

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE
CONTABILIDAD

INFORME FINAL DE TESIS

"CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA TOMA DE DECISIONES
EN MICRO EMPRESAS COMERCIALES DE HUANCVELICA , 2014

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: MYPEs Y PYMEs

PRESENTADO POR:

Bach. Lizbeth Magaly CLEMENTE MERCADO

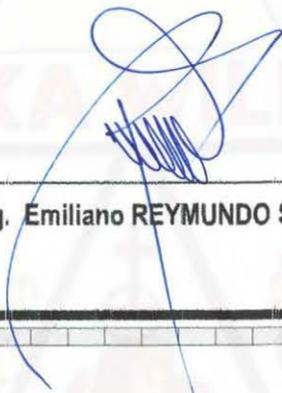
Bach. Luis Julián TUNQUE QUISPE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
CONTADOR PÚBLICO

HUANCVELICA - PERÚ

2016

ASESOR



Mg. Emiliano REYMUNDO SOTO



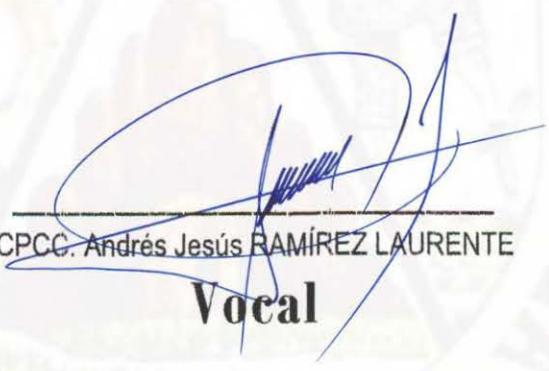
Mg. Magno Francisco FLORES PALOMINO

Presidente



M.B.A. Rúsbel Freddy RAMOS SERRANO

Secretario



CPCC. Andrés Jesús RAMÍREZ LAURENTE

Vocal

A mi familia; mis padres Fernando y Lidia; mis hermanitos adorados, Rosmelly, Fernando y Bright, por ser el pilar de mi formación personal y profesional; y a quienes creen en mí y son parte de mi historia de vida.

Lizbeth.

A Dios, a mis Padres, a mis hermanos y a todas las personas que me apoyaron y han hecho que el trabajo se realice, la ayuda que me brindaron ha sido sumamente importante. Muchas Gracias.

Luis.

AGRADECIMIENTO

Cuando llegamos a un momento en el que nos pusimos a conversar de cómo hacer la tesis entonces entramos en un mundo de dudas y contradicción sin embargo no teníamos ni idea cual tenía que ser nuestro tema de investigación por lo que con visitas frecuentes a los maestros de la Escuela Profesional donde nos formamos cinco años de nuestras vidas nos hablaban y nos sugerían diferentes temas en el que continuábamos confundidos pero luego un momento en que recopilamos datos y poco a poco fuimos indagando hasta que logramos concertar una serie de problemas y dudas para dar soluciones por lo que presentamos las siguientes páginas en esta tesis por lo que es menester conmemorar momentos y gratificar a cada uno de los docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad de nuestra casa superior de Estudios Universidad Nacional de Huancavelica ; que nos enseñaron en nuestra etapa universitaria ya que gracias a los conocimientos que nos impartieron nos encaminamos profesionalmente en los proyectos de nuestras vidas.

Un agradecimiento especial a los maestros: al emérito Dr. Raúl Meza Cárdenas, Mg Magno Flores Palomino; al Mg Emiliano Reymundo Soto, al MBA Rúsbel Ramos Serrano. Quienes formaron parte de la historia de esta investigación muy agradecida.

Los investigadores

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I	1
PROBLEMA	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	4
CAPÍTULO II.....	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1. ANTECEDENTES.....	5
2.2. BASES TEÓRICAS	11
2.3. HIPÓTESIS.....	77
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	77
2.5. VARIABLES DE ESTUDIO	81
2.6. DEFINICIÓN OPERATIVA DE LAS VARIABLES	83
CAPÍTULO III.....	84
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	84
3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO	84
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	84
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	85
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	85
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	86
3.6. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO	87
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	89

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	91
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	92
CAPÍTULO IV	93
RESULTADOS.....	93
4.1. ESTADÍSTICAS DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MICROEMPRESAS DE LA LOCALIDAD DE HUANCAVELICA	94
4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL	106
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	111
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	116
ANEXOS	120
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	121

RESUMEN

La investigación titulada: "CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA TOMA DE DECISIONES EN MICROEMPRESAS COMERCIALES DE HUANCVELICA, 2014" nace porque actualmente, las empresas representativas locales representativas del uso y aplicación de los sistema contables no promueven la aplicación teórica y práctica de la contabilidad de gestión, basándose sólo en los sistemas de contabilidad tradicional sea operativa o financiera. Sobre esta base se ha formulado el problema en los siguientes términos ¿De qué manera la contabilidad de gestión mejora la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014? Asimismo el objetivo general fue planteado en los siguientes términos: Determinar la manera en que la contabilidad de gestión mejora la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014. Como método general se utilizó el método científico y como específicos el inductivo, deductivo, hipotético – deductivo y analítico sintético; para la recolección de datos, el proceso y la contrastación de la hipótesis se han empleado técnicas de investigación: Documental, Fichaje, Encuesta y de Investigación de Campo y sus instrumentos fueron: los libros, las fichas y el cuestionario de la contabilidad de gestión y la toma de decisiones. Para el tratamiento de los datos se ha acudido al análisis estadístico, usando la estadística descriptiva e inferencial con el estadístico de bondad de ajuste R^2 . Los resultados arribados muestran que se ha rechazado la hipótesis nula, por consiguiente se ha aceptado la hipótesis alterna en el sentido de que La contabilidad de gestión mejora la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica 2014 al nivel del 0,05. Como conclusión del trabajo en mención se tiene el hecho que la *contabilidad de gestión* mejora de forma de forma positiva y significativa la *toma de decisiones* en las microempresas comerciales de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la mejora hallada es de $R^2=87,61\%$ que tienen asociado una probabilidad $p.=0,0<0,05$ por lo que dicha mejora es significativa. En el 4,5% de los casos la contabilidad de gestión es baja, en el 18% es medio y en el 77,5% es alto; para la toma de decisiones el 4,5% es bajo, el 37,1% es medio y el 58,4% es alto. Siendo el hecho económico una base fundamental en la investigación contable, en tanto que el estudio de la presente investigación reflejada en la realidad de la localidad de Huancavelica, se concluye que el análisis y síntesis de las

actividades económicas que se realicen en cada microempresa, son una labores fundamentales del decisor y que éste aporte a la buena toma de decisiones de su ente económico (MyPE).

Los autores.



INTRODUCCIÓN

Señores miembros del jurado, presentamos ante Uds. el trabajo de investigación titulado **"CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA TOMA DE DECISIONES EN MICROEMPRESAS COMERCIALES DE HUANCVELICA, 2014"** con el cual aspiramos obtener el Título Profesional de Contador Público.

La investigación es resultado de un conjunto de acciones realizadas, sobre la base de una planificación previa, a fin de determinar la incidencia o mejora de la contabilidad de gestión en la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.

Para ello se ha formulado como problema de investigación, la siguiente interrogante: ¿De qué manera la contabilidad de gestión mejora la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014? El objetivo que guió la investigación fue: Determinar la manera en que la contabilidad de gestión mejora la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.

La hipótesis planteada fue: La contabilidad de gestión mejora la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014. Se tiene como unidad de análisis a las microempresas comerciales de la localidad de Huancavelica, para ello se ha utilizado como metodología el método científico.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos: el primero, trata sobre el planteamiento del problema, la formulación del problema general y de los problemas específicos, la formulación del objetivo general y los objetivos específicos, finalmente la justificación del estudio.

El segundo capítulo, se refiere a los temas relacionados con el marco teórico, donde se resalta los antecedentes de la investigación, las bases teóricas referentes a las dos variables de estudio referidos a la contabilidad de gestión y la toma de decisiones, las principales teorías que orientan su desarrollo, asimismo la formulación de la hipótesis general y las hipótesis específicas, la definición de términos básicos, la operacionalización de las variables en estudio y sus dimensiones.

El tercer capítulo, contiene aspectos relacionados con la metodología de investigación, precisando en ella el tipo de diseño de investigación, el método y técnicas de

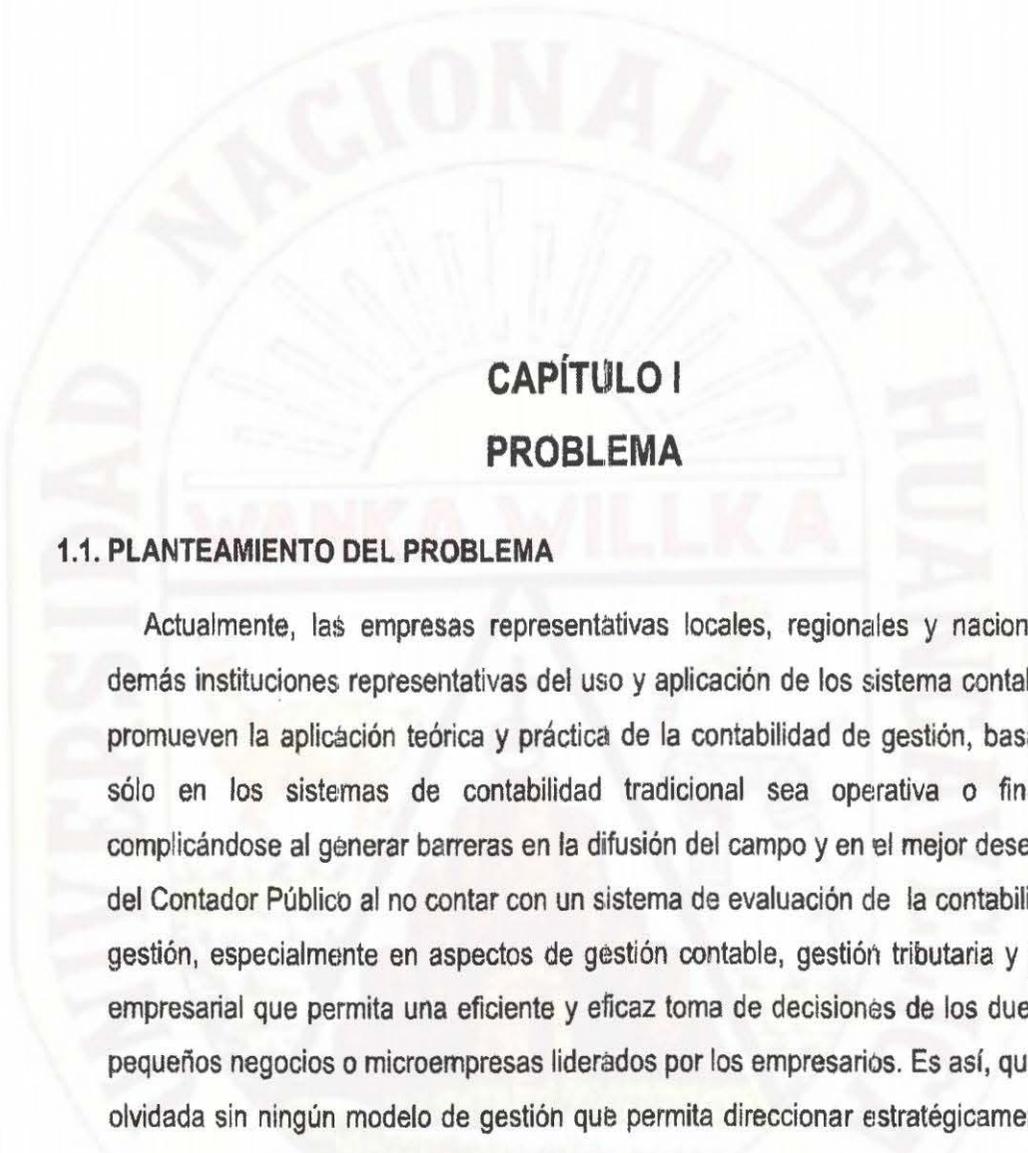
investigación, la población, muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos y muestreo además de la organización y procesamiento de los datos.

El cuarto capítulo, contiene los resultados de la investigación; en el mismo que se tienen las tablas y gráficas de los datos recabados a través de los diferentes instrumentos; sobre todo se presenta la prueba de hipótesis.

Asimismo en la parte final comprende las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Los autores.





CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, las empresas representativas locales, regionales y nacionales; y demás instituciones representativas del uso y aplicación de los sistemas contables no promueven la aplicación teórica y práctica de la contabilidad de gestión, basándose sólo en los sistemas de contabilidad tradicional sea operativa o financiera complicándose al generar barreras en la difusión del campo y en el mejor desempeño del Contador Público al no contar con un sistema de evaluación de la contabilidad de gestión, especialmente en aspectos de gestión contable, gestión tributaria y gestión empresarial que permita una eficiente y eficaz toma de decisiones de los dueños de pequeños negocios o microempresas liderados por los empresarios. Es así, que sigue olvidada sin ningún modelo de gestión que permita direccionar estratégicamente sus negocios, es más la gestión contable es mecánica y que no están resolviendo los problemas transaccionales y operacionales que aquejan hoy a los microempresarios que en su mayoría tampoco utilizan los servicios contables de un contador público que asesore la contabilidad de gestión para que tomen decisiones en forma efectiva.

Es así el interés de la presente investigación el de la contabilidad de gestión, estudiar los hechos empresariales relacionados con la gestión contable, la gestión tributaria y la gestión empresarial. Asimismo es de interés investigar en relación a la toma de decisiones del empresario, estudiar la acción y condiciones decisionales que

realizan, la decisión racional como *decisor* y las decisiones adaptivas que adopta el sujeto responsable de la organización.

La investigación sobre la contabilidad de gestión para la toma de decisiones en microempresas comerciales se realizará en la localidad de Huancavelica de Julio del 2015 a diciembre del 2015. Estará sujeta a los factores que condicionan el objeto de investigación que generan posiciones y planteamientos muy divergentes y en algunos casos coincidencias de criterios y pensamientos.

En relación al tema de investigación, actualmente observamos que los problemas que han sido abordados por los investigadores contables tratan sobre el uso y aplicación de la contabilidad operativa o financiera utilizando el plan de cuentas respecto a las transacciones y operaciones comerciales de las microempresas, pero esta información que brinda la contabilidad tradicional es insuficiente e inexacta especialmente en la parte para medir la gestión contable. Se trabaja mediante un registro de la operación contable de manera fría y mecánica, tal pareciera un software de programa contable muy mecánico que existen y lo manejan la mayoría de los expertos en la prestación independiente o dependiente de sus servicios.

En un futuro inmediato estas restricciones de no uso de la contabilidad de gestión orientada especialmente para las microempresas presentarán restricciones de información contable las cuales serán muy insuficientes e inexactas para una toma de decisiones cualitativas eficientes y eficaces para hacer frente a toda la realidad actual y el entorno empresarial cambiante. Actualmente existen vacíos generales sobre la actuación y gerenciamiento sobre aspectos de contabilidad de gestión, el cual requiere la actuación del contador público como orientador y asesor del empresario en estos momentos de veloces cambios.

Por lo tanto, lo que la contabilidad de gestión hoy necesita es una redefinición y renovación de sus bases teóricas y doctrinarias orientadas hacia el uso y aplicación continua de la contabilidad de gestión más desarrollada en sus aspectos de contabilidad de gestión, gestión tributaria y la gestión empresarial. Es así, que la presente investigación pretende determinar la manera en que la contabilidad de gestión mejora la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014; para tal efecto se busca la cuantificación de la mejora.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera la contabilidad de gestión incide en la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿De qué manera la gestión contable mejora el proceso decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014?
- ¿De qué manera la gestión tributaria mejora la condición decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014?
- ¿De qué manera la gestión empresarial optimiza la toma de decisiones del decisor en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la manera en que la contabilidad de gestión mejora la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explicar la manera en que la gestión contable mejora el proceso decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.
- Explicar la manera en que la gestión tributaria mejora la condición decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.
- Explicar la manera en que la gestión empresarial optimiza la toma de decisiones del decisor en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.

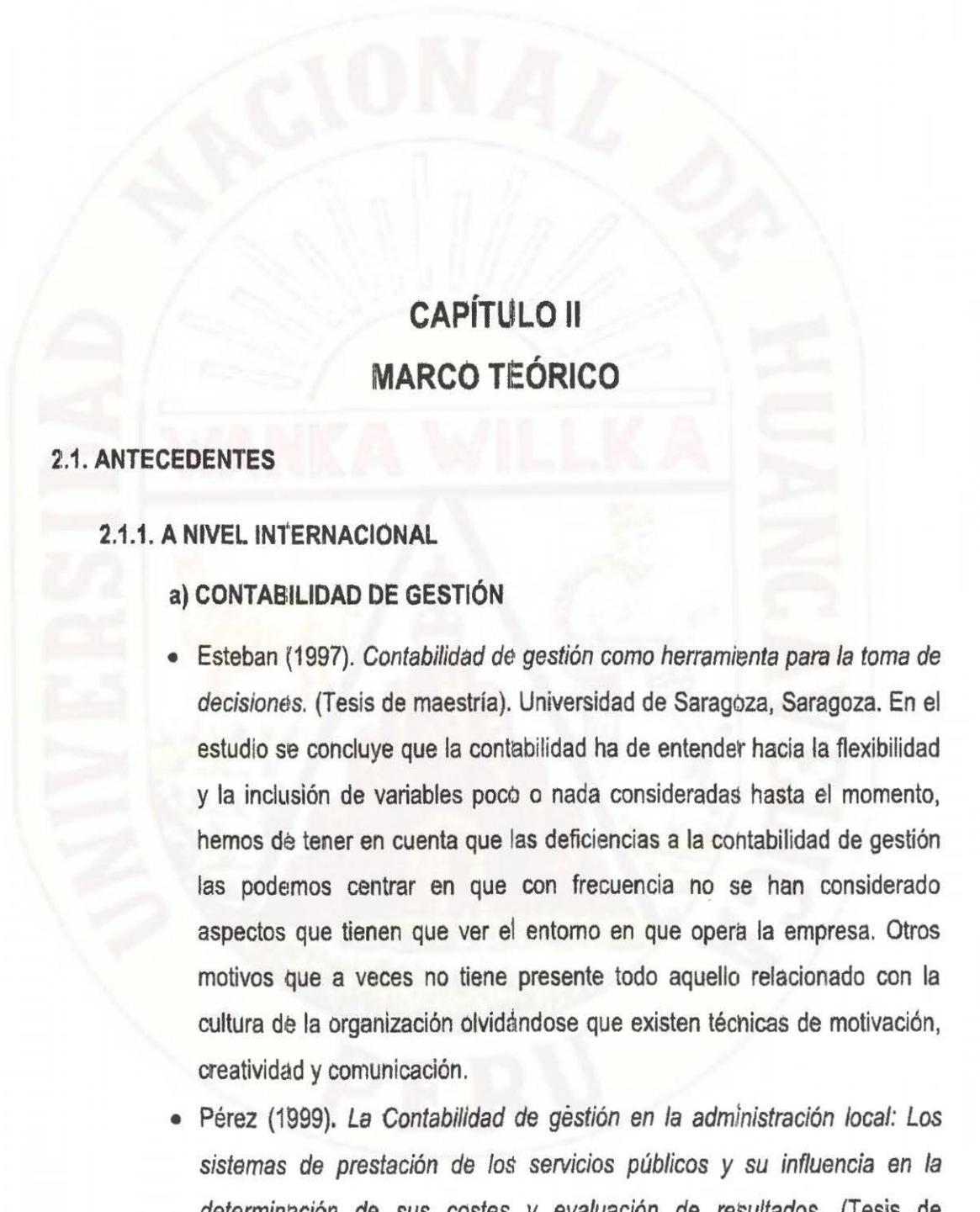
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación se justifica porque pretende contribuir al conocimiento teórico de la contabilidad de gestión para toma de decisiones orientado hacia los pequeños empresarios dueños de microempresas de la localidad de Huancavelica. Por ello las actividades propuestas de investigación a desarrollarse contemplan acciones para una realidad concreta del desempeño del empresario y el control de la gestión en sus microempresas.

Asimismo el estudio que se somete a consideración, constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre la función del empresario como gestor de su negocio en aspectos de contabilidad de gestión, específicamente en gestión contable, gestión tributaria y gestión empresarial que debe tener en cuenta que se gerencia respetando las normas legales relacionados para las microempresas y utilizando los instrumentos de gestión para ejercer no solo un control normativo sino funcional y administrativo para lograr un desempeño empresarial eficiente y eficaz; por ello, la importancia de la función de control; es en cumplimiento de esta función donde se elaborarán los instrumentos de gestión.

Por otro lado, se justifica porque la investigación pretende aportar conocimientos teóricos originales y novedoso en vista de haber observado que en la actualidad no existen bibliografía suficiente acerca de la contabilidad de gestión y la toma de decisiones que armonice con el entorno para satisfacer las necesidades de información de control y supervisión en tiempo real para que el empresario tome las decisiones eficientes y eficaces orientada al bienestar y desarrollo empresarial.

Todo ello ha generado el interés profesional de los investigadores. Metodológicamente se justifica, si un estudio se propone buscar nuevos métodos o técnicas para generar conocimientos, busca nuevas forma de hacer investigación, entonces en referencia a nuestra investigación podemos decir que la investigación pretende medir la causalidad de las dimensiones de cada variable para tener un grado de seguridad razonable de su efecto.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL

a) CONTABILIDAD DE GESTIÓN

- Esteban (1997). *Contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones*. (Tesis de maestría). Universidad de Zaragoza, Zaragoza. En el estudio se concluye que la contabilidad ha de entender hacia la flexibilidad y la inclusión de variables poco o nada consideradas hasta el momento, hemos de tener en cuenta que las deficiencias a la contabilidad de gestión las podemos centrar en que con frecuencia no se han considerado aspectos que tienen que ver el entorno en que opera la empresa. Otros motivos que a veces no tiene presente todo aquello relacionado con la cultura de la organización olvidándose que existen técnicas de motivación, creatividad y comunicación.
- Pérez (1999). *La Contabilidad de gestión en la administración local: Los sistemas de prestación de los servicios públicos y su influencia en la determinación de sus costes y evaluación de resultados*. (Tesis de maestría). Universidad de Castilla La Mancha, Castilla de la Mancha. Al análisis de los indicadores económicos de gestión puede extraerse

información referente a cuestiones puntuales relacionadas con la economicidad, eficiencia y eficacia de la gestión de los servicios realizados en las cinco provincias, pudiéndose realizar comparaciones intermunicipales entre los municipios comprendidos en las mismas. Del análisis llevado a cabo, puede deducirse que, en términos generales, de las cinco provincias estudiadas son Cuenca, Albacete y Ciudad Real las que muestran ciertas desventajas, en cualquiera de las tres versiones de la gestión analizadas, con respecto a los índices obtenidos en las provincias de Guadalajara y Toledo. No obstante, la información detallada para cada indicador se muestra en las tablas anteriores y pensamos que más que establecer conclusiones de forma global, es mucho más representativo analizar y realizar comparaciones por tramos de población, de forma individual, para cada una de las provincias, debiéndose establecer la comparación global con respecto a la media obtenida en la Comunidad Autónoma en su conjunto.

- (Cirujano Ares, 1998) *Análisis de la Información contable para el control de la gestión integrado: metodología, diseño e implantación del sistema.* Habiendo analizado el concepto de Control de Gestión en la empresa se puede señalar que éste debe contemplar la totalidad de las funciones y recursos de la empresa, siendo su finalidad última la de aprovechar con la mayor eficiencia los recursos disponibles por la organización para la consecución de los objetivos establecidos, pero aun siendo este el objetivo final, se pueden enumerar objetivos más específicos que se derivan del anterior, como son informar a los distintos responsables, coordinar los esfuerzos de toda la empresa, evaluar y motivar. El Control de Gestión debe ser capaz de asegurar simultáneamente que todos los fines se cumplan y dependerá de las características específicas de cada empresa; es decir, no existe un Control de Gestión único para todas las empresas sino debe ser cada organización la que diseñe el propio. Por lo tanto, el Control de Gestión tendrá claramente dos etapas bien diferenciadas, la primera, su diseño, que es una etapa estática y, la segunda, su proceso

que es absolutamente dinámico; a su vez estará condicionado o limitado, por el entorno de la empresa, los propios objetivos, el tamaño y complejidad de la organización que estará relacionado con el grado de centralización-descentralización que exista y las diferentes estructuras organizativas y, por último, la cultura, formal y/o la informal, como variable determinante.

b) TOMA DE DECISIONES

- Lopez y Maestre (2005). *Análisis de la Información Administrativa para la Toma de Decisiones Tácticas*. (Tesis de licenciatura). Universidad del Oriente, Maracaibo. En el estudio se pone énfasis al proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones, cobra vital importancia dado que ello depende el conjunto de planes, acciones o estrategias de la empresa, así como también de manera indirecta el planteamiento de objetivos y metas; el uso de herramientas tecnológicas que proporcionan soporte al proceso de toma de decisiones, permite a las empresas obtener ventajas competitivas como consecuencia de la agilización del proceso, además de que repercutirá de manera notable en el rendimiento general de la organización.
- Melendez (2009). *Toma de Decisiones en el Nivel Estratégico de la Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado*. (Tesis de licenciatura). Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Trujillo. En el estudio se describe el proceso de toma de decisiones en el nivel estratégico de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (U.C.L.A), se pudo conocer que es un proceso desarrollado en el consejo Universitario, la comisión delegada y por las autoridades de manera autónoma en cada uno de los niveles estratégicos que representa. El mismo, está orientado hacia los aspectos Académicos y Administrativos, en los cuales en términos generales, predominan los procesos programados y no programados, esto, debido a que existen decisiones que deben ser tomadas con base a la

experiencia y la experticia de los actores involucrados y responsables de generar soluciones a los problemas planteados, así mismo por el hecho de existir decisiones que deben necesariamente, cumplir con un proceso de revisión y verificación previa de la situación, además de estar sustentadas y basadas en la normas y reglamentos propios de la institución, con la finalidad de seleccionar e implementar la alternativa que permita dar solución al problema analizado.

- (Almaraz Rodriguez, 2007), *Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones*. El proceso de toma de decisiones en las organizaciones actuales es muy similar, podríamos decir que se encuentran estandarizados inclusive sistemas de gestión, por ejemplo el de calidad, anteriormente sólo era de las empresas manufactureras y en la actualidad se encuentran implementados en organizaciones de tipo educativa y gubernamental. Debido a la era de comunicación|| que estamos viviendo ya sea por el Internet, celulares u otros medios de comunicación tradicionales los tomadores de decisiones tienen mayor cantidad de información con la cual pueden soportar su decisiones y con lo cual las posibilidades de éxito también aumentan.
- (Quiroa Morales, 2014) *Toma de Decisiones y Productividad Laboral, para optar el título de Magister en la Universidad Rafael Landívar*. Guatemala. Se determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral. Es necesario tener una lluvia de ideas para poder tomar la mejor solución a los problemas se den dentro de la organización. La productividad laboral es una fuente importante dentro de la institución y no se debe olvidar que hay que mantener motivados a los colaboradores para que ellos se sientan satisfechos con el trabajo que realizan.

2.1.2. A NIVEL NACIONAL

a) CONTABILIDAD DE GESTIÓN

- Acosta (2009). *Desarrollo e Implementación de un Sistema de Gestión Comercial para Mejorar la Rentabilidad de la Empresa Oleocentro EICOL E.I.R.L.* (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo, Chimbote. El estudio concluye que el indicador de ganancias promedio mensual (sin el sistema propuesto) es de S/. 7197.5 (100.00%) y las ganancias promedio mensuales (con la implementación del sistema propuesto) es de S/. 7,941.66 (110.33%) lo que representa un incremento de S/. 743.66 y un porcentaje de 6.2% por tanto se concluye que es rentable aplicar el sistema propuesto ya que ayuda a mejorar el control y la gestión comercial de esta manera para optimizar la rentabilidad".
- Hernández (2003). *Control eficaz de la gestión de una empresa cooperativa de servicios múltiples.* Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima. En este trabajo el autor llega a demostrar que el control eficaz se constituye en un instrumento que ayuda a la optimización de la gestión integral de las empresas cooperativas de servicios múltiples. En esta tesis se realiza un estudio del sistema de control cooperativo considerando el establecimiento de documentos normativos, puntos estratégicos de control, acciones correctivas, naturaleza del control, importancia del control previo, concurrente y posterior, técnicas especiales necesarias para hacer una eficaz labor de control, programas de trabajo, procedimientos de control, técnicas de control y otros elementos que facilitan la optimización de la gestión institucional.
- León y Zevallos (2004). *El Proceso Administrativo de Control Interno en la Gestión Municipal.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima. En este trabajo se describe las etapas del control interno y la forma como incide en la gestión de las municipalidades de nuestro país, por el enfoque que tiene será de utilidad para el presente trabajo, por

cuanto el proceso administrativo comprende al proceso presupuestario y dentro de este está la ejecución presupuestaria.

- (Flores Konja, 2004) *Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana* para optar el título de doctor en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Programa Cybertesis PERÚ. La presente investigación tiene como finalidad proponer una Metodología de Gestión a nivel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas conducentes a obtener Ventaja Competitiva para así contribuir al desarrollo de la Sociedad y del País. De lo precedentemente anotado, la investigación refleja los cambios a nivel social y tecnológico que ha afectado al proceso evolutivo de la Sociedad. De igual manera, la Metodología de Gestión propuesta en la presente investigación comprende un análisis de enfoques como la Planeación Estratégica, el Cuadro de Mando Integral y el Sistema de Información Gerencial a través de Evaluación por Áreas Claves de Resultados. A ello, se adiciona toda una información sobre Indicadores de Gestión a nivel de Alta Dirección, Áreas Funcionales y Operativas, también comprende la aplicación práctica sobre los siete pasos del Control de Calidad para la solución de problemas. Todo ello en conjunto e interactuando sinérgicamente debe brindar a la Empresa un alto grado de eficacia a nivel de gestión con suficiente capacidad de respuesta de manera tal que le permita afrontar y adaptarse a los cambios del mundo actual inmerso en el proceso de la globalización.

b) TOMA DE DECISIONES

- Vásquez (2013). *Propuesta y Aplicación de un Sistema de Costos Basado en Actividades en la Producción del Pollo Bb, Como Herramienta Para la Toma de Decisiones en la Empresa Agropecuaria El Milagro de Dios EIRL.* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. El estudio determina que las decisiones en la empresa son de tipo programadas y no programadas, en este último caso se suele recurrir a la experiencia, un

mayor análisis, antecedentes, conocimientos e inclusive la intuición y son tomadas en función a las necesidades.

- Lozano (2013). *Influencia de la Dirección en la Toma de Decisiones en la Universidad José Faustino Sánchez Carrión*. (Tesis de licenciatura). Universidad José Faustino Sánchez Carrión, Lima. En el estudio se determina que la dirección influye en la toma de decisiones y que pese a la existencia de una estructura clásica de gestión en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión no responde a esta pues no hay una eficiente toma de decisiones el cual demuestra ser deficiente en el nivel de gestión estratégica.
- Rojas (2009). *La Contabilidad Gubernamental para la toma de Decisiones en el Proceso Presupuestario como Herramienta de Gestión de los Gobiernos Locales*. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres, Lima. El estudio se resume que la labor del contador debe estar orientada a mejorar la gestión administrativa de los gobiernos locales con mayor incidencia, aplicando la teoría de la Contabilidad Gubernamental.

2.1.2. A NIVEL LOCAL

- Ramos (2009). *El Sistema de Información Contable de las Empresas Comerciales de la Región de Huancavelica*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica. En la investigación se identifica y describe el sistema de información contable de las microempresas comerciales de la región Huancavelica y concluye que los sistemas de información contable de las microempresas comerciales de la región de Huancavelica son deficientes en un 99,3% y 0,7% son inadecuados.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. CONTABILIDAD DE GESTIÓN

De acuerdo con el RAE (2015) es la acción y efecto de gestionar, y acción y efecto de administrar.

Asimismo *gestión* proviene de *gestus*, palabra latina que significa actitud, gesto, movimiento del cuerpo pero, a su vez, *gestus* deriva de otra palabra latina que es *gerere*, que tiene varios significados: llevar adelante o llevar a cabo; cargar una cosa; librar una guerra o trabar combate; conducir una acción o un grupo, o ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario. Así tenemos que, según este autor, la palabra *gestión* proviene directamente de *gestio-ónis*: acción de llevar a cabo, Huergo (2009).

Para Valderrama (2015) la contabilidad de *gestión* o contabilidad directiva, consiste en la utilización, análisis e interpretación de la información obtenida de la contabilidad financiera de cara a la adopción de decisiones a corto plazo en el seno de la organización. Es subjetiva y orienta sus aplicaciones hacia aquellos sujetos que tienen poder de decisión sobre la actividad de la empresa, mejora el procedimiento de toma de decisiones mediante el uso de los datos contables.

Está sujeta a escasos o nulos requisitos formales o legales dado el marco restringido de su actuación, de ello que sea menos estandarizada y objetiva pero útil para la empresa. Una de las partes más importantes de la contabilidad de *gestión* es la contabilidad de costes.

Puede hacer uso de herramientas como el coste de oportunidad, costes del capital o la valoración del riesgo que son de utilidad a la organización en la toma de decisiones. Además, con la aparición de las modernas técnicas de *gestión*, ya sea de calidad o en el aparato productivo, la contabilidad de *gestión* adquiere notable relevancia. Básicamente centra su estudio a todos los procesos que componen la cadena de valor de la empresa, otorgando una visión a corto, medio, y largo plazo.

Para la Comisión de Principios de Contabilidad de *Gestión* – A.E.C.A. (2013) La contabilidad de *gestión* o contabilidad directiva, consiste en la utilización, análisis e interpretación de la información obtenida de la contabilidad financiera de cara a la adopción de decisiones a corto plazo en el seno de la organización. Es subjetiva y orienta sus aplicaciones hacia aquellos sujetos que tienen poder de decisión sobre la actividad de la empresa, mejora

el procedimiento de toma de decisiones mediante el uso de los datos contables.

Está sujeta a escasos o nulos requisitos formales o legales dado el marco restringido de su actuación, de ello que sea menos estandarizada y objetiva pero útil para la empresa. Una de las partes más importantes de la contabilidad de gestión es la contabilidad de costes.

Puede hacer uso de herramientas como el coste de oportunidad, costes del capital o la valoración del riesgo que son de utilidad a la organización en la toma de decisiones. Además, con la aparición de las modernas técnicas de gestión, ya sea de calidad o en el aparato productivo, la contabilidad de gestión adquiere notable relevancia. Básicamente centra su estudio a todos los procesos que componen la cadena de valor de la empresa, otorgando una visión a corto, medio, y largo plazo.

IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

La contabilidad de gestión se desarrolla principalmente para cubrir las limitaciones de la información financiera ante determinados aspectos clave, imprescindibles para la toma de decisiones. A la hora de tomar cierto tipo de decisiones, especialmente en las empresas industriales, la contabilidad financiera no proporciona la información suficiente y necesaria, y en muchos casos la información tomada de la contabilidad financiera no es la más adecuada, al tener que ajustarse en su elaboración a los principios contables generalmente aceptados. El documento número 1 de la Comisión de Contabilidad de Gestión de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, define a la de Contabilidad de Gestión así: Es una rama de la contabilidad, que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones.

De la definición anteriormente expuesta deducimos que el área de contabilidad de gestión es una de las principales proveedoras de información

para la dirección en la toma de decisiones. Por ello, es importante que la información sea la adecuada, con los aspectos más relevantes y por supuesto sea presentada en el momento necesario, sin sufrir retrasos, es decir, sea oportuna.

Un requisito importante que no siempre se ha tenido en cuenta para elaborar la información, es saber qué necesidades de información tienen las personas que van a hacer uso de ella. La contabilidad de gestión ha ido evolucionando con el tiempo, y actualmente se están tomando las mencionadas necesidades de información como punto de referencia preferente.

La información a suministrar deberá ser lo más objetiva posible, dado que las decisiones a tomar por la dirección van a venir influidas por ella. Respecto a este punto es necesario hacer una reflexión sobre los suministradores de la información y el grado en que las decisiones a tomar por la dirección les pueden afectar. Si el uso de esa información puede acarrearles consecuencias negativas, podría darse el caso de que presenten sólo la información que les va a beneficiar y en la forma en que les reporte más utilidad.

CONTABILIDAD DE GESTIÓN VERSUS CONTABILIDAD FINANCIERA

Amat & Soldevilla (2000) La contabilidad obtiene información económica para facilitar a los usuarios de la misma, el diagnóstico y la toma de decisiones.

Una de las principales diferencias entre la contabilidad financiera y la de gestión está en quienes son los destinatarios de esta información. Para la contabilidad financiera, los destinatarios son, aparte de la dirección de la empresa, los acreedores, los bancos, empleados, sindicatos, accionistas, etc. en cambio los usuarios de la contabilidad de gestión son los directivos de la propia empresa.

Contabilidad financiera o externa: Tiene como objetivos principales la obtención de la información histórica sobre las relaciones de la empresa con el exterior. El proceso interno que permite incorporar valor añadido a los inputs para obtener outputs tiene la consideración de <caja negra> ya que no se

analiza. Esta información tiene su principal exponente en las cuentas anuales, integradas por el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria.

Contabilidad de gestión o interna: En cambio la contabilidad de gestión pretende aportar información relevante, histórica o previsional, monetaria, segmentada o global, sobre la circulación interna de la empresa para la toma de decisiones. Por tanto, se trata de aportar luz sobre interrogantes que no tienen respuesta en la contabilidad financiera. Dado su carácter interno, cada empresa puede utilizar el sistema de contabilidad de gestión que le parezca más adaptado a sus necesidades.

2.2.1.1. GESTIÓN CONTABLE

Esteban (2011) Refiere que la contabilidad de gestión está adquiriendo cada vez más fuerza en las empresas, debido a la gran competitividad, cambios en el entorno empresarial, internacionalización y globalización de los mercados así como a la rapidez con que se producen los cambios en los sistemas de información.

Estudiaremos la gestión contable como un aspecto que ayuda a mejorar la gestión y la necesidad de que se establezca de una manera eficaz y eficiente. También analizaremos sus requisitos, ventajas y desventajas.

Una herramienta fundamental en la contabilidad de gestión para la dirección de la empresa, va a ser el cuadro de mando y por ello estudiaremos su contenido, características e importancia a la hora de tomar decisiones.

La Contabilidad de Gestión es aquella parte de la contabilidad encargada del cálculo de los costes, así como del suministro de información relevante a los usuarios internos que sirva de apoyo a la toma de decisiones y facilite el proceso de planificación y control.

Para finalizar, veremos las limitaciones de los indicadores financieros tan utilizados hasta la fecha, y el estudio de indicadores no cuantitativos como complemento o alternativa a los indicadores cuantitativos.

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN CONTABLE

La importancia de la gestión contable radica en que absolutamente todos los entes comerciales y financieros, tiene la necesidad de mantener un control sobre todos los movimientos que ocurren en la empresa.

De esta manera se obtendrá una mayor productividad y un mayor aprovechamiento del patrimonio que la misma posee. Por otro lado, los servicios que son aportados por la gestión contable suelen ser imprescindibles para obtener la información necesaria en cuanto al área legal de una empresa. Habitualmente, la gente que es partícipe en el mercado financiero utilizan todos los términos y los conceptos característicos de la gestión contable para ser capaces de describir los recursos y actividades en cualquier tipo de negocio, sea este grande o pequeño y aunque la contabilidad ha logrado poseer un proceso realmente importante en el campo de los negocios, la gestión contable es un elemento vital en todas las áreas que conforma nuestra sociedad.

2.2.1.2. GESTIÓN TRIBUTARIA

La Gestión Tributaria se puede definir como la gestión administrativa dirigida a la aplicación de los tributos. Integrada, entre otras, por la recepción y tramitación de documentos con trascendencia tributaria y la iniciación y desarrollo de las actuaciones referidas a obligaciones formales de carácter general, es decir, controla la gestión y pago de los impuestos por parte del empresario.

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN TRIBUTARIA

El primer aspecto a considerar tiene que ver con la obligatoriedad de las contribuciones. En este sentido, contribuir con el Estado no debe ser entendido como una carga, por el contrario, es parte del costo de vivir en comunidad y de que el Estado nos provea de los servicios públicos básicos.

Las normas tributarias se inspiran en los principios de equidad, progresividad y eficiencia, buscando gravar aquellas actividades que manifiestan capacidad contributiva, tal como sucede al obtener ingresos, consumir bienes o servicios o el mismo hecho de tener patrimonio. El deber de contribuir es materializado por la ley a través de impuestos que buscan dotar al Estado de los recursos necesarios para cumplir sus fines de bienestar social.

Los empresarios tienen el deber de informarse de sus obligaciones fiscales, no sólo por las graves consecuencias económicas y, eventualmente penales, que puede involucrar la omisión de los deberes formales y sustanciales en materia tributaria, sino porque no contribuir significa reducir los recursos de Estado para el mejoramiento de las condiciones de mercado, lo cual indirectamente afectará a la empresa. Más aún, se ha probado que hoy en día muchas más personas desean comprar con factura, descartando acudir a comerciantes informales.

CÓDIGO TRIBUTARIO

El Código Tributario (Código Tributario, Decreto Supremo N°133-2013-EF) rige las relaciones jurídicas originadas por los tributos. Para estos efectos, el término genérico tributo comprende:

- a) Impuesto: Es el tributo cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa en favor del contribuyente por parte del Estado.

- b) **Contribución:** Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador beneficios derivados de la realización de obras públicas o de actividades estatales.
- c) **Tasa:** Es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva por el Estado de un servicio público individualizado en el contribuyente.

No es tasa el pago que se recibe por un servicio de origen contractual.

Las Tasas, entre otras, pueden ser:

- **Arbitrios:** son tasas que se pagan por la prestación o mantenimiento de un servicio público.
- **Derechos:** son tasas que se pagan por la prestación de un servicio administrativo público o el uso o aprovechamiento de bienes públicos.
- **Licencias:** son tasas que gravan la obtención de autorizaciones específicas para la realización de actividades de provecho particular sujetas a control o fiscalización.

El rendimiento de los tributos distintos a los impuestos no debe tener un destino ajeno al de cubrir el costo de las obras o servicios que constituyen los supuestos de la obligación.

2.2.1.3. GESTIÓN EMPRESARIAL

Al respecto García (2011) refiere que en 1978, Dan Schandel y Charles Hofer crearon una definición compuesta de la gestión empresarial. Esto estaba basado en el principio de que el diseño general de una organización puede describirse como el logro de objetivos de la política y la estrategia como factores en el proceso de la gestión empresarial.

Hofer y Schendel, en su síntesis, menciona cuatro aspectos fundamentales de la gestión empresarial. El primero es establecer las metas, el siguiente paso es formular estrategias con base a dichas

metas. Después, para implantar la estrategia, se opera un cambio del análisis a la gestión; la tarea de alcanzar metas establecidas con anterioridad. En esta etapa, los factores fundamentales son los procesos "políticos" internos de la organización y las reacciones individuales, que pueden llevar a la revisión de la estrategia. La última tarea, es el control estratégico, que proporciona a los gerentes información sobre sus avances. Si reciben información negativa se puede activar otro ciclo de planificación estratégica.

El término de la planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban "obsesionadas" con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

Para David (2003) la gestión estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la gestión estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

El término gestión estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término gestión estratégica se emplea para referirse a la formulación,

implementación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. El propósito de la gestión estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, interna optimizar para el futuro las tendencias actuales.

ÉTAPAS DEL PROCESO DE GESTIÓN

Para David (2003) el proceso de gestión estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia". La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategia alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los

distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implantación.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la gestión estratégica; que moviliza a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia, considera con frecuencia como la etapa más difícil de la gestión estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación estratégica exitosa depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: ¿Qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?, y ¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?, "el reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección final de La gestión estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas

estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocio estratégica y funcional. La gestión estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicos, sino solo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de gestión estratégica.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de gestión estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. Las relaciones entre los componentes principales del proceso de gestión estratégica se muestran en el modelo subsecuentes: La identificación de la visión y misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógica de la gestión estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso

particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado.

El proceso de gestión estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquier de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento en los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua, no solo al final del año semestralmente. El proceso de gestión estratégica en realidad nunca termina.

El proceso de gestión estratégica no se divide ni realiza con tal claridad en la práctica, según lo sugiere el modelo estratégico. Las estrategias no avanzan a través del proceso de manera independiente, pues, por lo general, existe una interacción entre los niveles jerárquicos de una empresa. Muchas empresas llevan a cabo juntas formales semestralmente para analizar y actualizar la visión, misión, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategias, objetivos, políticas y rendimiento de la empresa. Estas juntas se realizan fuera de las instalaciones y se conocen como retiros. El motivo para efectuar de manera periódica juntas de gestión estratégica lejos del sitio de trabajo es fomentar la creatividad y la tranquilidad de los participantes. La buena comunicación y la retroalimentación son necesarias a través del proceso de gestión estratégica.

La aplicación del proceso de gestión estratégica es más formal en las empresas más grandes y bien establecidas. La formalidad se

refiere al grado en que se designa los participantes, las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el abordaje. Las empresas pequeñas tienden a ser menos formales. Las empresas que compiten en ambientes complejos y en cambiantes, como las empresas de tecnología, son más formales en la planeación estratégica. Las empresas que cuentan con muchas divisiones, productos, mercados y etnologías también tienden ser más formales en la aplicación de los conceptos de la gestión estratégica. Una mayor formalidad en la aplicación del proceso de gestión estratégica se relaciona comúnmente de manera positiva con el costo, la plenitud, la exactitud y el éxito de la planeación en empresas de todo tipo de tamaño.

Los estrategas tienen la opción de realizar varias acciones positivas para reducir al mínimo la resistencia al cambio de los gerentes y empleados; por ejemplo, los individuos que sufrían los efectos de un cambio deben participar en la decisión de efectuar el cambio y en las decisiones sobre la manera de implantarlo. Los estrategas deben anunciar los cambios y en las decisiones sobre la manera de implantarlo. Los estrategas deben anunciar los cambios con anticipación, así como diseñar y ofrecer talleres de capacitación y desarrollo de tal modo que los gerentes y empleados se adapten a dichos cambios, deben también comunicar la necesidad de los cambios con eficacia. El proceso de gestión estratégica se describe como un proceso de manejo del cambio. (David F. , 2003) Nos dice que "Los estrategas son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas,

desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos.

Los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo; se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones. El director general es el gerente estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable de una unidad o división, que tenga responsabilidad en los resultados en cuanto a pérdidas y ganancias o que posea autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un gerente estratégico (estratega).

Los estrategas difieren tanto como las empresas y estas diferencias deben tomarse en cuenta en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias. Algunas estrategias no tomarán en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategas difieren en sus actitudes, valores, ética, deseo de afrontar riesgos, interés en la responsabilidad social, la rentabilidad, objetivos a corto y largo plazos y estilo de duración.

La mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la principal responsabilidad social de cualquier empresa debe ser obtener utilidades suficientes para cubrir los costos futuros, porque si estos no se logra, ninguna otra responsabilidad social se puede cumplir, los estrategas deberían examinar los problemas sociales en términos de los costos y los beneficios potenciales para la empresa; considerando, además, abordar los problemas sociales que benefician más a la empresa.

TIPOS DE ESTRATEGIA

Según David (2003) las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios

incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como factores internos que enfrenta la empresa.

Los tipos de estrategias son: estrategias de integración, la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

Integración hacia delante, la integración hacia delante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores, gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios web para vender en forma directa productos a los consumidores.

Integración Hacia Atrás, tanto los fabricantes como los vendedores minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos y no satisfacen las necesidades de la empresa.

Integración horizontal, la integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más

significativas en la gestión estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades. La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar las dudas de los estrategas sobre sus capacidad para operar muchas empresas o relacionadas. Las fusiones entre competidores directos tienen más probabilidades de crear eficiencias que las fusiones entre empresas no relacionadas, tanto porque existe un mayor potencial de eliminar la duplicación de instalaciones como porque la gerencia de la empresa compradora entiende mejor el negocio de la empresa adquirida.

La integración horizontal se ha convertido en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias; por ejemplo, el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad; las fusiones en telecomunicaciones ocurren casi cada semana.

Estrategias intensivas, la penetración en el mercado y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes. Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de esfuerzos publicitarios.

Desarrollo de mercados, el desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable.

Diversificación concéntrica, la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica.

Diversificación horizontal, la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no está riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales.

Diversificación de conglomerados, la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados.

Las estrategias según Porter (2009) permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgos en costos, diferenciación y enfoque. Se denomina a estas bases estrategias genéricas.

El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio.

El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores. Las estrategias de Porter (2009) implican diferentes acuerdos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes que tienen mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en el liderazgo en costos o en la

diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque.

El mismo Porter (2009) destaca la necesidad que tienen las estrategias de llevar a cabo análisis de costos y beneficios para evaluar la participación de oportunidades” entre las unidades de negocio potenciales y existentes de una empresa. La participación de actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva por medio de la reducción de costos o del incremento de la diferenciación.

Además de estimular la participación, el mismo autor destaca la necesidad que tiene las empresas de “transferir”, de manera eficaz, habilidades y experiencias entre unidades de negocio independientes con la finalidad de obtener una ventaja competitiva. Diversas estrategias podrían generar ventajas en liderazgo en costos, diferenciación y enfoque dependiendo de factor como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia. Inseparable en muchos sentidos de la estructura, el comportamiento y la cultura de la empresa en la que tiene lugar, la estrategia corporativa es un proceso organizacional. No obstante, es posible abstraer del proceso dos aspectos importantes, interrelacionados en la vida real, pero susceptibles de aislarse para propósitos de análisis. Es posible denominar el primero de estos aspectos como formulación y el segundo implantación. La decisión acerca de lo que deba ser la estrategia puede asumir como un ejercicio racional, incluso en caso que en la vida real los lazos emocionales pudieran complicar la elección entre opciones futuras.

En tanto una actividad lógica, las principales sub actividades de la formulación de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Antes de inclinarse por una particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía junto con

los recursos disponibles y el alcance de esta. Será preciso determinar, con la mayoría objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño. La opción estratégica que resulte de conjuntas la oportunidad y la capacidad corporativas en un nivel aceptable de riesgo constituye lo que podemos denominar estrategia económica.

Por último la elección estratégica tiene un rasgo ético, un hecho ilustrado de manera muy dramática en algunas industrias más que en otras. Así como las operaciones pueden ser ordenados en relación con el grado de riesgo que conllevan, pueden ser también examinadas en relación con los márgenes de respuesta, elegidos por el estratega, a las expectativas de la sociedad. Al ejecutivo que las estudia, algunas alternativas le pueden resultar más atractivas que otras, sobre todo cuando tiene público o el servicio social que implican. Lo que una compañía debería hacer aparece entonces como un cuarto efecto de la decisión estratégica.

a) PROCESOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Para Charles (2001) el proceso de gestión empresarial se puede dividir en cinco componentes diferentes que son : (1) la selección de la misión y las principales metas cooperativas; (2) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas; (3) el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades de la organización; (4) la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y (5) la implementación de las estrategias. La tarea de realizar el ambiente interno y externo de la

organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias.

En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistema de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.

El enfoque tradicional ha consistido en destacar un paso secuencial en la gestión empresarial. Desde la perspectiva tradicional, cada ciclo del proceso comienza con una exposición de la misión corporativa y sus principales metas. A la exposición de la misión le siguen el análisis externo, el análisis interno y la selección de estrategias. La creación de la estrategia finaliza con el diseño de la estructura y los sistemas de control necesarios para implementar la estrategia seleccionada por la organización. Sin embargo, en la práctica tal secuencia probablemente tenga validez solo para la formulación e implementación de estrategias intentadas.

b) EL PROCESO ESTRATÉGICO

Para Villajuana (2003) el proceso estratégico consta de las siguientes fases:

- Formulación de la visión y la misión.
- Proceso de visión del futuro.
- Determinación de las unidades estratégicas.
- Análisis estratégico de unidad estratégica (análisis externo y diagnóstico interno).
- Análisis estratégico corporativo.
- Establecimiento de objetivos y metas por unidad estratégica.
- Formulación de estrategias por unidad estratégica.
- Establecimiento de objetivos y metas corporativas.
- Formulación de estrategias corporativas.
- Aprobación de objetivos, metas y estrategias.

- Despliegue de objetivos, metas y estrategias.
- Implantación, seguimiento y evaluación.
- Re planeación.

Es importante destacar que nuestro modelo sugiere que los objetivos, las metas y sus correspondientes estrategias se formulen a dos niveles: por cada unidad estratégica o negocio y a dimensión corporativa o total. Hacerlo en estos dos espacios permite afinar los esfuerzos e impulsar las metas específicas y al mismo tiempo, evitar la pérdida del rumbo fundamental organizacional y aprovechar las sinergias como resultado de trabajos conjuntos. A nivel global se puede corregir el error de caer en la tentación de ampliar en exceso las líneas de cada negocio y de esta manera, debilitar las marcas utilizadas como "sombrija" en uno y otro negocio; o puede lograrse la convergencia de recursos de cada unidad estratégica para aprovechar una oportunidad de mercado.

Se podría evitar asirismo, probables rivalidades entre negocios y posibles duplicidades de gastos en estudios de los mismos clientes. Establecer estrategias e implantarlas a nivel de cada unidad estratégica ofrece las ventajas derivadas de estar más cerca de la realidad de los mercados y de la competencia, así como, es conveniente para la explotación de las fortalezas y capacidades específicas de cada negocio.

c) LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPORTANCIA

Según Zavala (2008) El planeamiento estratégico es aquel que nos permite evaluar las perspectivas o tendencias organizacionales mediante un auto evaluación continua, identificando exactamente donde se quiere llegar, como y cuando y según ello, seleccionar los programas o proyectos a implementar en la organización. Por ello el administrador debe conocerse a sí mismo y saber el ambiente en el cual va a actuar.

Asimismo, Milla (2007) dice que la planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, la cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos llevan hacia los objetivos organizacionales. Además el planeamiento es importante porque permite desarrollar diferencias competitivas, anticipar sucesos desfavorables, desarrollar servicios y productos adecuados al mercado.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN

Asimismo, Milla (2007) presenta las siguientes características:

- Es un proceso, la planeación estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien llevara a cabo y que se hará con los resultados.
- Creencia en la planeación estratégica, para lograr mejores resultados, los directivos y el personal de una empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben de desempeñar sus actividades lo mejor posible.
- Estructura de la planeación estratégica, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes básicos que son: plan estratégico (a largo plazo); planes tácticos (a mediano plazo) y planes operativos (a corto plazo).
- Competitividad y cambio, en América Latina se está produciendo un proceso de transferencia de empresas del Sector Estatal al Sector Privado, como consecuencia de un importante giro en las políticas macroeconómicas de los gobiernos; esto origina una dinámica de cuantiosas inversiones y solo grandes inversionistas,

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

- La empresa del futuro, al hablar de la empresa del futuro no podemos evitar referirnos al entorno de los negocios. Todos somos conscientes que vivimos una revolución para el cambio empresarial.

ANÁLISIS COMPETITIVO

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

Según Porter (2009) la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas que a continuación detallamos: Rivalidad entre empresas y competidores.

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. La estrategia que sigue una empresa tiene éxito solo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de presión, el mejoramiento de la calidad, y la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la duplicidad.

La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son

comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan en algunos casos hasta el caso de la industria se vuelve por sí misma poco atractiva.

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

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

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

Poder de Negociación de Los Proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando los costos de cambiar las materias primas son demasiado altos. Tanto como proveedores y productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducido para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todo.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costoso capaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables como los proveedores, cuando la integración para hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

Poder de negociación de los consumidores, cuando los clientes están centrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado.

SISTEMAS INFORMÁTICOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

A finales del siglo XX, los sistemas informáticos se han constituido en las herramientas más poderosas para materializar uno de los conceptos más vitales y necesarios para cualquier organización empresarial, los sistemas de información de la empresa.

La informática hoy, está subsumida en la gestión integral de la empresa, y por eso las normas y estándares propiamente informáticos deben estar, por lo tanto, sometidos a los generales de la misma. En consecuencia, las organizaciones informáticas forman parte de lo que se ha denominado el "Management" o gestión de la empresa.

Cabe aclarar, que la informática no gestiona propiamente la empresa, ayuda a la toma de decisiones, pero no decide por sí misma. Por ende, debido a su importancia en el funcionamiento de una empresa, existe la gestión informática, en un futuro cercano se utilizará los softwares libres de gestión empresarial.

Los principales objetivos que constituyen la gestión informática son la gestión de la función informática, el análisis de la eficiencia de los sistemas informáticos que comporta, la verificación del cumplimiento de la normativa general de la empresa en este ámbito y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales y humanos informáticos.

El administrador informático ha de velar por la correcta utilización de los amplios recursos que la empresa pone en juego para disponer de un eficiente y eficaz sistema de información. Claro está, que para la realización de una gestión informática eficaz, se debe entender a la empresa en su más amplio sentido, ya que una Universidad, un Ministerio, o una institución son tan empresas como una Sociedad Anónima o empresa Pública. Todos utilizan la informática para gestionar sus "Negocios" de forma rápida y eficiente con el fin de obtener beneficios económicos y de costes.

Por eso, al igual que los demás órganos de la empresa (balances y cuentas de resultados, tarifas, sueldos, etc.), los sistemas informáticos están sometidos al control correspondiente o al menos debería estarlo.

La importancia de llevar un control de esta herramienta administrativa se puede deducir de varios aspectos. He aquí algunos:

- Las computadoras y los centros de proceso de datos se convirtieron en blancos apetecibles no solo para el espionaje, sino también para la delincuencia. En este caso interviene la auditoría informática de seguridad.
- Las computadoras creadas para procesar y difundir resultados o información elaborada pueden producir resultados o información errónea si dichos datos son a su vez erróneos.

Este concepto obvio es a veces olvidado por las mismas empresas que terminan perdiendo de vista la naturaleza y calidad de los datos de entrada a sus sistemas informáticos, con la posibilidad de que se provoque un efecto cascada y afecte a aplicaciones independientes.

En este caso interviene la auditoría informática de datos para una buena gestión eficiente de la empresa o institución.

Como las máquinas obedecen ciegamente a las órdenes recibidas de la empresa está determinada por las computadoras que materializan los sistemas de información, la gestión y la organización de la empresa no puede depender de un Software y Hardware mal diseñados.

Estos son solo algunos de los varios inconvenientes que puede presentar un sistema informático, por eso, la necesidad de la gestión de sistemas.

Las funciones de gestión, análisis y revisión que el administrador informático realiza, puede chocar con la psicología del administrado, ya que es un informático y tiene la necesidad de realizar sus tareas con racionalidad y eficiencia. La reticencia del administrado es comprensible y en ocasiones fundada. El nivel técnico del

administrador es a veces insuficiente dada la gran complejidad de los sistemas unidos a los plazos demasiado breves de los que suelen disponer para realizar sus actividades o tareas.

EFICIENCIA Y EFICACIA

Según Andía (2007) toda institución puede ser interpretada como un gran sistema que interactúa con el medio (entorno) a través de dos subsistemas: Un subsistema que recibe insumos, los procesos y entrega productos para atender las demandas de los clientes. Un subsistema más amplio, que comprende al anterior, que tiene como propósito generar impactos en el entorno y la razón del primer subsistema es producir los bienes y/o servicios eficientemente. Este subsistema "Interno", se centra en los procesos (tránsito de insumo a producto) y se preocupa fundamentalmente por verificar que se generen los productos, que se cumplan los procesos con una racional utilización de los insumos. La eficiencia se propone optimizar la realización producto/insumo a la intervención de la gerencia sobre este subsistema la llamaremos control de procesos. El segundo subsistema, el entorno, se nutre de los productos del sistema interno y su salida es la generación de los efectos en el medio externo (en la comunidad, en el ambiente). Decimos que el sistema es eficaz, en la medida que se obtengan los resultados esperados en el entorno.

El subsistema externo se focaliza en la eficacia (medida de logro de los efectos deseados) y la intervención gerencial que se preocupa por este ámbito, la llamaremos evaluación de resultados. El presente documento se fundamenta en la gerencia institucional debe atenderse articuladamente los dos subsistemas. El primero (interno) toca más a los niveles operacionales y el segundo es de carácter más estratégico. La alta gerencia debe centrarse en el segundo (¿no será "primero?"), pero ambas debidamente sincronizadas, pues lo estratégico marca la

línea para lo operacional y lo operacional es el sustento real de lo estratégico.

CAPITAL INTELECTUAL Y CONOCIMIENTO

Es de general aceptación que el capital intelectual tiene tres componentes o formas de manifestarse el conocimiento, pues el capital es conocimiento, que son:

- a) Capital humano,
- b) Capital estructural y
- c) Capital relacional.

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

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

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

(dedicación y calidad en la actuación). En definitiva, conocimiento aplicado muy relacionado con el compromiso.

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

1. Las competencias, que se materializan en:
 - a) Gestión de la formación: que supone contemplar la cantidad de formación, su calidad, la aplicabilidad y el acceso a la misma, y
 - b) Gestión para definición y difusión de competencias o valores necesarios para alinearse con la estrategia.
2. La capacidad de innovar y mejorar; que se materializan en:
 - a) Gestión de la diversidad,
 - b) Gestión de la colaboración,
 - c) Gestión de la iniciativa y de la creatividad,
 - d) Gestión del aprendizaje, y
 - e) Gestión del cambio.
3. El compromiso y la motivación, que se materializan en:
 - a) Gestión participativa: interiorización y compromiso con el proyecto,
 - b) Gestión del reconocimiento, la motivación y la compensación,
 - c) Gestión de la comunicación interna: canales, mensajes, etc.,
 - d) Gestión del clima de trabajo, y
 - e) Gestión del cumplimiento.

EFICIENCIA EN LA DIRECCIÓN

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

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

EFICIENCIA EN LA ORGANIZACIÓN

La Eficiencia en la organización puede adoptar varios significados:

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

planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización. Es la organización formalizada oficialmente.

b) Organización informal, organización que emerge espontánea y naturalmente entre personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos. Se configura a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

2. Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo en este sentido, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

La organización puede estructurarse en tres niveles diferentes: Organización global. Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional, y línea – staff., organización departamental. Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización, cuyos diversos tipos se estudiarán en el capítulo siguiente y Organización de tareas y operaciones. Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

Al respecto Abascal (2001) nos manifiesta que: después de formular las estrategias de una compañía, la gerencia debe hacer de la estructura de diseño organizacional su siguiente prioridad, ya de creación de valor del personal de la organización son poco significativas a menos que se utilice cierto tipo de estructura para

asignar los empleados a las tareas y vincular las actividades de distintas personas o funciones. Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor con el fin de incrementar la eficiencia, calidad, innovación capacidad de satisfacer al cliente. Por tanto, cada función necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollar sus capacidades y ser más especializada y productiva.

Sin embargo, como las funciones se especializan cada vez más, a menudo comienzan a seguir sus propias metas en forma exclusiva y se olvidan de la necesidad de comunicarse y coordinarse con otras funciones. El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades. Con el propósito de lograr beneficios a partir de la sinergia entre las divisiones, los gerentes deben diseñar mecanismos que les permitan comunicarse y compartir sus habilidades y conocimientos. Al utilizar una estrategia global, deben crear el correcto tipo de estructura organizacional para manejar el flujo de recursos y capacidades entre las divisiones domésticas y extranjeras.

EFICIENCIA EN EL CONTROL

Abascal (2001) nos manifiesta que: el control es pretender conocer y seguir la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficiencia de la organización de la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas". Para lograrse el control necesita conocer los siguientes aspectos: Evaluación de la eficiencia del plan estratégico, identificar los resultados alcanzados y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la empresa. Para ello se pondrá en práctica el sistema de señales fuertes y débiles, determinar la calidad de la gestión que cendra dada por las desviaciones observadas y la interpretación de las mismas, formular

un sistema de información inteligente que permite eliminar las sorpresas estratégicas. La elaboración de este sistema comprende, análisis de los factores de influencia internos y externos, definir los aspectos de los impactos de dichos factores, así como su frecuencia, definir las acciones necesarias y las responsabilidades directivas, evaluación de las oportunidades en caso de responder a los impactos percibidos, adecuación de la estructura organizativa al desarrollo de las estrategias, para que el control estratégico logre su finalidad es necesario que cumpla un proceso definido por las siguientes etapas: Establecer las fuentes de información de datos internos y externos, determinar el procedimiento de capacitación y contraste de la información para el control, organizar el plan de trabajo, estableciendo los recursos y los sujetos responsables en el sistema de dirección, establecer un calendario de proceso, determinar el volumen de información requerido con cada nivel y organizar una base de datos.

Un método formal de planificación estratégica es necesario para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa. Sin él, las precisiones del día a día hacen que la dirección general no le dedique el tiempo suficiente y resulte muy difícil involucrar a toda la organización en la tarea estratégica.

El hecho de la inclusión del conjunto de la organización en la tarea estratégica es necesario por dos razones: Son ellos (los ejecutivos de dirección) los que tienen la información y el conocimiento imprescindible para una formulación correcta de la estrategia y son los encargados de su puesta en práctica.

La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no la utiliza como un modo de incrementar la mentalidad estratégica en la empresa. Teniendo claro este punto, todo sistema por muy simple que sea, es inútil, pues cumple con su misión de proporcionar un apoyo metodológico a algo que la dirección general ya quería hacer.

Por otro lado Charles (2001) precisa que la función básica de los sistemas de control estratégico consiste en suministrar a la gerencia de la información que necesita para controlar su estrategia y su estructura. Una organización debe recoger información que le permita evaluar su desempeño y aplicar el correctivo. De igual manera, debe compilar información para evaluar la manera cómo funciona su estructura. Supóngase que una empresa que opera con una estructura funcional halla un incremento en sus costos y una disminución en su calidad, además que los gerentes justifican estos problemas por una falta de cooperación entre las áreas. Con esta información disponible, los gerentes pueden decir que la compañía debe cambiarse a una estructura de productos y utilizar equipos interdisciplinarios con el fin de incrementar la cooperación y acelerar el desarrollo de productos. De nuevo, la información generada por los sistemas de control de la organización les ha suministrado retroalimentación sobre el funcionamiento de sus estructuras de tal manera que los gerentes pueden aplicar la medida correctiva.

Los sistemas de control estratégico constituyen los sistemas formales de formulación de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación que proporcionan información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la organización satisfacen los objetivos de desempeño estratégico. Un sistema de control efectivo debe tener tres características: debe ser suficientemente flexible para permitir que los gerentes respondan cuando sea necesario a sucesos inesperados; debe suministrar información exacta, que proporcione la imagen real del desempeño organizacional; y debe suministrar a los gerentes la información en una forma oportuna ya que tomar decisiones con base en información desactualizada constituye un ingrediente para el fracaso.

El mismo autor precisa que las funciones para la eficiencia en el control estratégico son:

- Establecer los estándares u objetivos con base en los cuales se evalué el desempeño, los estándares u objetivos que seleccionan los gerentes constituyen las formas mediante las cuales una compañía escoge evaluar su desempeño. Los estándares generales de desempeño a menudo provienen de la meta de lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Los objetivos específicos de desempeño surgen de la estrategia que sigue la firma.
- Crear los sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se han logrado los objetivos, la compañía establece procedimientos para evaluar si se han logrado las metas de trabajo en todos los niveles de la organización. En muchos casos, la medición del desempeño es una tarea difícil cuando la organización está comprometida en muchas actividades complejas.
- Comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos, los gerentes evalúan si (y hasta cierto punto) el desempeño se debía de los objetivos desarrollados. Si el desempeño es mayor, la gerencia puede decir que ha establecido estándares demasiado bajos y puede incrementar para el siguiente periodo. Los japoneses son celebres por la forma como utilizan los objetivos sobre la línea de producción para controlar los costos. Constantemente tratan de fomentar el desempeño, y de igual manera incrementar los estándares para suministrar una meta con el propósito de que los gerentes trabajen en pro de esta. Por otro lado, si el desempeño es demasiado bajo, los gerentes deben decir si toman una medida correctiva. Esta decisión es fácil cuando se puede identificar las razones del deficiente pequeño (por ejemplo, altos costos de mano de obra). Sin embargo, con mayor frecuencia es difícil de descubrir las razones de desempeño deficiente. Estas pueden implicar factores externos, como la recesión, o la causa puede ser interna; por ejemplo, el laboratorio de investigación y

desarrollo puede subestimar los problemas que encuentre a los costos extra de adelantar investigación no prevista. No obstante, para cualquier forma de acción es necesario seguir siguiente paso.

- Iniciar las acciones correctivas cuando se determine que el objetivo no se está logrando, la etapa final en el proceso de control consiste en emprender la medida correctiva que permita a la organización lograr sus metas. Tal correctivo puede implicar el cambio de cualquier aspecto de la estrategia o estructura analizada en este libro. La meta consiste en incrementar continuamente la ventaja competitiva de una organización.

Andía (2007) precisa que para asegurar el logro de los objetivos correspondientes a su esfera de preocupación con cada ámbito gerencial debe establecer sus correspondientes mecanismos de control, de manera que faciliten detectar a tiempo las posibles desviaciones e introducir las medidas correctivas pertinentes.

EL NECESARIO CAMBIO DE LA GESTIÓN TRADICIONAL

Está relacionada con el desarrollo y puede contribuir de manera decidida al mismo, la idea es que a la luz de la situación actual de la gestión, requiere de un cambio de calado, un big push en definitiva, en la disciplina administrativa, que potencie su nivel e importancia, que incremente su responsabilidad social y que amplíe su ámbito de actuación a áreas no contempladas tradicionalmente por la misma, como son el capital humano e intelectual.

Ciertamente, esa idea elemental de gestión empresarial no está tan ampliamente difundida como sería necesario, ni siempre existen las circunstancias estructurales necesarias. Creemos que circunstancias y hechos como los siguientes implican normalmente una infrutilización de las bondades de los instrumentos del administrador, incluso un total desaprovechamiento de la disciplina administrativa en su potencial contribución al desarrollo económico.

No es extraño (aunque existen honrosas excepciones) que los expertos administradores y lo que es peor, las autoridades emisoras de normas administrativas y de gestión no se hayan planteado esa relación, que la ignoren o incluso que la desprecien; lamentablemente, todavía persiste en algunos ámbitos la imagen del administrador tradicional con una técnica cuya utilidad no va más allá del control del registro de hechos para cumplir o incluso, para no cumplir, con las obligaciones fiscales; La teoría de la gestión no siempre se ha desarrollado adecuadamente, como medio de fortalecer el carácter científico de esta disciplina en sus diferentes áreas, en este caso de la gestión y con ello, su rigor y prestigio frente a terceros.

Según Egusquiza y Olinda (2000) la auditoría de gestión se orienta mucho más al control del presupuesto que a la generación de información útil para la toma de decisiones económicas, con lo que no siempre es apreciada como un instrumento de planificación económica y social; Los objetivos de control y supervisión de la información administrativa no siempre se definen desde una perspectiva macroeconómica con orientación al desarrollo económico. El nivel de formación en los expertos en gestión es, en ocasiones, deficiente, a la vez que la disponibilidad de medios e instrumentos para actuar no es la óptima sobre todo por la carencia de recursos y por la falta del cambio y capacitación en ellos mismos.

Es necesario, por tanto, un cambio importante de paradigmas de gestión tradicional, una drástica transformación, un Big Push que la reoriente hacia el nuevo modelo de gestión empresarial. Sin duda, estamos todos implicados en este cambio. Pero creo que es importante señalar que en el mismo debe ser responsabilidad compartida de nuevas formas de administrar con enfoques interdisciplinarios y transdisciplinarios.

2.2.2. TOMA DE DECISIONES

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

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación. Así, incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo unos minutos, la planeación está presente: es parte de la vida diaria de todos. Raras veces puede juzgarse un curso de acción aislado, porque virtualmente cada decisión debe orientarse hacia otros planes, Koontz & Otros (2012).

La teoría del comportamiento concibe la organización como un sistema de decisiones. En ese sistema, cada persona participa de forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de comportamiento. Así, está permeada de decisiones y acciones. Las teorías administrativas anteriores dieron mucha importancia a las acciones y ninguna a las decisiones que la provocaron. Para la teoría del comportamiento no es únicamente el administrador quién toma las decisiones. Todas las personas en la organización, en todas las áreas de actividades y

niveles jerárquicos y en todas las situaciones se encuentran continuamente tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo. Decisión es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir, Chiavenato (2012).

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

Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico inductivo, que puede desglosarse de la siguiente manera:

1. Análisis

- a) Reconocer que existe un problema.
- b) Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios.
- c) Obtener y analizar los datos.

2. Decisión

- a) Proponer diferentes alternativas.
- b) Seleccionar la mejor.

3. Puesta en práctica

- a) Poner en práctica la alternativa seleccionada.
- b) Realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido.

En este modelo de toma de decisiones, en las etapas 1 y 2 la contabilidad administrativa ayuda a que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En dichas etapas deben simularse los distintos escenarios y ser analizados a la luz de los diferentes índices de inflación esperados, según el tipo de industria y actividad de que se trate.

En toda organización diariamente se toman decisiones. Unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no lo son, como introducir o eliminar una línea de producto. Ambas requieren información adecuada.

Es obvio que la calidad de las decisiones de cualquier empresa, pequeña o grande, está en función directa del tipo de información disponible; por lo tanto,

si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información. A mejor calidad de la información, se asegura una mejor decisión.

El modelo ideal de un sistema de información administrativo es el de contabilidad por productividad (accountability), que consiste en utilizar todas las herramientas de contabilidad administrativa, integradas en un solo suprasistema de información cuantitativo.

Hacia este sistema integrado se dirigirá el desarrollo de este libro, de tal manera que al concluir el curso el estudiante será capaz de entender y manejar cada una de las herramientas de contabilidad administrativa, así como de integrarlas dentro del suprasistema de contabilidad por productividad.

Aunque la información que genera la contabilidad es usada por la administración en la toma de decisiones, es importante hacer notar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas administrativos. Es precisamente el elemento humano el que elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junto con la información contable, le permiten elegir correctamente, Ramírez (2008).

Las decisiones en el Contexto empresarial

La toma de decisiones es una parte importante de la labor del gerente. Sin embargo, cuando un gerente toma una decisión o cuando el coste de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión. Pero tales situaciones, afirma Robbins (1999), son la excepción. En el ámbito organizacional, las mayorías de las decisiones significativas se realizan mediante el juicio, más que por un modelo prescriptivo definido.

Dado lo anterior, a continuación se establece una visión de cómo se toman realmente la mayoría de las decisiones en las organizaciones, a través de la caracterización de tres modelos de toma de decisión de acuerdo con los criterios establecidos McLeod (2000): el racional, el de racionalidad limitada y el político. La utilidad de estos modelos reside en que ayudan a identificar la

complejidad y variedad de las situaciones para la toma de decisiones en una organización.

En las organizaciones en general y en las empresas en particular suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar, la Ciencia administrativa divide a la empresa en 3 niveles jerárquicos:

Nivel estratégico.- Alta dirección; planificación global de toda la empresa.

Nivel táctico.- Planificación de los subsistemas empresariales.

Nivel operativo.- Desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).

Conforme se sube en la jerarquía de una organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas o no estructuradas adquiere más importancia, ya que son este tipo de decisiones las que atañen a esos niveles. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.

A medida que se baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son cada vez más rutinarias, por lo que las decisiones en estos niveles serán más estructuradas (programadas).

Adicionalmente, una organización también estará dividida en varias secciones funcionales, son varias las propuestas de división que se han planteado para una empresa de forma genérica, aunque la más aceptada es la que considera los siguientes departamentos o unidades funcionales:

- Dirección.
- Marketing.
- producción.
- Finanzas.

- Recursos humanos.

Las decisiones también serán diferentes, en función de en qué unidad funcional o departamento tengan lugar.

Modelo Racional

El modelo racional: persigue la constitución de un proceso de elección entre alternativas para maximizar los beneficios de la organización. Incluye una amplia definición del problema, una exhaustiva recopilación y el análisis de los datos, así como una cuidadosa evaluación de las alternativas. Andreu, en el año (2001), afirma que los criterios de evaluación de alternativas son bien conocidos y supone que la generación e intercambio de información entre individuos es objetiva y precisa. Por tanto, el modelo racional de toma de decisiones se basa 3 suposiciones explícitas:

- Se ha obtenido toda la información disponible relacionada con las alternativas.
- Se pueden clasificar estas alternativas de acuerdo con criterios explícitos.
- La alternativa seleccionada brinda la máxima ganancia posible para la organización (o para quienes toman las decisiones).

Este modelo posee una suposición implícita afirma McLeod (2000) "No existen dilemas éticos en el proceso de toma de decisiones". Además, desde el punto de vista organizacional existen algunas limitaciones para este modelo:

Su uso puede requerir bastante tiempo y puede ser que las organizaciones no dispongan de él.

El uso de recursos humanos puede rebasar cualquier beneficio.

Este enfoque requiere datos e información que, habitualmente, son difíciles de obtener.

Si el proceso de toma de decisiones requiere considerable tiempo, estas pueden convertirse en obsoletas.

Los gerentes pueden verse forzados a actuar si las metas son vagas o contradictorias, llegando así a cambiar las metas establecidas, los criterios o su ponderación si la alternativa más favorecida no resulta ser la primera.

Modelo de racionalidad limitada

El Modelo de Racionalidad Limitada: describe las limitaciones de la racionalidad y pone de manifiesto los procesos de toma de decisiones frecuentemente utilizados por personas y equipos. Este modelo explica la razón por la que diferentes personas o equipos toman decisiones distintas cuando cuentan exactamente con la misma información. Así, el modelo de racionalidad limitada refleja tendencias individuales o de equipo para:

- Seleccionar una meta o una solución alterna que no sea la mejor.
- Realizar una búsqueda limitada de soluciones alternas.

Las reglas de la decisión desde la perspectiva organizacional, según McLeod (2000), son una parte del modelo de racionalidad limitada. Esto es, proporciona formas rápidas y fáciles de llegar a una decisión sin análisis y búsquedas detalladas. Están escritas y se aplican con facilidad. Ahora bien, su principal desventaja es que se basa en la toma de decisiones mediante la construcción de modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas, sin capturar toda su complejidad.

Modelo Político

Describe la toma de decisiones de las personas para satisfacer sus propios intereses. Las preferencias basadas en metas personales egoístas rara vez cambian conforme se adquiere nueva información. Por tanto, la definición de los problemas, la búsqueda y recopilación de datos, el intercambio de información y los criterios de evaluación son sólo métodos utilizados para predisponer el resultado a favor del que toma la decisión. Las decisiones reflejan según Laudon (2002), la distribución del poder en la organización y la efectividad de las tácticas usadas por gerentes y empleados, determinan el impacto de las decisiones.

El modelo político predomina en las organizaciones en todo el mundo, es decir, prevalece por encima de los dos modelos antes descritos por ser la base de los procedimientos organizacionales establecidos por la alta directiva. Desde la perspectiva de la práctica gerencial, el modelo político se expresa muy vívidamente en las organizaciones mediante el uso de diversos métodos de influencia, medios por los cuales los individuos o grupos tratan de ejercer el poder o influir en la conducta de otros.

Ahora bien, todas las decisiones están fundamentadas en la información que se tenga a la disposición, lo cual permite establecer un criterio basado en alternativas de solución a un mismo problema. Dado esto, la gerencia para los efectos de toma de decisión organizacional, hace uso de los sistemas de información soportados por la tecnología de la información instalada, los cuales generan información relevante del negocio, que de acuerdo a la estructura jerárquica establece prioridades para su aplicación.

2.2.2.1. PROCESO DECISIONAL

El proceso de decisión es complejo y depende de las características personales del tomador de decisiones, de la situación en que está involucrado y de la forma cómo percibe la situación. Según Chiavenato (2012) el proceso de decisión exige siete etapas:

- 1) Diagnóstico de la situación.
- 2) Definición del Problema.
- 3) Definición del Objetivo.
- 4) Alternativas de Solución.
- 5) Evaluación de Alternativas.
- 6) Selección de la Alternativa.
- 7) Implementación de la Alternativa.

NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISIONES

Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones. Los asuntos de rutina o poca importancia, se puede manejar mediante un procedimiento establecido, una especie de decisión programada,

aquellas que se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas escritas o no escritas, que Facilitan la toma de decisiones, en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas (limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer y la decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales, Stoner (2009).

a) CERTIDUMBRE

En condiciones de certidumbre, conocemos nuestro objetivo y contamos con información exacta, mensurable y confiable del resultado de cada una de las alternativas que estamos considerando. Por ejemplo, supongá que una directora debe mandar hacer programas para un festival de narraciones, La directora conoce el objetivo - la impresión de los programas - y no tiene dificultad para comparar muestras representativas de las imprentas locales y las cotizaciones de precios para la impresión de diversas cantidades de programas. Con esta información, puede elegir una imprenta y saber, con certeza, cuánto costará la impresión.

Esta información no le servirá para tomar una decisión más difícil: ¿Cuántos programas debe pedir? Para tomar esta decisión debe considerar el hecho de que, si bien no quiere quedarse sin programas, ordenar demasiados es desperdiciar dinero que podría servir más pidiendo artículos de recuerdo, que dejan un margen amplio, como camisetas o sudaderas. Así, la directora pasa de una situación de certidumbre a otra de riesgo o incertidumbre. Por desgracia, estas situaciones son mucho más comunes que las de certidumbre.

b) RIESGO

Los riesgos se presentan siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las probabilidades que conducirán al estado deseado. (Si usted ha lanzado una moneda al

aire para tomar una decisión o jugado a la ruleta, usted ha jugado con probabilidades.) Si el festival es el décimo evento anual que tiene lugar en su población en esta época del año, la directora puede analizar los datos existentes para determinar, aunque con ciertos riesgos, la cantidad de programas que probablemente se necesitarán. Si se trata del primer año del festival, la directora enfrenta la incertidumbre.

c) INCERTIDUMBRE

En condiciones de incertidumbre, se sabe muy poco de las alternativas o sus resultados. La incertidumbre puede nacer de dos fuentes. En primer lugar, los administradores pueden enfrentar condiciones externas que están fuera de su control, total o parcialmente, por ejemplo el clima un factor importante para un festival de tres días que tendrá lugar en instalaciones al aire libre. En segundo lugar, y de igual importancia, el gerente quizá no tenga acceso a información clave. Si se trata de un festival nuevo, el director probablemente no haya establecido una red con otros directores de festivales que podrían compartir información valiosa sobre los registros de la asistencia probable. Por otra parte, tal vez nadie pueda pronosticar con exactitud los resultados de un nuevo festival de narraciones que tendrá lugar en otoño, cuando muchas familias están ocupadas con otros eventos y actividades escolares.

d) HEURÍSTICA

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

El mismo autor refiere que cuando los humanos toman decisiones, tres elementos heurísticos se presentan una y otra vez, los cuales se explican a continuación:

1. Disponibilidad, en ocasiones, las personas juzgan la probabilidad de un hecho comparándolo con sus recuerdos. En principio, es más

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

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

e) DECISIONES ADAPTIVAS

La toma racional de decisiones se fundamenta en la idea de que los gerentes pueden convertir una complicada maraña de hechos, supuestos, objetivos y suposiciones probables en una decisión clara para que el personal de la organización pueda actuar. Existe una sólida creencia de que las capacidades mentales de los gerentes pueden influir en todo eso. Por tanto, la toma de decisiones representa un esfuerzo por ejercer control en el destino de la organización. Éste ha sido un postulado distintivo de la gestión durante más de 100 años. En fecha reciente, la creencia ha encontrado reticencias, El enfoque

adaptativo para la toma de decisiones ha ido surgiendo, cada vez más, como una forma de concebir lo que pueden lograr los gerentes y lo que no pueden esperar.

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

2.2.2.2. CONDICIÓN DECISIONAL

Las situaciones de toma de decisiones muchas veces se clasifican en un continuo que va de la certidumbre (muy pronosticable), pasando por los riesgos, hasta la incertidumbre (muy poco pronosticable).

ENFOQUES ADAPTATIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

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

La teoría del caos, es el estudio de los patrones dinámicos de sistemas sociales grandes. Por tanto, la teoría del caos es descendiente de la teoría de los sistemas. Los teóricos del caos

prestan mucha atención a la turbulencia de un sistema. En condiciones de turbulencia.

a) RACIONALIDAD

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

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

b) ¿Cómo decidir? y ¿quién decide?

El modelo racional no ofrece una guía para saber quién debe tomar la decisión y, con frecuencia, la primera decisión que debe tomar el gerente es ¿quién decidirá? Esta por la decisión (como suele ocurrir), el proceso para tomar la decisión deberá estar dirigido por la prospectiva de que ellas acepten la decisión. Por tradición, la

responsabilidad última de la toma de decisiones corresponde a los gerentes. Empero, este enfoque no siempre es acertado.

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

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

c) MODELO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES

Los gerentes que ponderan sus opciones y calculan los niveles óptimos de riesgo están usando el modelo racional para tomar decisiones. Este modelo resulta muy útil para tomar decisiones no programadas; sirve a los gerentes para ir más allá de un razonamiento a priori, es decir de la suposición de que existe una solución evidente que sólo está en espera de que alguien la encuentre. Ninguno de los enfoques para tomar decisiones puede garantizar que un gerente tomará siempre la decisión acertada. Empero, los gerentes que recurren a un enfoque racional, inteligente y sistemático tienen más probabilidades de encontrar soluciones de gran calidad que otros

gerentes. Esta idea ha guiado a los gerentes durante muchos años, Stoner (2009).

2.2.2.3. DECISOR

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

a) DECISIÓN Y MONITOREO

Cuando se ha elegido la mejor de las alternativas existentes, los gerentes pueden hacer planes para abordar los requisitos y los problemas que se podrían encontrar al llevarla a la práctica. La aplicación de la decisión no sólo se limita a girar las órdenes adecuadas. Se deben conseguir recursos y asignarse de acuerdo con las necesidades. Los gerentes establecen presupuestos y calendarios para las acciones que han decidido poner en práctica, las cuales les

permiten medir el avance en términos concretos. A continuación, asignan la responsabilidad de las tareas específicas interesadas. Asimismo, establecen un procedimiento para los informes sobre el avance y se preparan para aplicar correcciones, en caso de que surgieran otros problemas. Los presupuestos, programas e informes del avance son esenciales en el desempeño de la función administrativa del control (Stoner, 2009).

b) HABILIDADES

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

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

1. **Habilidades Técnicas:** Incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Por ejemplo, habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con "objetos", ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Es relativamente fácil trabajar con objetos y cifras, porque son estáticos e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador.
2. **Habilidades Humanas:** Se relacionan con el trato con personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal. El desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni recelos, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos

de habilidades humanas; saber trabajar con personas y por medio de ellas.

3. **Habilidades Conceptuales:** Implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarias entre sí; para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ella a las demás. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. Representan las capacidades cognitivas más sofisticadas del administrador, que le permiten planear el futuro., interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades donde no hay en apariencia. A medida que un administrador hace carrera en la organización, requiere desarrollar cada vez más sus habilidades conceptuales.

Koontz & Otros (2012) Agregan una cuarta habilidad:

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

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

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

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

En cierto grado la experiencia es la mejor maestra, el hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su puesto parece justificar sus decisiones pasadas; además, el proceso de análisis profundo de los problemas, toma de decisiones y observación de cómo los programas tienen éxito o fracasan, genera un grado de buen juicio (que a veces raya en la intuición). Sin embargo, muchas personas no aprenden de sus errores, ello es claro en gerentes que nunca parecen adquirir el sano juicio requerido por la empresa moderna, Koontz & Otros (2012).

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

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

c) NIVEL ACADÉMICO

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

Un individuo digno de considerarse académico debe contar con determinados rasgos que hacen a las habilidades, conocimientos y técnicas adquiridas, como también a las normas de comportamiento, al desarrollo de proyectos de investigación y al cumplimiento con la idea de transmisión de la sapiencia desarrollada a lo largo del tiempo.

Por otro lado, el término académico también puede hacer referencia a determinado tipo de estudios que son por lo general aquellos que se realizan una vez terminada la carrera principal y que se conocen como estudios de posgrado (maestrías o doctorados). Para cursar estos estudios es necesario contar con importantes cualificaciones académicas y con el desarrollo de proyectos de investigación de diverso tipo.

d) CAPACIDADES Y HABILIDADES

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos en concordancia con Stoner (2009) que se señalan a continuación:

- Capacidad para tomar decisiones.
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia.
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar.
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro.
- Habilidad para despertar entusiasmo.
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas.
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes.
- Capacidad de trabajo.
- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios.
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos.
- Imparcialidad y firmeza.

- Capacidad de adaptarse al cambio.
- Deseo de superación.
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa.
- Capacidad para el análisis y solución de problemas.
- Paciencia para escuchar.
- Capacidad para relacionarse.

Puntos críticos y determinantes de la competitividad a diferentes niveles:

NIVEL MICRO

- Capacidad de gestión
- Estrategias empresariales
- Gestión de innovación
- Prácticas en el ciclo de producción
- Capacidad de integración en redes de cooperación tecnológica
- Logística empresarial
- Interacción entre proveedores, productores y compradores

NIVEL MACRO

- Política de infraestructura fiscal
- Política educacional
- Política tecnológica
- Política de infraestructura industrial
- Política ambiental
- Política regional
- Política de comercio exterior

Actualmente la inversión más fuerte de las empresas está focalizada en las personas, su capital humano, sus profesionales y la savia del éxito empresarial. Por esta razón, el rol del directivo está

evolucionando y cambiando rápidamente. Junto con la responsabilidad de negocio, para la que suele estar muy preparado, el profesional está asumiendo una nueva función trascendental, continua y transversal que consiste en convertirse en mentor de su equipo, y en un referente como "entrenador" o "gestor del desempeño".

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

Sin embargo, no todas las compañías consiguen los mismos resultados gestionando su equipo. La falta de éxito en los planes de evaluación de desempeño puede venir dada porque no se considera una actividad estratégica. Puede incluso llegar a provocar frustración para el directivo y el equipo, suponer pérdidas económicas y de negocio, perjudicar el clima laboral e, incluso, acelerar fugas de potenciales directivos.

2.2.3. MYPE

Para la SUNAT (2013) En la actualidad la legislación acerca de las MYPES, está comprendida dentro de la Ley del Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, recogida en el Texto Único Ordenado, aprobado mediante el D.S. N° 013-2013-PRODUCE, publicado el 28 de diciembre de 2013.

En ese sentido se han integrado las leyes N° 28015 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, el Decreto Legislativo N° 1086 y las leyes N° 29034, N°29566, N°29903 y la N° 30056. La definición del tamaño de la empresa será solo por el volumen de las ventas.

CARACTERÍSTICAS DE LA MYPE

Características de las MYPE Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

a) El número total de trabajadores:

- La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive.

b) Niveles de ventas anuales:

- La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.
- La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 UIT.

Las entidades públicas y privadas uniformizan sus criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas públicas de promoción y formalización del sector.

2.2.3.1. MICROEMPRESA

Según la SUNAT (2013) para que una empresa sea considerada MICROEMPRESA, sus ventas anuales no debe superar las 150 UIT, para el año 2014 S/. 570,000, estar inscrito en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE).

El intento por definir y diferenciar cualitativamente a la microempresa de las demás empresas conduce en ocasiones a conclusiones erróneas de lo que es una empresa “muy pequeña”. Se espera que una definición cualitativa de microempresa permita identificar aquellas características que hacen a ésta diferente de las demás empresas y no genere dudas en cuanto a si la empresa es considerada micro o pequeña; sin embargo, esto no ocurre con las definiciones que a continuación se plantean.

Los autores pretenden dar una definición cualitativa de qué es microempresa, es decir, cuáles son las cualidades que la hacen única; sin embargo, las cualidades presentadas en estas definiciones no señalan diferencias que permitan separar a las empresas muy pequeñas de las demás porque estas cualidades son aplicables en todos los tamaños de empresa (grande, mediana, pequeña y micro).

Al respecto Rivero y otros (2001) definen la microempresa como “[...] pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios, cuya creación no requiere de mucho capital y debido a su tamaño existe un uso productivo y eficiente de los recursos”. En esta definición la expresión “pequeña” genera ambigüedades y confirma el hecho de que micro en ocasiones se usa como sinónimo de pequeño.

Asimismo Carpintero (1998) da una definición similar a la citada en párrafos anteriores aunque este último agrega detalles respecto a los recursos con los que cuenta la microempresa, y la define como pequeña unidad de producción, comercio o prestación de servicios, en

la que se puede distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología, aunque todo ello precario.

De acuerdo con Anzola (2002) una empresa es pequeña cuando es comparada con empresas grandes (lo que es pequeño depende del punto de vista relativo que se tome).

Asis y otros (2000) la microempresa, como cualquier otra empresa sin depender de su dimensión, no es necesariamente un fenómeno accidental o marginal resultado de las crisis económicas, sino que constituye una parte importante de la estructura económica de la mayoría de los países. Esto último sin importar que el país sea considerado desarrollado, en desarrollo o país menos adelantado.

Max – Neef (1998) intenta dar una definición con rasgos cualitativos sobre qué es una microempresa basándose en la problemática de las empresas que son muy pequeñas, pero éstos son problemas que puede o no afrontar cualquier empresa sin depender necesariamente de su tamaño ¿Acaso las pequeña, mediana y gran empresas no son heterogéneas multidimensionalmente?, no pueden ser inestables debido a su entorno económico y no pueden pasar por crisis en las cuales parezca que sus dueños apenas sobreviven, carecen de oportunidades y temen al desempleo? Por lo tanto, la microempresa es simplemente una empresa que por su tamaño se le ha incluido dentro de un grupo denominado “micro”.

En otras palabras, la microempresa como fenómeno diferente a la empresa no existe. El término micro, sinónimo de “muy pequeño” como compositivo de la palabra empresa, se usa para indicar que dentro de un grupo de empresas existe una cantidad determinada de unidades que son muy pequeñas en comparación con las demás.

COMPROBANTES DE PAGO

Según la SUNAT (2013) Documento que acredita la transferencia de bienes, su entrega en uso, o la prestación de servicios. Para ser

considerado como tal, el comprobante de pago debe ser emitido y/o impreso conforme a las normas del Reglamento de Comprobantes de Pago aprobado por la SUNAT.

LIBROS Y REGISTROS CONTABLES

Espinoza (2006) dice que los libros y registros contables son aquellos soportes materiales en donde se registran las diversas operaciones económicas que realiza una empresa, durante un periodo de tiempo determinado.

CLASIFICACIÓN DE LIBROS Y REGISTROS CONTABLES

Los Libros y Registros Contables se Clasifican en:

a) **Libros principales:** Son aquellos que por su naturaleza se requieren de forma imprescindible para el registro de las operaciones contables, situación que los convierte en obligatorios.

Estos Libros son los Siguietes:

- Libro de Inventario y Balances.
- Libro Diario.
- Libro Mayor.

b) **Libros y Registros Auxiliares:** Son aquellos libros o registros en donde se anotan en forma analítica y detallada la información registrada en los libros principales, de allí su nombre porque auxilian en la información a los libros principales. Estos a su vez se pueden subdividir en:

c) **Obligatorios:** son aquellos que, por regulación de alguna norma deben ser llevados por la empresa como su nombre lo dice, de manera obligatoria. Dentro de estos podemos mencionar entre otros:

- Libro Caja y Bancos.
- Registro de Ventas e Ingresos.
- Registro de Compras.

- Libro de Planillas o Planillas de Pago.
- Registro de Costos.
- Registro de Inventario Permanente en Unidades físicas.
- Registro de Inventario Permanente Valorizado.
- Registro de Consignaciones.
- Registro de Activos fijos.
- Libro de Ingresos y Gastos para perceptores de rentas de segunda categoría.
- Libro de Ingresos y Gastos para perceptores de rentas de cuarta categoría.
- Libro de Retenciones inciso e y f artículo 34 de la Ley del Impuesto a la Renta.
- Registro del Régimen de Retenciones del IGV.
- Registro del Régimen de Percepciones del IGV.
- Registro de Retenciones Artículo 77-A de la Ley del Impuesto a la Renta.
- Registro Auxiliar para contratos de colaboración empresarial.
- Registro IVAP.
- Registro de Huéspedes.

d) **Voluntarios.-** Son aquellos que la empresa emplea según sus necesidades para la presentación de su información financiera. Dentro de dichos Libros tenemos:

- Registro de Letras por Cobrar.
- Registro de Letras por Pagar.
- Libro Bancos.
- Registro de Control de Caja Chica.

De conformidad con el artículo 33 del código de comercio, todo negocio sea persona natural o jurídica deberá llevar los libros principales y auxiliares obligatorios. Asimismo, podrán llevar todos

aquellos que estimen conveniente para la presentación de su información de acuerdo al sistema de contabilidad que adopten.

De acuerdo a lo establecido en el numeral 4 del artículo 87 del (Código Tributario, Decreto Supremo N°133-2013-EF) los contribuyentes deberán llevar obligatoriamente los libros de contabilidad exigidos por las Leyes, reglamentos o resoluciones de superintendencia de la SUNAT.

A manera de ejemplo podemos señalar que una de las normas que regula la obligatoriedad de contar con libros y registros contables es el Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta (en adelante LIR) que, en su artículo 65 establece los libros y registros contables que los contribuyentes perceptores de rentas de segunda, tercera y cuarta categoría deben llevar.

Libros y registros contables obligatorios para fines tributarios según la categoría de renta.

Los contribuyentes perceptores de rentas de primera categoría no se encuentran obligados a llevar libros o registros contables.

De conformidad con el último párrafo del artículo 65 de la LIR aquellos perceptores de renta de segunda categoría que en el ejercicio gravable anterior o en el curso del ejercicio, hubieran percibido rentas brutas superiores a veinte (20) Unidades Impositivas Tributarias, únicamente deberán llevar un *Libro de Ingresos y Gastos*.

CONTRIBUYENTES GENERADORES DE RENTA DE TERCERA CATEGORÍA

a) Régimen General del Impuesto a la Renta.

De acuerdo con el primer párrafo del artículo 65 de la LIR, los perceptores de rentas de tercera categoría, tienen la obligación de llevar libros contables.

b) Régimen Especial del Impuesto a la Renta.

El artículo 124 de la LIR faculta a la SUNAT para que mediante Resolución de Superintendencia establezca los libros y registros contables que los sujetos de este régimen se encuentran obligados a llevar, es así que, con fecha 26/03/04, pública la Resolución de Superintendencia N° 071-2004/SUNAT estableciendo que los contribuyentes del RER deberán llevar los siguientes libros y registros contables:

- Registro de Ventas e Ingresos.
- Registro de Compras.
- Libro de Inventarios y Balances del RER.

Debe tenerse en consideración que el Libro de Inventarios y Balances a que hace referencia la norma, no es el convencional como el que llevan los contribuyentes del Régimen General si no que es un Libro especial.

c) Nuevo Régimen Único Simplificado

El Decreto Legislativo N.º 937 norma que crea el Nuevo Régimen Único Simplificado en su artículo 20 señala que los sujetos que se encuentren en este régimen no se encontrarán obligados a llevar libros y registros contables.

No obstante lo anterior, la Resolución de Superintendencia N° 266-2004/SUNAT (04/11/04) establece que en el caso que los contribuyentes comprendidos en el Nuevo RUS realicen operaciones gravadas con el Impuesto a la Venta de Arroz Pilado (IVAP) deberán llevar un "Registro de Ventas e Ingresos", en el que anotarán de manera correlativa, exclusivamente las operaciones gravadas con el IVAP.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

La contabilidad de gestión mejora la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La *gestión contable* mejora el proceso decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.
- La *gestión tributaria* mejora la condición decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.
- La *gestión empresarial* optimiza la toma de decisiones del decisor en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Administración tributaria.-** En nuestro medio, la SUNAT es la entidad competente para la administración de los tributos del gobierno central; Los gobiernos locales, para los tributos que por ley constituyen ingresos de los mismos; Y los organismos del estado tales como ESSALU, ONP, SENATI, etc. Para las contribuciones que constituyen sus ingresos propios.
- **Análisis financiero.-** Es un instrumento de diagnóstico empresarial que consiste en el establecimiento de las relaciones de las diversas cuentas que integran los estados financieros, utilizando los ratios financieros que sirven para evaluar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de la empresa en el pasado en el presente o futuro.
- **Condición Decisional.-** Las situaciones de toma de decisiones muchas veces se clasifican en un continuo que va de la certidumbre (muy pronosticable), pasando por los riesgos, hasta la incertidumbre (muy poco pronosticable).
- **Contabilidad de Gestión.-** Un aspecto que ayuda a mejorar la gestión y la necesidad de que se establezca de una manera eficaz y eficiente. Hasta la fecha, en las prácticas empresariales, poco se ha realizado en cuanto a la inclusión de

aspectos contables, tributarios y empresariales en la gestión, considerados una herramienta fundamental en la contabilidad de gestión para la dirección de la empresa.

- **Decisión Adaptiva.-** Este enfoque adaptativo gira en torno al supuesto de que el vínculo entre los actos de la organización (resultado de una decisión) y las consecuencias de esos actos son mucho más confusos y mucho más imprevisibles de lo que suponen las personas que toman decisiones racionales.
- **Decisión empresarial.-** Es la expresión concreta, explícita y/o implícita de la voluntad de la empresa de establecer, mantener, modificar o eliminar determinadas relaciones o "reglas de juego" entre la empresa y su entorno.
- **Decisor (Empresario).-** El decisor u empresario (Homo complexus) es aquel que dirigen estratégicamente una empresa, dotado de capacidades y competencias suficientes donde presenta un despliegue apoteósico y multilateral de todas sus potencialidades humanas (paidea), a través de un proceso continuo-discontinuo de interacción con el entorno, expresando sus cualidades de asombro, admiración, curiosidad, observación, búsqueda, heurística, demiúrgico, reconstrucción, desenmascaramiento, aruspicina hermenéutica, autopoiesis, etc. de conocimientos tradicionales y vigentes económicos, contables y administrativos.
- **Desarrollo económico.-** Se entiende por tal la elevación del nivel material de vida de la población y la integración nacional de los destinos sectores que la componen en un conjunto homogéneo y solidario.
- **Desarrollo local.-** Es un proceso de cambio progresivo y continuo hacia mejores niveles en la calidad de vida de los habitantes de un territorio.
- **Desarrollo organizacional.-** Representa un enfoque ante el cambio, más costoso, más amplio y mayor plazo, que pretende trasladar a la organización entera a un nivel superior de funcionamiento, al mismo tiempo que mejora notablemente la actuación y la satisfacción de sus miembros.
- **Desarrollo regional.-** El desarrollo regional comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a

generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizando con la dinámica demográfica.

- **Desarrollo sustentable.-** Es la unión o el plazo entre el medio ambiente y el desarrollo, cuya finalidad es buscar un medio adecuado des desarrollo basándose en una sana utilización de los recursos para la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de la sociedad.
- **Desempeño de Gestión.-** Es el funcionamiento de una institución en base a su estrategia a partir de un sistema de apreciación del desenvolvimiento institucional y su potencial de desarrollo.
- **Eficacia.-** Es lograr las metas y objetivos organizacionales propuestas.
- **Eficiencia.-** Consiste en realizar un determinado trabajo o acción, utilizando el mínimo de recursos como: Dinero, materiales, tiempo y personas.
- **Empresa.-** La empresa es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica. La empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.
- **Gestión ambiental.-** Conjunto de acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente, a partir de un enfoque interdisciplinario y global.
- **Gestión de calidad.-** Es un aspecto de función general de gestión que determina y establece las políticas y hace cumplir los objetivos de la calidad en toda la organización, se considera las siguientes actividades: planificación estrategia de la calidad, la asignación de recursos y la evaluación de la calidad.
- **Gestión Empresarial.-** Puede describirse como el logro de objetivos de la política y la estrategia como factores en el proceso de la gestión empresarial. Existen aspectos fundamentales de la gestión empresarial. El primero es establecer las metas, el siguiente paso es formular estrategias con base a dichas metas.

Después, para implantar la estrategia, se opera un cambio del análisis a la gestión; la tarea de alcanzar metas establecidas con anterioridad.

- **Gestión total de calidad.-** Denominada comúnmente administración de calidad total. Es una forma de gestión de una organización centrada en la calidad, basado en la participación de todos los miembros, y que apuesta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y a proporcionar beneficios para todos los miembros de la organización y para la sociedad.
- **Gestión Tributaria.-** La gestión tributaria se puede definir como la gestión administrativa dirigida a la aplicación de los tributos. Integrada, entre otras, por la recepción y tramitación de documentos con trascendencia tributaria y la iniciación y desarrollo de las actuaciones referidas a obligaciones formales de carácter general.
- **Gestión.-** Es un proceso que consiste en efectuar acciones y diligencias para lograr un fin. La gestión tiene un responsable, es de naturaleza determinada y dispone de medios que le dan capacidad para obtener resultados concretos, capacidad de integrar los recursos humanos, materiales, económicos necesarios para lograr una determinada voluntad política.
- **Información y Comunicación.-** La información y comunicación tiene como función identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.
- **Microempresa.-** El proceso de globalización, la transformación tecnológica, la competencia entre las empresas, las crisis económicas, la migración, el crecimiento demográfico, etc., que han sucedido a través de los años, han modificado las estructuras productivas de las economías para adecuarse a las nuevas condiciones de competencia internacional, donde el mercado de trabajo no ha sido ajeno.
- **Modelo Racional de Toma de Decisiones.-** Los gerentes que ponderan sus opciones y calculan los niveles óptimos de riesgo están usando el modelo racional para tomar decisiones. Este modelo resulta muy útil para tomar decisiones no programadas; sirve a los gerentes para ir más allá de un razonamiento a priori, es decir de la suposición de que existe una solución evidente que sólo está en espera de que alguien la encuentre.

- **Proceso Decisional (Acciones).**- El proceso de decisión es complejo y depende de las características personales del tomador de decisiones, de la situación en que está involucrado y de la forma cómo percibe la situación.
- **Racionalidad.**- Esta teoría señala que las personas que toman decisiones se deben enfrentar a información inadecuada respecto a la naturaleza de un problema y sus posibles soluciones, la carencia de tiempo y dinero para reunir información más completa, la incapacidad para recordar grandes cantidades de información y los límites de su propia inteligencia.
- **Toma de Decisiones.**- La toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Específicamente, la toma de decisiones es un proceso conducido por gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones. Además La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de las organizaciones con acciones que la llevarán hacia el futuro.

2.5. VARIABLES DE ESTUDIO

- **VARIABLE INDEPENDIENTE (X)**

CONTABILIDAD DE GESTIÓN.

La contabilidad de gestión o contabilidad directiva, consiste en la utilización, análisis e interpretación de la información obtenida de la contabilidad financiera de cara a la adopción de decisiones a corto plazo en el seno de la organización.

La contabilidad de gestión está adquiriendo cada vez más fuerza en las empresas, debido a la gran competitividad, cambios en el entorno empresarial, internacionalización y globalización de los mercados así como a la rapidez con que se producen los cambios en los sistemas de información.

Estudiamos la gestión contable como un aspecto que ayuda a mejorar la gestión y la necesidad de que se establezca de una manera eficaz y eficiente. Hasta la fecha, en las prácticas empresariales, poco se ha realizado en cuanto a la inclusión de aspectos contables, tributarios y empresariales en la gestión,

considerados una herramienta fundamental en la contabilidad de gestión para la dirección de la empresa. (Esteban, 2011)

- **VARIABLE DEPENDIENTE (Y)**

TOMA DE DECISIONES.

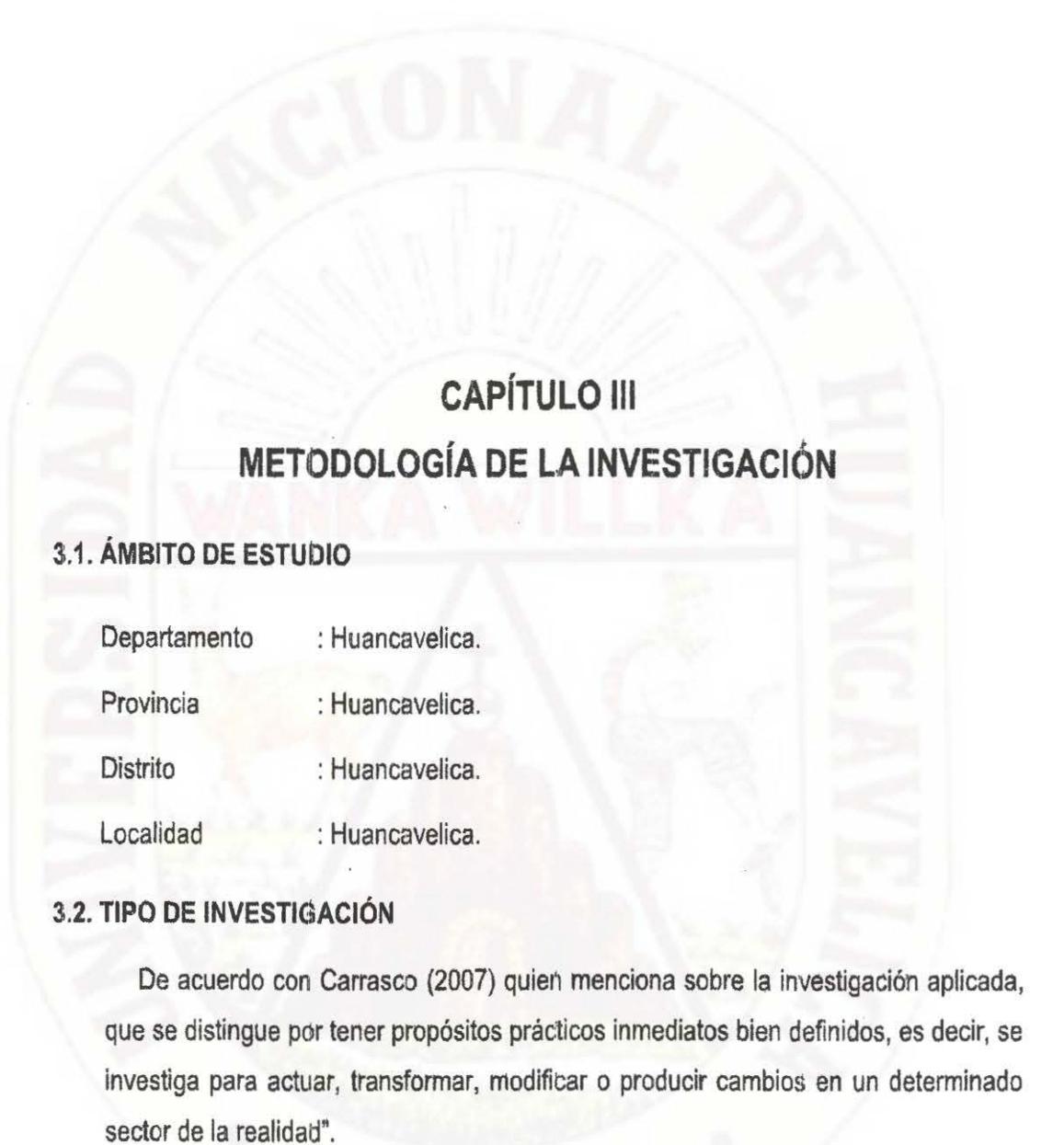
Es un proceso conducido por gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones. Además La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de las organizaciones con acciones que la llevarán hacia el futuro. En la toma de decisiones se trata con problemas. Un problema surge cuando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

2.6. DEFINICIÓN OPERATIVA DE LAS VARIABLES

Tabla 1. Operacionalización de las variables de estudio.

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
CONTABILIDAD DE GESTIÓN (X)	<p>Definición Conceptual: La contabilidad de gestión o contabilidad directiva, consiste en la utilización, análisis e interpretación de la información obtenida de la contabilidad financiera de cara a la adopción de decisiones a corto plazo en el seno de la organización. Estudiamos la gestión contable como un aspecto que ayuda a mejorar la gestión y la necesidad de que se establezca de una manera eficaz y eficiente. Hasta la fecha, en las prácticas empresariales, poco se ha realizado en cuanto a la inclusión de aspectos contables, tributarios y empresariales en la gestión, considerados una herramienta fundamental en la contabilidad de gestión para la dirección de la empresa. Esteban, (2011).</p>	GESTIÓN CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Empresarial • Formalización • Comprobantes de Pago (Físico-Virtual) • Libros Contables • Procesos contables
		GESTIÓN TRIBUTARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad Tributaria • Regímenes Tributarios (RUS-RER-RG) • Conciencia Tributaria • Restricciones Cumplimiento Tributario • Asesoría y Consultoría Tributaria
		GESTIÓN EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Proceso Administrativo • Estrategias • Competitividad • Rentabilidad • Marketing
TOMA DE DECISIONES (Y)	<p>Definición Conceptual: La toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Específicamente, la toma de decisiones es un proceso conducido por gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones. En la toma de decisiones un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. La naturaleza y condiciones de las decisiones frente a los diferentes problemas, requieren diferentes tipos de decisiones (Stoner, 2009).</p> <p>Definición Operacional: Para evaluar y explicar la toma de decisiones, considerando al proceso decisional, la condición decisional y el decisor empresario de las microempresas.</p>	PROCESO DECISIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la situación • Definición del Problema • Definición del Objetivo • Alternativas de Solución • Evaluación de Alternativas • Selección de la Alternativa • Implementación de la Alternativa
		CONDICIÓN DECISIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Certeza • Riesgo • Incertidumbre • Heurística • Adaptiva • Racionalidad
		DECISOR	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades (Conceptuales, Humanas y Técnicas) • Roles (Innovador, Continuo, Participativo, Dinámico y Flexible) • Experiencia • Nivel Académico

Fuente: Elaboración propia.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

Departamento	: Huancavelica.
Provincia	: Huancavelica.
Distrito	: Huancavelica.
Localidad	: Huancavelica.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Carrasco (2007) quien menciona sobre la investigación aplicada, que se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad”.

Asimismo Muñoz (2011) menciona que este tipo de investigación también recibe el nombre de investigación aplicada fundamental, investigación aplicada tecnológica, investigación práctica o investigación empírica. Se caracteriza por aplicar los conocimientos que surgen de la investigación pura para resolver problemas de carácter práctico, empírico y tecnológico para el avance y beneficio de los sectores productivos de bienes y servicios de la sociedad.

El tipo de investigación de la presente investigación aplicada, en razón que utilizará conocimientos existentes en las ciencias contables, administrativas y económicas para utilidad práctica de interés social de la localidad de Huancavelica y se obtendrá un nuevo conocimiento de contabilidad de gestión para las microempresas, donde los empresarios tomen decisiones eficientes y eficaces.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Carrasco (2007) quien nos da a entender sobre el nivel explicativo, mencionando lo siguiente: Es la investigación que responde a la interrogante ¿por qué?, es decir, con este estudio podemos conocer por qué un hecho o fenómeno de la realidad tiene tales y cuáles características, cualidades, propiedades, etc., en síntesis, por qué la variable en estudio es cómo es.

Asimismo Hernandez (2014) menciona que los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.

Para Bernal (2010) La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos.

Para García (2014) la investigación explicativa es el estudio sobre las causas de los eventos, explicando por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifestó o por qué se relacionan dos o más variables.

Por tanto en la presente investigación, el nivel de investigación es explicativo; porque busca medir la causalidad existente entre las dos variables de contabilidad de gestión y la toma de decisiones. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante las pruebas de hipótesis causales se determina la aceptación o rechazo.

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Sánchez (1998) un diseño de investigación puede ser definido como una estructura u organización esquematizada que adopta el investigador para

relacionar y controlar las variables de estudio. En base a su tipología, en la investigación sea utilizado un diseño *ex - post- facto* cuyo diagrama es el siguiente:

(X) Y

Según Sánchez (1998) la variable experimental "X" (contabilidad de gestión) o causa no es manipulada, sino que al momento de la medición ya ha actuado y el investigador se limita a medir la variable dependiente "Y" o efecto (toma de decisiones) de tal manera que se supone que Y depende de X.

3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. MÉTODO GENERAL.

Para Bunge (2002) el método científico es un rasgo característico de la ciencia, tanto básica como aplicada; donde hay método científico hay ciencia. Entre las características del método científico, está el hecho que es falible, puede perfeccionarse mediante la estimación de los resultados a los cuales lleva mediante el análisis directo, además es sistémico y puede autocorregirse a sí mismo. Así pues en la investigación se ha elegido al método científico como método general además teniendo en cuenta que hoy en día es el paradigma para el desarrollo del conocimiento científico.

Para García (2014) reunir los elementos que integran un fenómeno para conocer sus partes y establecer sus relaciones.

3.5.2. MÉTODOS ESPECÍFICOS.

De acuerdo con García (2014) utilizamos los siguientes métodos específicos.

- Método Histórico. Analizar antecedentes para derivar nuevos conocimientos.
- Método Crítico. Analizar e interpretar conocimientos presentando evidencias.
- Método de Observación. Percibir fenómenos con los órganos de los sentidos en forma natural o utilizando instrumentos.

- Método Heurístico. Comprobar o crear nuevos conocimientos aplicando actividades innovadoras (prueba-error)

Como métodos específicos se utilizarán los métodos inductivo-deductivo; de análisis-síntesis. Porque nos permitirá investigar la explicación de las variables, Carrasco (2007).

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO

3.6.1. POBLACIÓN

Coincidiendo con la definición de Kerlinger (2008), se llama población al conjunto universal que se estudia o al grupo más grande de individuos, objetos, cosas o situaciones que puedan ser agrupados en función de una o más características comunes.

En la investigación la población está formada por todas las microempresas comerciales que desarrollan sus actividades económicas en la localidad de Huancavelica, que tienen las características concordantes y susceptibles a ser estudiadas, descansando en el principio de que las partes representan al todo y por tal son las características que definen a la población de la cual fue extraída. La población se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. *Microempresas comerciales de la localidad de Huancavelica 2014.*

Unidad de Análisis	Detalle	Total
Empresarios	Personas Naturales	1006
	Personas Jurídicas	122
	Microempresas Comerciales de la localidad de Huancavelica.	1128

Fuente: SUNAT 2014.

3.6.2. MUESTRA

Al respecto Hernández (2014) menciona que la muestra es, en esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que

pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.

De igual manera Carrasco (2007) dice que la muestra es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población.

En la presente investigación hacemos uso del tipo de muestra probabilística aleatoria simple, porque hacemos uso de una fórmula estadística para obtener el cálculo exacto del tamaño de la muestra.

De acuerdo a la tabla 2 donde se muestra la población de microempresas comerciales de la localidad de Huancavelica, que son un total de 1128 empresas, de la cual procederemos a reemplazar este dato en la fórmula.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

Como podemos apreciar no basta con reemplazar la población en la fórmula planteada, por lo tanto procedemos a insertar los datos:

Donde:

- n = el tamaño de la muestra.
- N = tamaño de la población.
- σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.
- Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.
- e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 10% (0,10), valor que queda a criterio del encuestador.

Insertando los datos:

$$n = \frac{1128 (1.96)^2 (0.5)^2}{(1128-1) (10/100)^2 + (1.96)^2 (0.5)^2} = 88.5769231$$

Por lo que obtenemos un redondeo de la muestra de 89 microempresas comerciales, siendo las unidades de análisis los dueños del negocio y empresarios de las microempresas comerciales de la localidad de Huancavelica.

Porque la elección de la unidad de análisis se realizó haciendo uso de la fórmula estadística y están representados en la siguiente tabla:

Tabla 3. *Tamaño de la muestra.*

Detalle	Total	Muestra	%
Personas Naturales	1006	79	89
Personas Jurídicas	122	10	11
Total	1128	89	100

Fuente: Elaboración propia

3.6.3. MUESTREO

De acuerdo con Meléndez (2011) el muestreo es la técnica para elegir los sujetos de la muestra. Así pues, de acuerdo a la estructura poblacional y de la muestra se eligió como método de muestreo aleatorio simple. De forma aleatoria se han elegido a las 89 microempresas de la localidad de Huancavelica.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.7.1. TÉCNICAS

a) OBSERVACIÓN

Para Carrasco (2007) la observación se utiliza para la recopilación de información a pesar de que muchos autores la catalogan únicamente como técnicas exclusivas para la recopilación de datos.

b) REVISIÓN DOCUMENTAL

Análisis de documentos bibliográficos (fichas) y documentos de gestión normativa empresarial, revisaremos y utilizaremos bibliografía especializada para el soporte del desarrollo del presente proyecto de investigación. Por la cual, recurriremos a las diferentes bibliotecas de las Universidades y utilizaremos bibliografía electrónica a través de INTERNET para acceder a base de datos para revisar y consultar los trabajos de investigación. Análisis de Documentos e instrumentos de Contabilidad de Gestión y Toma de Decisiones, se considera para poder contrastar con la realidad y otros instrumentos el cual, permitirá lograr un diagnóstico razonable (Instrumentos: Guías de revisión bibliográfica y documental).

c) ENCUESTA

Se aplicará el cuestionario pre-establecido estableciendo su validez y confiabilidad a toda la muestra determinada de las microempresas de la Localidad de Huancavelica, periodo 2014.

Al respecto Ccanto (2010) explica sobre la encuesta que contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, permite además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente, reduce la realidad a ciertos números de datos esenciales y precisa el objeto del estudio.

El mismo autor dice que es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos con que ella se obtiene.

Esta técnica se ha usado para obtener información más precisa sobre el fenómeno a estudiar, y al igual que la entrevista fue realizada a las personas naturales con negocio como gerentes de las empresas unipersonales de la localidad de Huancavelica.

3.7.2. INSTRUMENTOS

a) CUESTIONARIO DE OBSERVACIÓN

Observación, se ha realizado durante, proceso y culminación de la investigación en las actividades de investigación para establecer los parámetros de medición de las variables en estudio.

Para Carrasco (2007) el Cuestionario es el instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas. Las preguntas estandarizadas se preparan con anticipación y previsión"

El mismo Hernández (2014) sustenta que el cuestionario es un instrumento, dando a entender que el cuestionario es: "Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir".

b) GUÍA DE OBSERVACIÓN

En concordancia con las técnicas elegidas en el marco de este estudio, se ha seleccionado el cuestionario y una tabla comparativa, como instrumentos de recolección de datos, los cuales permitieron obtener la información de forma relevante y clara.

- El primer instrumento utilizado la guía de entrevista.
- El segundo instrumento fue el cuestionario, que el mismo representa un instrumento que recoge información.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En coordinación con el asesor, realizamos lo siguiente: Presentación de la solicitud dirigida a cada una de los empresarios o dueños de los negocios de las microempresas determinadas en el muestreo de la localidad de Huancavelica para iniciar el desarrollo del proyecto de investigación, coordinaciones con los empresarios y/o trabajadores, dar instrucciones sobre la finalidad del instrumento. Aplicación del instrumento a la muestra determinada de empresarios, supervisión y control y realización del Informe respectivo.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de datos se hizo de acuerdo a la estructura del instrumento de medición. Posteriormente se usó los elementos de la estadística descriptiva como son:

- Medidas de tendencia central: media, mediana, moda.
- Medidas de dispersión: desviación estándar y varianza.
- Tablas de frecuencia simple y doble entrada.
- Diagramas de barras y sectores.

Asimismo se han utilizado las técnicas de la estadística inferencial, que son:

- Prueba de correlación "r" de Pearson.
- Modelo de regresión simple.
- Diagramas de dispersión.
- Modelo clásico de Pearson para la docimasia de las hipótesis formuladas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con los respectivos instrumentos de medición en los empresarios de las microempresas comerciales de Huancavelica, periodo 2014; a continuación se procedió a la recodificación de los datos para la variable de estudio referida a la contabilidad de gestión y la toma de decisiones; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 89 filas y 15 columnas para la primera variable y 16 columnas para la segunda variable).

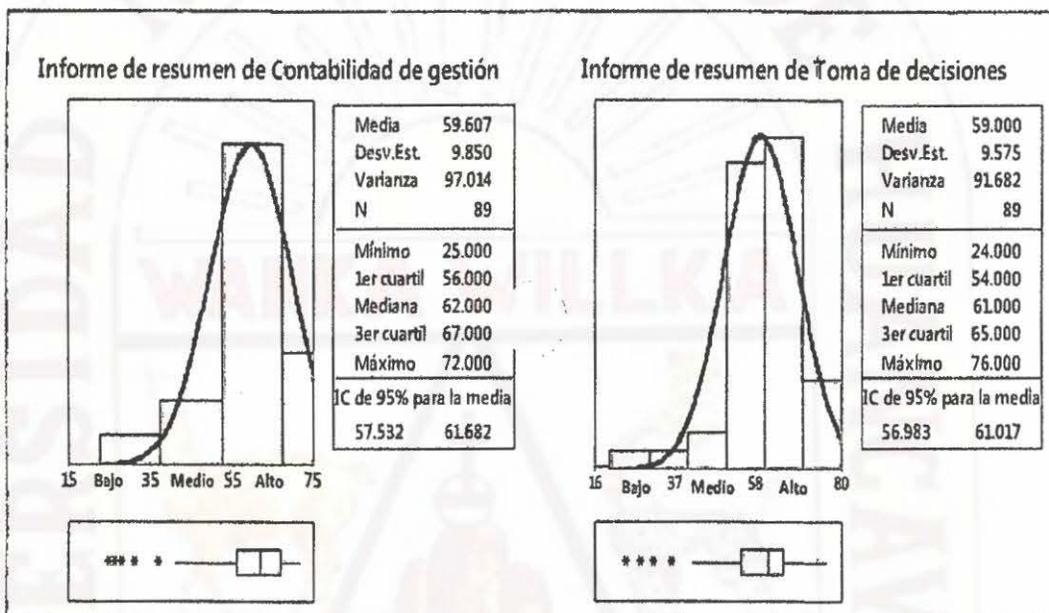
Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, diagrama de barras) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la incidencia entre las variables.

Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar, que para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico SAS 12 (software de análisis estadístico), además la redacción del estilo estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.1. ESTADÍSTICAS DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MICROEMPRESAS DE LA LOCALIDAD DE HUANCAVELICA

Gráfico 1. Estadísticas de resumen de la contabilidad de gestión y la toma de decisiones en las microempresas de la localidad de Huancavelica.

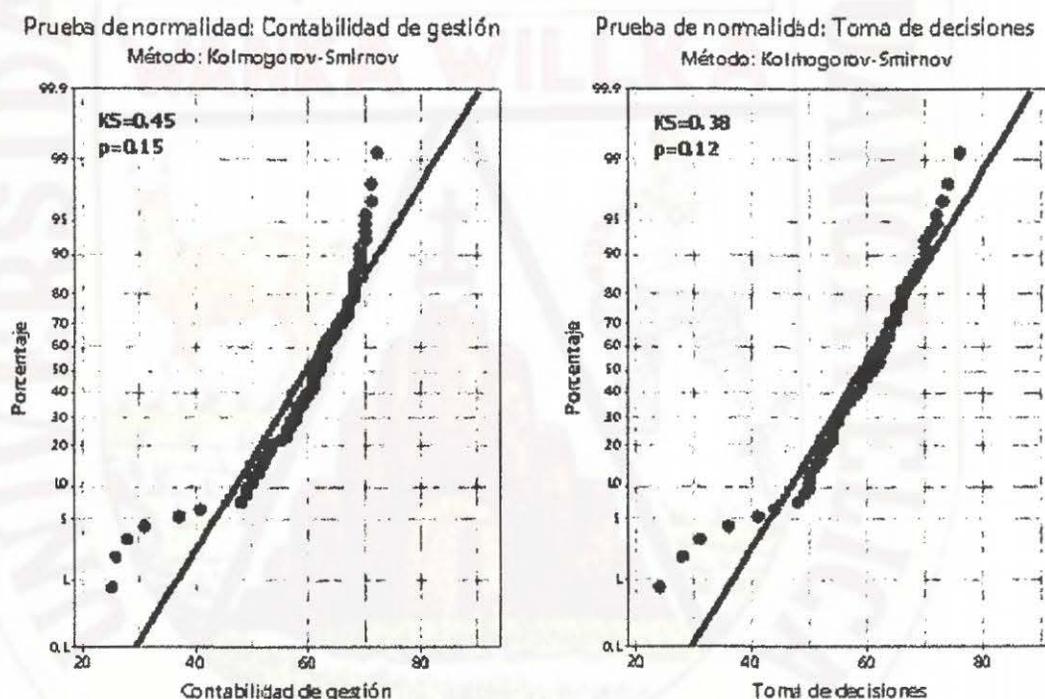


Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 1 se observa las estadísticas de resumen de las dos variables en estudio. Observamos que para la variable referida a la *contabilidad de gestión* la media es 59,607 que dentro del rango de la variable está tipificada como alto [55-75] asimismo la puntuación mínima es de 25 puntos y la máxima es 72 puntos, el valor de la mediana es de 62 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 9,85 y la varianza es 97,014 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza para la media son 57,532 y 61,682 al 95% de confianza; el histograma nos muestran que efectivamente los datos están siguiendo una distribución normal por lo cual usaremos los elementos de la estadística paramétrica.

Para la variable referida a la *toma de decisiones* la media es 59,0 que está tipificada como alta [58-80], la puntuación mínima es de 24 puntos y la máxima es 76 puntos, la mediana es 61; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 9,575 y la varianza es 91,682 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza son 56,983 y 61,017 al 95% de confianza; el histograma muestran que los datos están siguiendo una distribución normal, por tanto usaremos la estadística paramétrica.

Gráfico 2. Estadísticas para la normalidad de las puntuaciones de la contabilidad de gestión y la toma de decisiones en las microempresas de la localidad de Huancavelica.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 2 observamos los resultados del contraste de normalidad para ambas variables utilizando la estadística de Kolmogorov-Smirnov, la prueba de normalidad de Kolmogorov –Smirnov constituye una prueba de bondad de ajuste para identificar los datos analizados provienen de poblaciones con distribución normal, por ende utilizar los elementos de la estadística paramétrica para analizar

incidencia de las variables, dicha estadística se define como la diferencia máxima entre la frecuencia observada y esperada:

$$KS = \text{Max}|F_e - F_o|$$

Para lo cual planteamos el siguiente conjunto de hipótesis:

H₀: Los datos de la variable *contabilidad de gestión* no tienen una distribución normal.

H₁: Los datos de la variable *contabilidad de gestión* tienen una distribución normal.

Del gráfico 1 observamos que la estadística KS obtenida es $KS=0,45$ y cuyo contraste de significancia es $p=0,15$. Considerando un nivel de significancia $\alpha=5\%$ se deduce que $p>\alpha$ ($0,15>0,05$) por lo cual se concluye en aceptar la hipótesis alterna, por tanto los datos de la variable *contabilidad de gestión* se distribuyen de forma normal.

H₀: Los datos de la variable *toma de decisiones* no tienen una distribución normal.

H₁: Los datos de la variable *toma de decisiones* tienen una distribución normal.

Del gráfico 2 observamos que la estadística KS obtenida es $KS=0,38$ y cuyo contraste de significancia es $p=0,12$. Considerando un nivel de significancia $\alpha=5\%$ se deduce que $p>\alpha$ ($0,12>0,05$) por lo cual se concluye en aceptar la hipótesis alterna, por tanto los datos de la variable *toma de decisiones* se distribuyen de forma normal.

4.1.1. RESULTADOS DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN

Las puntuaciones obtenidas se han procedido a recodificar acuerdo a la tipificación de las variables, luego se han agrupado en tres categorías y cuyos resultados se presenta a continuación.

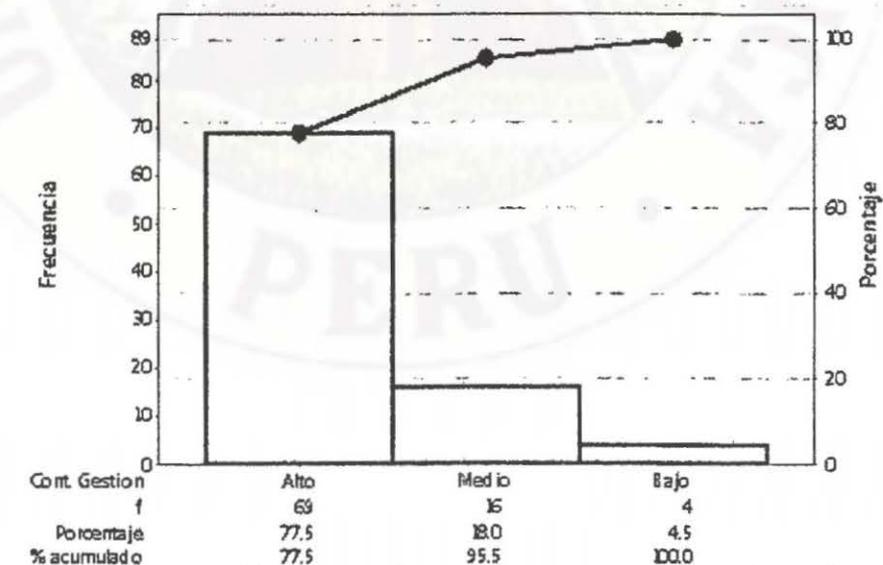
Tabla 4. Resultados de la contabilidad de gestión en la microempresas comerciales de Huancavelica.

Contabilidad de gestión	f	%
Bajo	4	4,5
Medio	16	18,0
Alto	69	77,5
Total	89	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

En la tabla 4 se observa que en lo referente a la Contabilidad de gestión de las microempresas comerciales de la localidad de Huancavelica, el 4,5% (4) microempresas presentan un nivel bajo, el 18% (16) de microempresas presentan un nivel medio y el 77,5% (69) de microempresas presentan un nivel alto.

Gráfico 3. Diagrama de la contabilidad de gestión en la microempresas comerciales de Huancavelica.



Fuente: tabla 4.

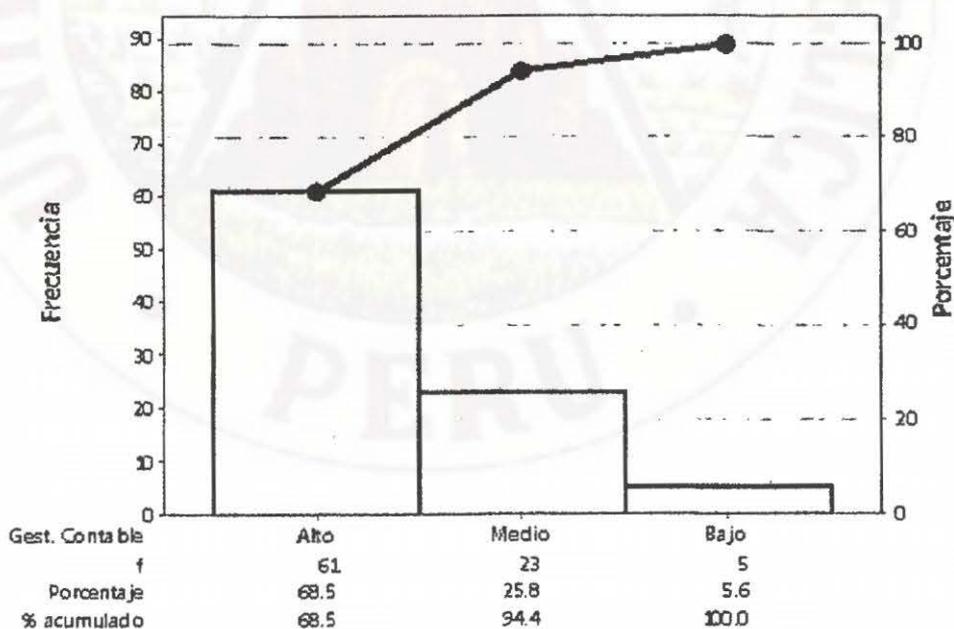
Tabla 5. Resultados de la gestión contable en la microempresas comerciales de Huancavelica.

Gestión contable	f	%
Bajo	5	5,6
Medio	23	25,8
Alto	61	68,5
Total	89	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

En la tabla 5 se observa los resultados de la *gestión contable* en las microempresas comerciales de la localidad de Huancavelica, el 5,6% (5) microempresas presentan un nivel bajo, el 25,8% (23) de microempresas presentan un nivel medio y el 68,5% (61) de microempresas presentan un nivel alto. Asimismo en el diagrama de barras se observa las estadísticas acumuladas, el 94,4% de empresas tienen un nivel de gestión contable entre alto y medio.

Gráfico 4. Diagrama de la gestión contable en la microempresas comerciales de Huancavelica.



Fuente: Tabla 5.

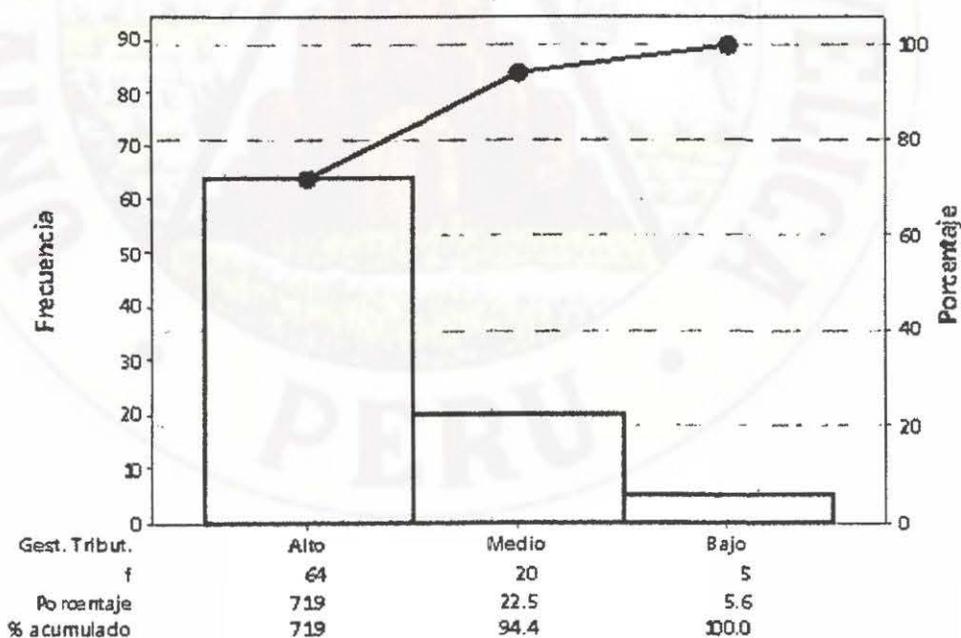
Tabla 6. Resultados de la gestión tributaria en la microempresas comerciales de Huancavelica.

Gestión tributaria	f	%
Bajo	5	5,6
Medio	20	22,5
Alto	64	71,9
Total	89	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

En la tabla 6 se observa los resultados de la *gestión tributaria* en las microempresas comerciales de la localidad de Huancavelica, el 5,6% (5) microempresas presentan un nivel bajo, el 22,5% (20) de microempresas presentan un nivel medio y el 71,9% (64) de microempresas presentan un nivel alto. Asimismo en el diagrama de barras se observa las estadísticas acumuladas, el 94,4% de empresas tienen un nivel de gestión tributaria entre alto y medio.

Gráfico 5. Diagrama de la gestión tributaria en la microempresas comerciales de Huancavelica.



Fuente: tabla 6.

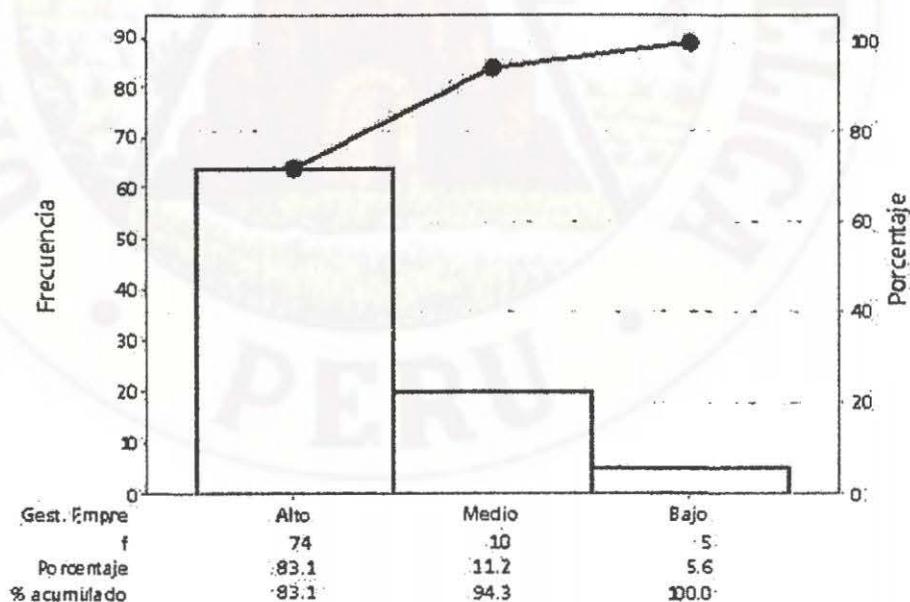
Tabla 7. Resultados de la gestión empresarial en la microempresas comerciales de Huancavelica.

Gestión empresarial	f	%
Bajo	5	5,6
Medio	10	11,2
Alto	74	83,1
Total	89	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

En la tabla 7 se observa los resultados de la *gestión empresarial* en las microempresas comerciales de la localidad de Huancavelica, el 5,6% (5) microempresas presentan un nivel bajo, el 11,2% (10) de microempresas presentan un nivel medio y el 83,1% (74) de microempresas presentan un nivel alto. Asimismo en el diagrama de barras se observa las estadísticas acumuladas, el 94,4% de empresas tienen un nivel de gestión empresarial entre alto y medio.

Gráfico 6. Diagrama de la gestión empresarial en la microempresas comerciales de Huancavelica



Fuente: tabla 7.

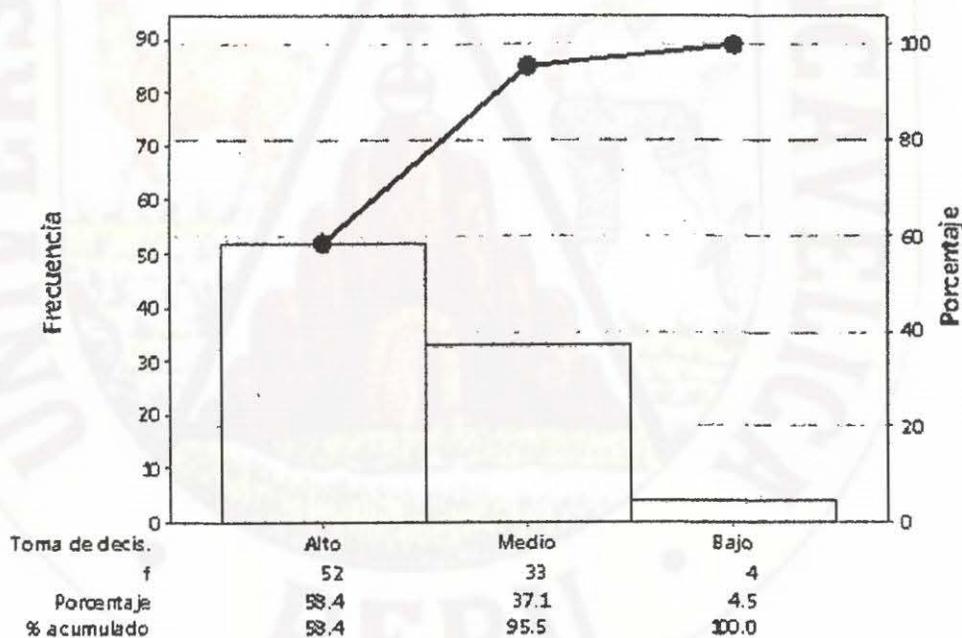
4.1.2. RESULTADOS DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MICROEMPRESAS COMERCIALES DE HUANCVELICA

Tabla 8. Resultados de la toma de decisiones en la microempresas comerciales de Huancavelica.

Toma de decisiones	f	%
Bajo	4	4,5
Medio	33	37,1
Alto	52	58,4
Total	89	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 7. Diagrama de la toma de decisiones en la microempresas comerciales de Huancavelica.



Fuente: tabla 8.

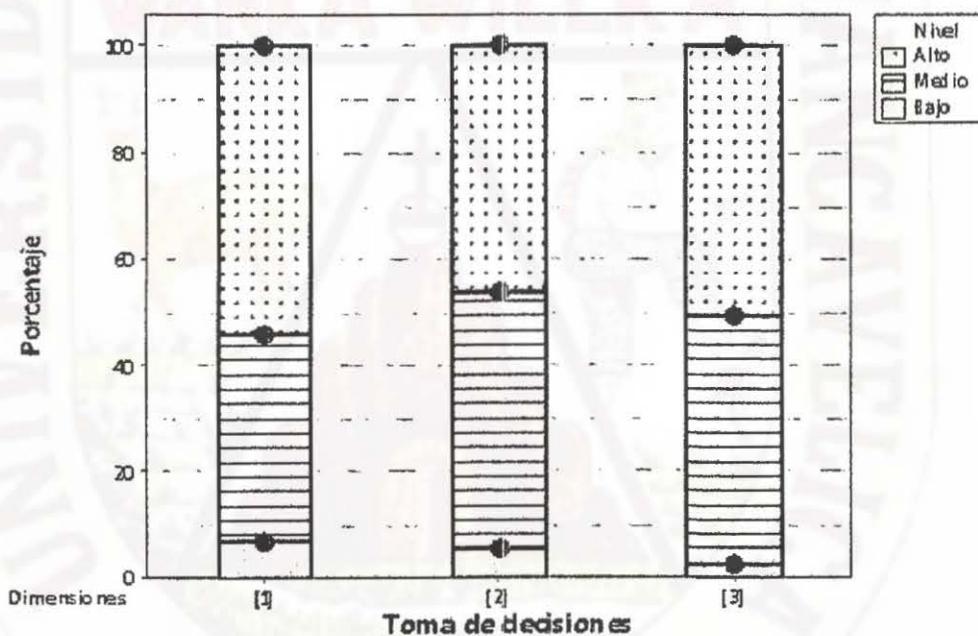
En la tabla 8 se observa los resultados de la toma de decisiones en las microempresas comerciales de la localidad de Huancavelica, el 4,5% (4) microempresas presentan un nivel bajo, el 37,1% (33) de microempresas presentan un nivel medio y el 58,4% (52) de microempresas presentan un nivel alto.

Tabla 9. Resultados de las dimensiones de la toma de decisiones en la microempresas comerciales de Huancavelica.

Dimensiones	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Proceso decisonal	6	6,7	35	39,3	48	53,9	89	100,0
[2] Condición decisonal	5	5,6	43	48,3	41	46,1	89	100,0
[3] Decisor	2	2,2	42	47,2	45	50,6	89	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 8. Diagrama de las dimensiones de la toma de decisiones en la microempresas comerciales de Huancavelica.



Fuente: tabla 9.

La tabla 9 muestra los resultados de las dimensiones de la variable *toma de decisiones*, para la dimensión *proceso decisonal* observamos que el 6,7% (6) tienen un nivel bajo, el 39,3% (35) tiene un nivel medio y el 53,9% (48) tienen un nivel alto; para la dimensión de *condición decisonal* observamos que el 5,6% (5) presentan un nivel bajo, el 48,3% (43) tiene un nivel medio y el 46,1% (41) tienen un nivel alto; para la dimensión *decisor* observamos que el 2,2% (2) presentan un nivel bajo, el 47,2% (42) tiene un nivel medio y el 50,6% (45) tienen un nivel alto.

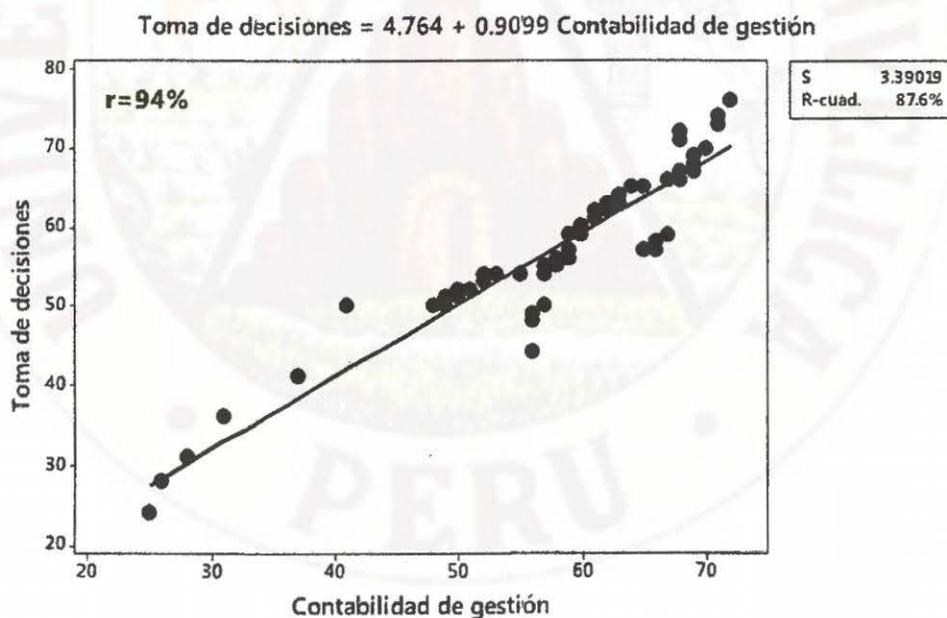
4.1.3. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Tabla 10. Resultados de la incidencia categórica de la contabilidad de gestión y la toma de decisiones.

Toma de decisiones	Contabilidad de gestión						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	4	4,5	-	-	-	-	4	4,5
Medio	-	-	16	18,0	17	19,1	33	37,1
Alto	-	-	-	-	52	58,4	52	58,4
Total	4	4,5	16	18,0	69	77,5	89	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 9. Diagrama de la de la incidencia categórica de la contabilidad de gestión y la toma de decisiones.



Fuente: base de datos.

Para determinar la intensidad de la relación entre las variables, utilizaremos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición para lo cual utilizaremos la estadística "r" de Pearson que la define como:

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y): La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

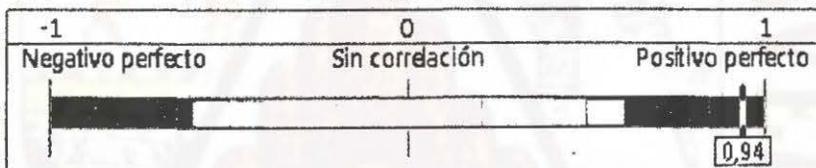
Si: Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{88,2727}{\sqrt{97,0140} \times \sqrt{91,6818}} = 94\%$$

En el gráfico siguiente observamos la significancia de la relación obtenida, notamos que dicha correlación tienen a una correlación perfecta entre las variables.

Gráfico 10. Diagrama de la significancia de la correlación entre las variables.



La correlación positiva ($r = 0,94$) indica que cuando Contabilidad de gestión aumenta, Toma de decisiones también tiende a aumentar.

Fuente: Software estadístico.

En la tabla 10 se puede observar que los correspondientes niveles altos de la toma de decisiones se corresponden de forma positiva con los correspondientes niveles altos de la contabilidad de gestión; lo cual indica la presencia de una relación entre las dos variables.

Además del correspondiente diagrama de dispersión podemos conformar el hecho de que la relación entre las variables es positiva pues la pendiente de la línea de regresión es mayor que cero; al determinar el índice de la relación entre las dos variables se ha determinado que es de 94% y positiva.

4.1.4. MODELO DE REGRESION LINEAL PARA LA INFLUENCIA DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

De acuerdo a la gráfica 8, el modelo predictivo generado para la de relación de dependencia de las dos variables es:

$$\underline{\underline{Toma_decisiones = 4,764 + 0,9099 Contab_gestion}}$$

Para lo cual realizaremos el correspondiente análisis de varianza (ANOVA) de tal manera que se tenga certeza de la validez de los coeficientes y por ende del propio modelo.

Tabla 11. Resultados del ANOVA para el modelo funcional de dependencia.

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	7068,075	1	7068,075	614,969	,000 ^b
Residuo	999,925	87	11,493		
Total	8068,000	88			

a. Variable dependiente: Toma de decisiones.

b. Predictores: (Constante), Contabilidad de gestión.

Para la validez general del modelo de regresión, usamos la estadística "F" que se distribuye con 1 y 87 grados de libertad y cuyo valor es:

$$F = \frac{\text{Media_cuadratica_numerador}}{\text{Media_cuadratica_denominador}}$$

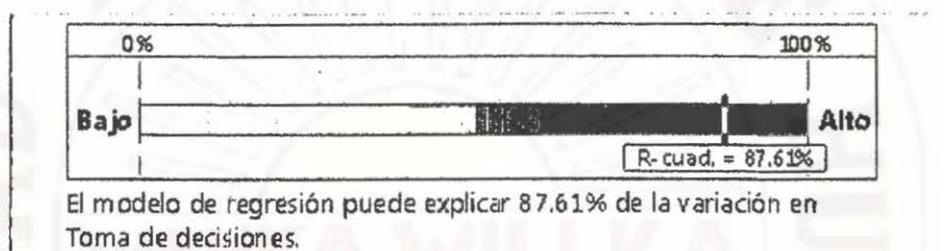
$$F = \frac{7068,075}{11,493} = 614,969$$

Para un nivel $\alpha=5\%$ el contraste de significancia obtenido es de $p=0,0$ por lo tanto se deduce que $p < \alpha$ ($0 < 0,05$)

Así pues el modelo obtenido constituye en la ecuación funcional de dependencia de la variable *toma de decisiones* frente a la variable *contabilidad de gestión*, cuyo poder de predicción es:

$$R^2 = r^2 = 0,94^2 = 87,61\%$$

Gráfico 6. Diagrama del poder de dependencia de las variables en el modelo de regresión lineal.



Fuente: Software estadístico.

Según el gráfico la mejora de la toma de decisiones a través de la contabilidad de gestión se realiza hasta un nivel del 87,61%.

4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- Nula (H_0)

La contabilidad de gestión no mejora la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.

$$\beta_1 = 0$$

Siendo:

ρ : Coeficiente de regresión.

- Alternativa (H_1)

La contabilidad de gestión mejora la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.

$$\beta_1 \neq 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α) Y NIVEL DE CONFIANZA (γ)

$$\alpha = 0,05 = 5\% \Rightarrow \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

La variable aleatoria (x) sigue una distribución "t" con 87 grados de libertad:

$$\beta_1 = \frac{\beta_1}{S_{\beta_1}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 87 grados de libertad y 0,05 de significancia es de $\pm 1,988$ bilateral (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Tabla 12. Resultados de estadísticas de los coeficientes del modelo de regresión lineal.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
(Constante)	4,764	2,216		2,149	,034
X	,9099	,037	,936	24,799	,000

Variable dependiente: Y

Fuente: Software estadístico.

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (Vc) de la "t":

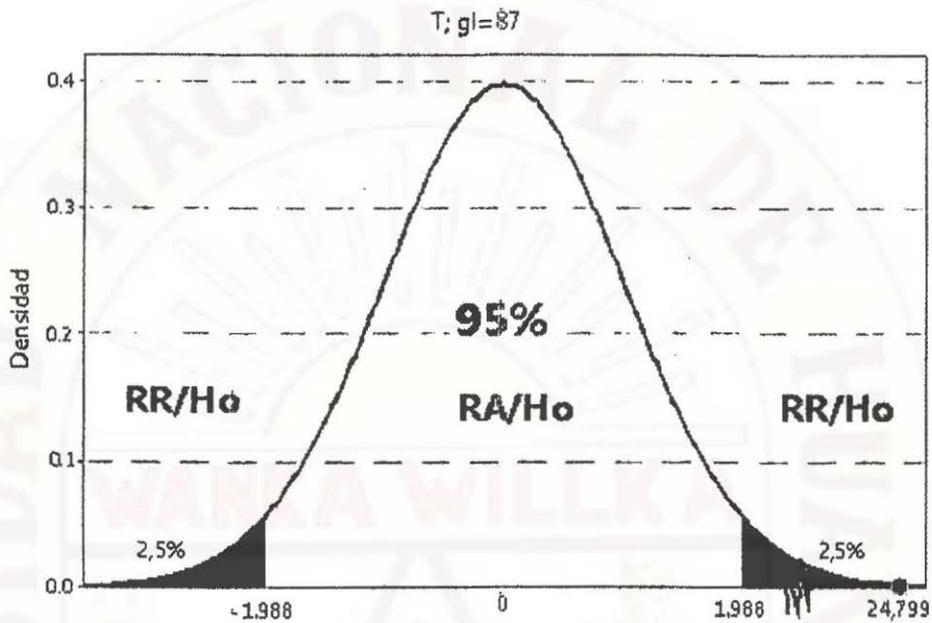
$$t = \frac{0,9099}{0,037} = 24,799$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado y el valor crítico de la misma lo tabulamos en la gráfica de la función "t", de la cual podemos deducir que $Vc > Vt$ ($24,799 > 1,988$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

La contabilidad de gestión mejora la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014 con un nivel de confianza del 95%.

Gráfico 12. Diagrama del poder de dependencia de las variables en el modelo de regresión lineal.



Fuente: Generado con el Software Estadístico.

Además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es $p=0<0,05$ por lo que se confirma en rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna.

4.2.1. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

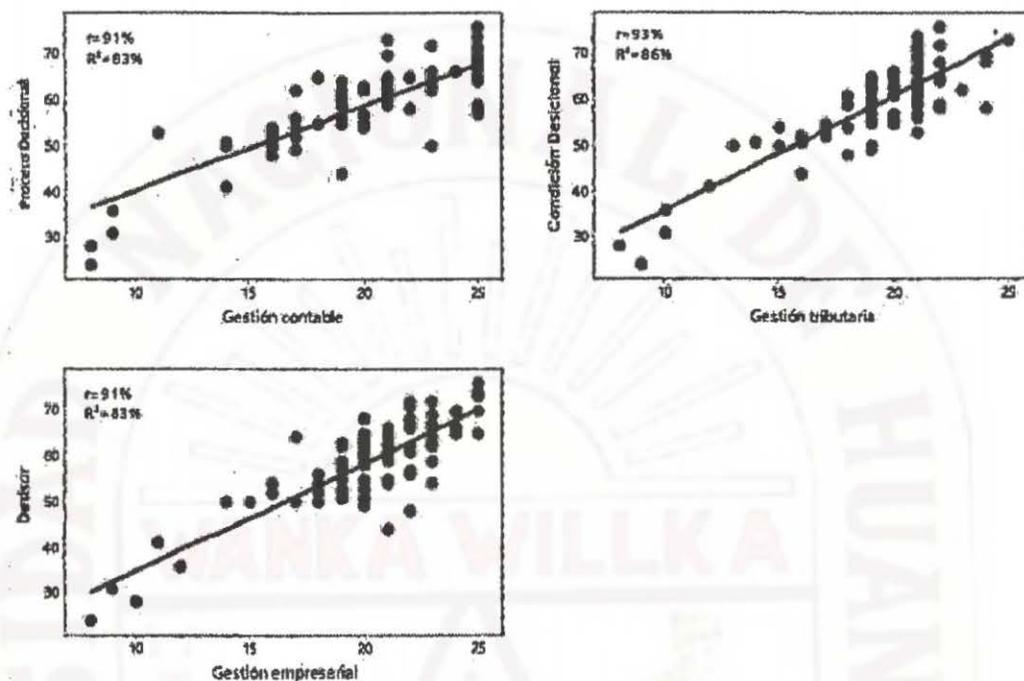
En la siguiente tabla se observa las estadísticas de resumen para las mejoras de las dimensiones de la variable independiente y la variable dependiente basados en la estadística R^2 .

Tabla 13. Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

Dimensiones de la contabilidad de gestión	Estadísticas de la incidencia en la toma de decisiones						Decisión
	R^2	$t=Vc$	β	S	n	p	
Gestión contable	83%	14	1,834	0,133	89	-	Rechaza Ho
Gestión tributaria	86%	16	2,506	0,160	89	-	Rechaza Ho
Gestión empresarial	83%	14	2,358	0,168	89	-	Rechaza Ho

Fuente: Software estadístico.

GRÁFICO 73. Diagrama de dispersión para la relación e incidencia de las variables.



Fuente: Software estadístico.

Utilizando la misma metodología para la docimasia de la hipótesis general, se procederá a validar las hipótesis específicas de investigación, para lo cual en la tabla 14 se muestran los resultados sobre los cuales se validara.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La gestión contable no mejora el proceso decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La gestión contable mejora el proceso decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.

DISCUSIÓN

De la tabla 13 podemos observar que el valor calculado de la incidencia es 83% la misma que tienen asociado un contraste de significancia de

$p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La gestión contable mejora el proceso decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014 con un nivel de confianza del 95%.

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H_0):**

La gestión tributaria no mejora el proceso decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.

- **Hipótesis Alterna (H_1):**

La gestión tributaria mejora el proceso decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.

DISCUSIÓN

De la tabla 13 podemos observar que el valor calculado de la incidencia es 86% la misma que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La gestión tributaria mejora el proceso decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014 con un nivel de confianza del 95%.

c) PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H_0):**

La gestión empresarial no mejora el proceso decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.

- **Hipótesis Alterna (H_1):**

La gestión empresarial mejora el proceso decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.

DISCUSIÓN

De la tabla 13 podemos observar que el valor calculado de la incidencia es 83% la misma que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La gestión empresarial mejora el proceso decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014 con un nivel de confianza del 95%.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como podemos deducir resultados de la investigación ponen en evidencia la presencia de una relación de incidencia entre la contabilidad de gestión y la toma de decisiones por parte de los empresarios de las microempresas comerciales de la localidad de Huancavelica.

En cuanto a la validez de la relación general hallada para la incidencia de la contabilidad de gestión en la toma de decisiones, se han cumplido los siguientes supuestos:

- **Cantidad de datos.-** El tamaño de su muestra ($n=89$) es lo suficientemente necesario como para proveer una estimación muy precisa de la fuerza de la influencia entre las variables dependiente e independiente.
- **Datos atípicos.-** Puesto que los datos poco comunes pueden tener una influencia fuerte en los resultados, en el diagrama de dispersión no se identifica la presencia de muchos casos atípicos para la relación general y las relaciones específicas.
- **Normalidad.-** Debido a que se tiene más de 30 casos de análisis, la normalidad no representa un problema.
- **El modelo de predicción.-** Los resultados muestran que el modelo idóneo y eficiente para realizar predicciones de la variable dependiente en base a la variable independiente. Además en la gráfica de dispersión de la relación general se observa que los casos cubren adecuadamente el rango de valores de las dos variables.

Dicho modelo de predicción es:

$$\text{Toma_decisiones} = 4,764 + 0,9099 * \text{Contab_gestion.}$$

Además su estadística de bondad de ajuste $R^2=87,61\%$ implica que cualquier predicción tienen un nivel de certeza del 87,61% o que el modelo de regresión lineal explica hasta el 87,61% la influencia de la variable independiente sobre la dependiente.

De acuerdo con Esteban (1997) hemos de tener en cuenta que en los sectores empresariales de la localidad de Huancavelica la contabilidad gerencial presenta problemas en lo referente a la relación con otras culturas de la organización y pone énfasis en la motivación, creatividad y comunicación.

Con respecto a Pérez (1999) se pone énfasis en el hecho que la contabilidad de gestión es aplicable en realidades muy disímiles como España y Perú.

Con López y Maestre (2005) se pone en relieve el proceso de la toma de decisiones dentro de las organizaciones fundamentalmente empresariales, cobra vital importancia dado que ello depende el conjunto de planes, acciones o estrategias de la empresa, así como también de manera indirecta el planteamiento de objetivos y metas.

Teniendo en cuenta a Meléndez (2009) se enfatiza la toma de decisiones en un nivel estratégico. El mismo, está orientado hacia los aspectos Académicos y Administrativos, en los cuales en términos generales, predominan los procesos programados y no programados. Este es fundamental para las microempresas comerciales de Huancavelica, pues garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los resultados de Acosta (2009) refuerzan el hecho que es rentable aplicar el sistema de información ya que ayuda a mejorar el control y la gestión comercial de esta manera para optimizar la rentabilidad.

Con Hernández (2003) se enfatiza que el control eficaz se constituye en un instrumento que ayuda a la optimización de la gestión integral de las empresas comerciales fundamentalmente en realidades tan disímiles como Huancavelica.

Con León (2004) se incorpora una nueva variable referida al control interno y la forma como incide en la gestión de las microempresas de la localidad e Huancavelica.

Finalmente con Ramos (2009) se valora la importancia del sistema de información contable de las microempresas comerciales de la Región Huancavelica, es decir los sistemas de información contable de las microempresas comerciales de la región de Huancavelica presentan problemáticas.



CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN N° 01:

Se ha determinado que la *contabilidad de gestión* mejora de forma positiva y significativa la *toma de decisiones* en las microempresas comerciales de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la mejora hallada es de $R^2 = 87,61\%$ que tienen asociado una probabilidad $p = 0,0 < 0,05$ por lo que dicha mejora es significativa. En el 4,5% de los casos la contabilidad de gestión es baja, en el 18% es medio y en el 77,5% es alto; para la toma de decisiones el 4,5% es bajo, el 37,1% es medio y el 58,4% es alto. Siendo el hecho económico una base fundamental en la investigación contable, en tanto que el estudio de la presente investigación reflejada en la realidad de la localidad de Huancavelica, se concluye que el análisis y síntesis de las actividades económicas que se realicen en cada microempresa, son una labores fundamentales del decisor y que éste aporte a la buena toma de decisiones de su ente económico (MyPE).

CONCLUSIÓN N° 02:

Se ha determinado que la *gestión contable* mejora de forma positiva y significativa la *proceso decisional* en las microempresas comerciales de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la mejora hallada es de $R^2 = 83\%$ que tienen asociado una probabilidad $p = 0,0 < 0,05$ por lo que dicha mejora es significativa. En el 5,6% de los casos la gestión contable es baja, el 25,8% es medio y el 68,5% es alto.

CONCLUSIÓN N° 03:

Se ha determinado que la *gestión tributaria* mejora de forma positiva y significativa la *condición decisional* en las microempresas comerciales de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la mejora hallada es de $R^2 = 86\%$ que tienen asociado una probabilidad $p = 0,0 < 0,05$ por lo que dicha mejora es significativa. En el 5,6% de los casos la gestión tributaria es baja, el 22,5% es medio y el 71,9% es alto.

CONCLUSIÓN N° 04:

Se ha determinado que la *gestión empresarial* optimiza de forma positiva y significativa la *toma de decisiones del decisor* en las microempresas comerciales de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la mejora hallada es de $R^2 = 83\%$ que tienen asociado una probabilidad $p = 0,0 < 0,05$ por lo que dicha mejora es significativa. En el 5,6% de los casos la gestión empresarial es baja, el 11,2% es medio y el 83,1% es alto.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN N° 01

A fin de obtener una organización eficiente en una microempresa, se recomienda a los empresarios de las microempresas llevar cursos básicos gerenciales contables, en tanto que la capacidad de análisis de los movimientos económicos que realizan sean eficaces.

RECOMENDACIÓN N° 02

Se recomienda los empresarios de las microempresas usar una técnica didáctica del llevado de sus ingresos y gastos de manera que esta sea fuente fiable para una buena toma de decisiones.

RECOMENDACIÓN N° 03

A fin de obtener conocimientos básicos para que la microempresa continúe en marcha, es recomendable que visiten un centro de consultas (SUNAT) o al de un Contador Público, para que sean orientados y estén al tanto de los cambios genéricos que existe en la legislación fiscal.

RECOMENDACIÓN N° 04

Para tener una considerable rentabilidad, el decisor es quien direcciona sobre el destino y el uso de los recursos que tiene su microempresa, se recomienda avizorar hechos futuros o que puedan ocurrir para que el funcionamiento de la microempresa continúe.

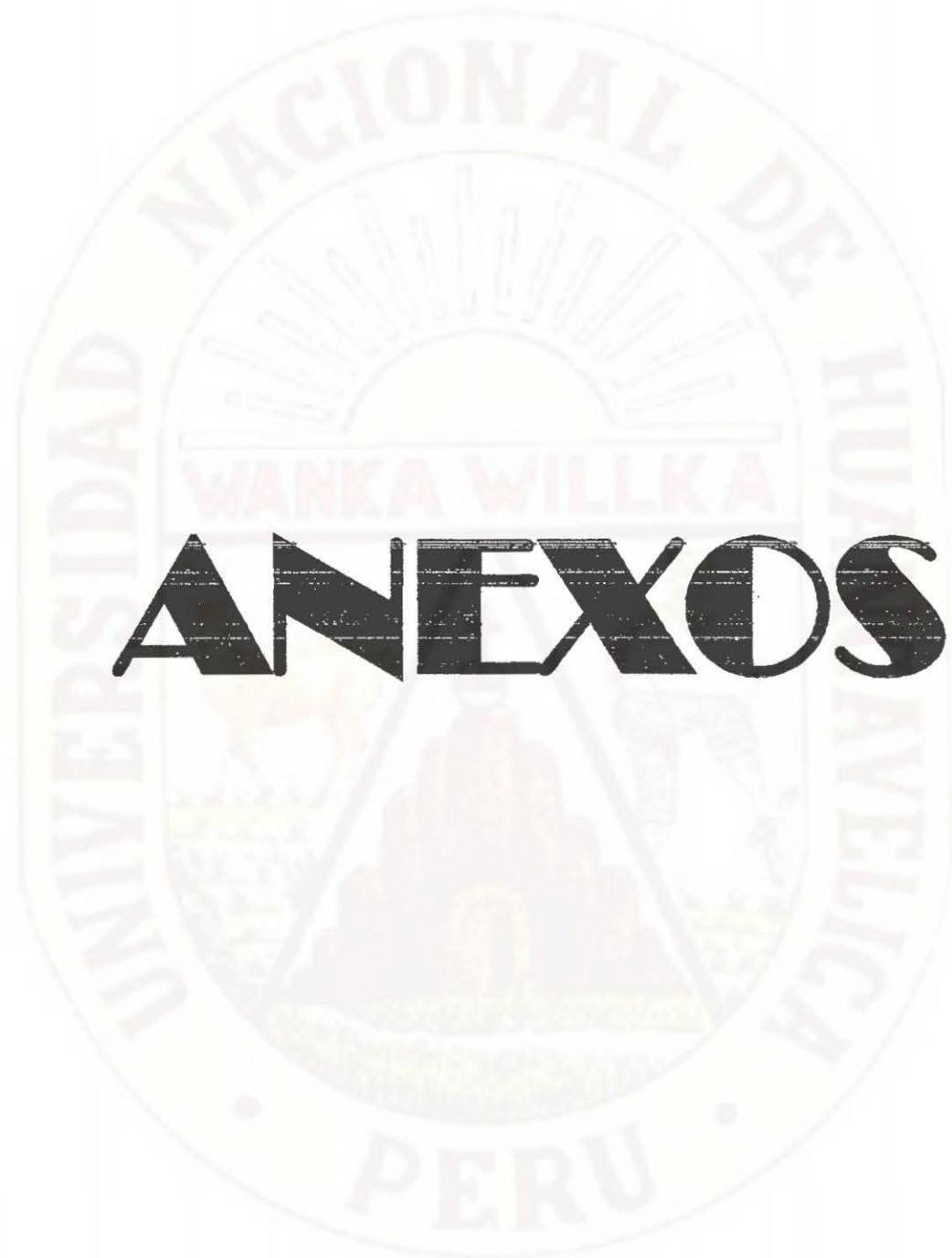
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abascal R., F. (2001). *Cómo se hace un Plan Estratégico*. Madrid - España: Editorial ESIC, Tercera Edición.
- Acosta, M. (2009). Desarrollo e Implementación de un Sistema de Gestión Comercial para Mejorar la Rentabilidad de la Empresa Oleocentro EICOL E.I.R.L.
- AECA. (Setiembre de 2013). <http://aeca.es/>. Obtenido de <http://aeca.es/old/comisiones/comisionpg.htm>
- Almaraz Rodriguez, I. (2007). Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones. Mexico: Universidad Autónoma de Queretáro.
- Amat, O., & Soldevilla, P. (2000). *Contabilidad y Gestión de Costes*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, SA.
- Andía V., W. (2007). *Pláneamiento Estratégico en el Sector Público*. Lima -Perú: Editorial El Saber.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw Hill, 2. edición.
- Asís, A., & otros. (2000). *Las microempresas como agentes de desarrollo en el Sur*. Madrid: CIDEAL.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educacion de Colombia Ltda.
- Bunge, M. (2002). *La Investigación Científica*. Mexico D.F.: Mcgraw Hill.
- Carpintero, S. (1998). *Los Programas de Apoyo a la Microempresa en América Latina, El microcrédito como la gran esperanza del siglo XXI*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Carrasco, S. (2007). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima - Perú: San Marcos.
- Ccanto M., P. (2010). *Metodologia De La Investigacion Cientifica En Contabilidad*. HUANCAYO: VISIÓN PERUANA.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Gestión*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

- Cirujano Ares, E. (1998). *Análisis de la Información contable para el control de la gestión integrado: metodología, diseño e implantación del sistema*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Código Tributario, Decreto Supremo N°133-2013-EF. (s.f.).
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Edo de México: Editorial Pearson - Prentice Hall, Novena Edición.
- David, F. (2003). *Conceptos de Gestión empresarial*. México: Editorial Pearson.
- Egusquiza P., C., & Oliinda. (2000). *Auditoría de Gestión. Instituto de Investigación de Ciencias Financieras y Contables*. Lima-Perú: Edit. U.N.M.S.M.
- Espinoza T., C. (Junio de 2006). *Consideraciones Contables y Tributarias relacionadas con los Libros y Registros Contables*. Obtenido de Aempresarial.com: http://www.aempresarial.com/web/revitem/5_1717_33043.pdf
- Esteban S., L. (1997). La Contabilidad de Gestión como Herramienta para la Toma de Decisiones. *Departamento de Contabilidad y Finanzas*, 96.
- Esteban, L. (2011). *La Contabilidad de Gestión como Herramienta para la Toma de Decisiones*.
- Flores Konja, A. (2004). Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana. Lima.
- García Martínez, R. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION - Ciencias Sociales*. Mexico D.F.: Trillas.
- García, E. (2011). *Estrategias Empresariales Una Visión Holística*. Bogotá Colombia: Editorial Bilenata Publishing.
- Hernández C., D. (2003). Control eficaz de la gestión de una empresa cooperativa de servicios múltiples.
- Hernández S., R., & otros, &. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. México: McGRAW-HILL sexta edición.
- Huergo, J. (2009). *GESTION DEL TERCER MILENIO*. LIMA: SAN MARCOS.
- Kerlinger, F. (2008). *Investigación del comportamiento*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Otros. (2012). *Gestión una Perspectiva Global y Empresarial*. México: McGraw-Hill Companies.
- León F., G., & Zevallos C., J. (2004). El Proceso administrativo de control interno en la gestión municipal.

- Lopez G., L., & Maestre M., F. (2005). ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES TÁCTICAS. Manturín, Venezuela.
- Lozano V., K. A. (2013). INFLUENCIA DE LA DIRECCION EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SANCHEZ CARRION. Huacho, Perú.
- Max-Neef, M. (1998). *Desarrollo a Escala Humana, Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones, (traducido por Soledad Domínguez)*. Barcelona, Nordan-Comunidad: Icaria Editorial, Segunda edición.
- Melendez R., M. K. (2009). TOMA DE DECISIONES EN EL NIVEL ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD CENTROOCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO. Barquisimeto.
- Melendez, W. (2011). *Técnicas de Investigación Cuantitativa*. Lima: CREA.
- Milla L., L. (2007). *El Poder del Planeamiento Estratégico*. Lima -Perú: Editorial San Marcos, Primera Edición.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México: Mexico 2011 2da edición, Editorial Pearson Educación.
- Pérez M., R. (Octubre de 1999). La Contabilidad De Gestión En La Administración Local: Los Sistemas De Prestación De Los Servicios Públicos Y Su Influencia En La Determinación De Sus Costes Y Evaluación De Resultados. Albacete, España.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: Ediciones Deusto.
- Quiroa Morales, C. (2014). TOMA DE DECISIONES Y PRODUCTIVIDAD LABORAL. Guatemala: Universidad Rafael Landívar .
- RAE. (2015). *DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Ramirez P., D. (2008). Contabilidad Administrativa. Mexico d.f.: Mc GRAW-HILL/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Ramos. (2009). El Sistema de Información Contable de las Empresas Comerciales de la Región de Huancavelica.
- Rivero, F., & otros. (2001). *La promoción integral de la microempresa*. Madrid: Editorial Popular.
- Rojas. (2009). La Contabilidad Gubernamental Para La Toma De Decisiones En El Proceso Presupuestario Como Herramienta De Gestión De Los Gobiernos Locales. Lima, Perú.
- Sanchez, C. (1998). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Lumbreras.
- Stoner, J. (2009). *Gestión*. Madrid - España: Pearson Prentice Hall.

- SUNAT. (2013). *Glosario tributario: Guia Tributaria*. Obtenido de Guia Tributaria: <http://guiatributaria.sunat.gob.pe/busqueda/313-glosario-tributario.html#C>
- SUNAT, S. N. (28 de diciembre de 2013). *¿Qué es una MyPE?: MyPE SUNAT*. Obtenido de MyPE SUNAT: <http://guiatributaria.sunat.gob.pe/formalizacion-mype/remype.html>
- Valderrama, S. F. (6 de Noviembre de 2015). *Contabilidad de gestión: Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad_de_gesti%C3%B3n
- Vásquez G., G. O. (2013). *Propuesta y Aplicación De Un Sistema De Costos Basado En Actividades En La Producción Del Polló Bb, Como Herramienta Para La Toma De Decisiones En La Empresa Agropecuaria El Milagro De Dlos E.I.R.L. Trujillo, Perú*.
- Villajuana, C. (2003). *Gestión Estratégica Integral*. Lima - Perú: Editorial Master Empresarial EIRL, Segunda Edición.
- Villegas V., L., & Otros. (2011). *Teoría y Práxis de la Investigación Científica*. Lima - Perú: San Marcos.
- W. L, Charles. (2001). *Administración Estratégica un Enfoque Integrado*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición.
- Zamora, M. (2006). *Estadística Descriptiva*. Lima: San Marcos.
- Zavala, A. (2008). *Planeación Estratégica y Desarrollo Empresarial*. Lima - Perú: Editorial San Marcos, Primera Edición.



ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

"CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA TOMA DE DECISIONES EN MICROEMPRESAS COMERCIALES DE HUANCAMELICA, 2014"

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	TIPO NIVEL METODO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	TIPO Aplicado	POBLACIÓN	TÉCNICAS
¿De qué manera la contabilidad de gestión mejora la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014?	Determinar la manera en que la contabilidad de gestión mejora la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.	La contabilidad de gestión mejora la toma de decisiones en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.	CONTABILIDAD DE GESTIÓN	Gestión Contable Gestión Tributaria Gestión Empresarial	NIVEL Explicativo	1128	Observación Revisión Documental Encuestas
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	MÉTODO Se utilizarán fundamentalmente el método científico, específicamente se utilizarán los métodos inductivo-deductivo; de análisis-síntesis.	MUESTRA 89	INSTRUMENTOS
1. ¿De qué manera la gestión contable mejora el proceso decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014?	1. Explicar la manera en que la gestión contable mejora el proceso decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.	1. La gestión contable mejora el proceso decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.	TOMA DE DECISIONES	Proceso Decisional Condición Decisional Decisor Empresario		MUESTREO Aleatorio simple	Guía de entrevista Cuestionario
2. ¿De qué manera la gestión tributaria mejora la condición decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014?	2. Explicar la manera en que la gestión tributaria mejora la condición decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.	2. La gestión tributaria mejora la condición decisional en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.					
3. ¿De qué manera la gestión empresarial optimiza la toma de decisiones del decisor en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014?	3. Explicar la manera en que la gestión empresarial optimiza la toma de decisiones del decisor en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.	3. La gestión empresarial optimiza la toma de decisiones del decisor en microempresas comerciales de Huancavelica, 2014.					

Los autores.

BASE DE DATOS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS

CONTABILIDAD DE GESTIÓN

N	P1	P2	P3	P4	P5		D1	P6	P7	P8	P9	P10		D2	P11	P12	P13	P14	P15		D3	TOTAL	
1	1	5	5	5	5	21	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	71	Alto
2	1	1	5	5	5	17	Medio	5	5	4	5	4	23	Alto	5	3	4	5	5	22	Alto	62	Alto
3	1	5	5	5	5	21	Alto	3	4	4	3	4	18	Medio	5	5	5	4	3	22	Alto	61	Alto
4	5	4	4	3	5	21	Alto	4	3	4	4	5	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	61	Alto
5	3	2	2	3	4	14	Medio	3	2	2	2	3	12	Bajo	2	2	3	2	2	11	Bajo	37	Medio
6	4	4	3	5	4	20	Alto	3	3	3	3	5	17	Medio	5	4	4	3	5	21	Alto	58	Alto
7	5	5	4	5	5	24	Alto	4	4	4	4	5	21	Alto	4	5	4	5	5	23	Alto	68	Alto
8	4	3	4	4	4	19	Alto	3	4	4	4	3	18	Medio	4	5	4	5	5	23	Alto	60	Alto
9	5	5	5	5	5	25	Alto	4	5	4	4	4	21	Alto	4	5	4	4	4	21	Alto	67	Alto
10	4	4	5	4	5	22	Alto	4	5	4	5	4	22	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	64	Alto
11	1	4	5	4	5	19	Alto	4	5	4	2	4	19	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	58	Alto
12	1	4	4	3	2	14	Medio	4	5	4	1	2	16	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto	50	Medio
13	1	5	5	5	1	17	Medio	5	5	3	1	1	15	Medio	5	4	4	4	4	21	Alto	53	Medio
14	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	4	5	4	5	4	22	Alto	68	Alto
15	1	5	4	5	1	16	Medio	4	5	4	1	1	15	Medio	3	3	4	5	3	18	Medio	49	Medio
16	1	5	4	5	1	16	Medio	4	5	3	1	1	14	Medio	5	3	3	5	3	19	Alto	49	Medio
17	1	5	5	5	1	17	Medio	4	5	4	1	1	15	Medio	5	4	4	5	3	21	Alto	53	Medio
18	1	5	5	5	1	17	Medio	5	5	4	1	1	16	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	51	Medio
19	1	5	5	5	5	21	Alto	5	5	5	2	5	22	Alto	4	4	4	5	4	21	Alto	64	Alto
20	1	5	5	5	5	21	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	4	4	4	5	4	21	Alto	63	Alto

N	P1	P2	P3	P4	P5		D1	P6	P7	P8	P9	P10		D2	P11	P12	P13	P14	P15		D3	TOTAL	
21	1	4	4	5	5	19	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	5	4	4	4	4	21	Alto	61	Alto
22	1	5	5	5	5	21	Alto	5	5	4	1	4	19	Alto	4	5	4	5	5	23	Alto	63	Alto
23	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	5	4	5	4	5	23	Alto	69	Alto
24	1	4	4	4	4	17	Medio	5	5	4	2	4	20	Alto	5	4	4	4	5	22	Alto	59	Alto
25	1	4	4	4	4	17	Medio	5	5	5	1	5	21	Alto	5	4	5	4	5	23	Alto	61	Alto
26	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	2	5	22	Alto	4	5	4	5	4	22	Alto	69	Alto
27	1	5	5	5	5	21	Alto	5	5	4	2	5	21	Alto	4	4	5	4	4	21	Alto	63	Alto
28	1	5	5	5	3	19	Alto	4	4	4	1	3	16	Medio	5	4	4	4	4	21	Alto	56	Alto
29	1	5	5	3	2	16	Medio	5	5	5	1	2	18	Medio	5	4	4	5	4	22	Alto	56	Alto
30	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	4	5	24	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	69	Alto
31	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	2	5	22	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	67	Alto
32	1	5	4	4	4	18	Medio	5	5	4	2	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	58	Alto
33	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	5	5	5	5	4	24	Alto	70	Alto
34	1	5	5	5	5	21	Alto	5	5	5	2	5	22	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	63	Alto
35	1	5	5	5	5	21	Alto	5	5	5	4	5	24	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	70	Alto
36	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	71	Alto
37	5	5	5	5	5	25	Alto	4	5	5	1	4	19	Alto	5	4	4	5	4	22	Alto	66	Alto
38	1	5	4	4	5	19	Alto	5	5	5	2	4	21	Alto	5	3	5	5	5	23	Alto	63	Alto
39	1	3	3	2	2	11	Bajo	5	5	5	2	4	21	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	52	Medio
40	1	5	4	4	2	16	Medio	5	5	5	1	2	18	Medio	4	5	4	4	4	21	Alto	55	Medio
41	1	5	5	4	5	20	Alto	4	5	5	3	4	21	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	61	Alto
42	1	5	5	5	5	21	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	4	5	4	4	3	20	Alto	62	Alto
43	1	5	5	5	5	21	Alto	5	5	4	1	4	19	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	60	Alto

N	P1	P2	P3	P4	P5		D1	P6	P7	P8	P9	P10		D2	P11	P12	P13	P14	P15		D3	TOTAL	
44	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	5	5	4	4	3	21	Alto	67	Alto
45	1	1	1	3	2	8	Bajo	1	1	3	1	2	8	Bajo	1	4	1	1	3	10	Bajo	26	Bajo
46	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	5	3	5	5	4	22	Alto	68	Alto
47	3	5	3	5	1	17	Medio	5	5	5	1	1	17	Medio	4	3	3	5	1	16	Medio	50	Medio
48	1	1	4	1	1	8	Bajo	1	5	1	1	1	9	Bajo	1	1	1	2	3	8	Bajo	25	Bajo
49	5	5	5	5	3	23	Alto	5	5	5	1	3	19	Alto	3	3	3	5	1	15	Medio	57	Alto
50	5	5	5	5	5	25	Alto	4	5	4	2	5	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	65	Alto
51	5	5	5	5	3	23	Alto	5	5	5	2	3	20	Alto	4	3	4	5	3	19	Alto	62	Alto
52	1	5	4	4	5	19	Alto	4	5	5	2	5	21	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	60	Alto
53	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	3	4	5	22	Alto	4	3	4	5	3	19	Alto	66	Alto
54	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	5	3	5	5	3	21	Alto	67	Alto
55	1	5	4	3	1	14	Medio	4	3	4	1	1	13	Medio	3	3	4	3	1	14	Medio	41	Medio
56	1	5	4	5	5	20	Alto	5	5	4	1	5	20	Alto	4	4	3	5	3	19	Alto	59	Alto
57	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	4	5	4	5	4	22	Alto	68	Alto
58	1	5	4	5	1	16	Medio	5	5	4	1	1	16	Medio	4	3	4	5	3	19	Alto	51	Medio
59	1	5	5	5	5	21	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	5	4	4	4	3	20	Alto	62	Alto
60	1	5	5	5	5	21	Alto	5	5	3	1	5	19	Alto	5	5	4	5	5	24	Alto	64	Alto
61	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	2	5	22	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	72	Alto
62	1	4	4	4	5	18	Medio	5	5	5	2	5	22	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	65	Alto
63	3	5	5	5	5	23	Alto	5	5	4	1	5	20	Alto	5	5	5	4	5	24	Alto	67	Alto
64	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	5	5	5	5	4	24	Alto	70	Alto
65	1	3	5	5	5	19	Alto	3	5	5	5	3	21	Alto	5	3	3	4	3	18	Medio	58	Alto
66	1	4	5	5	5	20	Alto	4	4	5	1	5	19	Alto	5	5	4	4	5	23	Alto	62	Alto

N	P1	P2	P3	P4	P5		D1	P6	P7	P8	P9	P10		D2	P11	P12	P13	P14	P15		D3	TOTAL	
67	5	5	4	5	1	20	Alto	5	5	5	1	1	17	Medio	5	3	3	4	1	16	Medio	53	Medio
68	1	5	5	4	1	16	Medio	5	5	5	1	1	17	Medio	4	3	3	5	4	19	Alto	52	Medio
69	1	4	4	4	4	17	Medio	5	4	4	2	4	19	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	56	Alto
70	5	5	4	4	5	23	Alto	5	5	5	2	5	22	Alto	5	4	5	4	5	23	Alto	68	Alto
71	1	5	5	5	1	17	Medio	5	5	5	1	1	17	Medio	5	5	5	5	3	23	Alto	57	Alto
72	1	5	5	4	1	16	Medio	4	5	4	1	1	15	Medio	3	3	3	5	3	17	Medio	48	Medio
73	1	1	3	1	3	9	Bajo	1	2	2	1	4	10	Bajo	1	2	2	1	3	9	Bajo	28	Bajo
74	1	5	5	5	5	21	Alto	5	5	3	1	5	19	Alto	4	4	5	3	3	19	Alto	59	Alto
75	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	5	5	5	5	3	23	Alto	69	Alto
76	1	5	4	3	3	16	Medio	4	4	4	3	3	18	Medio	4	4	3	4	3	18	Medio	52	Medio
77	1	5	4	4	5	19	Alto	3	5	3	4	4	19	Alto	4	3	4	4	4	19	Alto	57	Alto
78	1	1	5	5	5	17	Medio	3	3	4	4	5	19	Alto	5	4	4	5	4	22	Alto	58	Alto
79	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	4	2	5	21	Alto	5	5	5	4	3	22	Alto	68	Alto
80	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	4	5	5	5	4	23	Alto	69	Alto
81	1	5	4	4	5	19	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	5	3	3	5	5	21	Alto	61	Alto
82	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	5	3	5	5	4	22	Alto	68	Alto
83	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	4	3	4	5	3	19	Alto	65	Alto
84	5	5	5	5	3	23	Alto	5	5	5	1	3	19	Alto	5	3	5	5	3	21	Alto	63	Alto
85	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	5	5	5	5	4	24	Alto	70	Alto
86	5	5	5	5	3	23	Alto	5	5	5	1	3	19	Alto	5	3	4	4	3	19	Alto	61	Alto
87	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	5	1	5	21	Alto	4	3	4	4	2	17	Medio	63	Alto
88	5	5	4	5	3	22	Alto	5	5	4	5	5	24	Alto	5	3	5	4	3	20	Alto	66	Alto
89	1	2	1	4	1	9	Bajo	4	2	1	2	1	10	Bajo	3	1	3	2	3	12	Bajo	31	Bajo

TOMA DE DECISIONES

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7		D1	P8	P9	P10	P11	P12		D2	P13	P14	P15	P16		D3	TOTAL	
1	5	5	5	5	5	5	5	35	Alto	5	5	2	5	5	22	Alto	5	5	3	3	16	Alto	73	Alto
2	5	4	4	4	3	4	3	27	Alto	3	5	5	5	3	21	Alto	3	3	3	5	14	Medio	62	Alto
3	4	5	4	4	4	4	4	29	Alto	4	5	1	4	5	19	Alto	4	3	4	2	13	Medio	61	Alto
4	4	4	4	4	3	4	4	27	Alto	3	2	2	5	5	17	Medio	5	4	5	3	17	Alto	61	Alto
5	2	2	3	3	2	1	3	16	Bajo	3	2	2	2	2	11	Bajo	5	3	3	3	14	Medio	41	Medio
6	4	3	4	3	3	2	3	22	Medio	3	4	3	3	5	18	Medio	4	3	5	3	15	Medio	55	Medio
7	4	4	5	5	4	3	4	29	Alto	5	5	3	3	5	21	Alto	5	4	4	3	16	Alto	66	Alto
8	3	4	5	5	4	2	3	26	Medio	2	3	3	4	5	17	Medio	3	5	5	3	16	Alto	59	Alto
9	4	3	5	5	5	4	3	29	Alto	4	2	4	2	3	15	Medio	4	2	4	5	15	Medio	59	Alto
10	4	3	3	3	3	4	4	24	Medio	4	5	3	5	5	22	Alto	5	5	5	4	19	Alto	65	Alto
11	3	4	4	3	3	3	3	23	Medio	3	3	3	3	5	17	Medio	5	3	4	3	15	Medio	55	Medio
12	3	3	3	3	3	3	3	21	Medio	3	3	1	4	5	16	Medio	5	3	3	3	14	Medio	51	Medio
13	3	3	3	3	3	1	3	19	Medio	3	3	3	5	5	19	Alto	5	4	4	3	16	Alto	54	Medio
14	5	5	5	4	4	4	4	31	Alto	5	4	2	5	4	20	Alto	4	5	4	2	15	Medio	66	Alto
15	4	3	4	3	3	1	3	21	Medio	3	2	1	5	5	16	Medio	5	3	4	1	13	Medio	50	Medio
16	2	4	3	3	3	2	4	21	Medio	4	3	1	5	5	18	Medio	5	3	3	1	12	Medio	51	Medio
17	3	3	3	3	3	3	3	21	Medio	3	3	3	5	5	19	Alto	5	3	3	3	14	Medio	54	Medio
18	3	3	3	3	4	2	3	21	Medio	3	4	4	3	3	17	Medio	4	4	4	2	14	Medio	52	Medio
19	4	3	5	5	4	3	4	28	Alto	4	4	1	4	5	18	Medio	5	5	5	4	19	Alto	65	Alto
20	5	4	4	4	3	3	4	27	Alto	4	3	2	5	5	19	Alto	5	4	5	3	17	Alto	63	Alto
21	2	3	4	4	4	4	4	25	Medio	4	4	3	5	4	20	Alto	4	5	4	3	16	Alto	61	Alto
22	3	5	3	5	5	3	3	27	Alto	4	4	3	3	5	19	Alto	5	4	5	4	18	Alto	64	Alto

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7		D1	P8	P9	P10	P11	P12		D2	P13	P14	P15	P16		D3	TOTAL	
23	4	4	4	4	4	5	5	30	Alto	4	3	1	5	5	18	Medio	5	5	5	4	19	Alto	67	Alto
24	3	3	4	3	3	4	3	23	Medio	4	3	4	4	4	19	Alto	3	4	3	4	14	Medio	56	Medio
25	5	4	5	4	4	4	4	30	Alto	4	4	2	4	4	18	Medio	4	4	4	2	14	Medio	62	Alto
26	5	4	5	4	5	5	5	33	Alto	5	4	2	4	5	20	Alto	4	4	4	3	15	Medio	68	Alto
27	4	4	4	4	4	3	4	27	Alto	4	4	2	4	5	19	Alto	5	5	4	4	18	Alto	64	Alto
28	2	3	3	3	3	1	3	18	Medio	3	3	1	3	3	13	Medio	4	3	3	3	13	Medio	44	Medio
29	3	3	3	3	3	3	3	21	Medio	3	3	3	3	3	15	Medio	3	3	3	3	12	Medio	48	Medio
30	5	4	5	4	5	4	4	31	Alto	4	5	3	4	5	21	Alto	4	4	4	4	16	Alto	68	Alto
31	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	2	4	4	18	Medio	4	4	3	2	13	Medio	59	Alto
32	3	3	3	3	3	3	3	21	Medio	3	3	1	5	5	17	Medio	5	5	4	3	17	Alto	55	Medio
33	4	5	5	5	5	5	4	33	Alto	4	4	1	5	5	19	Alto	5	5	4	4	18	Alto	70	Alto
34	3	4	4	3	4	3	4	25	Medio	4	4	4	4	5	21	Alto	4	5	4	5	18	Alto	64	Alto
35	5	4	5	5	5	5	4	33	Alto	4	3	3	5	5	20	Alto	5	4	5	3	17	Alto	70	Alto
36	5	5	5	5	5	3	5	33	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto	5	5	3	3	16	Alto	74	Alto
37	4	3	3	4	3	4	3	24	Medio	4	3	4	2	4	17	Medio	3	3	5	5	16	Alto	57	Medio
38	5	5	5	5	4	5	4	33	Alto	4	3	1	4	3	15	Medio	5	4	3	4	16	Alto	64	Alto
39	3	3	3	3	3	3	3	21	Medio	4	4	1	3	5	17	Medio	4	4	4	3	15	Medio	53	Medio
40	3	1	4	4	1	1	1	15	Bajo	4	4	1	5	5	19	Alto	5	5	5	5	20	Alto	54	Medio
41	4	5	4	4	4	3	4	28	Alto	4	4	1	4	4	17	Medio	4	4	5	4	17	Alto	62	Alto
42	4	5	4	3	4	3	4	27	Alto	3	4	5	3	4	19	Alto	4	4	4	4	16	Alto	62	Alto
43	3	3	3	4	4	3	4	24	Medio	4	4	3	4	5	20	Alto	5	5	4	2	16	Alto	60	Alto
44	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	1	4	4	17	Medio	4	4	4	2	14	Medio	59	Alto
45	2	3	1	1	3	1	3	14	Bajo	2	1	2	1	3	9	Bajo	1	1	1	2	5	Bajo	28	Bajo

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	D1	P8	P9	P10	P11	P12	D2	P13	P14	P15	P16	D3	TOTAL				
46	4	5	5	4	4	5	5	32	Alto	4	4	1	5	5	19	Alto	5	5	5	5	20	Alto	71	Alto
47	3	3	3	4	3	1	3	20	Medio	3	3	2	5	5	18	Medio	5	3	3	3	14	Medio	52	Medio
48	1	2	2	1	1	3	1	11	Bajo	1	2	1	2	1	7	Bajo	1	3	1	1	6	Bajo	24	Bajo
49	3	3	3	3	3	4	4	23	Medio	3	3	1	3	5	15	Medio	4	3	4	1	12	Medio	50	Medio
50	4	4	5	4	4	3	4	28	Alto	4	4	3	4	5	20	Alto	5	5	4	3	17	Alto	65	Alto
51	4	5	4	4	4	3	4	28	Alto	4	3	3	5	5	20	Alto	5	3	4	3	15	Medio	63	Alto
52	3	4	5	5	4	3	4	28	Alto	3	4	2	4	3	16	Medio	5	5	3	3	16	Alto	60	Alto
53	5	4	4	4	4	3	3	27	Alto	3	4	3	4	3	17	Medio	4	3	4	3	14	Medio	58	Medio
54	5	5	5	5	5	4	4	33	Alto	4	4	1	4	4	17	Medio	4	4	4	4	16	Alto	66	Alto
55	3	3	3	3	2	2	3	19	Medio	3	3	2	3	4	15	Medio	4	4	4	4	16	Alto	50	Medio
56	4	3	4	4	4	4	4	27	Alto	4	4	2	4	4	18	Medio	3	4	3	2	12	Medio	57	Medio
57	4	4	5	5	5	3	5	31	Alto	5	5	3	5	5	23	Alto	5	5	5	3	18	Alto	72	Alto
58	3	3	5	3	3	2	3	22	Medio	4	3	3	5	5	20	Alto	3	3	3	1	10	Medio	52	Medio
59	4	4	5	4	5	3	4	29	Alto	4	4	2	4	4	18	Medio	4	4	4	4	16	Alto	63	Alto
60	5	4	5	4	4	4	4	30	Alto	4	4	2	5	4	19	Alto	4	4	4	4	16	Alto	65	Alto
61	5	5	5	5	5	5	5	35	Alto	5	5	1	5	5	21	Alto	5	5	5	5	20	Alto	76	Alto
62	5	5	5	4	4	3	4	30	Alto	4	3	2	4	4	17	Medio	5	5	4	4	18	Alto	65	Alto
63	5	4	5	4	5	4	5	32	Alto	4	4	2	4	4	18	Medio	4	4	4	4	16	Alto	66	Alto
64	5	5	5	5	5	5	5	35	Alto	5	4	2	4	4	19	Alto	4	4	5	3	16	Alto	70	Alto
65	3	3	3	3	3	4	3	22	Medio	4	4	2	3	5	18	Medio	5	4	4	3	16	Alto	56	Medio
66	5	4	4	4	4	5	4	30	Alto	4	2	4	5	4	19	Alto	3	4	4	3	14	Medio	63	Alto
67	3	3	3	3	3	3	3	21	Medio	3	3	3	5	5	19	Alto	5	3	3	3	14	Medio	54	Medio
68	3	3	3	3	3	4	3	22	Medio	3	3	3	4	5	18	Medio	4	3	3	3	13	Medio	53	Medio

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7		D1	P8	P9	P10	P11	P12		D2	P13	P14	P15	P16		D3	TOTAL	
69	2	3	3	3	3	2	3	19	Medio	4	2	1	5	5	17	Medio	5	4	3	1	13	Medio	49	Medio
70	4	4	4	4	4	5	5	30	Alto	4	5	4	4	5	22	Alto	5	5	5	5	20	Alto	72	Alto
71	2	3	4	3	4	2	3	21	Medio	3	3	3	5	5	19	Alto	5	3	5	1	14	Medio	54	Medio
72	3	3	3	3	3	1	3	19	Medio	3	3	3	4	5	18	Medio	4	3	3	3	13	Medio	50	Medio
73	2	1	3	2	2	1	1	12	Bajo	1	2	2	3	1	9	Bajo	2	3	2	3	10	Medio	31	Bajo
74	3	3	4	4	4	3	3	24	Medio	4	4	3	5	5	21	Alto	4	3	4	3	14	Medio	59	Alto
75	5	4	5	4	4	4	4	30	Alto	4	5	2	5	5	21	Alto	5	5	5	3	18	Alto	69	Alto
76	3	2	3	4	4	2	3	21	Medio	4	2	3	4	5	18	Medio	5	3	4	3	15	Medio	54	Medio
77	4	3	4	4	3	4	3	25	Medio	3	3	4	3	4	17	Medio	3	3	4	3	13	Medio	55	Medio
78	3	3	3	4	4	4	4	25	Medio	4	4	3	2	4	17	Medio	4	3	3	4	14	Medio	56	Medio
79	4	4	4	4	4	5	4	29	Alto	4	4	5	5	4	22	Alto	4	4	4	3	15	Medio	66	Alto
80	5	5	5	5	5	3	4	32	Alto	4	4	2	4	4	18	Medio	4	5	5	5	19	Alto	69	Alto
81	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	3	1	5	5	18	Medio	5	4	3	4	16	Alto	62	Alto
82	5	4	4	4	5	5	5	32	Alto	5	4	1	5	4	19	Alto	4	4	4	4	16	Alto	67	Alto
83	3	4	5	4	3	3	4	26	Medio	4	3	3	3	4	17	Medio	3	4	4	3	14	Medio	57	Medio
84	4	5	4	4	4	4	4	29	Alto	5	4	2	4	4	19	Alto	4	5	4	3	16	Alto	64	Alto
85	4	3	4	5	4	5	5	30	Alto	5	4	5	5	5	24	Alto	5	5	4	2	16	Alto	70	Alto
86	4	4	4	4	4	4	4	28	Alto	4	4	2	4	4	18	Medio	4	4	4	4	16	Alto	62	Alto
87	5	5	5	3	5	4	5	32	Alto	4	4	1	4	4	17	Medio	4	3	3	5	15	Medio	64	Alto
88	3	3	3	3	3	5	3	23	Medio	4	3	3	5	5	20	Alto	5	3	4	3	15	Medio	58	Medio
89	2	1	2	3	2	1	3	14	Bajo	2	3	2	2	2	11	Bajo	2	3	3	3	11	Medio	36	Bajo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 233-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 01 de Diciembre del 2015

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 216-2015-SD-FCE-R-UNH de fecha 01-12-2015, Oficio N°839-2015-EPC-DFCE/UNH de fecha 01-12-2015, Informe N° 026-2015-PMJ-MFFP-EAPC-FCE-UNH de fecha 01-11-2015, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por **LIZBETH MAGALY CLEMENTE MERCADO y LUIS JULIAN TUNQUE QUISPE**, y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinario del día 01-12-2015;

SE RESUELVE:

ARTICULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA TOMA DE DECISIONES EN MICROEMPRESAS COMERCIALES DE HUANCVELICA, 2014"** presentado por **LIZBETH MAGALY CLEMENTE MERCADO y LUIS JULIAN TUNQUE QUISPE**.

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes **SECRETARIA GENERAL**

ARTÍCULO 3° NOTIFIQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines **ES COPIA FIEL DE SU ORIGINAL**



DR. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



LIC. ADM. GILBERTO AMADEO FIERRO SILVA
SECRETARIO DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
SECRETARIA GENERAL
CERTIFICO: QUE EL PRESENTE DOCUMENTO
ES COPIA FIEL DE SU ORIGINAL
Sr. Mauro E. Casas Romero
TERCER FEDATARIO
Res. N° 0309 - 2015-R-UNH.

22 SET. 2016

INFORME N° 007-2016-MFFP-EPC-FCE-UNH

A : DRA. KENIA AGUIRRE VILCHEZ
Directora de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad.
DEL : Miembros del Jurado Calificador
ASUNTO : informe de APROBACION del trabajo de Investigación Científica
REF. : Resolución N° 0342-2016-FCE-R-UNH
Art. 31° del Reglamento de Grados y Títulos de la UNH
FECHA : Huancavelica, 20 de julio del 2016

Mediante el presente nos dirigimos a su despacho a fin de informar que, en nuestra condición de miembros del jurado calificador respecto al asunto indicado, el mismo que detallamos a continuación:

6. De conformidad a la resolución de la referencia se ratifica a los miembros del jurado calificador del trabajo de investigación titulado "**CONTABILIDAD DE GESTION PARA TOMA DE DECISIONES EN MICROEMPRESAS COMERCIALES DE HUANCAMELICA, 2014**", presentado por los Bachilleres en Contabilidad: **Lizbeth Magaly CLEMENTE MERCADO** y **Luis Julián TUNQUE QUISPE**.

Conformado por:

PRESIDENTE: MG. MAGNO FRANCISCO FLORES PALOMINO
SECRETARIO: CPCC. RUSBEL FREDDY RAMOS SERRANO
VOCAL: CPCC. ANDRES JESUS RAMIREZ LAURENTE.

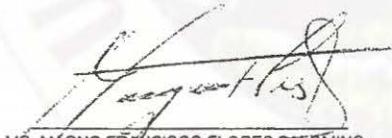
7. Los miembros del jurado calificador dan a conocer sus apreciaciones procediéndose a su análisis. Luego, de una amplia evaluación proceden a emitir su resultado, siendo como sigue:

PRESIDENTE: APROBADO
SECRETARIO: APROBADO
VOCAL: APROBADO.

3. De conformidad al Art. 38° del Reglamento de Grados y Títulos vigente, los miembros del jurado dictaminan que la TESIS **PASE A SUSTENTACION**. Se emite el presente informe conjunto a fin de que continúe con el trámite que corresponde al Reglamento de Grados y Títulos, se adjunta:

- Un ejemplar del Informe Final de Investigación
- Expediente en folios (04).

En conformidad a lo actuado firmamos al pie del presente documento


MG. MAGNO FRANCISCO FLORES PALOMINO
PRESIDENTE


CPCC. RUSBEL FREDDY RAMOS SERRANO
SECRETARIO


CPCC. ANDRES JESUS RAMIREZ LAURENTE
VOCAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0293-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 25 de Julio del 2016

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 0105 de fecha 25-07-2016, Hoja de Tramite del Decanato N° 1990 de fecha 15-08-2016, El Oficio N° 509-2016-EPC-DFCE/UNH de fecha 15-08-16 presentado por la Directora de la Escuela Profesional de Contabilidad, informe N° 020-2016-AI-EPC-FCE/UNH de fecha 12-07-2016 y la solicitud presentado por **TUNQUE QUISPE LUIS JULIÁN y CLEMENTE MERCADO LIZBETH MAGALY;** pidiendo la designación Jurado Suplente para el Proyecto de Investigación, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares. anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

Que estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su sesión Ordinaria del día 25-07-2016;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR como Asesor docente al **MG. EMILIANO REYMUNDO SOTO** en el Proyecto de Investigación Científica Titulado: **“CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA TOMA DE DECISIONES EN MICROEMPRESAS COMERCIALES DE HUANCAMELICA 2014”** y presentado por los bachilleres **TUNQUE QUISPE LUIS JULIÁN y CLEMENTE MERCADO LIZBETH MAGALY.**





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0293-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 25 de Julio del 2016

ARTÍCULO 2°.- RATIFICAR a los miembros Jurados del Proyecto de Investigación titulado: **“CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA TOMA DE DECISIONES EN MICROEMPRESAS COMERCIALES DE HUANCVELICA 2014”**, presentado por los bachilleres **TUNQUE QUISPE LUIS JULIÁN y CLEMENTE MERCADO LIZBETH MAGALY** a los siguientes docentes:

- | | |
|---------------------------------------|------------|
| • MG. MAGNO FRANCISCO FLORES PALOMINO | PRESIDENTE |
| • CPCC. RUSBEL FREDDY RAMOS SERRANO | SECRETARIO |
| • CPCC. ANDRÉS JESÚS RAMIREZ LAURENTE | VOCAL |
| • LIC. LUIS ÁNGEL GUERRA MENENDEZ | SUPLENTE |

ARTÍCULO 3°.- ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 4°.- NOTIFIQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



CPCC. LUIS ALBERTO MEBINA HERNANDEZ
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
EPC.
Interesados
Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0619-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 15 de Agosto del 2016

VISTO:

Hoja de Tramite N° 1855 de fecha 25-07-2016, Solicitud S/N. presentado por los Bachilleres en Ciencias Contables **TUNQUE QUISPE LUIS JULIÁN y CLEMENTE MERCADO LIZBETH MAGALY**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Contador Público; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitará al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 480-2016-EPC-DFCE/UNH de fecha 25-07-2016, Informe N° 007-2016-MFFP-EPC-FCE-UNH de fecha 20-07-2016, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA TOMA DE DECISIONES EN MICROEMPRESAS COMERCIALES DE HUANCAVELICA, 2014"** dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **"CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA TOMA DE DECISIONES EN MICROEMPRESAS COMERCIALES DE HUANCAVELICA, 2014"** presentado por los Bachilleres en Ciencias Contables **TUNQUE QUISPE LUIS JULIÁN y CLEMENTE MERCADO LIZBETH MAGALY** para el día Martes 16 de Agosto del 2016 a horas 3:00 p.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0619-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 15 de Agosto del 2016

ARTICULO 2° ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



C.P.C. Luis Alberto MEDINA HERNANDEZ
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
JURADOS
ARCHIVOS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FÁCULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 16 DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO 2016, A HORAS 03:00 PM., SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: M.G. MAGNO FRANCISCO FLORES PALOMINO

SECRETARIO: C.PCC. RÚBEN FREDDY RAMOS SERRANO

VOCAL: C.PCC. ANDRÉS JESÚS RAMÍREZ LAURENTE

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0297-2016-FCE-R-UNH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA TOMA DE DECISIONES EN MICROEMPRESAS COMERCIALES DE HUANCAYELICA 2014"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRUADO (S):

BACHILLER (S): TUNQUE QUISPE, LUIS JULIAN

CLEMENTE MERCADO, LIZBETH MAGALY

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: TUNQUE QUISPE, LUIS JULIAN

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: DESAPROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORIA

BACHILLER: CLEMENTE MERCADO, LIZBETH MAGALY

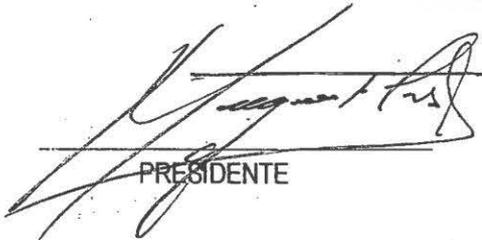
PRESIDENTE: APROBADO

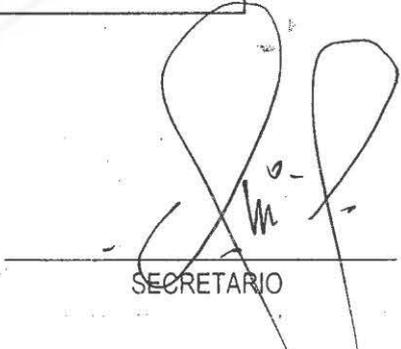
SECRETARIO: APROBADO

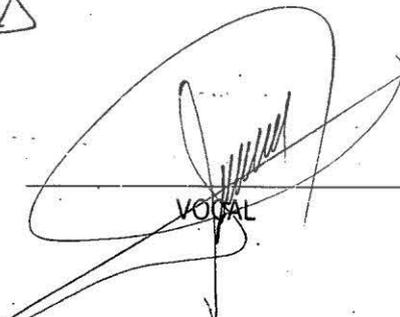
VOCAL: DESAPROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORIA

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL






TUNQUE. Q.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0641-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 24 de Agosto del 2016

VISTO:

La Hoja de Trámite de Decanato con Proveído N° 2085 de la Facultad de Ciencias Empresariales, de fecha 24-08-16; solicitud presentado por el bachiller en Ciencias Contables **TUNQUE QUISPE LUIS JULIAN**; mediante la cual solicita se le declare expedito para optar el Título Profesional de **CONTADOR PÚBLICO**; y.

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

De conformidad a lo dispuesto por el Artículo N° 85° del Estatuto Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014, prescribe para obtener el título profesional se requiere: contar con el grado académico de bachiller obtenido en la Universidad Nacional de Huancavelica, la aprobación de una tesis preferentemente o trabajo de suficiencia profesional y; demás requisitos exigidos en el reglamento de Grados y Títulos de la UNH.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, de conformidad al Artículo 18° del Reglamento de Grados y Títulos aprobado mediante Resolución N° 0574-2010-R-UNH, la Resolución de Expedito es conferido por las respectivas Facultades de la Universidad Nacional de Huancavelica, y habiendo cumplido el interesado con los requisitos establecidos en el Artículo N° 19° del mismo Reglamento de Grados y Títulos

Que, mediante Resolución de Consejo de Facultad N° 233-2015-FCE-R-UNH de fecha 01 de Diciembre del 2015, se aprobó el Proyecto de Tesis Titulado: **"CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA TOMA DE DECISIONES EN MICROEMPRESAS COMERCIALES DE HUANCAMELICA, 2014"**; presentado por los bachilleres en Ciencias Contables **CLEMENTE MERCADO LIZBETH MAGALY** y **TUNQUE QUISPE LUIS JULIAN**.

De conformidad al Libro de Acta de Sustentación de Tesis de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad fecha 16-08-2016 y el Acta de Sustentación de Informe Final de Tesis emitido por el **MG. MAGNO FRANCISCO FLORES PALOMINO**; Presidente de los Miembros del Jurado; donde el resultado final de la sustentación fue **APROBADO POR MAYORIA**.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad:





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0641-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 24 de Agosto del 2016

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° **DECLARAR EXPEDITO**, para optar el Título Profesional de **CONTADOR PÚBLICO** al bachiller **TUNQUE QUISPE LUIS JULIAN**.

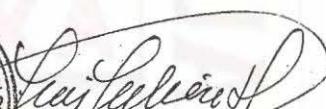
ARTÍCULO 2° **ELEVESE**, la presente Resolución al Consejo de Facultad, para su aprobación, adjuntando el expediente al egresado referido en el artículo primero de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”




D. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO




Luis Alberto MEDINA HERNANDEZ
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
EPC.
EXPEDIENTE.
Archivo.