

Ensayo

La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales

Management Accounting: a Tool for Business Decision- making

Jorge F. Abril-Flores y Helder M. Barrera-Erreyes

Universidad Técnica de Ambato, y

Adriana E. Estévez Bonilla

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador.

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a Jorge F. Abril Flores.

Email: jabrilflores@yahoo.es

Fecha de recepción: 22 de marzo de 2018.

Fecha de aceptación: 31 de agosto de 2018.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): Abril-Flores, J.F., & Barrera-Erreyes. H.M. (2018). La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales. *Revista Científica Hallazgos21*, 3(3), 338- 351. Recuperado de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Revista Científica Hallazgos21. ISSN 2528-7915. Indexada en Latindex y REDIB. Periodicidad: cuatrimestral (marzo, julio, noviembre).

Director: José Suárez Lezcano. Teléfono: (593)(6) 2721459, extensión: 163.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. Calle Espejo, Subida a Santa Cruz, Esmeraldas. CP 08 01 00 65. Email: revista.hallazgos21@pucese.edu.ec. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Resumen

La contabilidad de gestión se ha constituido en un instrumento fundamental para las empresas, porque suministra a la organización información relevante para un adecuado control y toma de decisiones, dado que el éxito empresarial se mide a través de una acertada administración no solo de los recursos materiales, económico-financieros y humanos sino también en el impacto que éstos pueden causar en el entorno empresarial. Las actividades empresariales se caracterizan actualmente por su complejidad. Cada operación monetaria en ellas lleva inmerso un factor llamado incertidumbre; un adecuado manejo de este componente constituye lo que se conoce como "acertada toma de decisión".

Los sistemas contables tradicionales no consideran los informes contables internos que permiten medir, entre otros aspectos, la capacidad de la empresa para generar liquidez, la solvencia, el nivel de endeudamiento y la rentabilidad.

Es importante no solo considerar la visión de que la contabilidad genera estados financieros, sino que es una herramienta para la medición de la gestión que se refleja en la toma de decisiones que garanticen la presencia de la organización como ente en marcha.

En el contexto de este análisis se abordarán las diferentes decisiones que se desprenden de la moderna concepción de la contabilidad como es la contabilidad de gestión, para lograr una mejora en los productos, en los procesos productivos, en las decisiones sobre compras, en los precios, en clientes y, sobre todo, en la calidad total. En la presente investigación analizaremos el contexto de la primera función administrativa: la planeación.

Palabras clave: Contabilidad de gestión; sistema contable; toma de decisiones; planeación; estados financieros.

Abstract

Management accounting has become a fundamental instrument for companies, because it provides the organization with relevant information for proper control and decision-making, given that business success is measured through an accurate management not only of material, economic-financial and human resources, but also by the impact they can have on the business environment. Business activities are currently characterized by their complexity. Each monetary operation in them carries a factor called uncertainty; An adequate management of this component constitutes what is known as "successful decision-making".

Traditional accounting systems do not consider internal accounting reports that allow us to measure, among other aspects, the company capacity to generate liquidity, solvency, level of indebtedness and profitability.

It is important not only to consider the view that accounting generates financial statements, but it is a tool for measuring management that is reflected in the decision-making that guarantees the presence of the organization as an ongoing entity.

In the context of this analysis, the different decisions that emerge from the modern conception of accounting, such as management accounting, will be addressed in order to achieve an improvement in products, in production processes, in purchasing decisions, in prices, in clients and, above all, in the total quality. In the present investigation we will analyze the

context of the first administrative function: planning.

Keywords: Management accounting; accounting system; decision- making; planning; financial statements.

La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales

La contabilidad de gestión es un tema tratado en múltiples los artículos y obras, como en las de los siguientes autores, citados en Pérez, Alarcón, Peñaloza, y Mora (2008): Kaplan (1984), Johnson y Kaplan (1987), Cooper (1988a, 1988b, 1989a, 1989b), Deming (1989), McNair (1990), Harrington (1991,1993,1997), Castelló (1992, 1994), Hicks (1993), Lorino (1993), Heizer y Render (1997) y Cooper y Kaplan (1999).

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

El presente trabajo ayudará a que los gerentes y quienes se dedican a llevar contabilidad de diversas empresas puedan tener un mejor conocimiento acerca de la toma de decisiones en los análisis financieros. El resultado de las decisiones tomadas en una empresa se verá a medida que transcurra el tiempo; no podremos saber el resultado de la decisión, si es buena o mala, inmediatamente: solo el tiempo sabrá dar la respuesta; así mismo, contribuirá a conocer diferentes métodos de toma decisiones y entonces entender un poco más acerca de lo que sucedería si se aplica una mala decisión; es decir, tomar

una decisión es algo que requiere de muy poco tiempo, pero es muy importante para el futuro de una empresa ya sea esta pequeña, mediana o grande.

Se estudiará la comunicación como un aspecto que ayuda a mejorar la gestión y la necesidad de que se establezca de manera eficaz y eficiente; también se analizarán sus requisitos, ventajas y desventajas.

Hasta la fecha, en la práctica empresarial, poco se ha realizado en cuanto a la inclusión de aspectos medioambientales en la gestión. En este sentido, el primer problema que se planteará es la identificación de los costos ligados a las variables medioambientales. Una vez identificados los costes, serán necesario plantear la información que debe de ser provista por la contabilidad de gestión.

El objetivo de la investigación consiste en el estudio de la contabilidad de gestión como sistema de información encaminado a la toma de decisiones racionales en la empresa. Esto consiste en presentar al empresario, gerentes y contadores los análisis fundamentales que permiten estructurar lógicamente un sistema de toma de decisiones ante los análisis financieros, así como sus posibilidades y limitaciones respecto a la elaboración de la información. Con ello se persigue que las personas desarrollen criterios propios para diseñar y aplicar el sistema de contabilidad de gestión que responda mejor a las necesidades de cada empresa, de acuerdo con sus circunstancias y objetivos específicos.

Desarrollo

Según Meigs (2016), un sistema contable consta del personal, de los procedimientos, las herramientas y los registros utilizados por una organización para desarrollar la información contable y comunicar esta información a quienes toman decisiones.

CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA DECISIONES EMPRESARIALES

Para la Asociación Española de Contabilidad y Administración [AECA], (2003) la finalidad de la contabilidad de gestión es suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales (Álvarez & Blanco, 2003). Tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control. Pretende servir de orientación o base de referencia para todo tipo de decisiones internas de la empresa. No se somete a reglamentaciones, ya que se inserta más cerca del futuro ambiguo e impreciso, que del pasado archivable (Lebas, 1994). Es importante destacar que la contabilidad de gestión es uno de los instrumentos básicos para el proceso de toma de decisiones en organizaciones empresariales y para el control que las mismas requieren (Sáez, Fernández, & Gutiérrez, 2009, p. 3).

El diseño y las capacidades de estos sistemas varían de una organización a otra. En negocios muy pequeños, el sistema contable puede consistir en un poco más que en una caja registradora, una chequera y el pago de un viaje anual a un preparador de impuestos sobre la renta. En los negocios grandes, un sistema contable incluye los computadores, el personal altamente entrenado y los informes contables que efectúan las operaciones diarias de cada departamento. Pero en todo casi el propósito básico del sistema contable sigue siendo el mismo: satisfacer las necesidades de la organización en cuanto a información contable de la manera más eficiente posible.

Muchos factores afectan la estructura del sistema contable dentro de una organización particular. Entre los más importantes están los dos siguientes: necesidades que tiene la compañía de información contable y recursos disponibles para el funcionamiento del sistema.

La Importancia de la Contabilidad de Gestión para la Toma de Decisiones

La Contabilidad de gestión está orientada a generar tres aspectos importantes:

- 1.- Criterios para la toma de decisiones empresariales relevantes, sobre costos de producción, costos de manejo del recurso humano, costos financieros, ingresos y beneficios.
- 2.- Información sobre el contexto productivo empresarial, procesos y manejo de insumos.
- 3.- Demostrar los costos relacionados con la calidad, tanto en la producción como en el servicio.

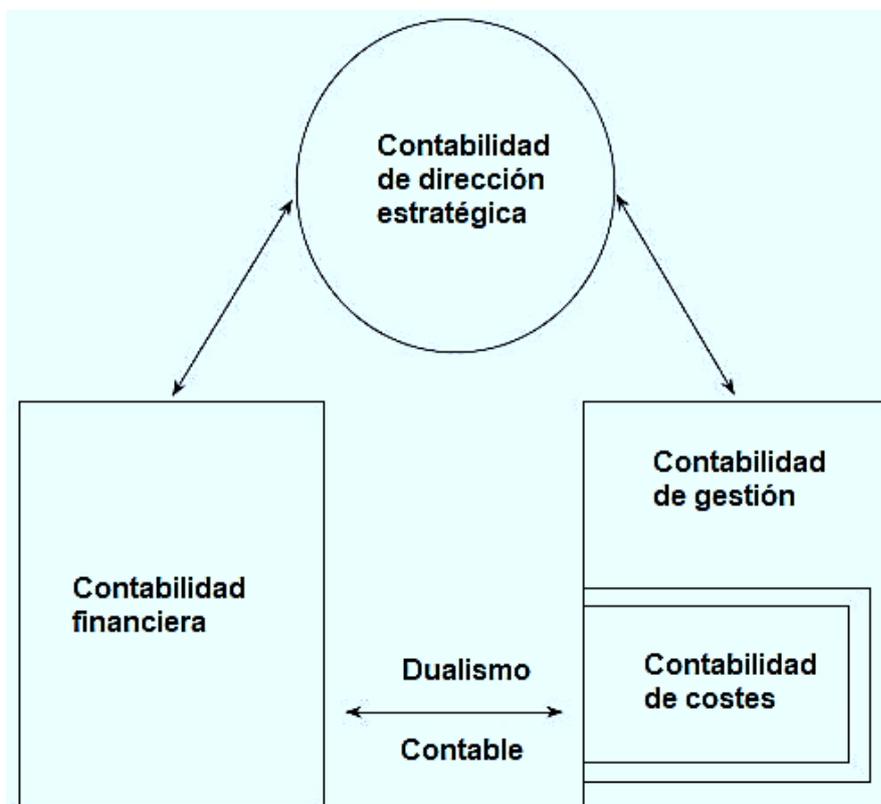


Figura 1. Estructura Contable triangular.
Fuente: Álvarez & Blanco (2003).

Estos aspectos hacen que en el contexto empresarial la Contabilidad de Gestión tome importancia, dado que actualmente la gerencia debe buscar estrategias para lograr una conducción ordenada y eficiente de la organización para obtener el máximo beneficio con una reducción de los costos, así como información financiera oportuna y veraz (ver Figura 1).

Según Giner, Pontet y Ripoll (2007c), la contabilidad de gestión se entiende como una visión más amplia de la contabilidad de costos, siendo un instrumento dinámico que se adapta a las características de las organizaciones. Esto genera que la contabilidad de costos sea una herramienta de gestión y toma de decisiones y que tenga como finalidad mejorar la información de gestión. En la Figura 2 se puede esbozar el ámbito de la contabilidad de gestión.

Más recientemente, el concepto de estrategia ha dirigido la atención de la

importantes. Estos cambios y definiciones particulares se dan por la evolución y adaptación a las nuevas realidades económicas y la influencia de las disciplinas económicas sobre la contabilidad. En este sentido, los usuarios de la información requieren una información coherente y aplicada a la toma de decisiones en estos nuevos entornos. Siguiendo a Polimeni, Fabozzi, Adelberg y Kole (2000), a medida que aumentan las necesidades de los usuarios, también evolucionan los conceptos contables que satisfacen las exigencias de un ambiente comercial cambiante.

Álvarez y Blanco (2003) destacan este hecho en la época de la crisis de los años setenta en las empresas españolas: a partir de estos años, las empresas españolas desarrollan la dirección estratégica, motivada por la génesis y proliferación de entornos inestables sin tendencias definidas.

La contabilidad de gestión se desarrolla principalmente para cubrir las limitaciones de la información financiera ente 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 a más adecuada, al tener que ajustarse en su elaboración a los principios contables generalmente aceptados.

La Contabilidad de gestión o contabilidad directiva, consiste en la utilización, análisis e interpretación de la información obtenida de la contabilidad

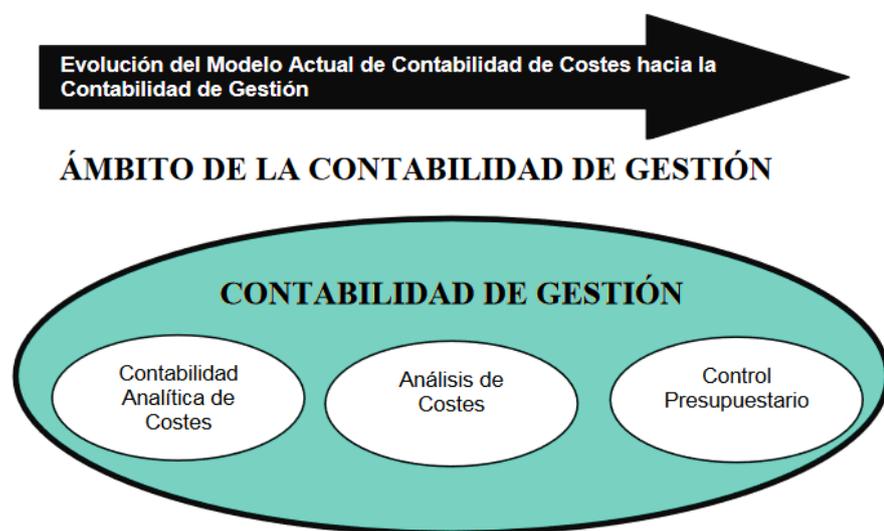


Figura 2: Ámbito de la Contabilidad de Gestión.
Fuente: Tomado de Giner, Pontet, & Ripoll (2007c).

investigación en Contabilidad de Gestión hacia la denominada gerencia estratégica de costos (Shank & Govindarajan, 1997) o contabilidad de dirección estratégica, en un intento de evolución de la misma contabilidad de gestión y el cual involucra líneas de investigación académica

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.

De la definición anteriormente expuesta deducimos que el área de la 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

Nos ha aparecido interesante recalcar lo que, en palabras de Iglesias (2003) "un proveedor privilegiado de los indicadores necesarios para los procesos de toma de decisiones"(p.7). Su apreciación nos parece muy indicada, al señalar la importancia de la contabilidad de gestión en la organización.

Un requisito importante que no siempre se ha tenido en cuenta para elaborar la información, es saber que 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 puede afectar. Si el uso de esa información puede acarrearles consecuencias negativas, podría darse el caso de que se presenten solo la información que les va a beneficiar y en la forma que les

reporte más utilidad. En este sentido podríamos afirmar la existencia de manipulación informativa.

La Comunicación como Herramienta de Mejora de la Gestión

Examinaremos la comunicación entendida como la transmisión de información de un emisor a un receptor. El intercambio de información va a ser esencial tanto en su aspecto interno como externo, y sus principales requisitos serán la rapidez, claridad, precisión y relevancia.

En el acto de la comunicación el emisor transmitirá un mensaje a través de un canal de comunicación a un receptor. A través de una codificación será transmitida la idea del emisor al receptor y este se encargará de decodificarlo. Si el receptor ha recibido el mensaje, pero no lo ha comprendido en su totalidad, diremos que la comunicación no habrá sido completa. Por ello, ambas partes se han de preocupar de comprobar si la comunicación ha sido realmente completa y efectiva. Se comprueba la efectividad de la comunicación mediante retroalimentación.

Habría que crear un clima laboral que facilite una comunicación abierta. Si el ambiente en la empresa es de desconfianza, las personas que proporcionen la información tenderán a ser más reservadas y para defenderse ante posibles amenazas presentarán una información distorsionada, dados que algunos miembros de la organización pueden temer que la información sea para establecer cambios en sus puestos de trabajo.

Determinación de las Necesidades de Información

Los tipos de información contable que una compañía debe desarrollar varían factores tales como el tamaño de la organización, si esta es de propiedad pública y de acuerdo con la filosofía de gerencia.

La necesidad de algunos tipos de información contable se puede dictaminar por la ley. Por ejemplo, las regulaciones

sobre el impuesto a la renta exigen que cada negocio tenga un sistema contable que pueda medir el ingreso gravable de la compañía y explicar la naturaleza y la fuente de cada artículo en las devoluciones de impuesto de renta de la compañía. Las leyes federales sobre títulos-valores exigen que las sociedades anónimas preparen estados financieros de conformidad con los principios generalmente aceptados. Estos estados se deben mantener en la comisión de Valores y Cambio (Securities and Exchange Commission, SEC), deben ser distribuidos entre los accionistas y deben estar disponibles al público.

Otro tipo de información contable se requiere para efectos de necesidades práctica. Por ejemplo, cada negocio necesita conocer las dumas por cobrar de cada cliente y las sumas debidas a cada acreedor.

Aun cuando mucha información contable es esencial para las operaciones de los negocios, la gerencia tiene una gran posibilidad de selección de los tipos y la cantidad de información contable que se debe desarrollar. Por ejemplo, ¿debe el sistema contable de un almacén por departamentos medir de manera separada las ventas de cada departamento al igual que las ventas de los diferentes tipos de mercancías? La respuesta a tales preguntas depende de que tan útil considere la gerencia la información y también del costo de desarrollarla.

El costo de Producir Información Contable

Los sistemas deben ser 'efectivos en términos de costos' es decir, el beneficio de la información producida debe exceder el costo de producirla. La gerencia no tiene otra alternativa que producir los tipos de informes contables exigidos por la ley. En otros casos, sin embargo, la gerencia puede utilizar la efectividad en términos de costo como criterio para decidir si debo o no producir la información.

En años recientes, el desarrollo y la instalación de los sistemas contables computarizados ha aumentado bastante el tipo y la cantidad de información contable que puede ser producida de manera efectiva en términos de costos.

Funciones Básicas de un Sistema Contable

Al desarrollar información sobre la posición financiera de un negocio y los resultados de sus operaciones, cada sistema contable realiza las siguientes funciones básicas:

- Interpretar y registrar los efectos de las transacciones de negocios.
- Clasificar los efectos de transacciones similares de manera que permita la determinación de los diversos totales y subtotales que son de utilidad para la gerencia y se utilizan en los informes contables.
- Resumir y comunicar a las personas que toman las decisiones la información contenida en el sistema

Las diferencias en los sistemas contables surgen principalmente en la forma y velocidad con la cual se realizan estas funciones.

En los ejemplos de este texto, se supone con frecuencia el uso de un sistema contable manual simple. En este sistema, se registran las transacciones en un diario general y luego se clasifican en las cuentas del mayor general y auxiliares. Tal sistema es útil para ilustrar los conceptos contables básicos, pero es muy lento y complicado para satisfacer las necesidades de la mayoría de las organizaciones. En un negocio grande, las transacciones pueden ocurrir a una tasa de muchos cientos o miles por hora. Para mantener el ritmo de un flujo tan rápido de información contable, estas compañías deben acudir al uso de sistemas contables que están sistematizados en su mayor parte.

Muchos negocios pequeños continúan utilizando los sistemas contables manuales, pero modifican estos sistemas para satisfacer sus necesidades lo más eficientemente posible.

Los grandes negocios tienen dentro del personal de planta analistas de sistemas, auditores internos y otros profesionales que trabajan tiempo completo en el diseño y mejoramiento del sistema contable.

Las compañías de tamaño mediano, con frecuencia, contrata una firma de CPC (Clasificación Central de Productos) para diseñar o actualizar sus sistemas. Los pequeños negocios con recursos limitados generalmente compran uno de los muchos sistemas contables que se ofrecen en forma de "paquete" diseñados para las pequeñas compañías. Estos paquetes estas disponibles en los almacenes de suministros de oficina, en los de computadores o directamente por los fabricantes de software.

Ahora se hará al desafío de la adaptación de un sistema contable para satisfacer las necesidades de la organización lo más rápida y eficientemente posible.

Como en otros campos de la gestión administrativa, la introducción de la informática supone que sería de ventajas en el tratamiento de la informática contable:

- Facilita la realización de tareas repetitivas y monótonas, como el traspaso de las operaciones del libro Diario al libro Mayor, la elaboración de Balances de comprobación, otros.
- Facilita la realización de operaciones aritméticas realizadas en la gestión contable y elimina los errores de este tipo que pudieran cometerse cuando se realiza de forma manual.
- Facilita la corrección de asientos contables.
- Realiza de forma automática determinados procesos contables, como la regulación, el asiento de cierre, otros.

No obstante, las aplicaciones contables no son inteligentes, por lo que es necesario tener conocimientos contables para manejar el programa de contabilidad: habrá que tomar decisiones de que cuenta utilizar en cada caso, si esa cuenta se pondrá en debe o en el haber, otros.

Aplicaciones Informáticas de Gestión Contable

Existen muchos programas informáticos destinados a la gestión contable. Muchas empresas elaboran su propio programa para realizar estas tareas, pero también existen programas estándar que se puede adaptar a cualquier empresa pequeña o mediana.

Algunos de estos programas vienen incluidos en "suites" ofimáticos que incluyen Gestión contable, Gestión comercial. Nóminas, otros. En estos casos los distintos componentes de la "suite" funcionan de forma independiente, pero también son capaces de enlazarse entre sí para hacer traspaso de operaciones de una a otro, con lo que evitan la repetición de tareas. Por ejemplo: confeccionamos las facturas en el programa de Gestión comercial y traspasamos la información al programa de contabilidad, que realizará el asiento correspondiente; confeccionamos las nóminas en el programa de Nóminas y traspasamos la información al programa de contabilidad que realizará el asiento correspondiente.

La mayoría de los programas de contabilidad proporcionan las funciones necesarias para llevar la gestión contable de casi cualquier empresa. Los programas de mejor calidad proporcionan funciones extras.

Las funciones básicas de cualquier programa de contabilidad serán:

- Planes contables modificable por el usuario para adaptarlo a su empresa.
- Búsqueda y modificación y anulación de asientos.

CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA DECISIONES EMPRESARIALES

- Listados del libro Diario por pantalla e impresoras.
- Listados del libro Mayor. Consulta de movimiento de cuentas.
- Elaboración de Balances de comprobación.
- Elaboración de las Cuentas anuales: Balances de situación, cuenta de Pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio neto, Estado de flujos de efectivo y Memoria.
- Libros registro de facturas emitidas y recibidas.
- Gestión contable de varias empresas.
- Conexión con programa de Gestión comercial y Nominas.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones es aquella en la que nosotros debemos escoger de un conjunto de alternativas la mejor opción. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones es mucho más que esto. Por ejemplo, un

reconocer que una decisión es necesaria e identificar el conjunto de alternativas factibles antes de elegir una. Por tanto, el proceso de toma de decisiones incluye modificar y definir la naturaleza de una situación de decisión, identificar alternativas, elegir el mejor acorde a su necesidad y ponerla en práctica (ver Figura 3).

El término "mejor" juega un papel muy importante en la toma de decisiones (mejor = eficacia).

Una toma de decisiones efectiva requiere que el tomador de decisiones entienda la situación que le impulsa a determinar porque es la mejor decisión. La mayoría de las personas piensa que una decisión es efectiva cuando minimiza algún conjunto de factores como, por ejemplo utilidades, ventas, bienestar del empleado y participación de mercado. Pero, en algunas situaciones, una toma de decisiones efectiva puede ser una que minimice la perdida, los

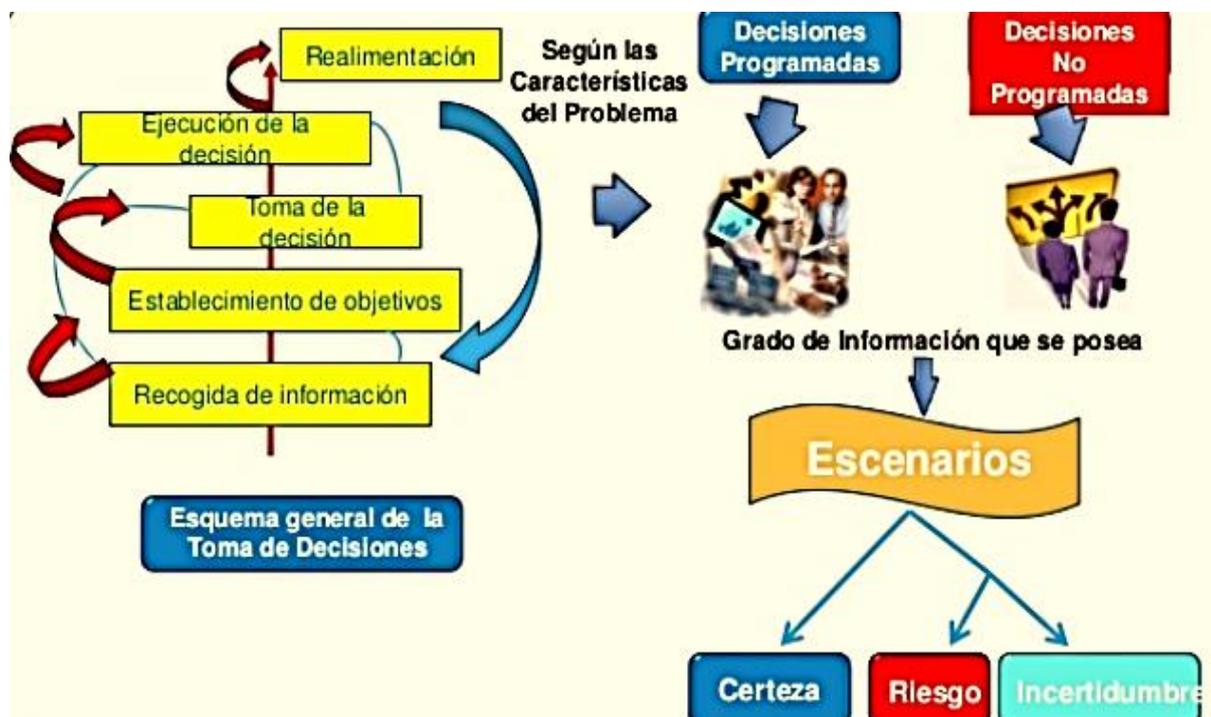


Figura 3: Toma de decisiones según la característica del problema.

Fuente: Ortega, Pérez, & Orza (2015).

paso del proceso es que la persona que toma la decisión debe darse cuenta y saber

gastos o la rotación de los empleados. Puede incluso significar elegir el mejor método

para quedar fuera de los negocios, despedir empleador o terminar con una alianza estratégica.

Entonces, ahora nos damos cuenta que la toma de decisiones es el motor que impulsa el proceso de planeación. Las metas de una organización siguen de las decisiones que hacen diversos gerentes. De igual forma, decidir el mejor plan para alcanzar las metas en particular también refleja una decisión de adoptar un curso de acción en lugar de otros.

- Programadas. - Es aquella que está estructurada en gran medida o que recurre con cierta frecuencia (o ambas).
- No programadas. - Es aquella que no es estructurada y que ocurre con mucha menor frecuencia que una decisión programada. La intuición y la experiencia son importantes factores en las decisiones no programada.

Condiciones para la Toma de Decisiones

Así como existe diferentes tipos de decisiones, también hay múltiples circunstancias en las que se deben tomar las mismas. Por momentos, las máximas

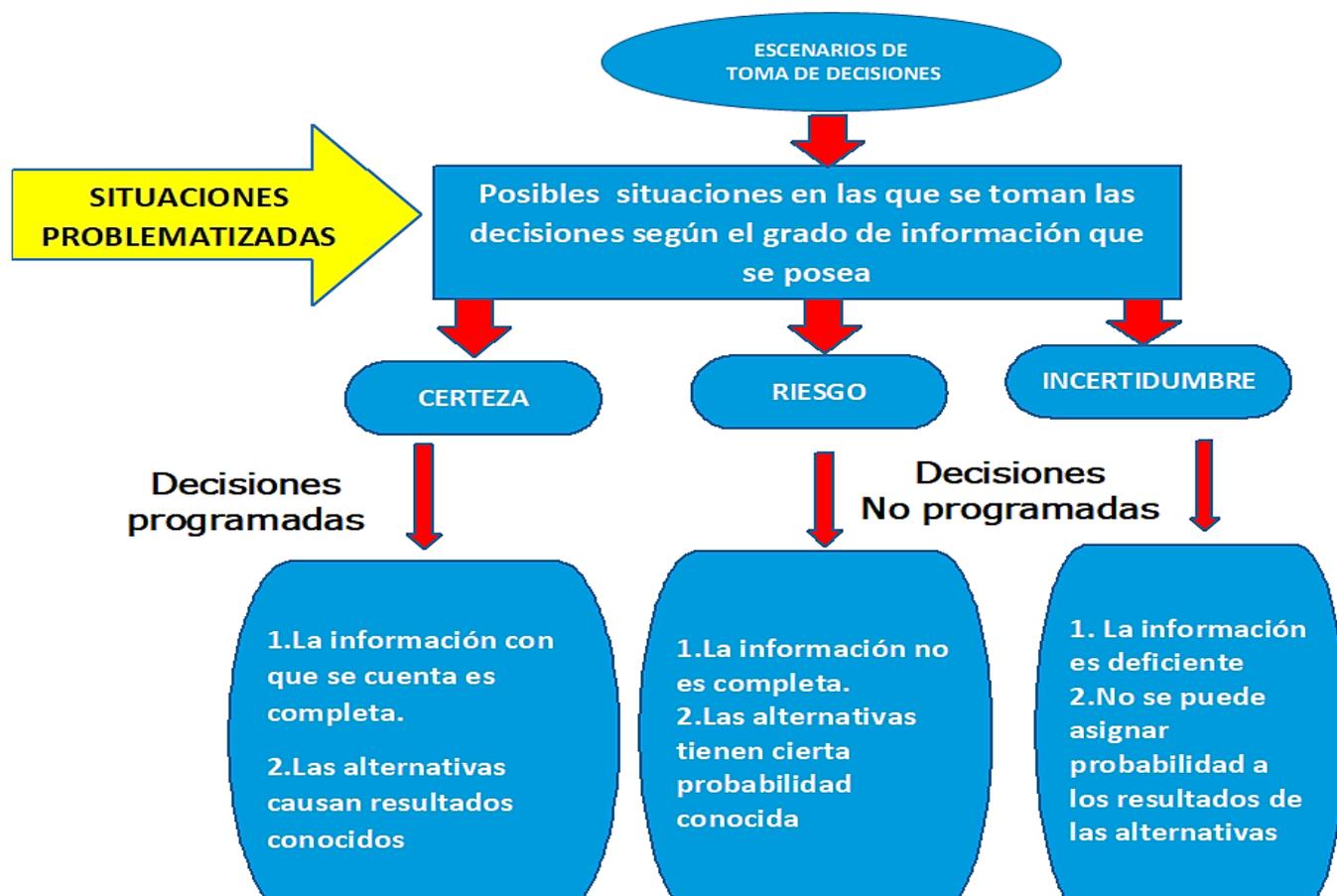


Figura 4. Posibles situaciones para escenarios de la toma de decisiones.
 Fuente: Wordpress, 2012.

Tipos de Decisiones

Como todos sabemos los gerentes deben tomar muchos tipos de decisiones distintos, en general la mayoría de las decisiones cae en una de dos categorías las cuales daremos a conocer a continuación:

autoridades tienen un conocimiento casi perfecto de las condiciones que envuelven una decisión, pero en otras ocasiones tienen algunas pautas sobre esas condiciones. En general, como se aprecia en el gráfico uno, las razones que existen para la toma de decisiones son condiciones de certidumbre,

riesgo o incertidumbre a continuación detallaremos cada uno de ellos:

Toma de decisiones bajo certidumbre. - Cuando el tomador de decisiones sabe con certeza reflexiva cuales son las alternativas y que condiciones están asociadas con cada una de ellas, existe un estado de certidumbre.

Toma de decisiones bajo riesgo. - Una situación más común de la toma de decisiones es un estado de riesgo. Bajo un estado de riesgo, la disponibilidad de cada alternativa y sus probables beneficios y costos estas todos asociados con los cálculos de probabilidad.

Toma de decisiones bajo incertidumbre. -La mayor parte de las decisiones relevantes en las organizaciones actuales se realiza bajo un estado de incertidumbre. La persona que toma decisiones no conoce todas las alternativas, los riesgos asociados o las posibles consecuencias de cada alternativa.

Esta inseguridad se deriva de la complejidad y el dinamismo de las organizaciones contemporáneas y su entorno tan cambiante. La percepción, el juicio y la experiencia tienen siempre un rol importante en el proceso de toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre (Wordpress, 2012)(ver figura 4).

Conclusiones

La contabilidad de gestión desde sus orígenes ha ido evolucionando según las épocas, pero en la actualidad constituye un elemento de gran utilidad, pues es el fundamento para la toma de decisiones. La contabilidad de gestión se ha constituido en un instrumento fundamental para las empresas, la cual suministra a la organización información relevante para un adecuado control y toma de decisiones, dado que el éxito empresarial se mide a través de una acertada administración no solo de los recursos materiales, económico-financieros y humanos sino también en el

impacto que éstos pueden causar en el entorno empresarial.

La gerencia debe tomar muchos tipos de decisiones, en general la mayoría de las decisiones se enmarcan dentro de los siguientes tipos:

Decisiones Programadas, que son aquellas que están estructuradas en gran medida o que ocurre con cierta frecuencia (o ambas).

Y las decisiones no programadas, que son aquellas que no están estructuradas y que ocurre con mucha menor frecuencia que una decisión programada. La intuición y la experiencia son importantes factores en las decisiones no programada.

Existen diferentes tipos de decisiones, también hay múltiples circunstancias en las que se deben tomar las mismas. Las máximas autoridades tienen un conocimiento casi perfecto de las condiciones que envuelven una decisión, pero en otras ocasiones tienen algunas pautas sobre esas condiciones. Las razones que existen para la toma de decisiones son condiciones de certidumbre, riesgo o incertidumbre.

La toma de decisiones bajo certidumbre se da cuando el tomador de decisiones sabe con certeza reflexiva cuales son las alternativas y que condiciones están asociadas con cada una de ellas, existe un estado de certidumbre.

Toma de decisiones bajo riesgo, en cambio se da cuando una situación más común de la toma de decisiones es un estado de riesgo. Bajo un estado de riesgo, la disponibilidad de cada alternativa y sus probables beneficios y costos estas todos asociados con los cálculos de probabilidad.

Toma de decisiones bajo incertidumbre, la mayor parte de las decisiones relevantes en las organizaciones actuales se realiza bajo un estado de incertidumbre. La persona que toma decisiones no conoce todas las

CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA DECISIONES EMPRESARIALES

alternativas, los riesgos asociados o las posibles consecuencias de cada alternativa.

Finalmente, la Contabilidad de gestión es una herramienta que considera aspectos no solo cuantitativos sino también cualitativos, y tiene capacidad para proporcionar información financiera y no financiera. Para su realización, hay que ser conscientes de su importancia en la toma de decisiones. De esta información nacen indicadores que son útiles y la información a incluir en ellos se seleccionará de la manera más cuidadosa

posible. Esta será presentada con claridad, para que su lectura sea fácil y rápida. En nuestra economía y modelo empresarial actual el uso de indicadores financieros y de gestión para medir el cumplimiento de metas y objetivos empresariales, constituyen la base para la toma de decisiones, los mismos que se fundamentan en los resultados e información financiera proporcionada por la Contabilidad de Gestión.

Referencias

- Álvarez-López, J. & Blanco-Ibarra, F. (2003). *El marco de la contabilidad de gestión. Documentos AECA. Serie contabilidad de gestión*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Giner Fillol, A., Pontet Ubal, N.; Ripoll Feliu, V. (2007 c) La contabilidad de costes y el CMI: un apoyo básico al Plan Estratégico de la Autoridad Portuaria de Valencia (APV). Partida Doble, Revista de Contabilidad, Auditoria y Empresa, 194, 60-79. Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/3241>
- Iglesias Sánchez, José Luis (2003) "Contabilidad de Gestión. Una aplicación a la toma de decisiones en la empresa". Material del curso de Maestría de Contabilidad de Gestión. Valencia: Universidad de Valencia.
- Lebas, M. (1994). Managerial Accounting in France; Overview of Past tradition and Current Practice, *European Accounting reviews*, 3 (3). Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09638189400000032>
- Meigs, R. (2016). *Contabilidad: La base para decisiones gerenciales*. McGraw-Hill. 11va edición.
- Ortega, Pérez y Orza (2015): Universidad Nacional Abierta Dirección de Investigación y Postgrado Maestría en Ciencias de la Educación Mención Administración Educativa.
- Pérez Barral, O., Alarcón Quinapanta, M. del R., Peñaloza López, V.L., & Mora Rivera, J.B. (2008). Diseño del Sistema ABC para el sector hotelero. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. Valencia. 1 (1). Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/sistemabc.htm>.
- Polimeni, F., Fabozzi, J., Adelberg, A.H., & Kole, M.A.(2000) *Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales*. México. McGraw-Hill
- Sáez Torrecilla,A., Fernández Fernández, A., & Gutiérrez Díaz, G. (2009). *Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Shank, J. & Govindarajan, V. (1997). *Gerencia Estratégica de costas*. Colombia; Grupo Editorial Norma.

Wordpress. (03 de 06 de 2012). *3 T1 Sistema*. Obtenido de 3 T1 Sistema:

<https://isileiva.wordpress.com/2012/06/03/37/>