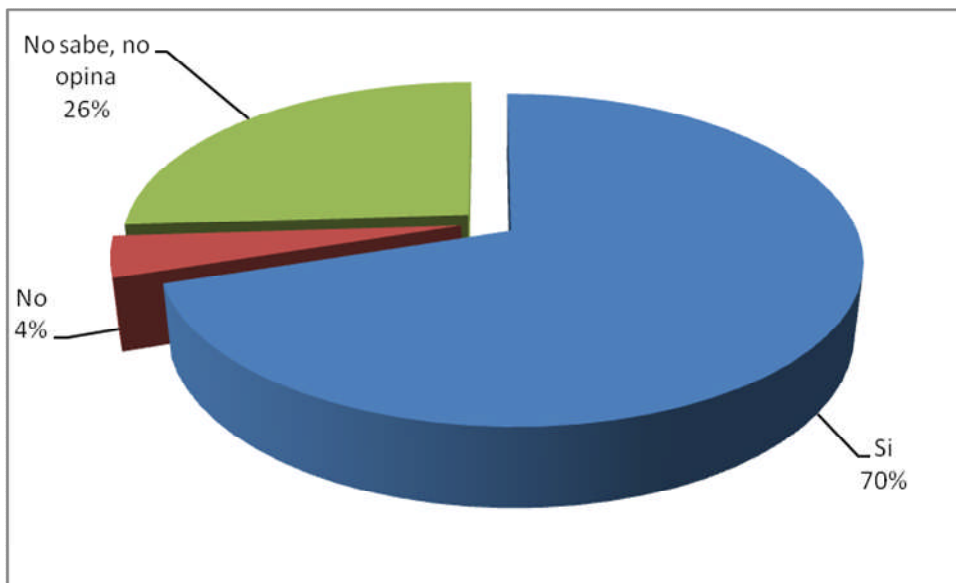


El gráfico muestra que el 38% de los encuestados indican que si está de acuerdo cómo se aplican las acciones de la Contabilidad Gerencial en la empresa en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 50% refiere que no está de acuerdo y el 12% no sabe ni opina al respecto.

### Pregunta 8

¿Usted considera que los objetivos planteados en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana tienden a mejorar la toma de decisiones?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	35	70%
No	2	4%
No sabe, no opina	13	26%
TOTAL	50	100%

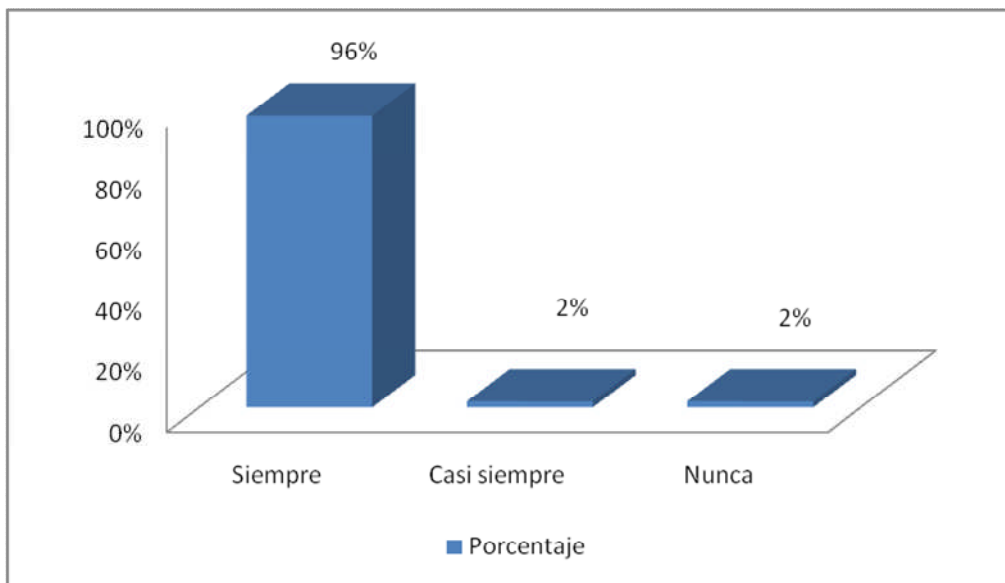


El gráfico muestra que el 70% de los encuestados indican estar de acuerdo con que los objetivos planteados en la empresa tienden a mejorar la toma de decisiones en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 4% no está de acuerdo y el 26% no sabe ni opina al respecto.

### Pregunta 9

**¿A nivel organizacional, la toma de decisiones provoca dificultades financieras y económicas en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Siempre	48	96%
Casi siempre	1	2%
Nunca	1	2%
TOTAL	50	100%

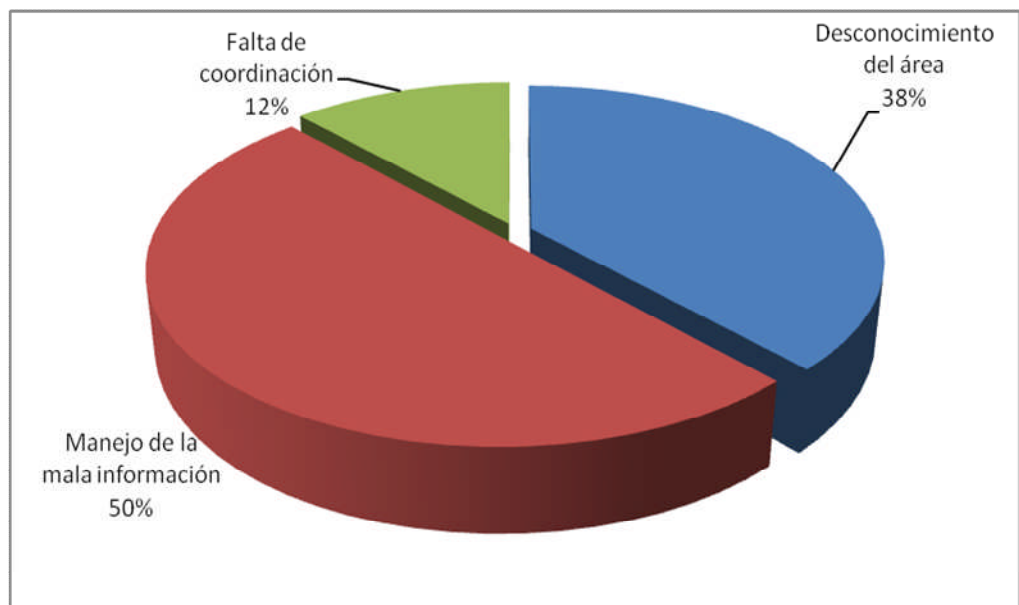


El gráfico muestra que el 96% de los encuestados indican estar de acuerdo con que a nivel organizacional, la toma de decisiones siempre provoca dificultades financieras y económicas en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 2% dijo que casi siempre se da eso y el 2% refirió que nunca sucede.

### Pregunta 10

**¿Qué problemas se presentan generalmente cuando se realiza una toma de decisiones empresarial en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?:**

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Desconocimiento del área	19	38%
Manejo de la mala información	25	50%
Falta de coordinación	6	12%
TOTAL	50	100%

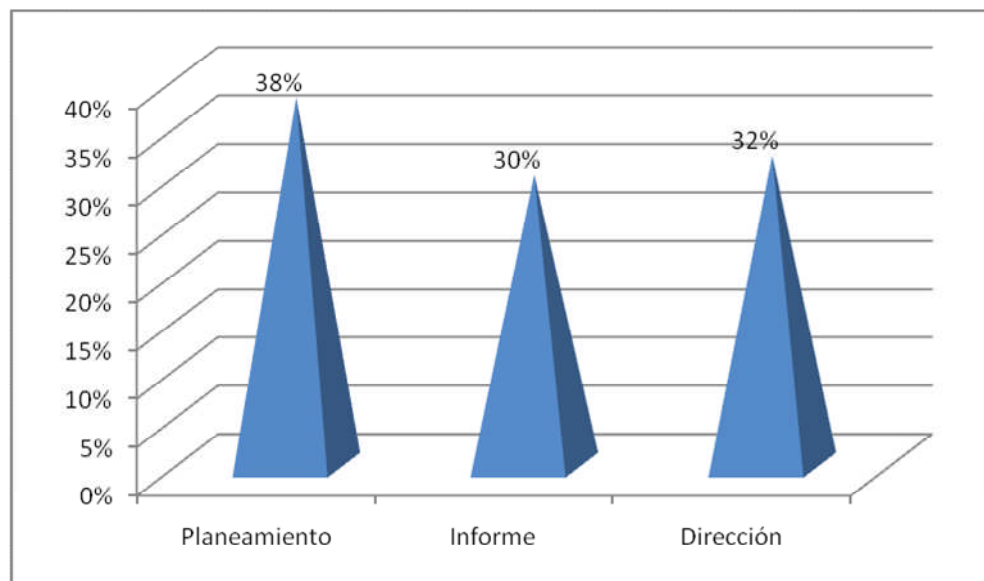


El gráfico muestra que el 38% de los encuestados indican que el desconocimiento del área es el principal problema que se da en una toma de decisiones en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 50% indica que estos problemas son relacionados con el manejo de la mala información y el 12% indica que los problemas son por falta de coordinación.

### Pregunta 11

¿Cuál de los elementos de la Contabilidad Gerencial que a continuación se le presentan considera usted que es el más importante en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Planeamiento	19	38%
Informe	15	30%
Dirección	16	32%
TOTAL	50	100%

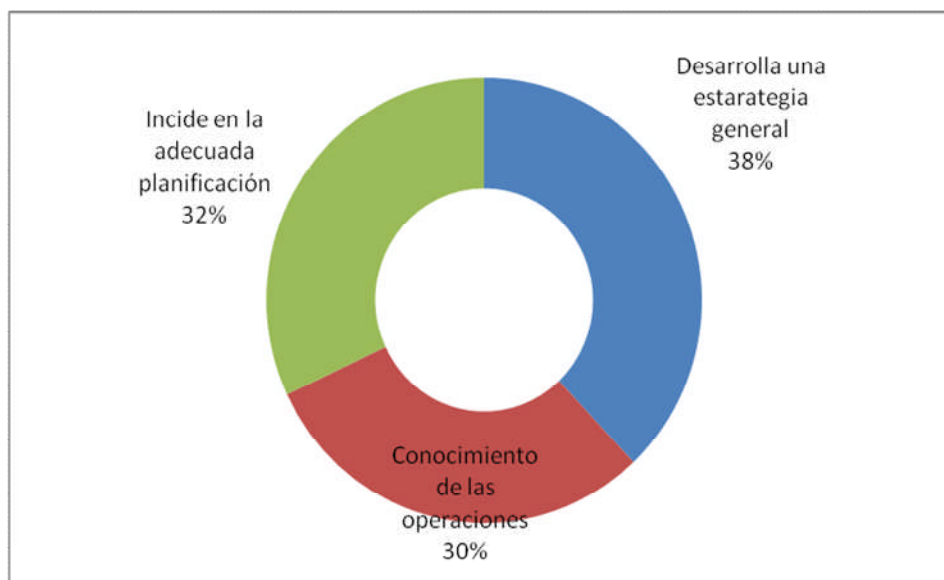


El gráfico muestra que el 38% de los encuestados indican que el planeamiento es el elemento de la Contabilidad Gerencial que considera el más importante en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 30% indica que es el informe y el 32% refiere que el elemento más importante es la dirección.

### Pregunta 12

¿En los enunciados de esta pregunta marque la alternativa que usted considere correcta en relación al Planeamiento de la toma de decisiones en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Desarrolla una estrategia general	19	38%
Conocimiento de las operaciones	15	30%
Incide en la adecuada planificación	16	32%
TOTAL	50	100%



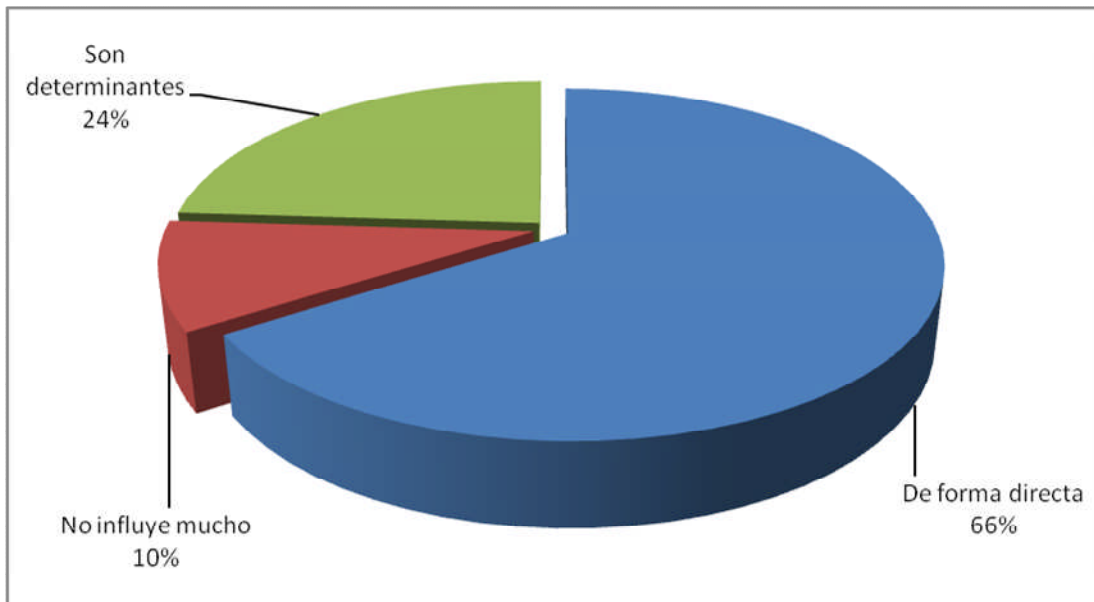
El gráfico muestra que el 38% de los encuestados indican que el desarrollo de una estrategia general es la alternativa que guarda una correcta en relación al Planeamiento de la toma de decisiones en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 30% indicó que es el conocimiento inicial de las actividades y operaciones de la entidad y el 32% refirió que incide en la adecuada planificación financiera.



### Pregunta 13

**¿Cómo los objetivos de la Contabilidad Gerencial están relacionados con la toma de decisiones a nivel organizacional en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
De forma directa	33	66%
No influye mucho	5	10%
Son determinantes	12	24%
TOTAL	50	100%

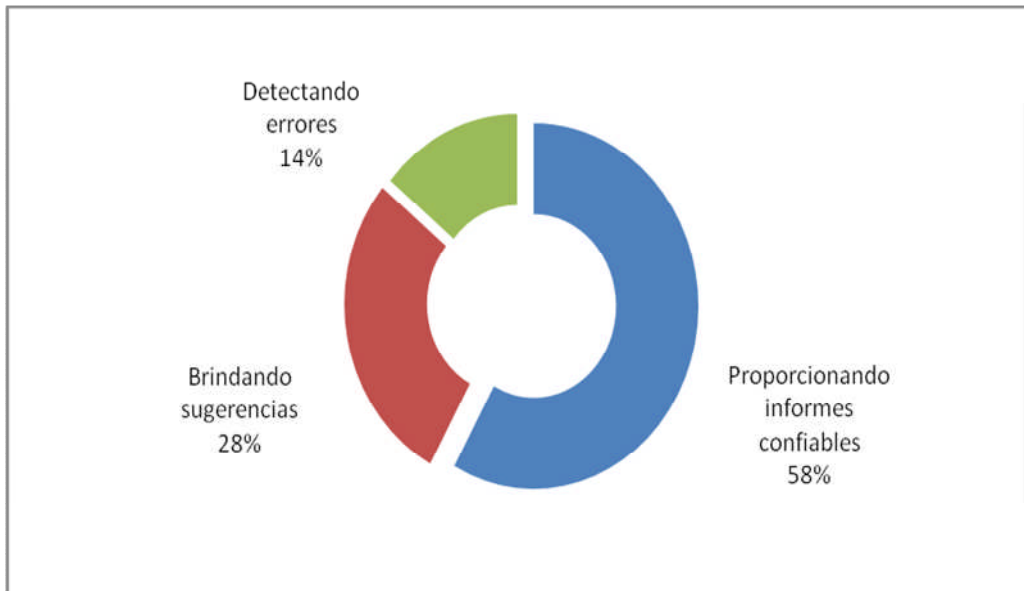


El gráfico muestra que el 66% de los encuestados indican estar de acuerdo en que los objetivos de la Contabilidad Gerencial están relacionados en forma directa con la toma de decisiones a nivel organizacional en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 10% indicó que no influyen mucho y el 24% dijo que son determinantes.

#### Pregunta 14

**¿En qué medida la organización de la Contabilidad Gerencial ayuda en la toma de decisiones a nivel organizacional en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Proporcionando informes confiables	29	58%
Brindando sugerencias	14	28%
Detectando errores	7	14%
TOTAL	50	100%

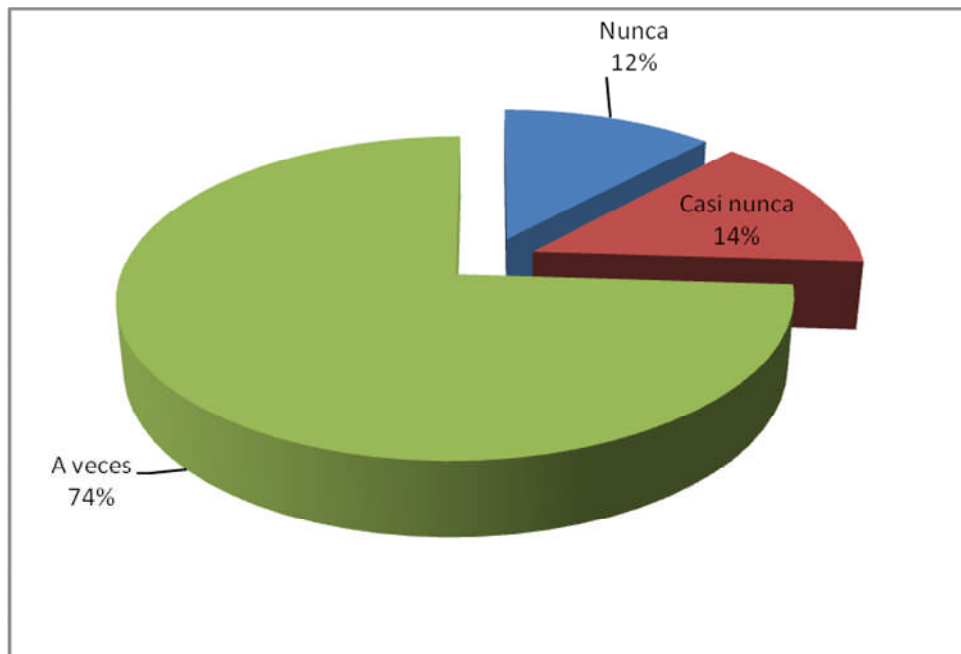


El gráfico muestra que el 58% de los encuestados indican estar de acuerdo en que la organización en la Contabilidad Gerencial ayuda en la toma de decisiones a nivel organizacional en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana proporcionando informes confiables, el 28% refiere que lo hace brindando sugerencias y el 14% indica que debe ser detectando errores.

### Pregunta 15

¿Considera usted que la coordinación en la Contabilidad Gerencial incide en la toma de decisiones a nivel de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Nunca	6	12%
Casi nunca	7	14%
A veces	37	74%
TOTAL	50	100%

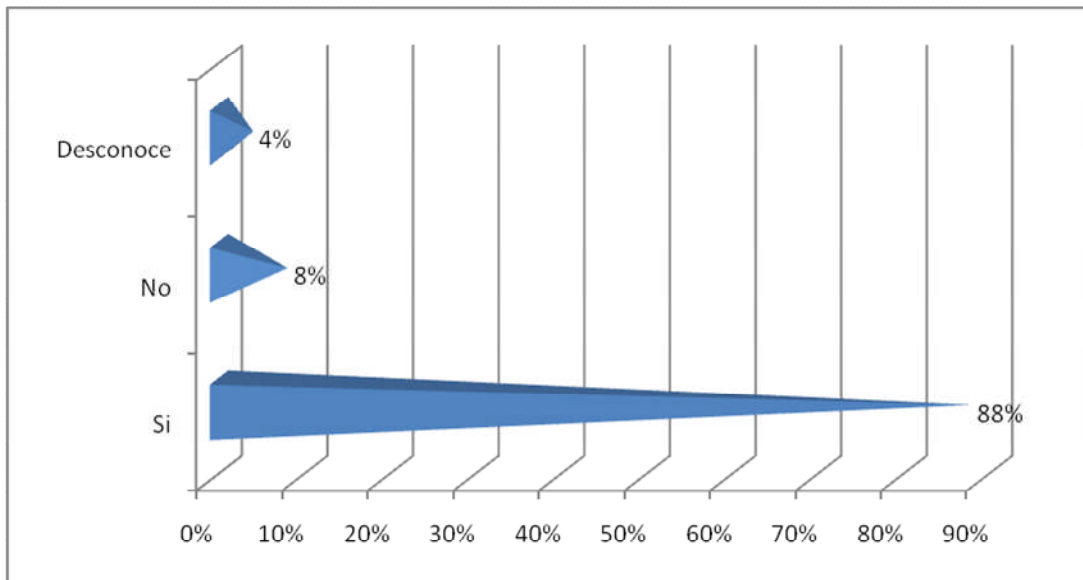


El gráfico muestra que el 12% de los encuestados indican estar de acuerdo en que la coordinación de la Contabilidad Gerencial nunca incide en la toma de decisiones a nivel de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 14% refiere que casi nunca sucede esto y el 74% indicó que a veces solamente se dá esta situación.

### Pregunta 16

¿En su opinión la corrección en la Contabilidad Gerencial toma si las experiencias pasadas para la toma de decisiones en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	44	88%
No	4	8%
Desconoce	2	4%
TOTAL	50	100%

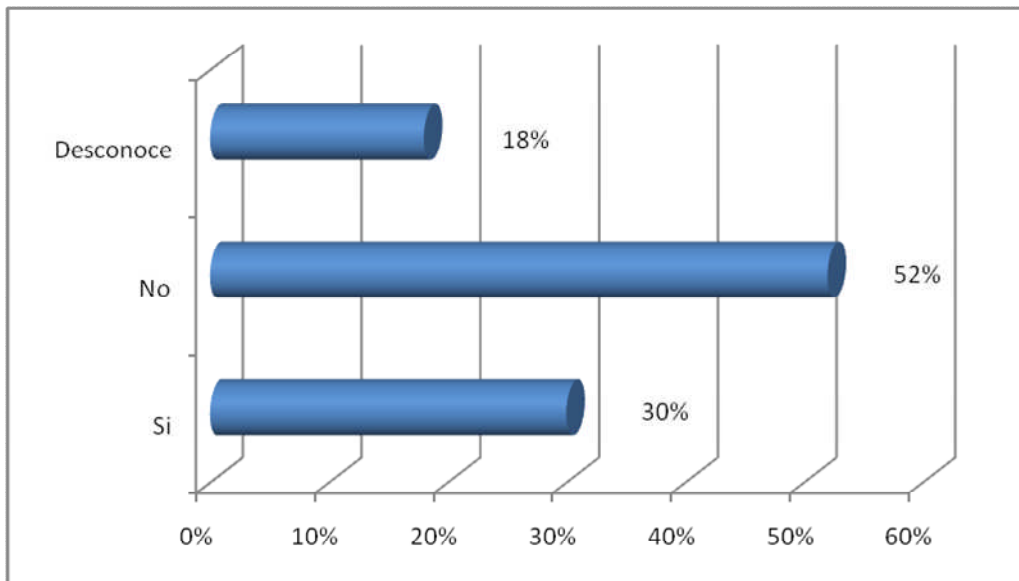


El gráfico muestra que el 88% de los encuestados indican estar de acuerdo en que la Corrección en la Contabilidad Gerencial si toma las experiencias pasadas para la Toma de Decisiones en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 8% dijo que no es así y el 4% desconoce tal situación.

### Pregunta 17

**¿Existe el suficiente conocimiento sobre Contabilidad Gerencial para poder aplicarla en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	15	30%
No	26	52%
Desconoce	9	18%
TOTAL	50	100%

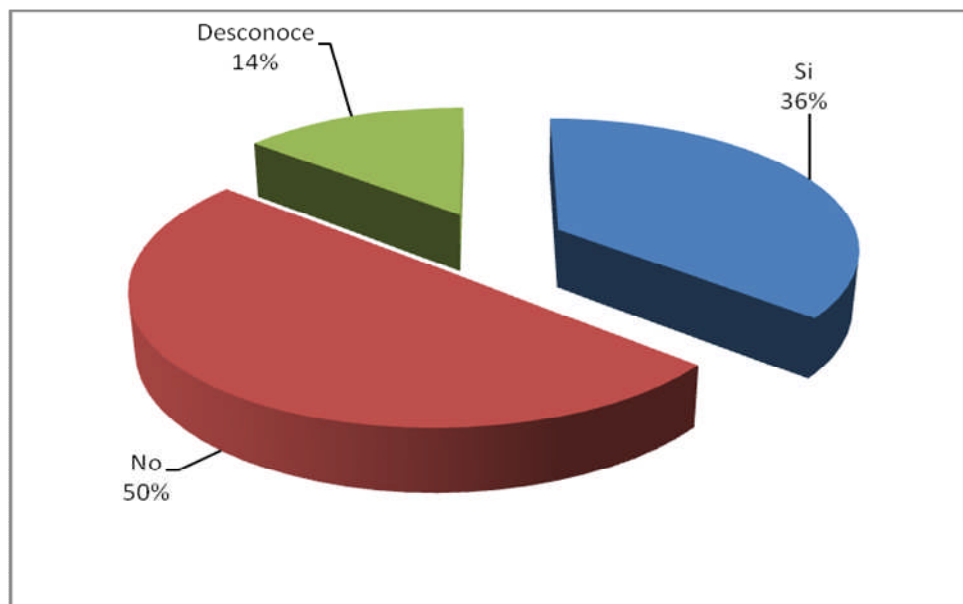


El gráfico muestra que el 30% de los encuestados indican estar de acuerdo en que si existe el suficiente conocimiento sobre Contabilidad Gerencial para poder aplicarla en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana; el 52% dice que no es así y el 18% desconoce el problema.

### Pregunta 18

¿Está suficientemente capacitado el personal en todo lo relacionado a Contabilidad Gerencial para poder obtener resultados beneficiosos en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	18	36%
No	25	50%
Desconoce	7	14%
TOTAL	50	100%

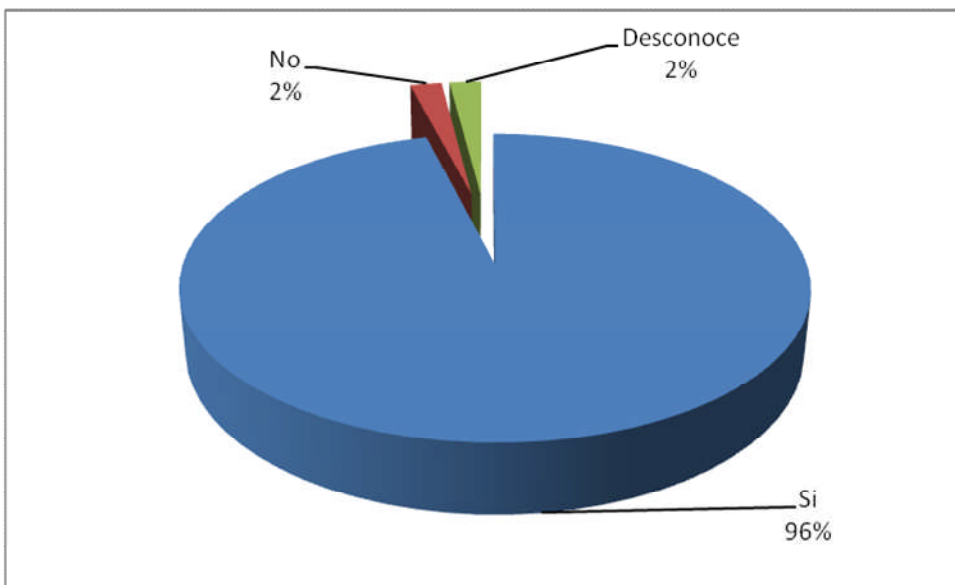


El gráfico muestra que el 36% de los encuestados indican estar de acuerdo en que si está suficientemente capacitado el personal en todo lo relacionado a Contabilidad Gerencial para poder obtener resultados beneficiosos en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 50% refiere que no es así y el 14% desconoce el problema.

### Pregunta 19

**¿Puede la Contabilidad Gerencial contribuir con la mejora de la gestión en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	48	96%
No	1	2%
Desconoce	1	2%
TOTAL	50	100%

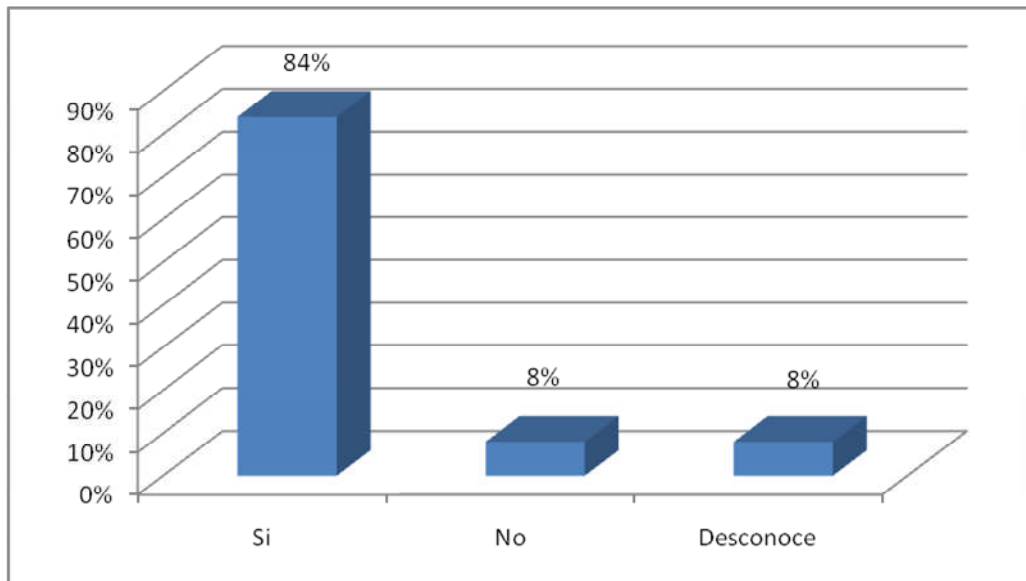


El gráfico muestra que el 96% de los encuestados indican estar de acuerdo en que la Contabilidad Gerencial si puede contribuir con la mejora de la gestión en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 2% indicó que no es así y otro 2% desconoce tal situación.

### Pregunta 20

¿Se puede mejorar la gestión en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana con la aplicación mejoras en el cálculo de costos y gastos financieros?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	42	84%
No	4	8%
Desconoce	4	8%
TOTAL	50	100%



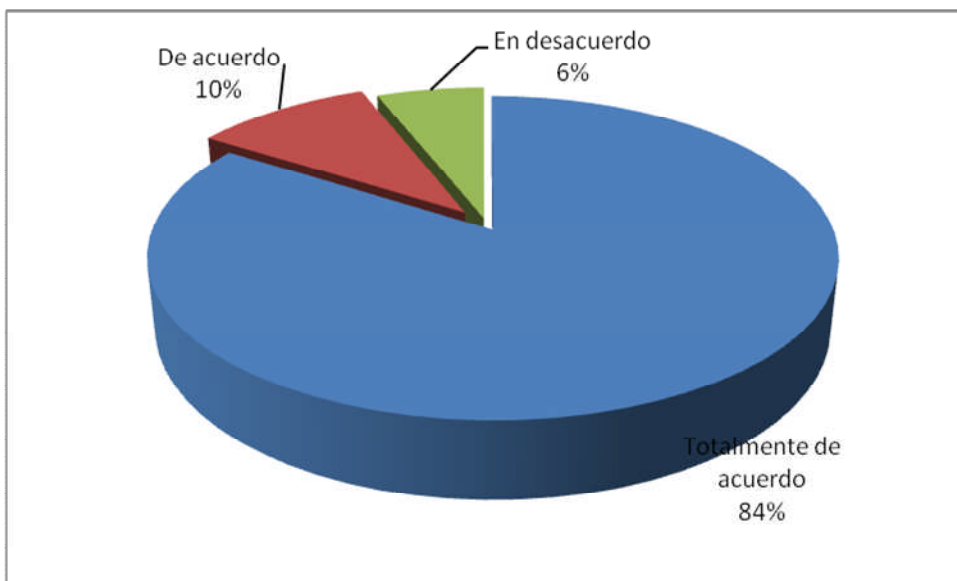
El gráfico muestra que el 84% de los encuestados indican estar de acuerdo en que si se puede mejorar la gestión en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana con la aplicación mejoras en el cálculo de costos y gastos financieros, el 8% refirió que no y el 8% desconoce tal situación.



### Pregunta 21

¿Usted está de acuerdo en que en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana la Contabilidad Gerencial debe ser llevada por personal especializado?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	42	84%
De acuerdo	5	10%
En desacuerdo	3	6%
TOTAL	50	100%

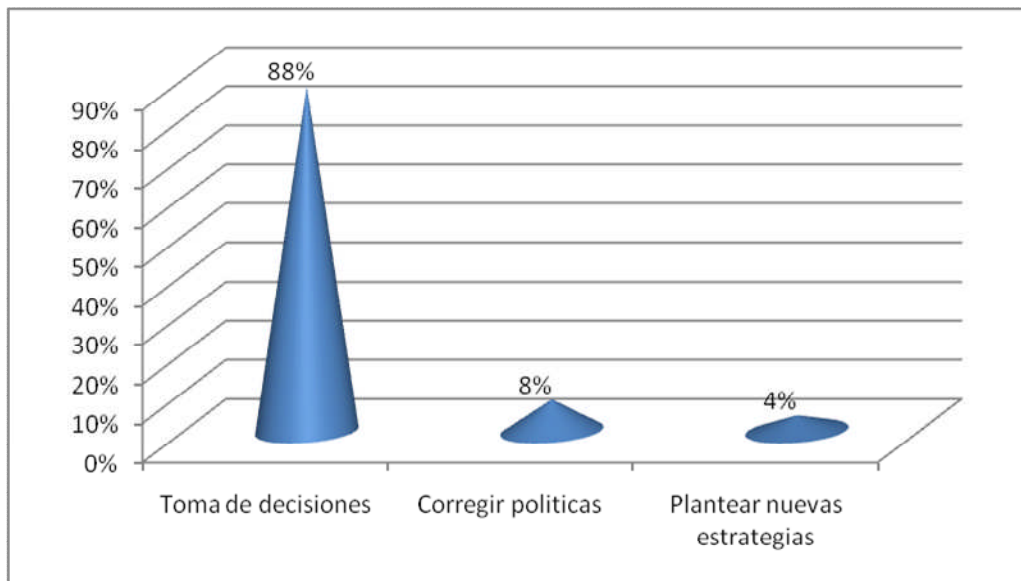


El gráfico muestra que el 84% de los encuestados indican estar de acuerdo en que la Contabilidad Gerencial si debe ser llevada por personal especializado en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 10% refirió que no es necesario y el 6% no sabe ni opina sobre el problema.

## Pregunta 22

¿La presentación de informes gerenciales se usa para?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Toma de decisiones	44	88%
Corregir politicas	4	8%
Plantear nuevas estrategias	2	4%
TOTAL	50	100%

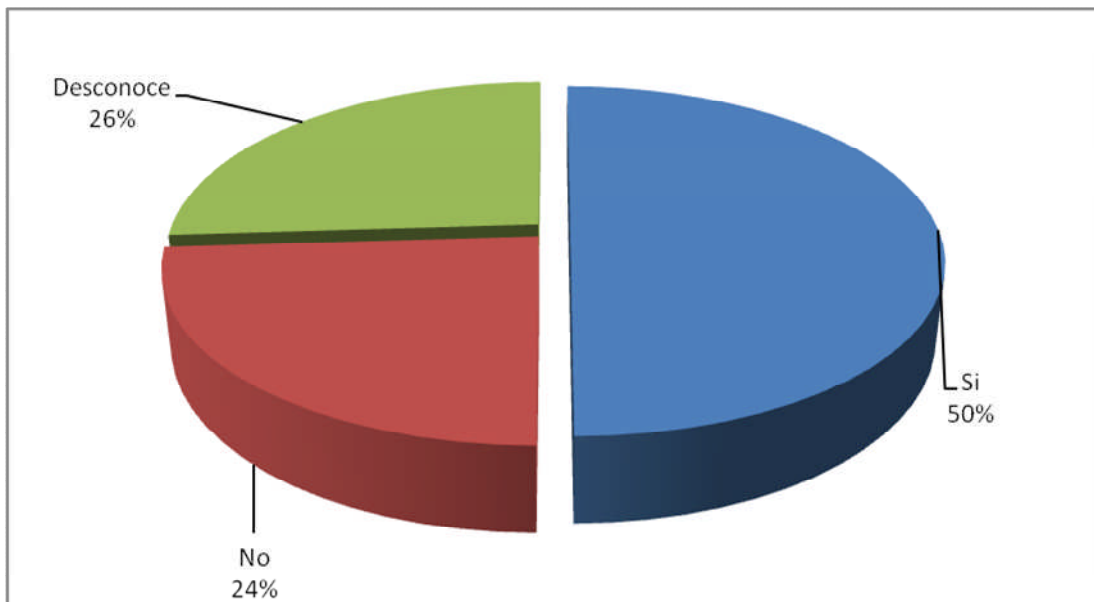


El gráfico muestra que el 88% de los encuestados indican estar de acuerdo en que la presentación de informes gerenciales se usa para la toma de decisiones; el 8% refirió que es para corregir políticas y el 4% que es para plantear nuevas estrategias.

### Pregunta 23

**¿Cuentan las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos con un Plan de Trabajo que incluya la Contabilidad Gerencial como instrumento de gestión financiera?**

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	25	50%
No	12	24%
Desconoce	13	26%
TOTAL	50	100%

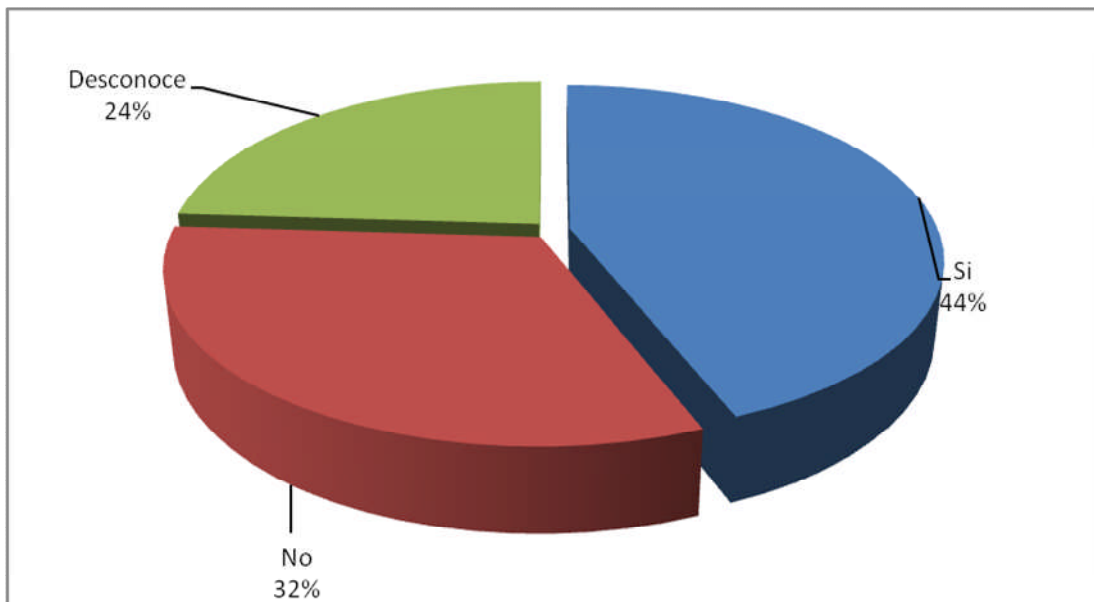


El gráfico muestra que el 50% de los encuestados indican estar de acuerdo en que el proceso de control de la Contabilidad Gerencial si debe respetar las desviaciones antes o después de que ocurran en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 24% refirió que no es necesario que se tengan en cuenta las desviaciones y el 26% no sabe ni opina al respecto.

### Pregunta 24

**¿Usted está de acuerdo que un buen planeamiento empresarial se refleja en los informes gerenciales?**

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	22	44%
No	16	32%
Desconoce	12	24%
TOTAL	50	100%

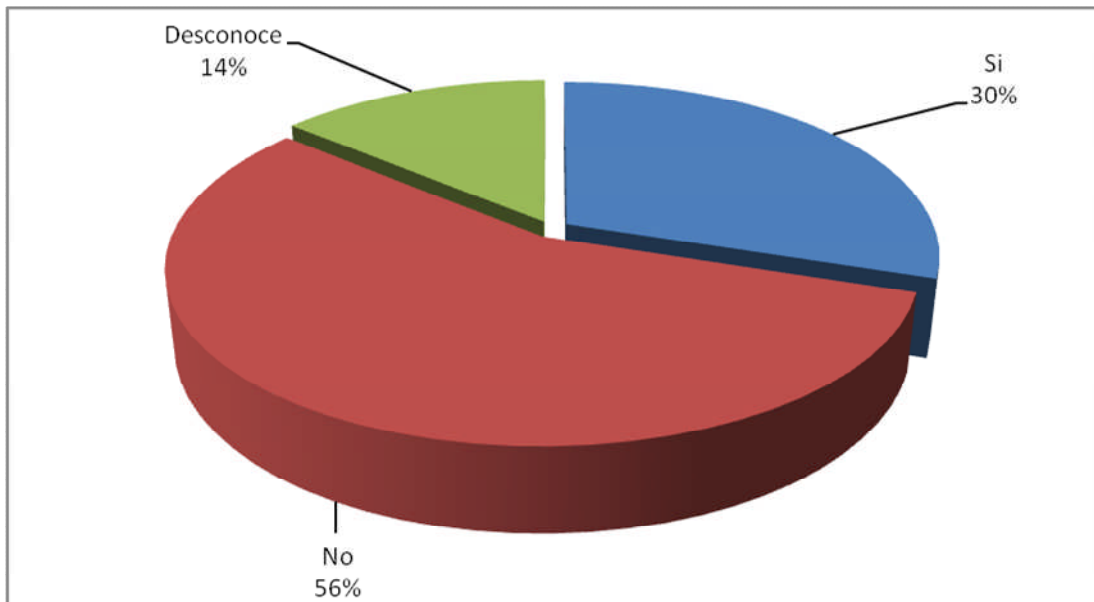


El gráfico muestra que el 44% de los encuestados indican estar de acuerdo en que considera que es importante la coordinación previa con las áreas involucradas en el proceso de desarrollo de la Contabilidad Gerencial en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 32% refirió que no es importante tal coordinación y el 24% no sabe ni opina al respecto.

### Pregunta 25

¿Considera usted que los ejecutivos son los únicos capaces de llevar a cabo la gestión de una empresa para lograr los objetivos propuestos en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	15	30%
No	28	56%
Desconoce	7	14%
TOTAL	50	100%

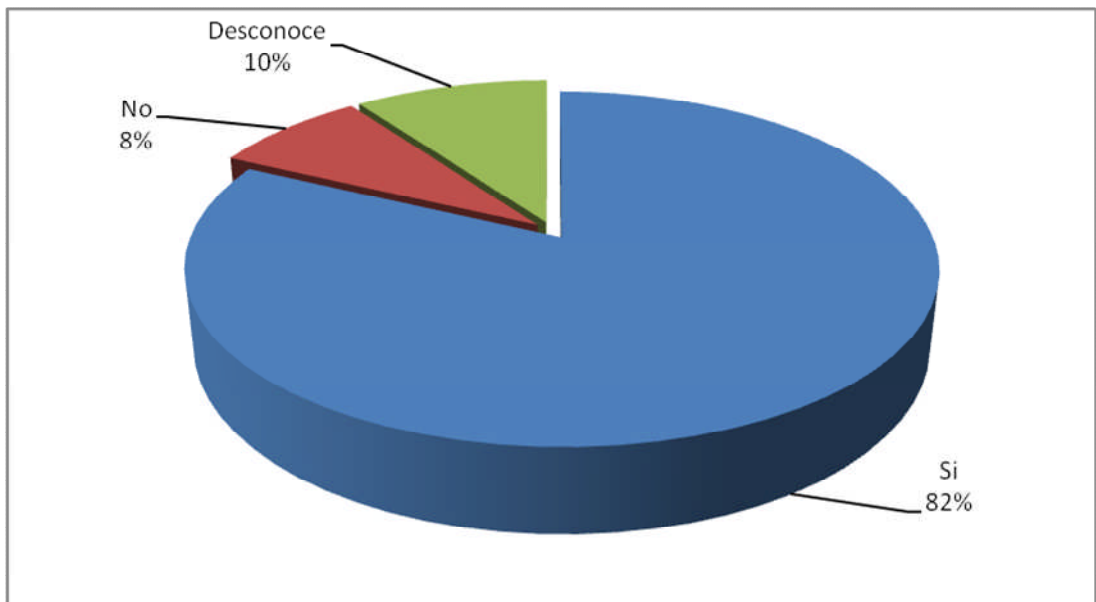


El gráfico muestra que el 30% de los encuestados indican estar de acuerdo en que la plana administrativa y altos ejecutivos son los únicos capaces de llevar a cabo la gestión de una empresa para lograr sus objetivos en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 56% refirió que no son las únicas personas que pueden llevar a cabo una gestión y el 14% desconoce tal situación.

**Pregunta 26**

**¿La Contabilidad Gerencial contribuye con el análisis financiero en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	41	82%
No	4	8%
Desconoce	5	10%
TOTAL	50	100%

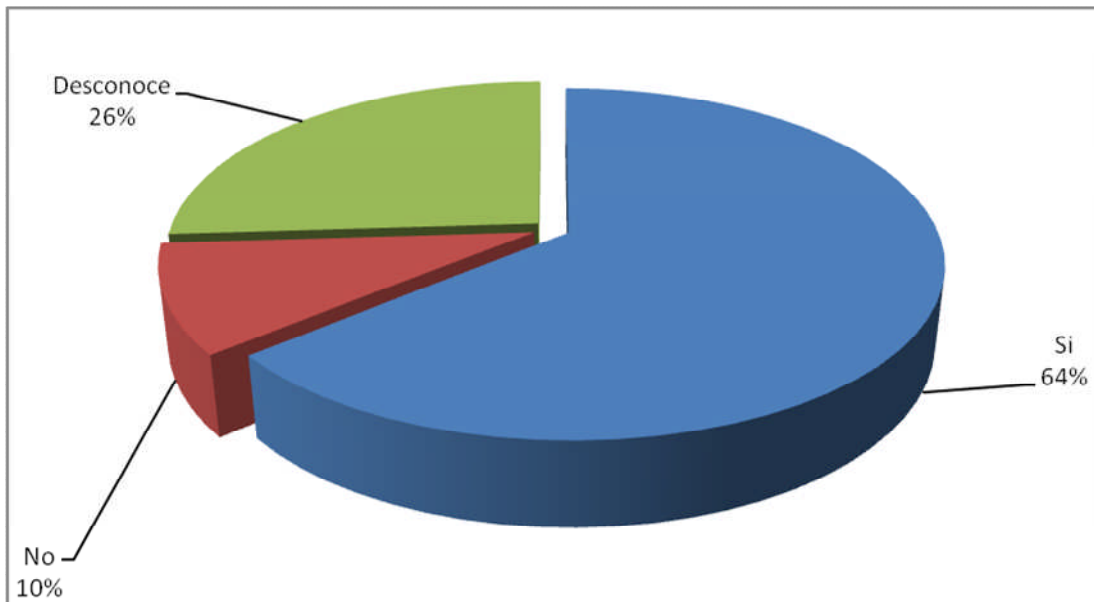


El gráfico muestra que el 82% de los encuestados indican estar de acuerdo en que la Contabilidad Gerencial si contribuye con el análisis financiero en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 8% refirió que no influye en el análisis financiero y el 10% no sabe ni opina al respecto.

**Pregunta 27**

**¿Usted está de acuerdo que la gerencia de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana realice capacitaciones a fin de desarrollar mejor sus funciones?**

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	32	64%
No	5	10%
Desconoce	13	26%
TOTAL	50	100%

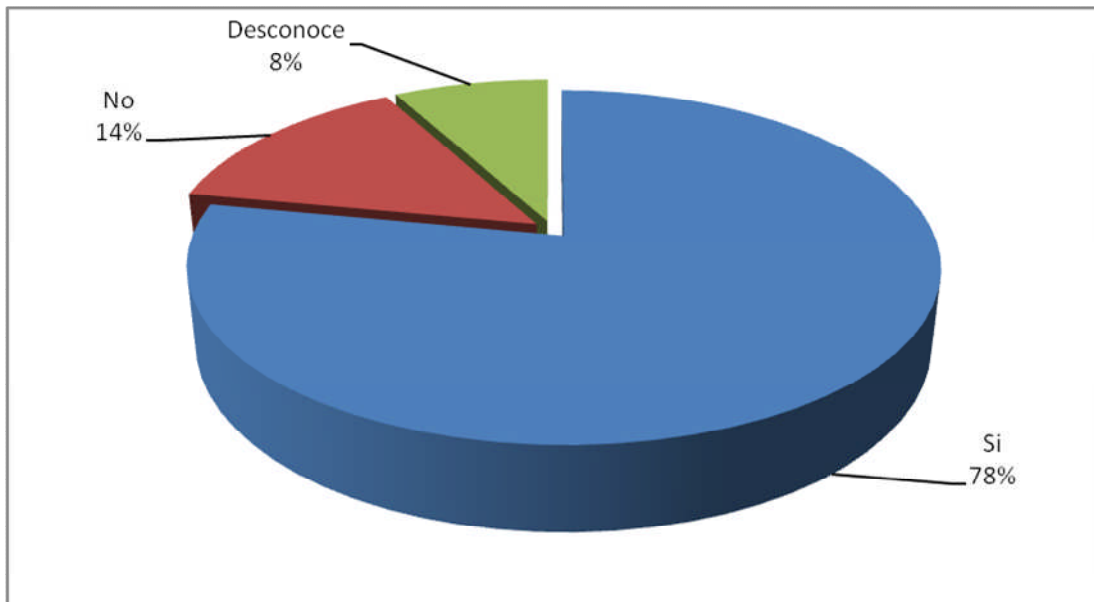


El gráfico muestra que el 64% de los encuestados indican estar de acuerdo en que la gerencia de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana realice capacitaciones a fin de desarrollar mejor sus funciones, el 10% refirió que no es necesaria tal capacitación y el 26% desconoce tal situación.

**Pregunta 28**

**¿Usted cree que las nuevas técnicas y procedimientos de Contabilidad Gerencial favorecen el resultado de gestión en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	39	78%
No	7	14%
Desconoce	4	8%
TOTAL	50	100%



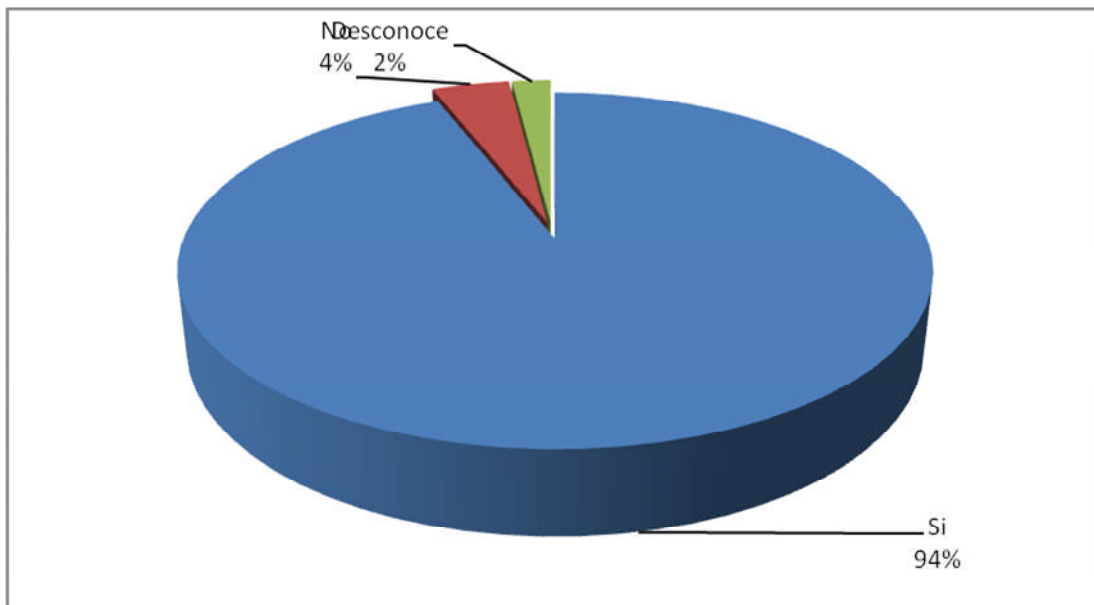
El gráfico muestra que el 78% de los encuestados indican estar de acuerdo en que las técnicas y procedimientos modernos de Contabilidad Gerencial si influyen en el resultado de gestión en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 14% refirió que no es así y el 8% no sabe ni opina al respecto.



### Pregunta 29

**¿La información financiera que se necesita para la elaboración de Informes o Reportes para la Contabilidad Gerencial debe ser revisada escrupulosamente?**

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	47	94%
No	2	4%
Desconoce	1	2%
TOTAL	50	100%

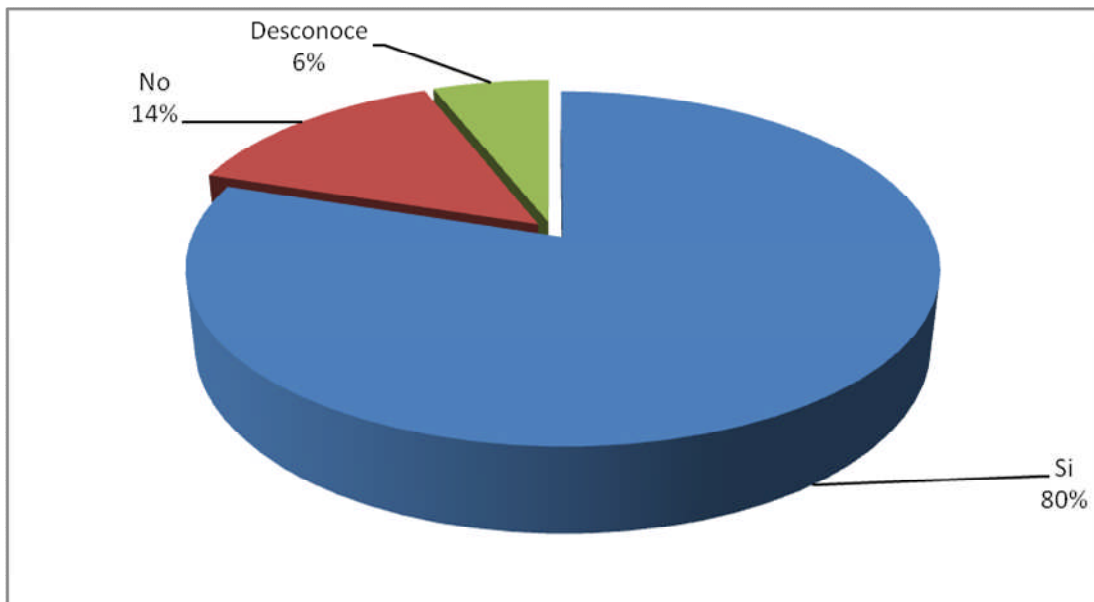


El gráfico muestra que el 94% de los encuestados indican estar de acuerdo en que la información financiera que se elabore para la elaboración de la Contabilidad Gerencial si debe ser revisada escrupulosamente, el 4% refirió que no es necesario tal revisión y el 2% desconoce tal situación.

### Pregunta 30

**¿Un mal manejo de información financiera puede poner en riesgo la operatividad de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	40	80%
No	7	14%
Desconoce	3	6%
TOTAL	50	100%



El gráfico muestra que el 80% de los encuestados indican estar de acuerdo en que un mal manejo de información financiera si puede poner en riesgo la operatividad de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, el 14% refirió que no afecta a la operatividad de la empresa y el 6% no sabe ni opina al respecto.

## 4.3 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### 4.3.1 Primera Hipótesis.

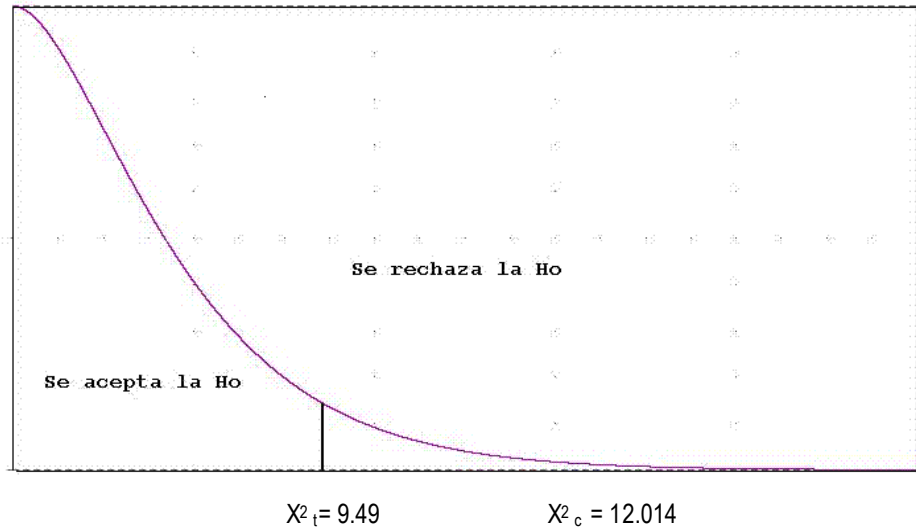
1.  $H_0$ : El planeamiento empresarial NO incide en el logro de las metas y objetivos planteados en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.
2.  $H_1$ : El planeamiento empresarial SI incide en el logro de las metas y objetivos planteados en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana
3. Nivel de Significación  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2_t = 9.49$
4. Prueba Estadística  $X^2_c = \Sigma(oi - ei)^2 / ei$

$$X^2_c = 12.014$$

**Donde:**

- $oi$  = Valor observado
- $ei$  = Valor esperado
- $X^2_c$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de la encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la tabla de contingencia N° 01.

## 5. Decisión. Ho se rechaza.



### Interpretación:

Como el valor calculado ( $X^2_c = 12.014$ ) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significación del 5%, es decir que el planeamiento empresarial incide en el logro de las metas y objetivos planteados en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, con lo que se demuestra la hipótesis planteada.

PRUEBA CHI CUADRADO: TABLA DE CONTINGENCIA N° 01

**Análisis**

**“Planeamiento de la Contabilidad Gerencial” VERSUS “Objetivos planteados en la Empresa “**

**Resumen de Procesamiento de Datos en el Cruce de Variables**

		objetivos planteados en la empresa			Total
		Si	no	No sabe, no opina	
planeamiento de la Contabilidad Gerencial	Si	28	1	0	29
	No	1	3	1	5
	No sabe/no opina	0	6	0	6
Total		29	10	1	40

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.014(a)	4	.012
Razón de verosimilitudes	2.627	4	.622
Asociación lineal por lineal	.181	1	.670
N de casos válidos	40		

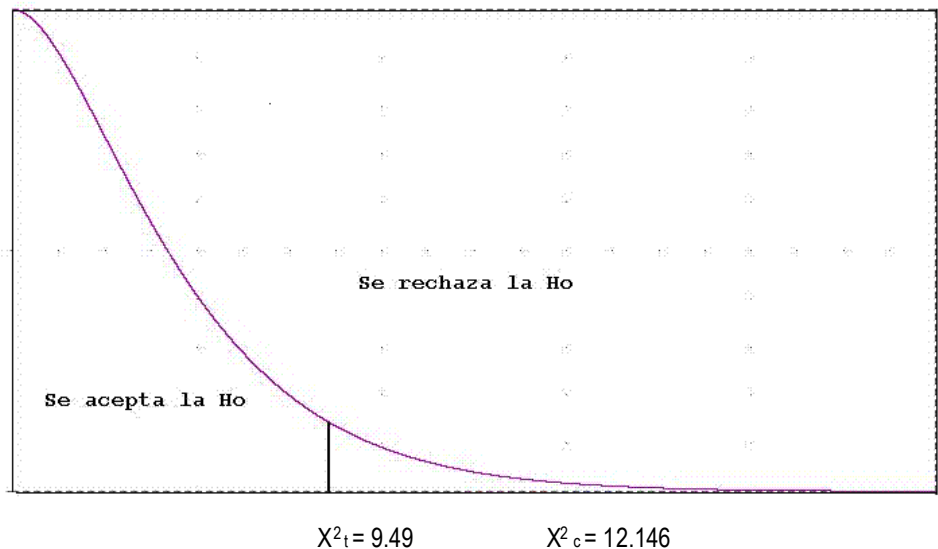
\* Asumiendo la hipótesis alternativa.

\* Empleando un nivel de significación de acuerdo a la hipótesis nula.

#### 4.3.2 Segunda hipótesis.

1.  $H_0$ : La toma de decisiones NO influye positivamente en los procesos administrativos en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.
2.  $H_1$ : La toma de decisiones SI influye positivamente en los procesos administrativos en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.
3. Nivel de Significación  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2_t = 9.49$
4. Prueba Estadística  $X^2_c = \Sigma(oi - ei)^2 / ei$   
 $X^2_c = 12.146$

#### 5. Decisión. Ho se rechaza



#### Interpretación:

Como se puede apreciar el valor de la Prueba del Estadístico Chi cuadrado ( $X^2_c = 12.146$ ) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternantes,

es decir la toma de decisiones si influye en los procesos administrativos en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.

**PRUEBA CHI CUADRADO: TABLA DE CONTINGENCIA N° 02**

**Análisis**

“La toma de decisiones” VERSUS “Elementos de la Contabilidad Gerencial”.

**Resumen de Procesamiento de Datos en el Cruce de Variables**

		elementos de la Contabilidad Gerencial			Total
		si	No	No sabe, no opina	
la toma de decisiones I	Si	20	6	4	30
	No	1	5	3	9
	No sabe/no opina	0	1	0	1
Total		21	12	7	40

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.146(a)	4	.018
Razón de verosimilitudes	2.968	4	.563
Asociación lineal por lineal	1.471	1	.225
N de casos válidos	40		

a Asumiendo la hipótesis alternativa

\* Empleando un nivel de significación de acuerdo a la hipótesis nula

### 4.3.3 Tercera hipótesis

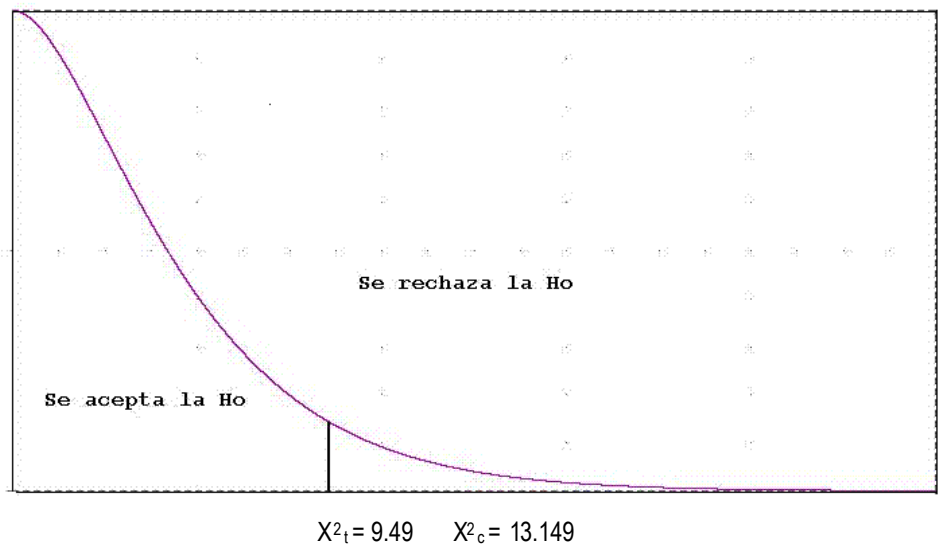
1.  $H_0$ : Las acciones de control interno adoptadas NO inciden en las estrategias adoptadas por las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.
2.  $H_1$ : Las acciones de control interno adoptadas SI inciden en las estrategias adoptadas por las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.

3. Nivel de Significación  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2_t = 9.49$

4. Prueba Estadística  $X^2_c = \Sigma(oi - ei)^2 / ei$

$$X^2_c = 13.149$$

5. Decisión.  $H_0$  se rechaza.



#### Interpretación:

Como se podrá apreciar el valor de la Prueba del Estadístico Chi cuadrado ( $X^2_c = 13.149$ ) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significación del 5%, se



rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternantes, es decir las acciones de control interno adoptadas inciden en las estrategias adoptadas por las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.

**PRUEBA CHI CUADRADO: TABLA DE CONTINGENCIA N° 03**

**Análisis:**

**“Informes emitidos por control interno sobre experiencias pasadas”  
VERSUS “La aplicación de nuevas estrategias y políticas”**

**Resumen de Procesamiento de Datos en el Cruce de Variables**

		la aplicación de nuevas estrategias y políticas			Total
		si	no	No sabe, no opina	
informes emitidos por control interno sobre experiencias pasadas	Si	20	7	2	29
	No	0	3	1	4
	No sabe, no opina	7	0	0	7
Total		27	10	3	40

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.149(a)	4	.019
Razón de verosimilitudes	8.075	4	.089
Asociación lineal por lineal	.032	1	.859
N de casos válidos	40		

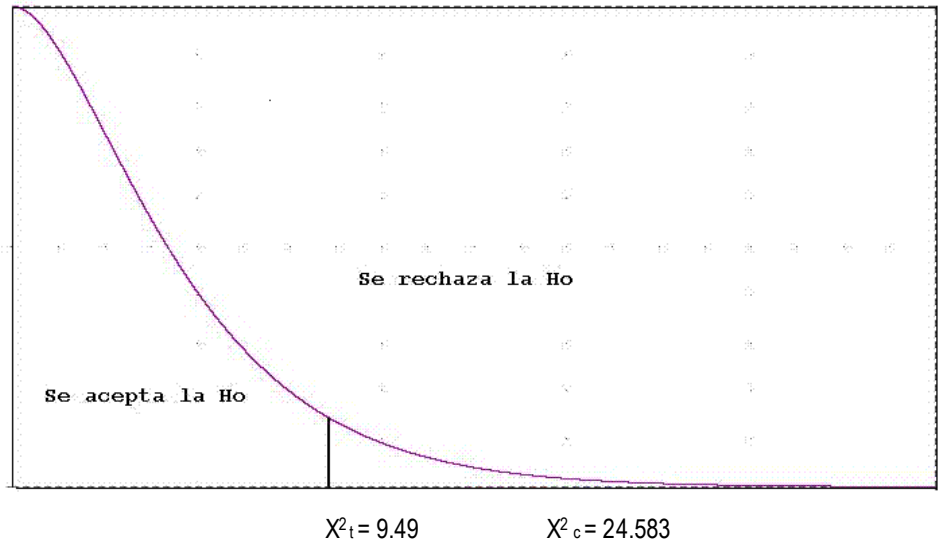
(a) Asumiendo la hipótesis alternativa

\* Empleando un nivel de significación de acuerdo a la hipótesis nula

#### 4.3.4 Cuarta Hipótesis

1.  $H_0$ : Los informes gerenciales debidamente elaborados NO influyen en la adopción de políticas en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.
2.  $H_1$ : Los informes gerenciales debidamente elaborados SI influyen en la adopción de políticas en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.
3. Nivel de Significación  $\alpha = 5\%$ ,  $X^2_t = 9.49$
4. Prueba Estadística  $X^2_c = \Sigma(oi - ei)^2 / ei$   
 $X^2_c = 24.583$

#### 5. Decisión. $H_0$ se rechaza.



#### Interpretación:

Como se podrá apreciar el valor de la Prueba del Estadístico Chi cuadrado ( $X^2_c = 24.583$ ) cae en la zona de rechazo, podemos concluir que a un nivel de significación del 5%, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternantes,

es decir los informes gerenciales debidamente elaborados si influyen en la adopción de políticas en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.

**PRUEBA CHI CUADRADO: TABLA DE CONTINGENCIA N° 04**

**Análisis:**

**“Empleo de la Contabilidad Gerencial” VERSUS “Informes emitidos por control interno”**

**Resumen de Procesamiento de Datos en el Cruce de Variables**

		informes emitidos por control interno			Total
		Si	no	No sabe, no opina	
empleo de la Contabilidad Gerencial	Si	15	8	5	28
	No	5	4	2	11
	No sabe, no opina	1	0	0	1
Total		21	12	7	40

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24.583(a)	4	.008
Razón de verosimilitudes	8.075	4	.089
Asociación lineal por lineal	.032	1	.859
N de casos válidos	40		

(a) Asumiendo la hipótesis alternativa

\* Empleando un nivel de significación de acuerdo a la hipótesis nula

## CONCLUSIÓN

Luego del desarrollo de los objetivos específicos en los cuales se han discutido y analizado las variables en el contexto de la realidad, con la finalidad de obtener conclusiones que nos permitan verificar y constatar la hipótesis postulada; se ha realizado, interpretado y comparado los resultados dentro de una relación netamente estructural entre los problemas, objetivos e hipótesis, encontrándose una total relación, lo cual nos expresa **“Que la hipótesis presentada tiene un alto nivel de consistencia y veracidad”**.

En tal sentido podemos afirmar que con los resultados obtenidos de la aplicación de la prueba no paramétrica mediante la utilización de la Prueba Chi Cuadrado aplicada al trabajo de campo plasmado en las encuestas procesada en el software estadístico SPSS versión 14, tal como se aprecia en la contrastación de las hipótesis, nuestra hipótesis es verificable y contrastable.

#### **4.4 Caso práctico**

La empresa “Grifo El Pique S.A.” funda en febrero de 1980, dedicada al expendio de combustible al usuario final; comercializando petróleo, gasolina, GNV y GLP. Esta surge como una alternativa de negocio frente al ingreso de grandes empresas transnacionales en el mercado peruano.

La empresa “Grifo El Pique S.A.” tiene su oficina principal en la av. Las Torres nro. 508 urb. El Pino - San Luis – Lima contando con 7 establecimientos anexos ubicados en:

- Av. Grau N° 1308 – Piura
- Av. A y B km. s/n (Frente Hotel Pacífico) Pariñas - Talara – Piura
- Av. Panamericana Norte N° 1136 (Zona Industrial El alto) El Alto - Talara – Piura
- Av. La Marina N° 405 Urb. Benjamin Doig lossio (407) Prov. Constitucional Callao
- Av. Circunvalación N°. 1366 Urb. San Pablo – La Victoria – Lima
- Carrete Federico Basadre km 9.6 (Av. Centenario – Pucallpa) Ucayali

#### **PRESENCIA NACIONAL**

Grifo “El Pique S.A.” cuenta con 7 estaciones de servicios en diferentes puntos de Lima y en provincia. Luego de estos años de trabajo sostenido, ha alcanzado un destacado nivel de desarrollo en el sector. Ha logrado calar en la preferencia del público consumidor que reconoce y alienta la participación de peruanos en un sector tan competitivo y proyecta un posicionamiento importante en la industria.

#### **VISIÓN:**

Ser una empresa integrada, anticipada al futuro y a la competencia, en permanente exploración de nuevas oportunidades de negocio, explotándolas, en armonía con el medio ambiente, las necesidades de nuestros clientes, la satisfacción de los consumidores y las expectativas de nuestro personal y de nuestros accionistas.

## MISIÓN:

Ser una empresa eficiente, especializada en la expendio de combustibles, dirigida a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un servicio de calidad y un soporte permanente que impulse sus ventas y enriquezca su oferta de bienes y servicios en beneficio de los consumidores.

## IMAGEN CORPORATIVA

Con la modernización de las Estaciones de Servicio, el mercado de expendio de combustibles ha experimentado un notable mejoramiento en su infraestructura, así como en los productos y servicios que se ofrece al público consumidor.

El acierto de nuestras campañas está basado en el pensamiento y costumbres peruanas, así como en las necesidades de nuestro público objetivo de acuerdo a su estilo de vida y preferencias, utilizando mecánicas simples, claras y directas.

## Promociones y Estrategias

Nuestro Departamento de Marketing tiene la responsabilidad de generar y entregar a las estaciones valor agregado de una manera permanente.

A través de nuestras campañas promocionales a favor del público consumidor, se puede ofrecer en las estaciones de servicio afiliadas interesantes productos de utilidad y valor para los clientes de nuestros clientes, cuya calidad y oportunidad es ampliamente reconocida.

## **ANÁLISIS INTERNO**

### **Fortalezas**

- ❑ Sólido respaldo económico y financiero.
- ❑ Sólida cartera de clientes.
- ❑ Distribución de productos de marca.
- ❑ Tecnología operativa

- ❑ Excelente recursos humanos.

### **Debilidades**

- ❑ Carencia de más puntos de venta.
- ❑ Insuficiente stock para abastecer el mercado.
- ❑ Falta personal de apoyo.
- ❑ Insuficiente personal técnico.
- ❑ Reducido número de profesionales.

Los reportes mínimos que se propone para analizar la gestión de “Grifos El Pique S.A.”

- Análisis vertical y horizontal del Balance General comparativo.
- Análisis vertical y horizontal del Estado de Ganancias y Pérdidas comparativo.
- Análisis Operativo por unidad de negocio (establecimiento)
- Análisis Operativo por estación de servicio de cada unidad de negocio (establecimiento)

**GRIFO EL PIQUE**
**ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BANCE GENERAL**

<b>BANLACE GENERAL</b>	<b>2,007</b>	<b>%</b>	<b>2,008</b>	<b>%</b>	<b>2,009</b>	<b>%</b>	<b>2008-2007</b>	<b>%</b>	<b>2009-2008</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO</b>										
CAJA Y BANCOS	196,709	5%	21,745	1%	55,267	2%	-174,964	-89%	33,522	154%
CLIENTES	85,649	2%	113,132	3%	63,694	2%	27,483	32%	-49,438	-44%
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	2,278,071	54%	2,204,483	58%	202,375	6%	-73,588	-3%	-2,002,108	-91%
MERCADERIAS	75,200	2%	81,392	2%	110,272	3%	6,192	8%	28,880	35%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2,635,629</b>	<b>62%</b>	<b>2,420,752</b>	<b>64%</b>	<b>431,608</b>	<b>13%</b>	<b>-214,877</b>	<b>-8%</b>	<b>-1,989,144</b>	<b>-82%</b>
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPOS	471,436	11%	645,033	17%	2,373,288	72%	173,597	37%	1,728,255	268%
DEPRECIACION INM., MAQ. Y EQUIPOS	-346,430	-8%	-385,516	-10%	-362,939	-11%	-39,086	11%	22,577	-6%
CARGAS DIFERIDAS	1,476,859	35%	1,103,147	29%	839,655	100%	-373,712	-25%	-263,492	-24%
<b>TOTAL ACTIVO NETO</b>	<b>4,237,494</b>	<b>100%</b>	<b>3,783,416</b>	<b>100%</b>	<b>3,281,612</b>	<b>100%</b>	<b>-454,078</b>	<b>-11%</b>	<b>-501,804</b>	<b>-13%</b>
<b>PASIVOS</b>										
<b>SOBREGIROS BANCARIOS</b>										
TRIBUTOS POR PAGAR	27,178	1%	46,288	1%	17,770	1%	19,110	70%	-28,518	-62%
REMUNERACIONES Y PARTIC. POR PAGAR	10,043	0%	11,562	0%	20,075	1%	1,519	15%	8,513	74%
PROVEEDORES	182,591	4%	46,351	1%	151,487	5%	-136,240	-75%	105,136	227%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>219,812</b>	<b>5%</b>	<b>104,201</b>	<b>3%</b>	<b>189,332</b>	<b>6%</b>	<b>-115,611</b>	<b>-53%</b>	<b>85,131</b>	<b>82%</b>
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	3,940,479	93%	3,775,833	100%	3,057,944	93%	-164,646	-4%	-717,889	-19%
BENEFICIOS SOCIALES DE LOS TRAB.	16,790	0%	16,432	0%	20,087	1%	-358	-2%	3,655	22%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>4,177,081</b>	<b>99%</b>	<b>3,896,466</b>	<b>103%</b>	<b>3,267,363</b>	<b>100%</b>	<b>-280,615</b>	<b>-7%</b>	<b>-629,103</b>	<b>-16%</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
CAPITAL	55,497	1%	55,497	1%	55,497	2%	0	0%	0	0%
RESULTADOS ACUMULADOS	175,732	4%	4,917	0%	-168,548	-5%	-170,815	-97%	-173,465	-3528%
UTILIDAD ( O PERDIDA) DEL EJERCICIO	-170,816	-4%	-173,464	-5%	127,300	4%	-2,648	2%	300,764	-173%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>60,413</b>	<b>1%</b>	<b>-113,050</b>	<b>-3%</b>	<b>14,249</b>	<b>0%</b>	<b>-173,463</b>	<b>-287%</b>	<b>127,299</b>	<b>-113%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>4,237,494</b>	<b>100%</b>	<b>3,783,416</b>	<b>100%</b>	<b>3,281,612</b>	<b>100%</b>	<b>-454,078</b>	<b>-11%</b>	<b>-501,804</b>	<b>-13%</b>



**GRIFO EL PIQUE**

**ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS**

	2,007	%	2,008	%	2,009	%	2008-2007	%	2009-2008	%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>12,384,578</b>	100%	<b>5,021,827</b>	100%	<b>5,085,847</b>	100%	<b>-7,362,751</b>	-59%	64,020	1%
COSTO DE VENTAS	<u>-11,001,643</u>	-89%	<u>-4,742,452</u>	-94%	<u>-4,488,048</u>	-88%	6,259,191	-57%	254,404	-5%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>1,382,935</b>	11%	<b>279,375</b>	6%	<b>597,799</b>	12%	<b>-1,103,560</b>	-80%	318,424	114%
GASTOS DE VENTA	-188,297	-2%	-189,509	-4%	-231,911	-5%	-1,212	1%	-42,402	22%
GASTOS DE ADMINISTRACION	<u>-1,247,762</u>	-10%	<u>-233,713</u>	-5%	<u>-264,023</u>	-5%	1,014,049	-81%	<b>-30,310</b>	13%
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>-53,124</b>	0%	<b>-143,847</b>	-3%	<b>101,865</b>	2%	<b>-90,723</b>	171%	245,712	-171%
GASTOS FINANCIEROS	-340,316	-3%	-226,091	-5%	-16,543	0%	114,225	-34%	209,548	-93%
INGRESOS FINANCIEROS GRAVADOS	224,562	2%	216,062	4%	92	0%	-8,500	-4%	<b>-215,970</b>	-100%
OTROS INGRESOS GRAVADOS		0%	412	0%	54,608	1%	412	0%	54,196	13154%
ENAJENACION DE VAL. Y BS. DEL ACT. FIJO		0%		0%	40,121	1%	0	0%	40,121	0%
COSTO DE ENAJENACION DE VALORES Y BS. ACT. FIJO		0%		0%	-30,344	-1%	0	0%	<b>-30,344</b>	0%
GASTOS DIVERSOS	<u>-1,938</u>	0%	<u>-930</u>	0%	<u>-19,370</u>	0%	1,008	-52%	<b>-18,440</b>	1983%
<b>RESULTADO ANTES DE PARTIC. E IMPUESTOS</b>	<b>-170,816</b>	-1%	<b>-154,394</b>	-3%	<b>130,429</b>	3%	16,422	-10%	284,823	-184%
IMPUESTO A LA RENTA		0%	<u>-19,070</u>	0%	<u>-3,129</u>	0%	<b>-19,070</b>	0%	15,941	-84%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO PERDIDA</b>	<b>170,816.00</b>	-1%	<b>173,464.00</b>	-3%	<b>127,300.00</b>	3%	<b>-2,648</b>	2%	300,764	-173%

GRIFO EL PIQUE

ANALISIS OPERATIVO POR UNIDAD DE NEGOCIO - PERIODO 2009

	<u>ESTABLECIMIENTO</u>		<u>ESTABL 1</u>		<u>ESTABL 2</u>		<u>ESTABL 3</u>		<u>ESTABL 4</u>		<u>ESTABL 5</u>		<u>ESTABL 6</u>		<u>ESTABL 7</u>	
VENTAS NETAS	5,085,847		1,017,169		813,736		762,877		610,302		610,302		661,160		610,302	
COSTO DE VENTAS	<u>-4,488,048</u>	-88%	<u>-874,766</u>	-86%	<u>-718,088</u>	-88%	<u>-678,961</u>	-89%	<u>-538,566</u>	-88%	<u>-543,168</u>	-89%	<u>-595,044</u>	-90%	<u>-539,456</u>	-88%
MARGEN BRUTO	597,799		142,404		95,648		83,916		71,736		67,133		66,116		70,846	
GASTOS DE VENTA	<u>-231,911</u>	-5%	<u>-40,687</u>	-4%	<u>-40,687</u>	-5%	<u>-38,144</u>	-5%	<u>-30,515</u>	-5%	<u>-36,618</u>	-6%	<u>-26,446</u>	-4%	<u>-18,814</u>	-3%
GASTOS DE ADM.	<u>-264,023</u>	-5%	<u>-61,030</u>	-6%	<u>-40,687</u>	-5%	<u>-38,144</u>	-5%	<u>-30,515</u>	-5%	<u>-30,515</u>	-5%	<u>-33,058</u>	-5%	<u>-30,074</u>	-5%
MARGEN OPERATIVO	101,865		40,687	4%	14,274	2%	7,629	1%	10,706	2%	-0	0%	6,612	1%	21,958	4%

**GRIFO EL PIQUE  
ANALISIS OPERATIVO POR ESTACION DE SERVICIO DEL ESTABL\_1 -  
PERIODO 2009**

	ESTABL_1	ESTACION_1	ESTACION_2	ESTACION_3	ESTACION_4	ESTACION_5	ESTACION_6	ESTACION_7	ESTACION_8	ESTACION_9
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>1,017,169</b>	<b>110,750</b>	<b>98,007</b>	<b>101,750</b>	<b>180,700</b>	<b>108,500</b>	<b>110,500</b>	<b>113,019</b>	<b>113,019</b>	<b>80,925</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<u>-874,766</u> -86%	<u>-88,600</u> -80%	<u>78,406</u> -80%	<u>-81,400</u> -80%	<u>160,823</u> -89%	<u>-96,565</u> -89%	<u>98,345</u> -89%	<u>100,587</u> -89%	<u>100,587</u> -89%	<u>-69,454</u> 86%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>142,404</b>	<b>22,150</b> 20%	<b>19,601</b> 20%	<b>20,350</b> 20%	<b>19,877</b> 11%	<b>11,935</b> 11%	<b>12,155</b> 11%	<b>12,432</b> 11%	<b>12,432</b> 11%	<b>11,471</b> 14%
<b>GASTOS DE VENTA</b>	<u>-40,687</u> -4%	<u>-4,521</u> -4%	<u>-4,521</u> -5%	<u>-4,521</u> -4%	<u>-4,521</u> -3%	<u>-4,521</u> -4%	<u>-4,521</u> -4%	<u>-4,521</u> -4%	<u>-4,521</u> -4%	<u>-4,521</u> -6%
<b>GASTOS DE ADM.</b>	<u>-61,030</u> -6%	<u>-6,781</u> -6%	<u>-6,781</u> -7%	<u>-6,781</u> -7%	<u>-6,781</u> -4%	<u>-6,781</u> -6%	<u>-6,781</u> -6%	<u>-6,781</u> -6%	<u>-6,781</u> -6%	<u>-6,781</u> -8%
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>40,687</b>	<b>10,848</b> 10%	<b>8,300</b> 8%	<b>9,048</b> 9%	<b>8,575</b> 5%	<b>633</b> 1%	<b>853</b> 1%	<b>1,130</b> 1%	<b>1,130</b> 1%	<b>169</b> 0%

GRIFO EL PIQUE S.A.  
RESUMEN DE RAZONES FINANCIERAS

Razones Financieras	Formula	Unidad Medida	Año		
			2,009	2,008	2,007
<b>Liquidez</b>					
Razón del Circulante	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	veces	2	23	12
Razón rápida (prueba del ácido)	$\frac{\text{Activos cte - Inventarios - PGA}}{\text{Pasivos circulantes}}$	veces	2	22	12
<b>Actividad</b>					
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costos de venta}}{\text{Inventario}}$	veces	41	58	146
Periodo promedio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio del día}}$	días	5	8	2
Periodo promedio de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras promedio del día}}$	días	10	3	5
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	veces	2	1	3
<b>Deuda</b>					
Razón de deuda	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$	%	1.00	1.03	0.99
Razón de la capacidad de pago de interés	$\frac{\text{Utilidad antes de interés e impuestos}}{\text{Intereses}}$	veces	9	0	0
<b>Rentabilidad</b>					
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	%	12%	6%	11%
Margen de utilidad operativa	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$	%	2%	-3%	0%
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad disp. para los acc. comunes}}{\text{Ventas}}$	%	3%	-3%	-1%
Rendimiento sobre activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad disp. para los acc. comunes}}{\text{Activos totales}}$	%	4%	-5%	-4%
Rendimiento sobre capital (ROE)	$\frac{\text{Utilidad disp. para los acc. comunes}}{\text{Capital en acciones ordinarias}}$	%	229%	-313%	-308%

El análisis de la información financiera contempla el análisis horizontal y vertical los Estados Financieros, análisis de operacional por cada unidad de negocios (establecimientos) y estaciones expendedoras; así mismo el uso de indicadores financieros que muestran como se encuentra la empresa en un determinado periodo, como también sirve para proyectar y evaluar medidas de acción. Los indicadores financieros se enfocan en la liquidez, actividad, deuda y rentabilidad.

El contador gerencial debe estar en la capacidad de poder preparar, analizar e interpretar la información financiera. Así mismo de evaluar el entorno interno y externo en el cual se desempeña la empresa.

Los reportes que prepara la contabilidad gerencial para la gestión son diversos y los cuales varían según las necesidades, y los objetivos así como lo que se desea controlar y evaluar.

## **CAPÍTULO V    DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Discusión**

Las compañías que intentan mejorar su desempeño económico, social y ambiental han aprendido que la Contabilidad Gerencial es una de las herramientas de gestión mas importantes para lograrlo. En los últimos diez años, la contabilidad ha mejorado progresivamente como base para el negocio sostenible.

La evidencia de que los principios del desarrollo sostenible pueden mejorar significativamente la competitividad de las compañías es creciente, incluso para países en vías de desarrollo.

La Contabilidad Gerencial para el negocio sostenible no es una contabilidad radical o diferente. En efecto, es simplemente una mejor contabilidad que usa principios conocidos para plasmar la realidad económica y financiera producto de la gestión empresarial.

En este tipo de empresas que son de mediana envergadura, es necesario contar con herramientas de gestión fiables, rápidas y que puedan proporcionar información lo suficientemente importante y precisa, de manera que contribuyan con una mejora ostensible en el manejo de la empresa en todos los ámbitos, pero sobretodo en el aspecto gerencial y financiero.

## **5.2 Conclusiones**

- a. Se establece que el planeamiento empresarial como elemento de la contabilidad gerencial es importante en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, ya que incide en el logro de las metas y objetivos planteados; es decir, que si no se planifica adecuadamente todo lo relacionado a la empresa y sus diversas actividades, es posible que se ponga en riesgo el logro de objetivos y no se cumpla el alcance requerido
- b. Se determino que la toma de decisiones influye en los procesos administrativos dentro de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana. Toda decisión gerencial, debe estar basada en las metas y objetivos trazados por la empresa consecuentemente una adecuada decisión, contribuirá positivamente a la realización de metas y objetivos establecidos de la empresa
- c. Se concluyo que las acciones de control interno tienen incidencia en las estrategias adoptadas por las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, pues permiten corregir los errores o en todo caso nos dan una perspectiva de lo que puede acontecer si no

corregimos a tiempo los errores durante el proceso de producción y los procesos administrativos financieros de la empresa.

- d. Se observó que los informes gerenciales influyen en la adopción de políticas en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, pues en ellos revela la información y gestión de la empresa y los logros obtenidos en un determinado período para así evaluar la ejecución de las metas trazadas por la empresa en relación con los clientes la competencia, mercado entre otros

### **5.3 Recomendaciones**

- a. Es importante que se formule un planeamiento empresarial integral en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, de manera que se permita alcanzar el logro de las metas y objetivos a través de una adecuada programación de actividades, y cronogramas establecidas, así como el uso de los recursos necesarios para tales fines y la verificación de su cumplimiento a cabalidad en los plazos establecidos
- b. Para una acertada toma de decisiones que permita contribuir con la aplicación eficiente de los procesos administrativos en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, se debe asignar al personal funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo que desempeñe y al grado de responsabilidad, tanto de directivos como de empleados, y sin dejar de observar el desempeño de las diversas áreas de la empresa como finanzas, contabilidad, producción, comercialización, etc.



- c. Se recomienda aplicar oportuna y adecuadamente las acciones de control necesarias en las áreas que presenten puntos débiles o que tengan situaciones críticas, a fin de detectar los problemas existentes y plantear los planes contingentes necesarios, para evitar que estos problemas afecten a las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.
  
- d. Se recomienda que las personas que elaboren informes gerenciales de las distintas áreas deban conocer las metas y objetivos de la empresa, para que estos sean laborados de acuerdo a las necesidades de información de la empresa así mismo, el personal debe conocer los cambios del mercado y el impacto en la empresa para plasmarlo en el informe gerencial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliográficas

1. ANTHONY, Robert. **Contabilidad Gerencial**. P.2.
2. BOU GASCONS, Joaquín. **El ejecutivo moderno. dirección general**, Pp. 55-70
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Introducción a la Administración**. Ediciones Mc Graw Hill. Colombia. 1998. 345 p.
4. CHOLVIS, Francisco. **Diccionario de contabilidad I**, P.221.
5. FREEMONT E. Kart y James E. ROSENZWEIG. **Administración en las organizaciones**, P.6.
6. FRONTI DE GARCIA, Luisa y otros. **Formación y actuación del contador gerencial. XX Conferencia Interamericana de Contabilidad**, P.845.
7. HENSHEL, Harry B. **Clásicos harvard de la administración**, 2P.39-44.
8. HORNGREN, Charles T. **Contabilidad administrativa**, P.38.
9. J.M. ROSENBERG. **Diccionario de administración y finanzas**, P.142.
10. L.R. BITTEL. J.E. RAMSEY. **Enciclopedia del management**, 2P. 323-324.
11. LUNG ROJAS, Cecilia. **El Contador Público en la dirección empresarial. XX Conferencia Interamericana de Contabilidad**, P.891.
12. MARAMBIO CASANOVA, Ruth y Domingo, FABRES VARGAS. **La información contable en las decisiones empresariales. XX Conferencia Interamericana de Contabilidad**, P.869.
13. MEIGS, Robert y otros. **Contabilidad, la base para decisiones gerenciales**, P.5.
14. MONREAL, José Luis. **Biblioteca práctica de administración y eventos**, p.179.

15. NATIONAL ASSOCIATION OF ACCOUNTANTS. (Declaración Nro.1 A - Marzo 19 de 1981).
16. REYES PONCE, Agustín. **Administración de empresas.** p. 92.
17. RONCAGLIOLO ORBEGOZO, Eduardo. Ob cit, P.18.
18. VOLPENTESTA, Jorge Roberto. **Factores condicionantes para el desarrollo de la Contabilidad Gerencial. XX Conferencia Interamericana de Contabilidad.** P..910
19. W. HALLORAN, JAMES. **Management para las pequeñas y medianas empresas.** p. 187

### **Electrónicas**

20. Control interno disponible en:

<http://www.procampo.gob.mx/ventanitas/POTCC.html>

## **ANEXOS**

Anexo N° 01	Matriz de consistencia
Anexo N° 02	Técnica de entrevista
Anexo N° 03	Técnica de encuesta

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Tema: LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO FINANCIERO EN LA GESTIÓN DE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE HIDROCARBUROS DE LIMA METROPOLITANA**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p><b>1. Problema principal</b> ¿De qué manera la Contabilidad Gerencial influye en la gestión de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos?</p> <p><b>2. Problemas secundarios</b></p> <p>1. ¿En qué medida el planeamiento incide en los objetivos planteados en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos?</p> <p>2. ¿De qué manera la toma de decisiones influye en los procesos administrativos en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos?</p> <p>3. ¿De qué modo las acciones de control interno tienen incidencia en las estrategias adoptadas por las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos?</p> <p>4. ¿En qué medida los informes gerenciales influyen en la adopción de políticas en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos ?</p>	<p><b>1. Objetivo principal</b> Determinar la forma cómo la Contabilidad Gerencial influye en la gestión de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.</p> <p><b>2. Objetivos secundarios</b></p> <p>1. Establecer en qué medida el planeamiento incide en el logro de las metas y objetivos planteados en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos ..</p> <p>2. Estudiar la forma cómo la toma de decisiones influye en los procesos administrativos en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos</p> <p>3. Analizar la manera cómo las acciones de control interno tienen incidencia en las estrategias adoptadas por las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos..</p> <p>4. Determinar el modo en qué los informes gerenciales influyen en la adopción de políticas en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos .</p>	<p><b>1. Hipótesis principal</b> La Contabilidad Gerencial como instrumento financiero influye eficazmente en la gestión en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.</p> <p><b>2. Hipótesis secundarias</b></p> <p>1. El planeamiento empresarial incide directamente en el logro de las metas y objetivos planteados en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.</p> <p>2. La toma de decisiones gerenciales influye positivamente en los procesos administrativos en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.</p> <p>3. Las acciones de control interno establecidos inciden directamente en las estrategias adoptadas por las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.</p> <p>4. Los informes gerenciales debidamente elaborados influyen favorablemente en la adopción de políticas en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p><b>X= Contabilidad Gerencial</b></p> <p>Planeamiento Toma de decisiones Control interno Informes gerenciales</p> <p><b>Variable dependiente</b></p> <p><b>Y = Gestión empresarial</b></p> <p>Objetivos Procesos administrativos Estrategias Políticas</p>	<p><b>1. Tipo de Investigación</b> Aplicada</p> <p><b>2. Nivel de Investigación</b> Descriptiva y explicativa</p> <p><b>3. Métodos</b> Descriptivo, analítico</p> <p><b>4. Técnicas</b> Entre las principales tenemos: - Entrevistas - Encuestas. - Análisis documental</p> <p><b>5. Instrumentos</b> Los principales que se han utilizado son: - Guía de entrevistas - Cuestionario - Guía de análisis documental</p>

## TÉCNICA DE ENTREVISTA

### INSTRUCCIONES

La presente entrevista tiene por finalidad recoger información importante relacionado con el tema de investigación **LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EN LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE HIDROCARBUROS DE LIMA METROPOLITANA**, sobre este particular se solicita que las preguntas que a continuación se acompañan, sean respondidas en forma clara y precisa, en razón de que serán de mucha utilidad en el trabajo que se está realizando. Sobre este particular la información que se solicita es anónima y se le agradece su gentil participación y colaboración.

1. **¿Qué importancia tiene para Usted la Contabilidad Gerencial en la administración en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

.....  
 .....  
 .....

2. **¿Usted está de acuerdo con la función que cumple la Contabilidad Gerencial en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

.....  
 .....  
 .....

3. **¿Cómo cree Usted se deben mejorar el planeamiento y conocimiento sobre la Contabilidad Gerencial en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

.....  
 .....  
 .....

**4. ¿Cómo podrían verse afectadas las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana ante la ausencia o la falta de información gerencial para la toma de decisiones?**

.....  
.....  
.....

**5. ¿El proceso de toma de decisiones que se realiza en la actualidad debe ser mejorado?**

.....  
.....  
.....

**6. ¿Sólo los Gerentes Financieros deben tener conocimiento de la información de la Contabilidad Gerencial o este tema debe ser abordado por los empresarios y ejecutivos de la empresa?**

.....  
.....  
.....

**7. ¿Cree usted que es importante que la toma de decisiones en las empresas comercializadoras sea tomada con base en la información gerencial?**

.....  
.....  
.....

**8. ¿Qué tipo de información maneja la Contabilidad Gerencial en el caso de toma de decisiones?**

.....  
.....  
.....

**9. Con la experiencia que Usted tiene tenga a bien sugerirnos tres recomendaciones que estén orientadas a buscar la eficiencia de la Contabilidad Gerencial y su incidencia en la toma de decisiones en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana**

a) .....

.....  
.....

b) .....

.....  
.....

c) .....

.....  
.....



**TÉCNICA DE ENCUESTA****INSTRUCCIONES**

La presente técnica, tiene por finalidad recoger información de interés para la investigación, referida sobre el tema **LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EN LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE HIDROCARBUROS DE LIMA METROPOLITANA**. Sobre este particular se le solicita que en las preguntas que a continuación se presentan, marque la alternativa que usted considera correcta con un aspa. Esta técnica es anónima, se le agradece por su participación.

1. **¿Cuál de los objetivos de la Contabilidad Gerencial que a continuación se le presentan, usted considera que es el más importante a nivel empresarial en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
  - a. Proveer información ( )
  - b. Participar en el proceso gerencial ( )
  - c. Facilitar el proceso de tomar decisiones ( )
  
2. **¿Usted consideraría que los objetivos de la Contabilidad Gerencial antes referidos, permite tomar decisiones importantes en la organización de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
  - a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe, no opina ( )

3. **¿Considera usted que la Organización de la Contabilidad Gerencial incide en la toma de decisiones a nivel organizacional en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe, no opina ( )
4. **¿En qué medida cree usted que una correcta organización de la Contabilidad Gerencial contribuya en la toma de decisiones a nivel organizacional en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- a. Notablemente ( )
  - b. Regularmente ( )
  - c. Nada ( )
5. **¿Usted cree que el control en la Contabilidad Gerencial se usa para la toma de decisiones en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No opina ( )
6. **¿Cómo considera usted el control en la Contabilidad Gerencial respecto de la toma de decisiones en las organizaciones de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- a. Muy Importante ( )
  - b. Importante ( )
  - c. Poco Importante ( )

7. **¿Está usted de acuerdo cómo se aplican las acciones de la Contabilidad Gerencial en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe, no opin ( )
8. **¿Usted considera que los objetivos planteados en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana tienden a mejorar la toma de decisiones?**
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. No sabe, no opina ( )
9. **¿A nivel organizacional, la toma de decisiones provoca dificultades financieras y económicas en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- a. Siempre ( )
  - b. Casi siempre ( )
  - c. Casi nunca ( )
10. **¿Qué problemas se presentan generalmente cuando se realiza una toma de decisiones empresarial en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- a. Desconocimiento del área ( )
  - b. Manejo de mala información ( )
  - c. Falta de coordinación ( )

- 11.- **¿Cuál de los elementos de la Contabilidad Gerencial que a continuación se le presentan considera usted que es el más importante en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- a. Planeamiento ( )
  - c. Informe ( )
  - d. Dirección ( )
- 12.- **¿En los enunciados de esta pregunta marque la alternativa que usted considere correcta en relación al Planeamiento de la toma de decisiones en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- a. Desarrolla una estrategia general ( )
  - b. Conocimiento inicial de las actividades y operaciones de la entidad. ( )
  - c. Incide en la adecuada planificación financiera ( )
13. **¿Cómo los Objetivos de la Contabilidad Gerencial están relacionados con la Toma de Decisiones a nivel organizacional en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- De forma directa ( )
  - No influyen mucho ( )
  - Son determinantes ( )
14. **¿En qué medida la organización de la Contabilidad Gerencial ayuda en la toma de decisiones a nivel organizacional en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- Proporcionando informes confiables ( )
  - Brindando sugerencias ( )
  - Detectando errores ( )

- 15.- ¿Considera usted que la coordinación en la Contabilidad Gerencial incide en la toma de decisiones a nivel de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- a. Nunca ( )
  - b. Casi nunca ( )
  - c. A veces ( )
- 16. ¿En su opinión la corrección en la Contabilidad Gerencial toma las experiencias pasadas para la toma de decisiones en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. Desconoce ( )
- 17. ¿Existe el suficiente conocimiento sobre Contabilidad Gerencial para poder aplicarla en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. Desconoce ( )
- 18. ¿Está suficientemente capacitado el personal en todo lo relacionado a Contabilidad Gerencial para poder obtener resultados beneficiosos en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. Desconoce ( )

- 19. ¿Puede la Contabilidad Gerencial contribuir con la mejora de la gestión en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. Desconoce ( )
- 20. ¿Se puede mejorar la gestión en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana con la aplicación de mejoras en el cálculo de costos y gastos financieros?**
- a. Si ( )
  - b. No ( )
  - c. Desconoce ( )
- 21. ¿Usted está de acuerdo en que en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana, la Contabilidad Gerencial debe ser llevada por personal especializado?**
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. En desacuerdo ( )
- 22. ¿La presentación de informes gerenciales se usa para?**
- a. Toma de decisiones ( )
  - b. Corregir políticas ( )
  - c. Planear nuevas estrategias ( )
- 23. ¿Cuentan las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos con un Plan de Trabajo que incluya la Contabilidad Gerencial como instrumento de gestión financiera?**
- a. Si ( )
  - b. No ( )

c. Desconoce ( )

**24. ¿Usted está de acuerdo que un buen planeamiento empresarial se refleja en los informes gerenciales?**

a. Si ( )

b. No ( )

c. Desconoce ( )

**25. ¿Considera usted que los ejecutivos son los únicos capaces de llevar a cabo la gestión de una empresa para lograr los objetivos propuestos en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

a. Si ( )

b. No ( )

c. Desconoce ( )

**26. ¿La Contabilidad Gerencial contribuye con el análisis financiero en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

a. Si ( )

b. No ( )

c. Desconoce ( )

**27. ¿Usted está de acuerdo que la gerencia de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana realice capacitaciones a fin de desarrollar mejor sus funciones?**

a. Si ( )

b. No ( )

c. No opina ( )

**28. ¿Usted cree que las nuevas técnicas y procedimientos de Contabilidad Gerencial favorecen el resultado de gestión en las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. Desconoce ( )

**29. ¿La información financiera que se necesita para la elaboración de Informes o Reportes para la Contabilidad Gerencial debe ser revisada escrupulosamente?**

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. Desconoce ( )

**30. ¿Un mal manejo de información financiera puede poner en riesgo la operatividad de las medianas empresas comercializadoras de hidrocarburos de Lima Metropolitana?**

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. Desconoce ( )