

**CONTABILIDAD DE GESTIÓN: HERRAMIENTAS QUE CONTRIBUYEN AL
FORTALECIMIENTO DE LA PLANEACIÓN, EL CONTROL Y LA TOMA DE
DECISIONES EN LAS MICROEMPRESAS. CASO APLICADO ESMOMAG S.A.S.**

LIZ KATHERINE PARRA

JOSÉ FERNANDO MARÍN

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA

GUADALAJARA DE BUGA

2020

**CONTABILIDAD DE GESTIÓN: HERRAMIENTAS QUE CONTRIBUYEN AL
FORTALECIMIENTO DE LA PLANEACIÓN, EL CONTROL Y LA TOMA DE
DECISIONES EN LAS MICROEMPRESAS. CASO APLICADO ESMOMAG S.A.S.**

LIZ KATHERINE PARRA

JOSÉ FERNANDO MARÍN

Trabajo de grado para adoptar el título de: Contador Público

Presentado a: CLAUDIA MARTÍNEZ CORTES - MBA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA

GUADALAJARA DE BUGA

2020

DEDICATORIA

A mis padres Pablo Parra y Graciela Canchón de Parra por el apoyo incondicional durante toda mi vida y el proceso académico para optar por este título, nada de esto sería posible sin el soporte brindado por ellos en todos estos años, a mis profesores, por permitir adquirir un poco de su valioso conocimiento, a la profesora Claudia Martínez Cortes, por su paciencia y apoyo constante, siendo una excelente guía en este sendero del conocimiento académico.

AGRADECIMIENTOS

A todos los profesores, por ese impecable trabajo realizado durante todos estos años, formándonos para enfrentar la vida laboral con las mejores herramientas para recorrer nuevas experiencias, gracias por todo su apoyo, por el conocimiento que nos han brindado día a día sin dudar, por enseñarnos la importancia de la ética y el valor como personas antes de profesionales. Un agradecimiento muy especial a la profesora Claudia Martínez Cortés por su amor, dedicación, tiempo y paciencia, tanto a nosotros como al programa de Contaduría Pública, siempre estando atenta a guiarnos por el mejor camino y con las mejores intenciones sin perder su rigor que la caracteriza y así formar lo que hoy somos. También por permitirnos ser nuestra coordinadora y tutora de trabajo de grado, gracias por la paciencia, el conocimiento brindado, por la dedicación y por tener el honor de ser sus alumnos hasta la última etapa del inicio de nuestra carrera profesional, siempre llevaremos en nuestros corazones tanto a nuestros profesores como a nuestra profesora querida y ante nada nuestra hermosa Universidad del Valle.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	11
1. PRELIMINARES DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.1. Planteamiento del problema	13
1.1.1. Pregunta problema.....	15
1.1.2. Sistematización del problema de investigación	15
1.2. Objetivos.....	16
1.2.1. Objetivo General	16
1.2.2. Objetivos Específicos	16
1.3. Justificación	16
1.4. Diseño metodológico	17
1.4.1. Tipo de investigación.....	17
1.4.2. Método de investigación.....	18
1.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	18
1.4.4. Población	18
1.4.5. Guía de procesos metodológicos	19
2. MARCO REFERENCIAL	21
2.1.1. Algunos estudios relacionados con la contabilidad de gestión y su importancia en el ámbito empresarial.....	21
2.1.2. Teorías referentes a las organizaciones y la contabilidad de gestión ...	26
2.2. Marco conceptual	30
2.2.1. Referentes conceptuales sobre la organización.....	30
2.2.2. Referentes conceptuales sobre el entorno	32
2.3. Marco contextual	33
2.3.1. ESMOMAG SAS	36
3. REFERENTES CONCEPTUALES DE LOS PROCESOS DE PLANEACION, CONTROL Y TOMA DE DESICIONES.....	39
3.1. Noción de la planeación en el contexto empresarial.....	39
3.1.1. El proceso de planeación desde la conceptualización administrativa ...	39

3.1.2.	Componentes que estructuran la Planeación.....	41
3.1.3.	Importancia de la planeación en las microempresas.....	42
3.2.	Noción del control en el contexto empresarial	43
3.2.1.	El proceso del control desde la conceptualización administrativa	43
3.2.2.	Campo de acción del control en las organizaciones	44
3.2.3.	Importancia del control en las microempresas	48
3.3.	Noción de la toma de decisiones en el contexto empresarial	49
3.3.1.	El proceso de la toma de decisiones desde la conceptualización administrativa	49
3.3.2.	Campo de acción de la toma de decisiones en las organizaciones	51
3.3.3.	Importancia de la toma de decisiones en las microempresas	55
4.	CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE LA MICROEMPRESA ESMOMAG S.A.S, RELACIONADO CON LA PLANEACIÓN, CONTROL Y TOMA DE DECISIONES.....	56
4.1.	Análisis del entorno externo para el sector industrial agrícola	57
4.1.1.	Factores Políticos y legales.....	58
4.1.2.	Factores económicos.	62
4.1.3.	Factor sociológico.	68
4.1.4.	Factor Tecnológico.....	69
4.1.5.	Aspectos Ecológicos-Ambientales.	70
4.1.6.	Análisis general PESTEL	72
4.2.	Análisis del entorno interno para la microempresa ESMOMAG S.A.S	74
4.2.1.	Clientes ESMOMAG S.A.S	74
4.2.2.	Proveedores.....	77
4.2.3.	Competidores.....	78
4.3.	Diagnóstico de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) 81	
5.	HERRAMIENTAS QUE APORTA LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA APOYAR LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN, CONTROL Y TOMA DE DECISIONES DE LA MICROEMPRESA ESMOMAG S.A.S	84
5.1.	Presupuesto.....	87
5.1.1.	Presupuesto de Ingresos y Gastos	88
5.1.2.	Presupuesto de Caja.....	91

5.2. Indicadores de desempeño.....	93
5.2.1. Indicadores financieros básicos	94
5.2.2. Indicadores de productividad	95
5.2.3. Indicadores de valor	96
5.2.4. Indicadores cualitativos (no financieros)	97
5.3. Modelo comparativo de indicadores financieros	99
5.4. Cuadro de mando integral	101
5.5. Sistema de costos	102
5.5.1. Sistemas de costos por órdenes de producción.....	104
6. CONCLUSIONES.....	106
7. RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFIA.....	115
ANEXOS.....	122

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Guía de procesos metodológicos.....	19
Tabla 2. Resumen consolidado empresarial Buga.....	34
Tabla 3. Empleo generado en Buga (comparativo).....	34
Tabla 4. Crecimiento Sector Económico Buga.....	34
Tabla 5 Población empresarial en Buga	35
Tabla 6. Elementos de la planeación	41
Tabla 7. Etapas para el establecimiento de controles efectivos.....	45
Tabla 8. Normas que rigen las microempresas en Colombia	58
Tabla 9. Normas que regulan la práctica comercial	60
Tabla 10. Factores económicos que afectan a ESMOMAG S.A.S.....	62
Tabla 11. Relación de variables económicas con ESMOMAG S.A.S	65
Tabla 12. Políticas de alivio económico que benefician a ESMOMAG S.A.S	67
Tabla 13. Relación de variable sociocultural con la empresa ESMOMAG S.A.S	68
Tabla 14. Relación de variables tecnológicas con la empresa ESMOMAG S.A.S... ..	69
Tabla 15. Normatividad ambiental de Colombia y el Valle del Cauca.....	70
Tabla 16. Análisis general del entorno externo del sector agroindustrial para la empresa ESMOMAG S.A.S, utilizando la Técnica PESTEL	72
Tabla 17. Clientes actuales de ESMOMAG S.A.S	75
Tabla 18. Proveedores de ESMOMAG S.A.S	77
Tabla 19. Competidores de ESMOMAG S.A.S.....	79
Tabla 20. Matriz FODA	82
Tabla 21. Herramientas de la contabilidad de gestión para el fortalecimiento de los procesos de planeación, control y toma de decisiones.....	86
Tabla 22. Presupuesto de ingresos.	90
Tabla 23. Presupuesto de gastos.	90
Tabla 24. Presupuesto de efectivo o caja.	92
Tabla 25. Indicadores por perspectiva del cuadro de mando integral.....	102

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Conceptos	30
Ilustración 2. Organigrama de ESMOMAG S.A.S	38
Ilustración 3. Etapas del control	45
Ilustración 4. Proceso de toma de decisiones.....	52
Ilustración 5. Etapas del proceso de toma de decisiones.	53
Ilustración 6. Análisis del comportamiento de la industria manufacturera 2019-2020.	64
Ilustración 7. Sectores menos dinámicos en marzo 2019-2020.....	65
Ilustración 8. Componentes de ingresos de una organización.....	89
Ilustración 9. Componentes del gasto de una organización.....	89
Ilustración 10. Modelo comparativo de índices financieros, para la evaluación de la gestión de compañías comparables	100
Ilustración 11. Variables del cuadro de mando integral	102

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Estado de Situación Financiera ESMOMAG S.A.S. Diciembre de 2019	122
ANEXO B. Estado de Resultados ESMOMAG S.A.S. Diciembre de 2019	123

RESUMEN

Las microempresas son de gran importancia en la economía, ya que son determinantes en la generación de riqueza y empleo, impulsando el desarrollo del país, por esto su importancia. Por ende, es importante incorporar o mejorar los procesos de gestión en las microempresas; desde la contabilidad de gestión, existen algunas herramientas que permiten contrarrestar las adversidades que se presentan en las organizaciones. Por tal razón, la pregunta orientadora es ¿Cuáles son las herramientas de la contabilidad de gestión que pueden ser utilizadas para fortalecer los procesos de planeación, control y toma de decisiones, caso aplicado en la empresa ESMOMAG S.A.S de la ciudad de Buga?. Para desarrollar la pregunta se abordó el tipo de investigación exploratoria de corte descriptivo y el método de investigación cualitativo, lo cual permitió hacer deducciones partiendo de datos particulares a generales. La técnica de recolección que se utilizó fue indagación documental y trabajo de campo.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia cómo la contabilidad de gestión presenta herramientas que contribuyen al correcto funcionamiento y perdurabilidad de las microempresas, pues realiza un aporte a los procesos de planeación, control y toma de decisiones. La microempresa ESMOMAG S.A.S en particular, y las microempresas en general, independientemente del sector al que pertenezcan, al emplear estas herramientas de la contabilidad de gestión puede obtener un mayor conocimiento de su entorno tanto externo como interno, lo cual permite realizar una proyección, accediendo a la mejora continua, por ende, fortaleciendo la gestión empresarial y su perdurabilidad en el mercado.

Palabras claves: Microempresas, contabilidad, contabilidad de gestión, planeación, control, toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas son importantes en la economía ya que juegan un rol determinante en la generación de riqueza y empleo, es agente de cambio, generadora de ideas e impulsora del desarrollo de un país y, constituye un factor clave para imprimir movilidad en una economía. Por eso, para su crecimiento son importantes los procesos de gestión; desde la contabilidad, existe la contabilidad de gestión, esta permite incorporar en las empresas herramientas adecuadas que contribuyen al desarrollo, debido a que puede contrarrestar algunas o gran parte de las adversidades que se presentan en estas pequeñas organizaciones; Por tal razón, la pregunta orientadora es ¿Cuáles son las herramientas de la contabilidad de gestión que pueden ser utilizadas para fortalecer los procesos de planeación, control y toma de decisiones, caso aplicado en la empresa ESMOMAG S.A.S de la ciudad de Buga?.

Para dar respuesta a la pregunta orientadora se plantearon tres objetivos; el primero presenta los marcos conceptuales, el segundo describe la caracterización externa e interna y, el tercero presenta las herramientas que aporta la contabilidad de gestión. En este sentido la estructura del trabajo comprende seis capítulos; el primero hace referencia a los preliminares, a los aspectos que llevaron a la situación problema y a la pregunta, así como aspectos metodológicos; el segundo apartado presenta el marco referencial que sustenta el trabajo; el tercer capítulo presenta los aspectos del desarrollo del trabajo sobre los elementos conceptuales de planeación, control y toma de decisiones, seguido de la caracterización del entorno externo e interno, para de acuerdo con esto presentar la propuesta de las herramientas, finalizando con las conclusiones y recomendaciones. En las conclusiones se evidencia que la contabilidad de gestión presenta herramientas que contribuyen al correcto funcionamiento y perdurabilidad de las microempresas, pues realiza un aporte a los procesos de planeación, control y toma de decisiones. La microempresa ESMOMAG S.A.S en particular, y las microempresas en general, independientemente del sector al que pertenezcan, al emplear estas herramientas de la contabilidad de gestión puede

obtener un mayor conocimiento de su entorno tanto externo como interno, lo cual permite realizar una proyección, accediendo a la mejora continua, por ende, fortaleciendo la gestión empresarial y su perdurabilidad en el mercado.

1. PRELIMINARES DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En Colombia la microempresa como unidad básica de la economía juega un rol determinante en la generación de riqueza y empleo, es agente de cambio, generadora de ideas e impulsora del desarrollo de un país y, por ende, constituye un factor clave para imprimir movilidad en una economía¹.

Pese a su importancia económica las microempresas presentan varias debilidades entre las que están la deficiente calificación de su personal, restricciones para acceder a recursos financieros con el fin de invertir en capital de trabajo y/o en el desarrollo de procesos innovadores², en muchas ocasiones se crean de manera empírica, o con pocos conocimientos; estos aspectos afectan notablemente su capacidad para continuar en el mercado y crecer en él, por tanto, dirigir estas empresas se hace relativamente difícil, lo cual tiende a terminar con el cierre de la misma o un funcionamiento inadecuado³.

Otro de los factores a los cuales están expuestas estas unidades productivas se relaciona con la falta de organización contable, ya que algunas de estas empresas manejan sus operaciones a través de modelos de teneduría de libros⁴ para cumplir con requerimientos legales, esto conlleva en algunos casos a que se menosprecien los beneficios del uso de herramientas de mejoramiento de gestión contable en el entorno de la organización⁵.

¹ CONFECÁMARAS. Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia, 2016.

² CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA. Informe de composición empresarial, 2017. p. 4-34

³ CONFECAMARAS, Op. Cit. 2016.

⁴ La teneduría es el registro en físico de las transacciones, créditos, facturas y pagos que son registrados de manera manual en un libro contable. En este sentido, la teneduría es utilizada por compañías o empresas muy pequeñas para llevar control de sus ingresos y egresos. En procesos antiguos era una manera de registrar los procesos contables y mantener las finanzas claras de una compañía, sin embargo, existían riesgos que podían poner en duda la fidelidad de los datos consignados.

⁵ CONFECAMARAS, Op. Cit. 2016

De acuerdo con lo anterior, se logra advertir debilidades tanto a nivel interno, como externo; en lo que respecta a la debilidad en la organización contable, desde la disciplina de la contabilidad se han brindado diferentes aportes significativos que favorecen a las microempresas, ya que provee de herramientas prácticas no solo para la gestión empresarial, sino para su direccionamiento y control⁶.

Dentro de la contabilidad existen elementos que pueden apoyar en los procesos internos y externos de las microempresas, tal es el caso de la gestión contable, sistematización y autogestión de los recursos, en este sentido se destaca la contabilidad de gestión, puesto que esta se considera una estrategia de apoyo que posee características que fomentan la movilización de las microempresas desde el apoyo contable, los cuales contribuyen en tres procesos esenciales: la planeación, el control y la toma de decisiones⁷. A razón de estos tres procesos, la contabilidad de gestión se torna importante para el ámbito empresarial, pues contribuye a mantener un dominio armónico y funcionamiento eficaz de la organización, tanto en el ámbito interno como externo⁸.

De acuerdo con lo anterior, surge la importancia de incorporar en las empresas herramientas adecuadas las cuales permitan desarrollar una correcta contabilidad de gestión, debido a que se puede contrarrestar algunas o gran parte de las adversidades que se presentan en estas pequeñas organizaciones.⁹

El contexto de interés es Guadalajara de Buga, municipio del Valle del Cauca, por cuanto según estudios realizados por CONFECAMARAS, entre los años 2018 a 2019 de las microempresas creadas anualmente, solo el 31,7% sobreviven, es decir, de cada 100 empresas que se crean solo 31 logran continuar con sus operaciones. Para el caso particular de Guadalajara de Buga, según la Cámara de Comercio, para el

⁶ HERNANDEZ, María. Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: Conceptos básicos como marco para la investigación. En: Ciencia y sociedad. 2017, Pp. 115-128. Disponible en: Institute of Management Accounting.

⁷ *Ibíd.* Pp. 116

⁸ CAMARA DE COMERCIO BUGA. Estudio socioeconómico de la zona, Buga y su jurisdicción. 2018.

⁹ *Ibíd.*

periodo 2018 del total de 1.690 empresas registradas el 99% son microempresas, con un total de 1.670 unidades productivas, lo anterior indica que la mayor economía está representada por las microempresas, esto quiere decir que existe la posibilidad de riesgo que compromete la supervivencia de las microempresas en la ciudad de Guadalajara de Buga.

Por lo anterior, a partir de las herramientas que brinda la contabilidad de gestión el presente trabajo se orientó a indagar cómo se puede apoyar el proceso de planeación, control y toma de decisiones en las microempresas, abordando la problemática desde la perspectiva de la microempresa ESMOMAG S.A.S en la ciudad de Guadalajara de Buga, y la pregunta que orientó esta investigación fue:

1.1.1. Pregunta problema

¿Cuáles son las herramientas de la contabilidad de gestión que pueden ser utilizadas para fortalecer los procesos de planeación, control y toma de decisiones, caso aplicado en la empresa ESMOMAG S.A.S de la ciudad de Buga?

1.1.2. Sistematización del problema de investigación

1. ¿Cuáles son los referentes conceptuales que definen los procesos organizacionales de planeación, control y toma de decisiones?
2. ¿Cuáles son las características del entorno (externo e interno) de la microempresa ESMOMAG S.A.S relacionados con la planeación, control y toma de decisiones?
3. ¿Qué herramientas aporta la contabilidad de gestión a la microempresa ESMOMAG S.A.S para apoyar los procesos de planeación, control y toma de decisiones?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Identificar las herramientas de la contabilidad de gestión que permiten el fortalecimiento de los procesos de planeación, control y toma de decisiones en el caso aplicado de la microempresa ESMOMAG S.A.S de la ciudad de Buga.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Presentar los referentes conceptuales que definen los procesos de planeación, control y toma de decisiones para explicar esas nociones en el ámbito empresarial.
- Caracterizar el entorno externo e interno de la microempresa ESMOMAG S.A.S relacionados con la planeación, control y toma de decisiones.
- Presentar las herramientas que aporta la contabilidad de gestión para apoyar los procesos de planeación, control y toma de decisiones para la microempresa ESMOMAG S.A.S

1.3. Justificación

Este trabajo pretende brindar un aporte en la implementación de la Contabilidad de Gestión en las microempresas; debido a que, en el diagnóstico hecho por la Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga, se evidencia la falta de conocimiento de la utilidad de herramientas como la contabilidad de gestión. La aplicación de este instrumento es fundamental para la buena planeación, control y toma de decisiones

en las organizaciones. Mediante la aplicación de estas herramientas, las empresas puedan ser competitivas y perdurables en el tiempo.

La Contabilidad tiene diversos campos de aplicación, y este trabajo ha centrado la atención en la contabilidad de Gestión; ya que es fundamental para el funcionamiento de la organización y en la toma de decisiones, y no se limita al registro de transacciones. Es por esto por lo que interesa mostrar la importancia de este tipo de contabilidad en las microempresas de la Ciudad de Buga, específicamente en la microempresa ESMOMAG S.A.S; pues contribuye a ampliar el conocimiento y trata de dar una mejor orientación al manejo de las microempresas.

Por otra parte, aplicar algunos conocimientos adquiridos durante todo el proceso universitario, es satisfactorio. Mostrar que la aplicación de herramientas sencillas, como el presupuesto, indicadores de desempeño, un modelo comparativo de indicadores financieros, cuadro de mando integral y un sistema de costos, entre otras, lograría una utilidad significativa a las pequeñas empresas; ayudándolas a tomar excelentes y acertadas decisiones tendiente a un mejor desempeño de la organización.

1.4. Diseño metodológico

1.4.1. Tipo de investigación

Para este estudio el tipo de investigación que se escogió es exploratoria de corte descriptivo. Debido a que se busca mostrar los aspectos más relevantes de la contabilidad de gestión como herramienta útil al servicio de la gerencia de las empresas.

1.4.2. Método de investigación

El método de investigación que se utilizó en este proyecto fue el cualitativo, puesto que se recoge información mediante la aplicación de instrumentos calificados, permitiendo el proceso de comparación¹⁰. Esto le brinda importancia al proceso que realiza la contabilidad de gestión como elemento constitutivo de la gerencia en las empresas.

El método que se utilizó es deductivo, ya que permite tomar datos particulares, para luego generar conclusiones generales sobre un contexto en particular relacionado con la temática abordada¹¹.

1.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó como técnica de recolección de la información, la indagación documental y trabajo de campo, la cual permite sustraer la información respectiva de manera ordenada favoreciendo el proceso de concatenación de datos y análisis organizado de los mismo.

1.4.4. Población

Para el caso particular de esta investigación se tomó como población el grupo de directivos de la microempresa ESMOMAG S.A.S de la ciudad de Guadalajara de Buga, puesto que lo que se pretende es realizar el estudio basado en el caso particular de esta empresa.

¹⁰ SAMPIERI, R. Investigación cualitativa. Cap 2. Metodología de la investigación. 6 ediciones. México, Df. 2008.

¹¹ *Ibíd.*

1.4.5. Guía de procesos metodológicos

Tabla 1. Guía de procesos metodológicos

Objetivos	Fases metodológicas	Instrumento
Presentar los referentes conceptuales que definen los procesos de planeación, control y toma de decisiones para explicar esas nociones en el ámbito empresarial.	Exposición de referentes para Estructura de la planeación. Estructura del control Estructura de la toma de decisiones	Revisión documental
Caracterizar el entorno externo e interno de la empresa ESMOMAG S.A.S relacionados con la planeación, control y toma de decisiones.	Caracterización entorno externo (Normativa político-legal, composición económica del mercado, factores tecnológicos, normativa ecológico-ambiental.)	Revisión Documental
	Caracterización entorno interno (Caracterización de Clientes, Proveedores y Competidores.)	Encuesta, Entrevista. La recolección de la información se realizó entre abril y julio del 2020.
	Diagnóstico de matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).	Revisión Documental
Presentar las herramientas que aporta la contabilidad de gestión para apoyar los procesos de planeación, control y toma de decisiones para la microempresa ESMOMAG S.A.S	Herramientas que fortalecen los procesos de información contable de la microempresa. <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto: (presupuesto de ingresos y gastos, presupuesto de caja). • Indicadores de desempeño: <ul style="list-style-type: none"> - Financieros básicos. - Productividad - De valor - Cualitativos (no financieros) • Modelo comparativo de indicadores financieros • Cuadro de mando integral (CMI) • Sistema de costos. 	Revisión documental

Objetivos	Fases metodológicas	Instrumento
	- costos por órdenes de producción)	

Fuente: Elaboración propia.

2. MARCO REFERENCIAL

Para esta investigación se realizó una revisión bibliográfica referente al tema de contabilidad de gestión, intentado dar cuenta de la utilidad de esta rama de la contabilidad como estrategia de mejoramiento continuo y elemento constitutivo del desarrollo empresarial. Los criterios de búsqueda de la información estuvieron determinados por la relevancia y aporte teórico para esta investigación, así como, los hallazgos y su relación con la contabilidad. Se utilizaron fuentes primarias y secundarias, permitiendo realizar búsquedas personalizadas basadas en criterios de fuente relacionadas con las palabras claves base de esta investigación. La temporalidad escogida para esta revisión bibliográfica comprendió desde el año 1999 a 2019; en este sentido se presentan los estudios que se consideraron más relevantes.

2.1.1. Algunos estudios relacionados con la contabilidad de gestión y su importancia en el ámbito empresarial

El artículo titulado “La Contabilidad de Gestión como herramienta para la toma de decisiones”¹², estudió la importancia que tiene la contabilidad de gestión en la toma de decisiones a nivel empresarial. Así mismo, se mostró la relevancia que le brinda al proceso de la comunicación, resaltando de esta manera la necesidad de incluir en todo proceso informativo el cuadro de mando, donde se especifica la visión general de la empresa y en el cual están las características importantes que ayudan al proceso de control y regulación en la toma de decisiones. De igual manera, el autor mencionó que la Contabilidad de Gestión es utilizada como una herramienta para cubrir las limitaciones de la información financiera en aspectos claves para la toma de decisiones.

Así mismo, en la investigación “La Contabilidad de Gestión y la toma de decisiones como elemento explicativo de la perdurabilidad empresarial en microempresas

¹² ESTEBAN, María. La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones. En: Departamento de Contabilidad y Finanzas, Universidad de Zaragoza.1998. p. 85-96.

industriales de Guadalajara de Buga”¹³, se planteó como objetivo del nivel de importancia de la contabilidad de la gestión para la toma de decisiones, como elemento que pretende explicar la durabilidad de microempresas industriales de la ciudad. Allí los autores implementan un diseño metodológico de corte cualitativo bajo la modalidad del método deductivo, sobre la contabilidad de gestión. De igual forma, identificaron variables de estudio que fueron aplicadas al contexto de la ciudad, específicamente a las microempresas industriales. Así mismo, utilizaron variables investigativas asociadas al proceso de toma de decisiones en sus niveles estratégico, táctico y operativo.

Los resultados más relevantes encontrados en dicha investigación apuntan a los elementos que se utilizan en la contabilidad de gestión para la toma de decisiones en sus diferentes niveles estratégicos, tácticos y operativos; como lo son, la planeación, el control y regulación interno de la información, el mejoramiento de los canales comunicativos y la cohesión grupal. En este sentido, el entorno y los recursos disponibles son las principales fuentes para la toma de decisiones estratégicas, debido a que las empresas deben diseñar sus objetivos considerando su momento histórico y sus recursos para que sean alcanzables los propósitos.

En cuanto a las conclusiones los autores afirman que el 78% de las microempresas industriales que han perdurado son administradas por los propietarios, esto implica que el crecimiento y desarrollo de estos negocios dependen en gran medida de la pericia de ellos para conducirlos hacia su evolución. En este mismo orden de ideas, el perfil de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga que han perdurado en el mercado está asociado a sus clientes, dado que el 94% de los negocios encuestados tienen sus principales clientes en la propia ciudad, es decir, sus ingresos dependen en alto porcentaje de la economía local.

¹³ RENDON., REYES. La contabilidad de gestión y la toma de decisiones como elemento explicativo de la perdurabilidad empresarial en microempresas industriales de Guadalajara de Buga. Tesis de Grado. Facultad de ciencias administrativas, económicas y contables. Programa académico de contaduría pública. Universidad del Valle. 2017.

En el artículo “Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: Conceptos básicos como marco para la investigación”¹⁴, es un estudio que presenta desde una perspectiva metodológica, la manera de realizar un análisis de los sistemas de control de gestión y medición del desempeño, los cuales permiten fomentar, impactar y mejorar los diagnósticos empresariales; el objetivo de la investigación fue realizar una contribución a la contabilidad de gestión, al remarcar las bases teóricas y al mostrar que por medio de estas se conlleva a un mejor entendimiento de lo relacionado con las características de sistemas de gestión y medición del desempeño. Del mismo modo, realizó un análisis sobre los procesos de la contabilidad de gestión, en los que se involucran tres actividades: la planeación, el control y la toma de decisiones y la importancia que tienen estas en una organización. De igual forma, los tipos y diseños de sistemas que se ofrecen a los usuarios. La autora a partir de una metodología cualitativa esboza un punto de vista teórico de diferentes autores, que posteriormente fueron contrastados desde el espectro del control de gestión y la medición del desempeño.

Por su parte, en el artículo “La Contabilidad de Gestión como una herramienta útil al servicio de la gerencia en las pequeñas y medianas empresas del Distrito de Buenaventura” de los autores Palomino y Rojas¹⁵, pretendió demostrar la importancia que tiene la aplicación de la contabilidad de gestión, como una herramienta útil al servicio de las necesidades de la gerencia en las pequeñas y medianas empresas del distrito de Buenaventura (Valle del Cauca), con el fin de facilitar y fomentar el correcto funcionamiento de las mismas, además de obtener mayores niveles de productividad. En este artículo la contabilidad de gestión es una herramienta útil para el sistema administrativo, ya que este tipo de procesos, a través de los indicadores de gestión puede evaluar, controlar, medir y verificar la eficiencia y la eficacia en las actividades

¹⁴ HERNÁNDEZ, M. Op. Cit.. p. 115-128.

¹⁵ PALOMINO, S; ROJAS, J. La contabilidad de gestión como una herramienta útil al servicio de la gerencia en las pequeñas y medianas empresas del distrito de Buenaventura. Trabajo de Grado Contador Público. Buenaventura: Universidad del Valle Sede Pacífico, 2014. 59 p.

de las organizaciones¹⁶. Sus bases metodológicas estuvieron orientadas desde el modelo cuantitativo, utilizando como herramienta de recolección de la información la entrevista aplicada a la alta gerencia y demás personal administrativo llegando a datos estadísticos. La monografía no utiliza ni menciona ningún modelo o perspectiva que se pueda aplicar al trabajo; sin embargo, existen referencias en su marco teórico, que apuntan a la realización de una reseña histórica de la contabilidad de gestión y su evolución junto con una serie de definiciones que podrían hacer parte del marco conceptual, donde mencionan otros conceptos.

El autor Salgado Jorge¹⁷, en su trabajo reseñado “Tendencias en Contabilidad de Gestión: una mirada a su evolución (finales del siglo XIX y siglo XX)”, mencionó que debido a los cambios tecnológicos, a las crisis financieras, a la globalización, etc., que se han presentado a mediados de los setenta en el siglo XX, las organizaciones comenzaron a darle importancia al entorno, algo que no hacían antes; esto implica cambios en la contabilidad de gestión, así que se buscaban nuevas herramientas de gestión que ayudaran a la organización a adaptarse a estas variaciones¹⁸. Inicialmente el autor hace referencia a las tendencias de cómo nace y evoluciona la contabilidad de costos y de gestión; basados en Vlaemminck y Kaplan resaltan las contribuciones que se hicieron a finales del siglo XIX y el siglo XX.

Por último, se reseñó las orientaciones, corrientes, métodos y temáticas internacionales de investigación en Contabilidad de Gestión en el siglo XX: “en la corriente principal basada en la economía, resaltan el paso del enfoque normativo al enfoque positivo, la influencia de la economía neoclásica, la economía de la información y la teoría de agencia en la contabilidad de gestión, y los presupuestos basados en los conceptos de racionalidad y comportamiento económico”¹⁹. Con un enfoque descriptivo, el autor pretendía mostrar los recorridos desde una visión de lo

¹⁶ *Ibíd.* P. 10

¹⁷ SALGADO, Jorge. Tendencias en contabilidad de gestión: una mirada a su evolución (finales del siglo XIX y siglo XX). En: Cuadernos de Contabilidad, Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. No. 15 (39), 2014. p. 787-805.

¹⁸ *Ibíd.* p. 789

¹⁹ *Ibíd.* p. 796

histórico, y lo académico investigativo, para resaltar los principales aportes en ambos campos. El nacimiento de la contabilidad de gestión se muestra desde los entornos organizacionales de producción, que cada vez son objeto de mayor reflexión e investigación; es así como la contabilidad de la gestión se ha establecido en la actualidad como componente fundamental del conocimiento disciplinar contable.

La conclusión a la cual llegó el autor es la determinación y el avance que ha tenido la contabilidad históricamente. También cómo algunos estudiosos influenciaron en su evolución, esta es una base importante para realizar un trabajo sobre el tipo de contabilidad, pues menciona algunas teorías sobre las que se puede estudiar tema en mención. La relevancia que tuvo esta investigación radica en la comprensión histórico-crítica que se le realiza a la contabilidad de la gestión como una herramienta de desarrollo, la cual promueve prácticas que ayudan a comprender el entorno empresarial mediante modelos que se han ido planteando basados en las diferentes teorías las cuales han servido como plataforma de desarrollo.

Conforme a los estudios anteriormente presentados, se identifica que la contabilidad de gestión es útil para el desarrollo de actividades relacionadas con la planeación, el control y la toma de decisiones, que parte de perspectivas asociadas al manejo, flujo y calidad de información, que surge de la contabilidad financiera, en este sentido se crean alternativas para satisfacer las necesidades de cada tipo de empresa.

En este sentido, esta investigación se enfocó en estudiar la utilización de las herramientas que provee la contabilidad de gestión, en contextos económicos donde predominan las microempresas, particularmente el caso de la empresa ESMOMAG de la ciudad de Guadalajara de Buga. La diferencia existente entre este estudio y los antecedentes mostrados se encuentra en el tipo de población seleccionada cumpliendo funciones explicativas para contextos microempresariales. Así mismo, las ventajas que surgen de aplicar herramientas basadas en contabilidad de gestión en las microempresas, el cual ha sido poco documentado según la revisión de antecedentes en apartados anteriores.

2.1.2. Teorías referentes a las organizaciones y la contabilidad de gestión

En este apartado se plantea la perspectiva teórica de donde se pensó la situación problema y se construye a partir del análisis realizado por los profesores Escobar y Lobo²⁰, en su artículo “Implicaciones teóricas y metodológicas de la evolución en la investigación de contabilidad de gestión”, presentando un marco de referencia que permite establecer las teorías que sustentan el desarrollo de la contabilidad de gestión. Para el caso particular de este trabajo, el interés está puesto en pensar cómo una organización de pequeña escala²¹ realiza sus procesos de desarrollo y gestión contable a partir de la utilización de herramientas que apoyan los procesos de planeación, control y toma de decisiones.

La contabilidad de gestión ha sido estudiada desde diferentes perspectivas, sin embargo, una característica que puede encontrarse en dichos aspectos está relacionado con el uso diversas metodologías investigativas que incluyen modelos interpretativos y críticos. En este sentido Scapens²² muestra como se ha efectuado el cambio conceptual desde las perspectivas investigativas contables y sus principales retos en cuestión de avances metodológicos y teóricos. Dichos retos se relacionaban con los procesos contables y financieros que tienen incidencia en la práctica de la contabilidad de gestión.

Scapens menciona que existe una correlación metodológica dentro de las investigaciones con orientación contable y financiera, dicha correspondencia está dada en términos de construcción de conocimiento, sin embargo, las teorías

²⁰ ESCOBAR, Bernabe & LOBO Antonio. Implicaciones teóricas y metodológicas de la evolución en la investigación de contabilidad de gestión. Revista Española de financiación y Contabilidad. Vol. XXXI. No. 111. Enero. Marzo. 2002. P. 254-286.

²¹ Entendiendo la microempresa como una organización cuyos rubros y recursos son menores en comparación a otras organizaciones de mayor envergadura. Así mismo se caracteriza la “pequeña escala” desde la composición y estructura organizacional, así como la cantidad de trabajadores que la componen. (HERRERA, Beatriz. ANALISIS ESTRUCTURAL DE LAS MYPEs y PYMEs.2011).

²² RYAN., SCAPENS., y THEOBALD. Metodología de la investigación en Finanzas y Contabilidad. Barcelona: Ediciones Deusto. 2004.

elaboradas a partir de las investigaciones y estudios prácticos presentan nuevos paradigmas para la práctica contable; el enfoque institucional presenta nuevos arquetipos para el análisis de los procesos en los cambios contables

Los trabajos en Contabilidad de Gestión que siguen el enfoque institucional pueden dividirse en dos grandes tipos. Por un lado, los que se enfocan en los aspectos puramente sociológicos²³ basados en el nuevo institucionalismo sociológico (NIS) y, por otro, los que se centran en las cuestiones económicas relacionadas con la institucionalización de tales prácticas, basados en el Antiguo Institucionalismo Económico (del inglés OIE)²⁴.

El Antiguo Institucionalismo Económico (OIE) permite estudiar la Contabilidad de Gestión reflejando su potencial para explorar, describir y explicar los cambios en los procesos organizativos. Esto ha hecho que este enfoque sea atractivo y con aplicabilidad, como lo demuestra el creciente interés de los académicos por él.

Como consecuencia del estudio de la contabilidad de gestión, Burns y Scapens²⁵ desarrollan un marco para estudiar el cambio en contabilidad de gestión, buscando identificar en cada caso particularmente analizado, cómo se modifican "*las maneras de hacer las cosas*". Así, los autores consideran que "las prácticas de contabilidad de gestión pueden modelar y a la vez ser modeladas por las instituciones que gobiernan la actividad organizativa" y, en consecuencia, afirman que "el uso de la Teoría Institucional para desarrollar una estructura para la conceptualización del cambio en contabilidad de gestión [...] reconoce que las reglas y rutinas pueden cambiar"²⁶.

Para Burns y Scapens²⁷ rutinas constituyen patrones de pensamiento y acción que han sido asumidos y asimilados por un grupo de individuos hasta el punto de

²³ CARMONSA., GUTIÉRREIZ., y CAMARAM. A Profile of European Accounting Research: Evidence from Leading Research Journals)), *European Accounting Review*, vol. 8, n." 3, 1999. p. 463-480.

²⁴ SCAPENS, Op. Cit. 2004.

²⁵ BURNS., SCAPENS. Conceptualizing management accounting change: institutional framework. *Management Accounting Research*, 2000. 11, 3-25.

²⁶ *Ibíd.* Pp. 6

²⁷ *Ibíd.*

representar sus hábitos de actuación, mientras que las reglas representan guías de comportamiento establecidas y reconocidas formalmente. Así, en el contexto de la contabilidad de gestión, los sistemas formales constituyen las reglas, como pueden ser los manuales de procedimientos, mientras que las rutinas hacen referencia a las prácticas utilizadas por los individuos en la organización, las prácticas reales de los responsables²⁸.

En este sentido, la adopción de los cambios enmarcados en los nuevos modelos de Contabilidad de Gestión supone, como se ha visto, un cambio en la forma de entender la gestión de las organizaciones del cual, a su vez, se derivan nuevas necesidades informativas. La satisfacción de dichas necesidades implica que tanto la estructura formal del sistema de contabilidad de gestión como las prácticas e instrumentos que lo integran deben modificarse, de modo que se introducen nuevas reglas y rutinas en el mismo²⁹.

Otras teorías organizacionales apuntan a estructuras organizativas utilizando los sistemas financieros como herramienta para realizar lecturas del entorno y realizar procesos de mejoras internas, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado y fomentar el crecimiento empresarial. En este sentido, la contabilidad de gestión realiza sus aportes desde la perspectiva teórica de la contingencia, la cual nació a partir de una serie de investigaciones (Chandler, Burns & Stalker, entre otros) hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias.

La teoría de la contingencia enfatiza que no existen absolutismos en cuando direccionamiento y organización de procesos en las organizaciones. Según esta teoría, todo es relativo y todo depende de factores correlacionales entre ambiente y organización. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ ARAUJO., ARCE., y CUEVAS. Accounting Information in the Strategic Process: An Approach to Spanish Realityn, Comunicación presentada al XXII Congreso de la EAA, Burdeos. 1999.

las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización³⁰.

Para los autores Chandler, Burns y Stalker³¹ el ambiente determina la estructura y el funcionamiento de las organizaciones. Dichas variables organizacionales deben sustituirse por el criterio de ajuste entre organización, ambiente y tecnología.

La teoría contingente estudia, entre otras, la relación entre el entorno y los sistemas de información. Los estudios realizados bajo esta teoría entienden que existe un sistema particular y diferente para cada tipo de entorno³². Tal y como señalan Escobar y Lobo³³, la premisa básica de esta teoría es que no existe una forma óptima de gestionar las organizaciones, pues ésta dependerá del entorno que les engloba. Así, las características de un sistema contable de gestión dependerán de factores como: la tecnología, la estrategia, el tamaño, etc., de modo que, a mayor acople entre ambas, mayor eficiencia y eficacia de dicho sistema³⁴.

Tomando como referencia las teorías expuestas, se puede evidenciar que cada orientación concibe la empresa como un organismo dinámico y facetico, donde convergen diferentes modelos de pensamiento en función de objetivos o metas; sin embargo, desde la teoría institucional se puede identificar que los procesos internos de la empresa priman sobre el contexto y gracias a estos se modulan las prácticas comerciales que dan sentido a la actividad productiva. Ahora bien, desde la perspectiva contingencial los autores muestran a la empresa como un sistema abierto con diferentes posibilidades que permite la interacción dinámica y directa con el

³⁰ WASHINGTON, Jorge. Teoría De Las Contingencias Múltiples Dinámicamente Entrelazadas Abriendo La Caja Negra Del Ajuste Contingente. Ciencias Administrativas. 2013, pp. 21-32. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511651378004>

³¹ WASHINGTON, Op. Cit. 2013.

³² LARRINAGA, Carlos. Perspectivas alternativas de Investigación en Contabilidad: una revisión. Revista de Contabilidad, Vol. 2, nº 03.1999.

³³ ESCOBAR Y LOBO Op. Cit. 2002.

³⁴ SILVA, Fernando. Teoría contingente y la contabilidad de gestión: estudio de caso en España y Brasil. 2012. Disponible en: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos122012/114.pdf>

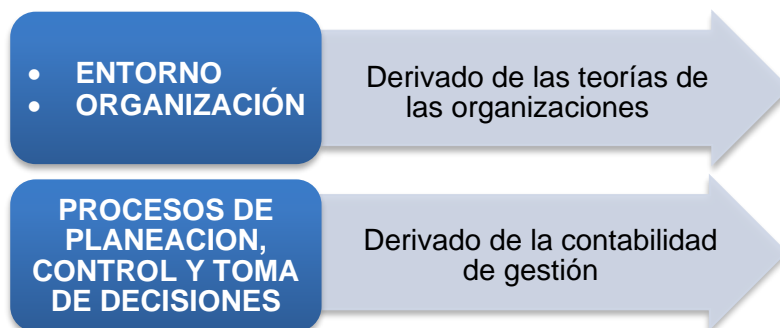
contexto acercando la empresa a sus clientes, permitiendo la satisfacción mutua de necesidades.

Con base a las teorías planteadas, se tomó específicamente para esta investigación, el referente teórico de la teoría contingente, puesto que tiene un nivel de proximidad con la contabilidad de gestión, debido a que el interés principal reposa sobre los sistemas de información contable como herramientas para los procesos de planeación, control y toma de decisiones. Dicha teoría permite identificar los procesos y componentes del sistema contable de las empresas, caso particular de la empresa ESMOMAG S.A.S. Como herramientas fundamentales de la teoría contingente subyacen los procesos de planeación, control y toma de decisiones de los cuales se sirve la contabilidad de gestión.

2.2. Marco conceptual

Los principales conceptos que definieron esta investigación se relacionan con:

Ilustración 1. Conceptos



Fuente: Elaboración propia.

2.2.1. Referentes conceptuales sobre la organización

La teoría contingente afirma que la organización y la maximización de su desempeño vienen dados por el ajuste entre las variables estructurales con factores internos y el

entorno. Dicha teoría toma la visión de que esos factores determinan la naturaleza de los diseños y los procesos organizativos, con lo cual busca comprender el funcionamiento de una empresa bajo diversas condiciones y desarrollar, por consiguiente, los modelos estructurales óptimos para cada caso. En este sentido el autor Chandlers define la empresa “como un sistema dinámico de relaciones económicas y sustanciales en función de un consumidor”

Ronald Coase³⁵ define la empresa como un organismo que “explica a partir de curvas de costos y de demandas y los actores económicos intercambian bienes y servicios sin que se establezca un marco institucional específico”³⁶. De igual forma, para Alchian y Demsetz³⁷, desde el enfoque teórico de “la agencia” suponen que “se considera como un “nexo de contratos” que permite gestionar, supervisar y centralizar la producción en equipo. Mientras los contratos son transitorios o instantáneos en el mercado, en la empresa se conjuntan acuerdos de colaboración que promueven el trabajo en equipo a largo plazo”³⁸, aquí el trabajo en equipo forma parte del elemento que constituye la conceptualización puntual de una empresa, la colaboración y correlación de los actores dentro de los procesos integrales.

Los elementos comunes respecto a la concepción de organización concuerdan que es un sistema dinámico donde convergen diferentes actores, sociales, económicos y contextuales definido, a través de sus relaciones o interacciones intrínsecas.

Por otra parte, desde la perspectiva normativa para el caso de Colombia las organizaciones se clasifican en micro, pequeñas y medianas empresas, clasificación establecida de acuerdo con el tamaño de las ventas brutas, asimilado al de ingresos

³⁵ COASE, Ronald. La empresa, el mercado y la ley, Madrid, Alianza Editorial. 1994.

³⁶ *Ibíd*, Pp. 12.

³⁷ ALCHIAN., DEMSETZ. “Production, information costs, and economic organization”, en BARNEY, OUCHI, *Organizational Economics*, EU, Jossey Bass Publishers, 1986, pp. 129-155.

³⁸ *Ibíd*, Pp. 17.

por actividades ordinarias anuales, acorde con lo previsto en el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el 43 de la Ley 1450 de 2011³⁹.

En cuanto a las microempresas, tema objeto de estudio, según la ley 957 del 2019 enunciada por el Congreso de la Republica de Colombia, se agrupan en esta categoría, aquellas empresas cuya planta de personal no es mayor a 10 empleados y los activos totales son por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes⁴⁰.

De acuerdo con el autor Martínez, Roberto⁴¹ las microempresas se definen como modalidades productivas de una gran adaptabilidad, ya que, permiten una elevada flexibilidad que se manifiesta en los frecuentes cambios en los tipos de productos o en los servicios ofrecidos, en el mantenimiento simultáneo de distintas relaciones con el mercado y en la ocupación variable de mano de obra. Para estas organizaciones uno de los objetivos está relacionado con la planeación, el control y la toma de decisiones.

2.2.2. Referentes conceptuales sobre el entorno

Desde la teoría de la contingencia se expone que la organización es considerada como un sistema abierto⁴². Esto se debe a que consta de una serie de elementos interrelacionados, y es abierto porque está en continua interacción con el exterior. En este sentido son varios los subsistemas que componen el sistema empresarial. Los más importantes son el de producción, el comercial, el financiero y el de recursos humanos. Todos ellos se relacionan en mayor o menor medida con el entorno.

³⁹ CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 957 de 2019, que deroga y modifica algunos artículos de la Ley 590 de 2000.

⁴⁰ *Ibíd*,

⁴¹ MARTINEZ., COHEN y otros. Microempresa y economía popular. Programa nacional de microempresas. Guatemala. 1989

⁴² ESCOBAR Y LOBO Op. Cit. 2002

Tradicionalmente el entorno de la organización se divide en dos grandes grupos: internos y externos⁴³.

Desde la parte interna de la organización comprende aquellos elementos con los que está estrechamente relacionado y, por tanto, tienen una influencia muy directa, como, por ejemplo: el componente tecnológico, sistemas de información, procesos de administración de recursos, manejo y control financiero, etc.⁴⁴.

Desde la parte externa, se hace referencia a factores no tan directamente vinculados a la organización pero que en muchas ocasiones tienen una influencia decisiva. Este entorno es más difícil de controlar, pues depende de factores que están fuera del alcance de la organización, un ejemplo del entorno externo de las organizaciones se relaciona con aspectos sociodemográficos, culturales; también se considera entorno externo a factores tecnológicos, económicos, políticos, legales entre otros. Sin embargo, es necesario efectuar un análisis y un seguimiento detallados de esta situación con el objeto de adelantarse a posibles cambios. De este modo se tendrá capacidad de reacción para aprovechar las oportunidades que surjan o para protegernos ante futuras amenazas⁴⁵.

2.3. Marco contextual

Como se indicó en líneas anteriores, para la realización de este estudio se tomó como contexto la ciudad de Guadalajara de Buga, la cual representa para el Valle del Cauca un epicentro fundamental de comercio y paso de transporte de carga del puerto de Buenaventura, sirviendo como enlace para diferentes partes del departamento y el país. A razón de esto se presenta de manera general la información sobre la composición empresarial y características del sector económico, y de manera particular las características de la organización objeto de estudio.

⁴³ *Ibíd.*

⁴⁴ LARRINAGA, Op. Cit. 1999.

⁴⁵ *Ibíd.*

Tabla 2. Resumen consolidado empresarial Buga

Registros mercantiles	2018	%	Consolidado de empresas	Personas empleadas	Ventas registradas por empresas
P. naturales	1490	88.2	4376	21.197	2.7 Billones
P. jurídicas	200	11.8			

Fuente: Informe composición empresarial Guadalajara de Buga 2018.

En la ciudad de Guadalajara de Buga (Valle del Cauca), según la Cámara de Comercio de esta ciudad registra una población empresarial de 4.376 empresas, esto equivale a un crecimiento un crecimiento de 5,32% respecto del año 2017.

Tabla 3. Empleo generado en Buga (comparativo)

Empleo generado en el 2017	Empleo Generado en el 2018
21.158	21.197

Fuente: Informe composición empresarial Guadalajara de Buga 2018.

En la ciudad de Guadalajara de Buga se muestra un crecimiento del 0,11% de la tasa de empleabilidad en comparación con el año 2017 gracias al aumento y creación de unidades productivas, esto quiere decir que existe un proceso de desarrollo y expansión de la composición empresarial en la ciudad permitiendo fomentar la cultura emprendedora en la ciudad⁴⁶.

Tabla 4. Crecimiento Sector Económico Buga

Cantidad	Sector económico	%
167	Alojamiento y Servicios de Comida	18
68	Transporte	7

⁴⁶ CAMARA DE COMERCIO DE BUGA. Composición empresarial de Guadalajara de Buga. 2018. Pp. 3

Cantidad	Sector económico	%
63	Industria Manufacturera	7

Fuente: Informe composición empresarial Guadalajara de Buga 2018.

En este sentido se registra un crecimiento de los sectores económicos que concentraron el mayor número de empresas nuevas en el 2018 son el Comercio con 403 unidades productivas que representan 43%, del total de las unidades productivas en dicho año⁴⁷. Cabe resaltar que le sector con mayor crecimiento fue el de alojamiento y servicios de comida.

Tabla 5 Población empresarial en Buga

TAMAÑO DE LA EMPRESA	2017		2018		VARIACIÓN
	CANT	%	CANT	%	%
Micro	3.890	93.62	4069	92.98	4.60
Pequeña	180	4.33	218	4.98	21.11
Mediana	64	1.54	63	1.44	-1.56
Grande	21	0.51	26	0.59	23.81
TOTAL	4155	100.00	4376	100	5.32

Fuente: Informe composición empresarial Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga 2018.

Para el 2018 la mayor participación (92,98%) corresponde a las microempresas con 3.890 inscritos, número que evidencia un crecimiento del 0,55% respecto al año inmediatamente anterior. En menor proporción le sigue la pequeña empresa con 180 empresas representando el 4,33%⁴⁸. Existe una variación significativa con relación al año anterior, pues el índice de crecimiento supera las expectativas y proyecciones planteadas por la Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga, permitiendo evidenciar los procesos de desarrollo del municipio y la acogida por parte de la población con respecto a estas nuevas unidades de negocio.

⁴⁷ Ibid. Pp. 7

⁴⁸ Ibid, Pp. 8

2.3.1. ESMOMAG SAS

La microempresa “ESMOMAG SAS”; se encuentra ubicada en la zona rural de Guadalajara de Buga, vía La Magdalena, diagonal bocatomá; esta organización lleva en el mercado de Guadalajara de Buga siete años aproximadamente. La microempresa fue creada en el año 2011 por sus propietarios Dumar y Liliana Cala. La empresa ESMOMAG S.A.S cuenta con personal capacitado y de confianza, el cual se distribuye 5 en el área operativa y 5 en el área administrativa, además de cumplir con las exigencias de la ley como son tener un programa de gestión de Riesgos Profesionales, contratar aprendices del Sena, ser responsables de IVA y Retención en la Fuente y presentar sus declaraciones oportunamente.

Por otra parte, esta microempresa hace parte del sector industrial, dedicándose a la construcción de maquinaria para procesar alimentos agropecuarios, muchas veces prestan el servicio de mantenimiento para este tipo de máquinas, lo que conlleva trasladar sus empleados hasta las plantas donde se encuentran las máquinas, para así, poder prestar este servicio; Entre sus clientes potenciales se encuentran MacPollo, Balanceados, Nutriavícola, Bucaneros.⁴⁹

En este orden de ideas, el objeto social de la compañía es la fabricación de maquinaria industrial para el sector agrícola que se dedica a la producción de alimentos, información que se ampliará en el desarrollo del segundo objetivo de este trabajo.

De acuerdo, a lo anterior se presenta la misión y visión de ESMOMAG S.A.S:

Misión

ESMOMAG S.A.S tiene como misión diseñar, fabricar y desarrollar proyectos de innovación dentro del campo de la metalmecánica agrícola e industrial aportando al progreso y crecimiento de las empresas, caracterizándose por su responsabilidad, cumplimiento y compromiso, respaldado por un grupo de técnicos y profesionales en

⁴⁹ CALA Liliana, ESMOMAG SAS. Entrevista.

el área, que con su gran experiencia responderá a las exigencias presentados por los clientes.⁵⁰

Visión

Ser una compañía reconocida, distinguida y renombrada en el campo de la metalmecánica agrícola e industrial, enfocada a la innovación de productos, soluciones y servicios con un alto contenido tecnológico, siendo una de las mejores opciones del mercado, por la calidad humana y profesionalismo que caracteriza nuestra gente, capaz de transformar ideas y conocimientos en realidades industriales, contribuyendo al éxito y desarrollo de los empresarios del sector. Con el prestigio y habilidades de ESMOMAG S.A.S, en un futuro estará posicionada a nivel nacional como una empresa líder, tratando de ubicarse en medio de la competencia internacional, aprovechando la globalización de los mercados.⁵¹

Por otra parte, ESMOMAG S.A.S es una microempresa que cumple con todo lo establecido por la ley, como son: industria y comercio, IVA, declaración de renta, facturación electrónica, seguridad y salud en el trabajo (siso).

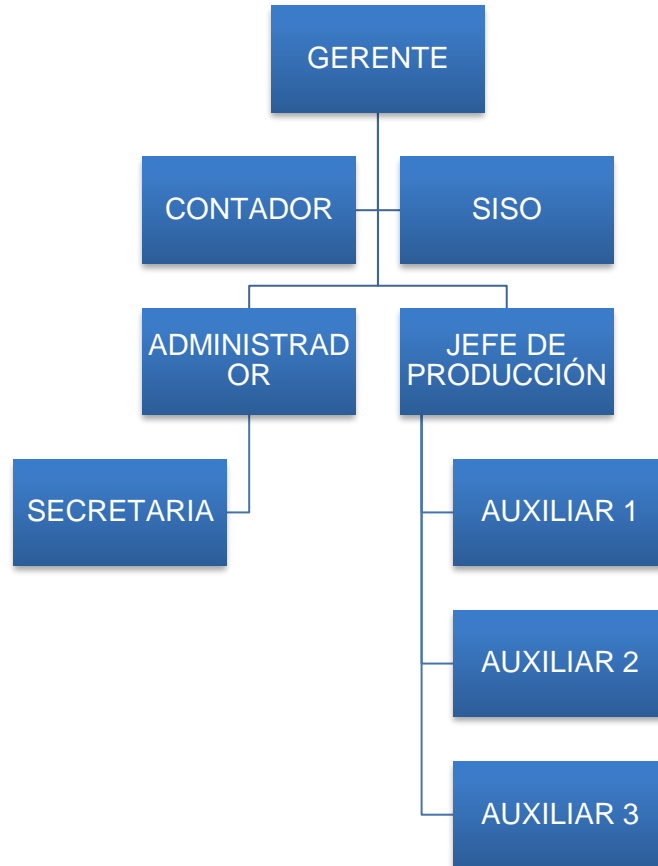
La contabilidad que lleva ESMOMAG S.A.S. es una contabilidad para pago de impuestos, la llamada “contabilidad fiscal”, la cual se utiliza únicamente para poder cumplir a cabalidad con los requerimientos legales, mas no hace parte fundamental en la toma de decisiones.

⁵⁰ CALA Liliana, ESMOMAG SAS. Portafolio empresarial.

⁵¹ *Ibíd.*

Ilustración 2. Organigrama de ESMOMAG S.A.S

ORGANIGRAMA DE ESMOMAG S.A.S.



Fuente: Entrevista ESMOMAG S.A.S

Productos que ofrece ESMOMAG S.A.S

Los productos y servicios que ofrece la microempresa objeto de estudio son: Montaje de plantas agroindustriales, cooker, ciclón, inactivadores de frijol, silos de almacenamiento, molino de martillos, elevador de cangilos, puentes para transporte y mantenimiento, Enfriadora rotativa y Sistemas de cargue.

3. REFERENTES CONCEPTUALES DE LOS PROCESOS DE PLANEACION, CONTROL Y TOMA DE DESICIONES

En este capítulo se mostrarán los referentes conceptuales que definen los procesos de planeación, control y toma de decisiones en el contexto empresarial.

3.1. Noción de la planeación en el contexto empresarial

3.1.1. El proceso de planeación desde la conceptualización administrativa

La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación para su crecimiento y bienestar, ya que esta cumple la función de determinar por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y lo que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico-práctico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible, ya que determina adonde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse.

La planeación es un producto reflexivo y táctico de la lectura de elementos internos y externos, así como la capacidad predictiva y proyectiva de la empresa en la cual se esté elaborando este proceso⁵². En dichos términos la planeación no solo es el elemento inicial del cumplimiento de un objetivo o meta, también es un proceso a conciencia del rumbo que se le quiera brindar a una compañía.

Es así como la planeación se percibe un tipo de proyección que se ve reflejada en las acciones de corto, mediano y largo plazo de las empresas para que operen con éxito

⁵² HERNÁNDEZ., RODRÍGUEZ., PULIDO. Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. Mc Graw Hill. México D. f. 2011.

en el contexto en donde actúan, lo cual permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigir las, gerenciarlas y controlarlas⁵³.

La planeación es concebida como un proceso administrativo inicial por excelencia, puesto que muchas de las empresas en la actualidad buscan mejorar sus índices de productividad, desarrollo y crecimiento de manera exponencial, a razón de esto existen herramientas administrativas, jurídicas, políticas y en algunos casos sociales que les permiten desarrollar el cumplimiento de las metas organizacionales.

Algunas otras premisas aceptadas ampliamente son:

- Hampton define que “Planeación es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente; determinar objetivos de corto y largo plazos; definir métodos de realización.”⁵⁴.
- Koontz afirma que ““La planeación es la selección de objetivos o metas por alcanzar, definiendo las acciones necesarias para lograrlas, tomando decisiones por anticipado y eligiendo los cursos futuros de acción.”⁵⁵.

La planeación se aplica tanto a nivel económico dentro de la empresa como a nivel de gestión humana, es decir que los recursos económicos, tecnológicos, políticos, sociales, puedan ser designados en relación directa a las funciones que generan mayor valor agregado con respecto a la estrategia del negocio⁵⁶. En este sentido las premisas de la planeación y sus herramientas generan los cálculos económico-financieros con los que se comprometen recursos con proveedores, acreedores y otras partes interesadas.

⁵³Ibíd.

⁵⁴ HAMPTON, D. Concepto de Planeación. En S. H. RODRIGUEZ, Fundamentos de gestión empresarial. Ciudad de México. 2011. Pp. 171.

⁵⁵ KOONTZ. Concepto de planeación. En S. H. RODRIGUEZ, Fundamentos de gestión empresarial. Ciudad de México. 2011. Pp. 171.

⁵⁶ HERNANDEZ Y PULIDO, Op. Cit, 2011.

3.1.2. Componentes que estructuran la Planeación

Los componentes que estructuran la planeación ayudan al administrador o ejecutivo a tomar las decisiones más adecuadas de acuerdo con el proyecto en el que se esté trabajando, aumentando su desempeño, eficacia y a obtener mejores resultados a la hora de implementar procesos interventivos en la empresa⁵⁷. A razón de esto la planeación tiene componentes que la constituyen en función de los objetivos y metas administrativas y organizativas. Es así, como la planeación está constituida por elementos fundamentales como lo son propósitos, objetivos, estrategia, políticas, presupuestos y pronósticos, como se muestra a continuación.

Tabla 6. Elementos de la planeación

Componente	Definición
Propósitos	Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
Objetivos	Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.
Estrategia	Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, las lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
Políticas	Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan.
Presupuestos	Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.
Pronósticos	Es prever las cosas que pudieran suceder.

Fuente: Hernández y Pulido, 2011.

Los componentes de la planeación mostrados en la tabla anterior son constitutivos al momento de estructurar un proyecto empresarial, adicional a esto también se tiene

⁵⁷ *Ibíd.*

que tomar en cuenta que en ámbitos empresariales más pequeños como los de las microempresas, el tamaño, los recursos y cambios en la empresa son determinantes para establecer las herramientas de planeación. La planeación puede ser usada por cualquier tipo de empresa, ya que su efectividad dependerá de la lectura adecuada del contexto interno y externo de la misma para saber escoger cuáles son las herramientas acordes a sus necesidades y recursos.

3.1.3. Importancia de la planeación en las microempresas

Como se ha mencionado la planeación es un conjunto de ideas con procedimientos a seguir en un futuro próximo, con la finalidad de alcanzar metas deseadas, en este sentido para todo tipo de empresa resulta importante fijar la dirección del negocio, ya que apunta a los resultados específicos que se pretenden conseguir y establecer un curso de acción para alcanzarlos. En las microempresas no resulta ajeno este tipo de direccionamiento desde la planeación debido a la ayuda que recibe las distintas unidades de trabajo dentro de una organización a mantener su orden y alineamiento con los objetivos.

De igual manera la realización de un buen proceso de planeación debe permitir valorar y estudiar la situación actual de la microempresa para que de esta manera se pueda establecer las estrategias y herramientas adecuadas que ayuden a solucionar problemas frecuentes y a lograr los objetivos propuestos. Así mismo, las microempresas deben contar con un plan estratégico por cuanto ayuda a determinar donde se quiere llegar, lo que permite a los diferentes involucrados en la organización conocer cuáles son las metas que se quieren alcanzar permitiendo con ello a la gestión de la microempresa tener un nivel competitivo que favorezca su sostenibilidad a largo plazo.

Tomando como referencia lo anterior, la planeación por sí sola no tiene un efecto significativo sin el elemento de control, pues es este quien en últimas pone un nivel de

rigurosidad que permite la aplicabilidad de cada subproceso del plan de acción, por tanto, se espera que el control sea el ente regulador de los planes.

3.2. Noción del control en el contexto empresarial

3.2.1. El proceso del control desde la conceptualización administrativa

El control es un elemento vital de un sistema administrativo, ya que permite a las empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados desde la planeación.⁵⁸

Existe una premisa administrativa que dice “solo lo que se mide lo que se puede mejorar”.⁵⁹

En este sentido, el control juega un papel fundamental en el entorno empresarial, ya que este permite tener un sistema de calidad tanto en los productos y servicios que se ofrecen como en los procesos que se utilizan para producirlos.

Por otra parte, el control se define como “un elemento del sistema que permite que las variables se comporten dentro de lo deseado.”⁶⁰ algunas otras premisas aceptadas ampliamente son:

- Freeman y Stoner, afirma que el control es el “proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas”.
- Hermanos McHung, dicen que el control es la “función que consiste en determinar si la organización avanza o no hacia sus metas y objetivos, y en tomar medidas correctivas en caso negativo”.
- Agustín Reyes Ponce, muestra el control como el “establecimiento de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con

⁵⁸ HERNANDEZ Y PULIDO, Op. Cit, 2011.pp 240

⁵⁹ *Ibíd.* Pp. 240.

⁶⁰ *Ibíd.*

los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes”.⁶¹

De acuerdo con lo anterior, el control en las empresas se define como la herramienta que les permite tener un equilibrio entre lo propuesto en la planeación y lo que se está ejecutando realmente. Conjuntamente, ayuda a que la organización realice ajustes y correcciones necesarias para mantener el curso hacia los objetivos esperados.

Así mismo, el control es utilizado en las empresas para tener una perspectiva sobre la variación que surge respecto a lo que se planea y lo que se está logrando, dicha información es la resultante de la aplicación de métodos los cuales permiten tomar acciones correctivas para de esta manera encaminar los proyectos elaborados sean alcanzados de la mejor manera posible.

Hernández y Rodríguez afirman que “todo sistema requiere un equilibrio para funcionar”⁶² equilibrio que se aporta en las organizaciones mediante el control que se realizan a los sistemas aplicados en busca de una armonía entre los ingresos, egresos, utilidades, producción y calidad en sus productos, variantes las cuales facilitan una medición correcta y adecuada para elaborar cursos de acción mediante la regulación y medición de los planes de acción.

3.2.2. Campo de acción del control en las organizaciones

El control se rige por unos procesos y mecanismos que conllevan seis etapas, las cuales se retroalimentan entre sí; buscando evaluar la efectividad que tiene el control a lo largo del tiempo. Las etapas se muestran de acuerdo con lo que se presenta en el gráfico 2:

⁶¹ *Ibíd.*

⁶² *Ibíd.* Pp 241

Ilustración 3. Etapas del control



Fuente: Hernández y Pulido, 2011.

De acuerdo con lo anterior, el control cuenta con unas etapas las cuales son, definición del propósito de control, parámetros, estándares e indicadores, sistemas de medición e información, medición y evaluación del desempeño organizacional, medidas correctivas previas y evaluación general del control, estas se desarrollan con el fin de facilitar el establecimiento de controles efectivos que permitan a la empresa retroalimentarse para así obtener los resultados deseados, como se muestra a continuación.

Tabla 7. Etapas para el establecimiento de controles efectivos.

MECANICA Y PROCESO DE LOS CONTROLES DE ADMINISTRACION	
DEFINICION DEL PROPOSITO DE CONTROL	Tener un buen control parte de la base de conocer su propósito, es decir, que objetivo este control. se debe tener en cuenta que según el autor “el control no genera valor agregado al producto y si incrementa el costo” ⁶³ .

⁶³ Ibid. Pp. 244

MECANICA Y PROCESO DE LOS CONTROLES DE ADMINISTRACION

	<p>Los controles se deben elaborar y seleccionar con objetivos claros, para esto se debe formular preguntas como ¿en que contribuye este control? ¿Cuál es el costo-benéfico del control?</p>
PARAMETROS, ESTÁNDARES E INDICADORES	<p>Parámetros: son unidades que sirven para medir el comportamiento de un proceso y su resultado; permiten detectar desviaciones a partir de una norma o estándar.</p> <p>Los parámetros son la base del control.</p> <p>Estándares: Es el resultado programado oficial de desempeño establecido por la empresa; se plantea ya sea como obligatorio o por lo menos como patrón o modelo.</p> <p>Indicadores: Son manifestaciones de la alteración a la normalidad, también muestran señales cuando algo marcha bien.</p> <p>Los parámetros, estándares e indicadores son la esencia del control y resultan totalmente necesarios para administrar una empresa u organización.</p> <p>Por otra parte, los estándares e indicadores permiten detectar problemas reflejando los síntomas, mas no indican la causa del problema.</p> <p>Generación de estándares, parámetros, indicadores y coeficientes:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ La calidad de una gestión administrativa se mide así: $\frac{\text{Resultados}}{\text{metas programadas}}$✓ Las empresas miden la productividad así: $\frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}}$✓ La relación costo beneficio se mide de la siguiente manera:

MECANICA Y PROCESO DE LOS CONTROLES DE ADMINISTRACION

	<u>Costos de insumos</u> Población atendida
SISTEMAS DE MEDICIÓN E INFORMACIÓN	<p>Los controles no funcionan por sí solos, requieren un sistema de información y mecanismos de medición. La información se obtiene a partir de tres elementos:</p> <p>Monitoreo: informa de manera continua los resultados de los procesos de la empresa por medio de la tecnología, la cual tiene como objetivo retroalimentar a los equipos para conocer de ante mano posibles problemas, tomar medidas preventivas y no correctivas.</p> <p>LOS COEFICIENTES INDICADORES: Son razones matemáticas de la relación entre dos medidas. El control integral de una empresa comprende tanto el comportamiento de los resultados financieros, como la satisfacción del cliente, la calidad de los productos y servicios, el comportamiento y desempeño del factor humano.</p> <p>Score card: Son instrumentos de medición de las principales variables de los cuatro puntos críticos de una empresa que informan permanentemente su comportamiento. El Score card permite que las empresas rastreen las causas de los problemas y den seguimientos a los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.</p>
	<p>La medición del desempeño es realizar un análisis e interpretación adecuada de los datos que nos brindan los sistemas de información que tiene la empresa. Estas mediciones se deben hacer</p>

MECANICA Y PROCESO DE LOS CONTROLES DE ADMINISTRACION	
MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	<p>periódicamente con el fin de verificar que los datos no sean alterados, se oculten problemas o se cometan fraudes.</p> <p>El propósito de medir y evaluar el desempeño es verificar que los procesos de la compañía se realicen conforme a lo planeado, cumpliendo las políticas y normas; además de evaluar la efectividad de la operación y generar recomendaciones después del diagnóstico, con el fin mantener una mejora continua de la empresa.</p>
MEDIDAS CORRECTIVAS PREVIAS	<p>El objetivo de las medidas correctivas previas es mostrar el proceso a seguir cuando se presenta una falla e indicar cuál es el mejor camino para resolver el problema. Por otra parte, busca mantener el control para minimizar la dificultad.</p>
EVALUACIÓN GENERAL DEL CONTROL	<p>Los controles también se deben evaluar continuamente, y deben estar bien diseñados para no crear problemas en las empresas. Por tal motivo los encargados de diseñar el proceso administrativo y los controles deben preguntarse ¿cuál es el objetivo del control? ¿cómo ayuda a la toma de decisiones y cuál es el costo-benéfico del mismo?</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Importancia del control en las microempresas

Por último, el control está al servicio de la dirección y su función es medir los planes y programas de la compañía u organización. También permite mantener las variables dentro de los términos deseados, es decir, medir el comportamiento de los planes. Por otra parte, debe registrar y transmitir la información a los niveles responsables, quienes son los encargados de conocer los rangos de normalidad y la forma de proceder en caso de desviación. De aquí radica la importancia del control en las microempresas, ya que permite medir adecuadamente a través indicadores, para así mismo establecer estándares los cuales conlleven hacia un correcto desarrollo de los planes al igual que prever posibles desviaciones de una manera oportuna brindando una información

fidedigna, la cual, posibilite a la gestión tomar acciones correctivas dentro de los tiempos adecuados.

3.3. Noción de la toma de decisiones en el contexto empresarial

3.3.1. El proceso de la toma de decisiones desde la conceptualización administrativa

Las empresas en su actividad diaria generan información con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos y, por último, deben a tomar decisiones de diferentes tipos, las cuales tendrán consecuencias a corto, mediano o largo plazo. De esta manera, las decisiones estratégicas son función de los directivos de las empresas, estas decisiones son enfocadas hacia el cumplimiento de objetivos del ente económico. De acuerdo con lo anterior la decisión es la elección entre varias alternativas, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa, para lograr el estado deseado.

Además, la información es el principio y el fin del ciclo Información-Decisión-Acción. Con información podemos tomar una decisión que impulsa a la implementación de una acción. Esta acción genera nueva información con la que se retroalimenta el proceso y vuelve y se inicia el proceso de toma de decisiones⁶⁴. Por lo tanto, la toma de decisiones es un ciclo continuo, donde la información es la base para este proceso con el fin de lograr mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos.

Un aspecto importante de la toma de decisiones es que se pueden tomarse en contextos de certidumbre e incertidumbre o riesgo; en el primer caso se tiene toda la información y esto ayuda a tomar una correcta decisión, en el segundo caso no se

⁶⁴ CANÓS., PONS., VALERO., MAHEUT., PHILIPPE. Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación. Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. 2012. Pp. 4.

cuenta con todos los datos para la toma de decisiones, así que la incertidumbre hace que el riesgo sea más alto.⁶⁵

La toma de decisiones es definida por Herbert Simón, como “como un proceso grupal o un esfuerzo planeado y cooperativo, en el cual cada participante tiene un papel reconocido que cumplir y unas obligaciones o tareas por ejecutar. Se les asignan a estas obligaciones para lograr el objetivo de la organización más que para satisfacer preferencias individuales, aunque frecuentemente coinciden ambos efectos”⁶⁶. algunas otras premisas aceptadas ampliamente son:

- Aktouf menciona que toma de decisión es el proceso por el cual se llega a una opción, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta, en condiciones y circunstancias dadas⁶⁷.
- Hernández y Pulido mencionan que Las decisiones son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes. También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas⁶⁸.

De acuerdo con lo anterior, la toma de decisiones depende de diferentes factores entrelazados entre sí. Así mismo, evalúa diferentes opciones dadas bajo circunstancias ligadas a los objetivos, esto permite tener una gama de elecciones permitiendo al grupo o gerente tomar la decisión más acertada para cumplir la meta organizacional deseada.

⁶⁵ *Ibíd*, pp. 3

⁶⁶ SIMON, Herbert. El comportamiento administrativo, Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa (1947), en cabeza de VERGARA., MUÑOZ., SANTIAGO., ELIAS., VIVERO., MILENA. Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera. Pensamiento & Gestión. 2004, Pp. 17, 1-38 Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601701>

⁶⁷ AKTOUF, Omar. La administración entre tradición y renovación, Cali, Univalle. 1998.

⁶⁸ HERNANDEZ Y PULIDO, Op. Cit. 2011. Pp. 235.

3.3.2. Campo de acción de la toma de decisiones en las organizaciones

En la gerencia la toma de decisiones trabaja a la par de las cuatro funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control⁶⁹. En muchos casos se toman mediante dos mecanismos.

El primero es la racionalidad que está definida como el proceso donde se elaboran modelos sencillos en los que analizan las características de los problemas sin enfatizar en la complejidad. Este modelo se basa en el comportamiento humano con la idea de que las personas maximizan el valor bajo ciertas restricciones. Cada persona tiene metas y clasifica sus acciones de acuerdo con la contribución de estas metas para finalmente seleccionar la alternativa de valor más alto en términos de retribución.

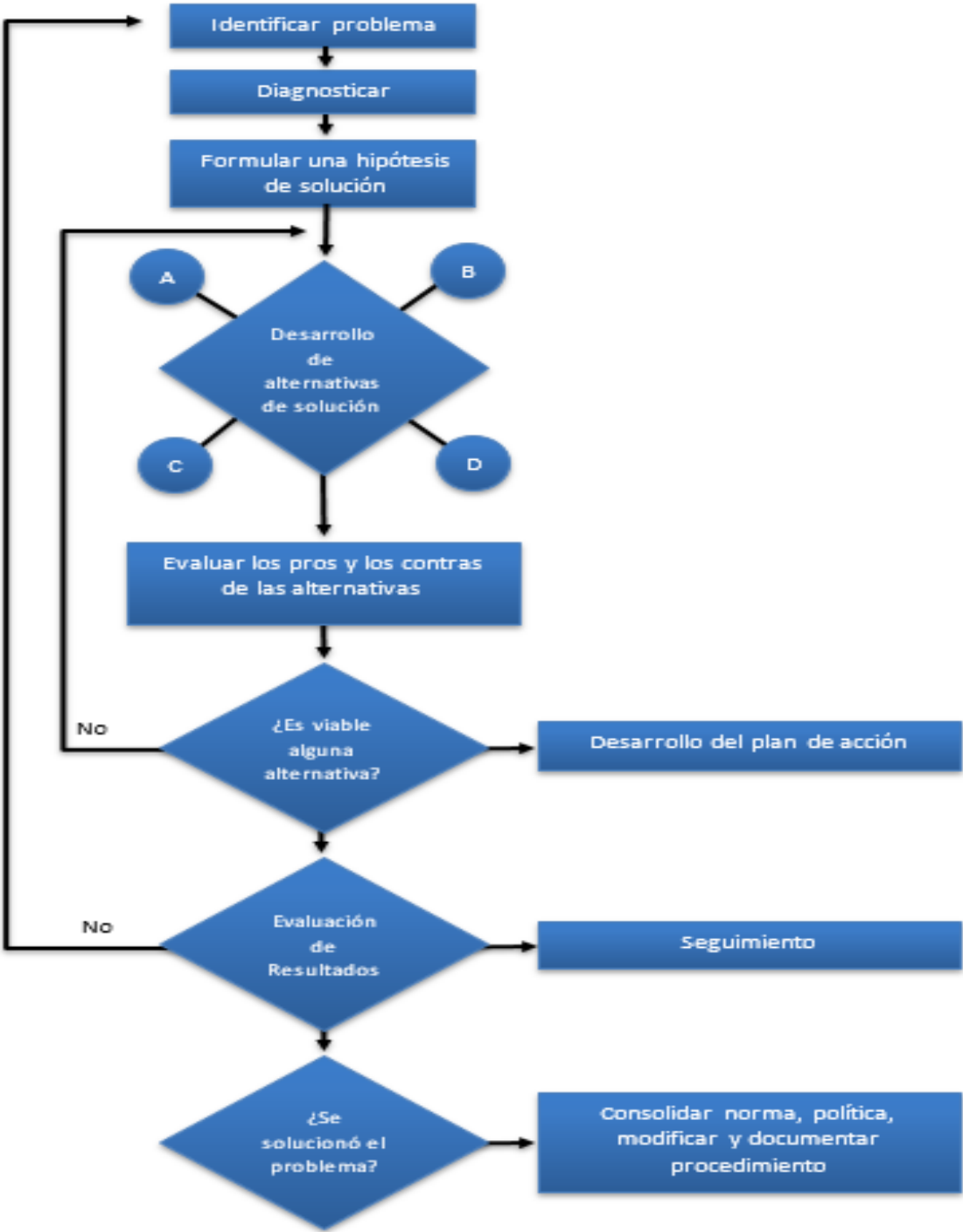
El segundo mecanismo es la intuición que es definido como un enfoque donde las decisiones se toman inconscientemente, por experiencia dilatada. Es decir, por experiencias previas con resultados satisfactorios o similares en procesos anteriores. Aquí el gerente basa su decisión en factores ligados a la consecución de cumplimiento de objetivos por proximidad, es decir por resultados con características similares a los deseados.

La toma de decisiones se estructura de la siguiente secuencia lógica ilustrada por Hernández y Pulido⁷⁰ como se muestra a continuación:

⁶⁹ HERNANDEZ Y PULIDO, op, Cit. 2011.

⁷⁰ *Ibíd*, pp. 235.

Ilustración 4. Proceso de toma de decisiones

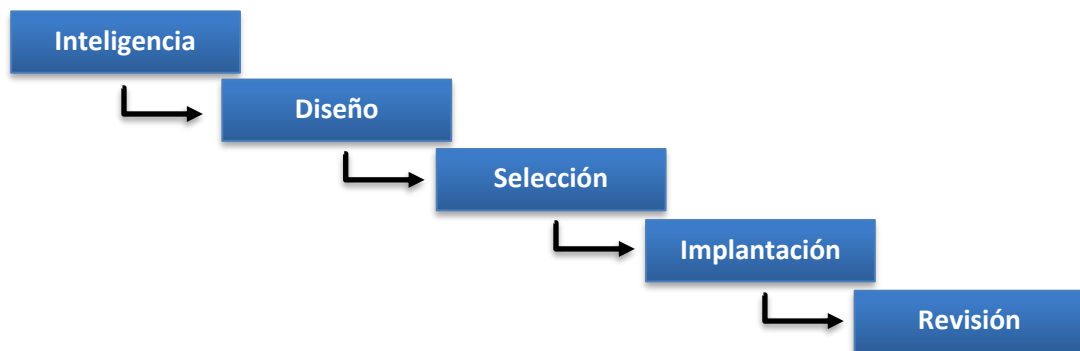


Fuente: Hernández y Pulido, 2011. Pp. 235.

La estructura lógica muestra que la toma de decisiones parte de la identificación de una problemática adyacente que este ejerciendo influencia en la empresa, todo esto se realiza mediante un proceso diagnostico dirigido que permite la formulación de una hipótesis posible para la solución de la problemática. Posterior a esta hipótesis se cuenta con diferentes opciones que son escogidas bajo el criterio del cumplimiento del objetivo que es brindar una ayuda efectiva en la resolución de la problemática. Adicional a este paso, se evalúa los aspectos positivos y negativos que la posible solución pueda generar en la empresa, en el caso de ser viable la solución se desarrolla un plan de acción dirigido y administrado por diferentes entes de control que posteriormente realizarán una evaluación del resultado de la solución. Por último, se consolidan los resultados con las respectivas evaluaciones y se crean normas, políticas o procedimientos para dar tratamiento la problemática con el fin de evitar su reaparición.

En el proceso de la toma de decisiones hay una serie de etapas de forma secuencial la cuales son:

Ilustración 5. Etapas del proceso de toma de decisiones.



Fuente: CANÓS y Otros, 2012. Pp. 4.

En la primera fase se identifica y se define el problema para el que se pretende tomar una decisión⁷¹. Según Canós, Pons, Valero y Maheut, para la ejecución de esta etapa

⁷¹ CANÓS, PONS, VALERO, MAHEUT, PHILIPPE. Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación. Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. 2012. Pp. 1-9.

se debe realizar un análisis interno y externo para buscar los orígenes de la problemática tratada. En este caso el gerente es quien percibe el problema, selecciona sus variables, las organiza y por último las interpreta la información que adquirió.

La segunda fase es conocida como la etapa del diseño de las opciones o posibles opciones que brindarán solución, estas se pueden identificar y enumerar⁷². Para realizar este proceso se hace necesario que el gerente pueda analizar a detalle la problemática, esto por lo general se realiza con un equipo de trabajo que permita aportar diferentes puntos de vista y realice sus aportes a las posibles alternativas de solución.

La tercera se denomina fase de selección o de selección de alternativas de solución⁷³, se selecciona una alternativa que permita dar solución a la problemática analizada, dicha solución debe de estar acorde con los objetivos y las líneas de concordancia con los recursos disponibles y material provisto para ejecutarla. Cabe aclarar que este es un procedimiento lineal secuenciado que favorecerá la toma de la decisión final.

La cuarta se denomina fase de implantación, donde se desarrolla las acciones que conllevan la alternativa elegida para solucionar el problema⁷⁴.

La quinta se denomina fase de revisión, está caracterizada por el proceso de comprobación⁷⁵ y puesta a prueba de la opción de solución escogida, en esta etapa se evalúa si se alcanzan los objetivos de la toma de decisión y si es lo más acertado posible obteniendo los mejores resultados. Este proceso tiene otra característica y es el control de variables que posiblemente afecten el desarrollo de la opción de solución.

Por último, la fase de estipulación de normas o políticas que se caracteriza por la puesta en marcha de procedimiento que mitiguen o eviten la reaparición de la problemática en pro del desarrollo de los objetivos corporativos.

⁷² *Ibíd*, pp. 5.

⁷³ *Ibíd*,

⁷⁴ *Ibíd*,

⁷⁵ *Ibíd*,

3.3.3. Importancia de la toma de decisiones en las microempresas

Una toma de decisión inteligente y estratégica es sumamente trascendental en una microempresa, ya que involucra el análisis de datos y la lectura del entorno, donde la organización se conoce a sí misma, tanto hacia adentro como hacia fuera. Pero también es importante conocer cuáles son las capacidades de la competencia y el potencial del mercado. Una microempresa que no conoce a la competencia no puede tener una toma de decisión inteligente, estructurada e integral.⁷⁶

Así mismo, es importante porque mediante el empleo de un buen juicio⁷⁷, la toma de decisiones indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración de las microempresas, ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. En la toma de decisiones, se debe de considerar un problema y llegar a una conclusión válida y significa para la microempresa, después de un proceso valorativo donde se han examinado todas las alternativas procurando que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

⁷⁶ REICHMANN, STEFFEN and STEFFEN ROHLFING-BASTIAN, Op. Cit. 2014.

⁷⁷ HERNANDEZ Y PULIDO, Op. Cit. 2011.

4. CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE LA MICROEMPRESA ESMOMAG S.A.S, RELACIONADO CON LA PLANEACIÓN, CONTROL Y TOMA DE DECISIONES.

Según teorías de Guerris Manel⁷⁸, consultor de estrategia y operaciones, explica que la idea es: “tomar como eje central la empresa y su entorno y ver cómo evolucionan cada uno de esos aspectos, con el propósito de identificar las amenazas o situaciones que se presentan y que podrían afectar negativamente las posibilidades del logro de los objetivos organizacionales y las oportunidades que se perciben del entorno que favorecen los objetivos”. Este análisis conduce a que se aprovechen los aspectos positivos, para la supervivencia o crecimiento de cualquier organización. De acuerdo con esto, se establece que las oportunidades y las amenazas para una organización son de carácter externo y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos. Lo anterior implica que para la gestión de una organización es importante la correcta planeación y control de sus procesos internos, ajustando sus estructuras internas de tal forma que cuenten con los recursos y capacidades para atender y afrontar las exigencias de su entorno tanto directo como indirecto.

Por su parte, Arce Guillermo⁷⁹, plantea que el análisis del entorno externo conlleva toda la información que se puede recopilar sobre el entorno de una empresa que no puede ser controlado por la misma. En este sentido, para el análisis del entorno externo expertos coinciden en proponer el modelo PESTEL, que consiste en examinar los aspectos Políticos, Económicos, Sociológicos, Tecnológicos, Ecológicos-Ambientales, y Legales del entorno, país, sociedad, mercado en el que se mueve la organización.

Por otra parte, Alegre y Domínguez⁸⁰ afirman que el entorno interno tiene un impacto inmediato sobre la organización. Existen algunas fuerzas que afectan directamente el

⁷⁸ GUERRIS, M. Máster Ejecutivo en Marketing Estratégico 2.0 y Social Media, 2013. Disponible en: <https://es.slideshare.net/iebschool/mdmw>

⁷⁹ ARCE, G. Socio fundador de la Agencia de Marketing y Publicidad. Gestión de clientes y desarrollo de acciones de marketing. Disponible en: <https://www.ealde.es/guillermo-arce-ballesteros/>

⁸⁰ ALEGRE., DOMÍNGUEZ. Teoría y gestión de las organizaciones. Und 2. Contexto de las organizaciones, 2014.

desempeño de una organización, y en particular de una empresa como lo son proveedores, clientes y competencia. De acuerdo con lo anterior, estos influyen directamente en las metas u objetivos, los valores, la estructura, la tecnología, las relaciones humanas y los procesos administrativos de las organizaciones.

Así mismo, Bernués Sergio⁸¹, conceptúa que “hay que prestarle la importancia que tiene el análisis del sector. A veces los emprendedores son muy buenos en lo que hacen, pero no se dan cuenta de la importancia de esta evaluación para prevenir amenazas, posibles competidores que pueden entrar, cambios legislativos, normativos, de tendencia. Cuanta más calidad tengan estos análisis, más coherentes y exitosas serán las estrategias que se construyan”.

Tomando como base lo anterior, se realiza la caracterización del entorno externo e interno para la empresa ESMOMAG S.A.S, estableciendo una matriz DOFA que permite evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con el objetivo de determinar su estado actual, y la posición que tiene ESMOMAG S.A.S frente al sector en el que se desenvuelve, y así establecer algunas las herramientas de la contabilidad de gestión que permite mejorar la planeación, control y toma de decisiones.

4.1. Análisis del entorno externo para el sector industrial agrícola

Mediante la técnica de indagación documental se elaboró el análisis externo para el sector agroindustrial al cual pertenece la empresa ESMOMAG S.A.S, utilizando el modelo PESTEL (político, económico, sociológico, tecnológico, ecológico-ambientales y legales del entorno). Según lo consultado, se obtuvieron los siguientes resultados:

⁸¹ BERNUES, S. El Penalti de Panenka. Una parábola de Marketing, innovación y personas, 2017. Disponible en: <http://www.sergiobernues.com/>

4.1.1. Factores Políticos y legales.

A Continuación, se describen algunas de las principales normas legales que rigen las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia y que afectan directamente ESMOMAG S.A.S.

Tabla 8. Normas que rigen las microempresas en Colombia

Leyes, Resoluciones	Decretos, Descripción
Ley 1231 de 2008	Se le da a la factura nombre de título valor a las pequeñas y medianas empresas, con el fin de que brinde soporte a las mismas
Ley 905 de 2004	Modifica la Ley 590 del 2000, se constituye en el marco normativo de la promoción del desarrollo de micro, pequeña y mediana empresa colombiana
Ley 1014 de 2006	Fomenta la cultura del emprendimiento. Invita a todas aquellas personas con capacidad de innovar; o de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva a crear empresas o mejorarlas, con el ánimo de crecer la economía y la sociedad.
Decreto 2496 de 2015	Regula las pautas sobre información financiera, así como indica las entidades que están en la obligación de vigilarlo
Ley 590 de 2000	Dicta disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas
Ley 1314 de 2009	Regula los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

Leyes, Decretos, Descripción Resoluciones		
Resolución de 2008	3205	Reglamentan las funciones de los Consejos regionales de las Mipymes y se fijan directrices para su organización y funcionamiento
Decreto de 2012	2706 de	Establece el Marco Técnico Normativo de Información Financiera para las Microempresas, con la finalidad de establecer un régimen simplificado de contabilidad de causación.

Fuente: Ministerio de Comercio, industria y turismo, 2020.

Según estas normas que se presentan, los factores que más impactan a la empresa se resumen así:

- Simplificación en el sistema tributario para empresas y personas naturales, con tarifas competitivas, digitalización de las plataformas tributarias, con automatización de procesos de devolución.
- Buscar recursos de capital para el emprendimiento e impulso de la economía naranja, fortaleciendo fondos como emprender, uso de regalías regionales de la mano de universidades y el sector privado, para promover fondos y acompañamiento técnico.
- Hacer crecer una red de pequeños exportadores, apoyada en simplificación de trámites, acompañamiento técnico y plataformas digitales que agreguen la oferta para abrir mayores y mejores mercados internacionales.
- Duplicar el PIB basado en el sector creativo al año 2025 y el impulso internacional del sello “Creación colombiana”.

Además, mediante las políticas de emprendimiento, se incentivará a las personas a crear empresas brindándole un acompañamiento desde su inicio hasta su desarrollo, facilitando el acceso a financiación y articulación interinstitucional. “El objetivo de estas políticas es aumentar la productividad y la diversificación del aparato productivo hacia bienes más sofisticados, en donde se destaque la innovación, calidad,

transferencia de conocimiento y tecnología, capital humano, financiamiento, los encadenamientos productivos y el comercio exterior”⁸².

Otras normas que se conocen en el sector investigado son las que regulan la práctica comercial que tiene como objetivo regular las empresas, venta y distribución de bienes. O sea que establece reglas que los comerciantes y negociadores deben de seguir con todas las personas que se involucren en su negocio, las cuales aplican para ESMOMAG S.A.S

Tabla 9. Normas que regulan la práctica comercial

Normas	Funciones
Código de Comercio (Decreto 410 de 1971)	El código de comercio es un conjunto de elementos unitarios, ordenado y sistematizado de normas de Derecho mercantil, es decir, un cuerpo legal que tiene por objeto regular las relaciones mercantiles y comerciales. Según el Art. 3 la costumbre mercantil tendrá la misma autoridad que la ley comercial, siempre que no la contraríe manifiesta o tácitamente y que los hechos constitutivos de la misma, sean públicos, uniformes y reiterados, en el lugar donde haya de cumplirse las prestaciones.
Registro Mercantil (Decreto 410 de 1971, Título III)	El Registro Mercantil permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante. Además, el Registro Mercantil permite a los empresarios tener acceso a información clave para que amplíen su portafolio de posibles clientes y proveedores. La Matrícula Mercantil hace pública la calidad de comerciante, en la medida que hace visible al empresario frente a potenciales clientes que consultan los registros. Contiene información

⁸² MINTIC. Los emprendedores del país tienen un gobierno que está trabajando por ellos. Disponible en: <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/118024:Los-emprendedores-del-pais-tienen-un-Gobierno-que-esta-trabajando-por-ellos-Ministra-TIC>

Normas	Funciones
	sobre los datos generales de los comerciantes y de las sociedades.
Normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información (Decreto 2420 de 2015)	Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información, en el cual se incluye el ámbito de aplicación, marco técnico normativo, cronograma de aplicación del marco técnico normativo para los preparadores de información financiera, procedimiento para determinar el Grupo de pertenencia, permanencia y otras disposiciones para los grupos 1, 2 y 3.
Competencia Desleal (Ley 3 de 1991)	Es La realización o difusión de manifestaciones sobre la actividad, las prestaciones, el establecimiento o las relaciones mercantiles de un tercero que sean aptas para menoscabar su crédito en el mercado, a no ser que sean exactas.
Marco normativo de las sociedades comerciales (Decreto 410 de 1971) (Ley 222 de 1195) (Ley 1258 de 2008) (Ley 1429 de 2010) y (Decreto 545 de 2011)	Analiza los diferentes aspectos jurídicos, componentes, estructura y consecuencias, causa lícita, configuración y efectos. Se analizan las diferentes modalidades, según el tipo de sociedad.
Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras	Dicho régimen surge como una alternativa para aquellas organizaciones que presenten problemas financieros para iniciar un proceso de reorganización.

Normas	Funciones
disposiciones. (Ley 1116 de 2006)	

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Factores económicos.

Los factores económicos que más se ven afectados en la empresa, se señalan a continuación, en la siguiente tabla:

Tabla 10. Factores económicos que afectan a ESMOMAG S.A.S

Factores económicos	Evolución
Producto Interno Bruto- PIB-2020	El Producto Interno Bruto de Colombia en el primer trimestre de 2020 ha caído un -2,4% respecto al cuarto trimestre de 2019. Esta tasa es 29 décimas inferior a la del anterior trimestre, cuando fue del 0,5%, con lo que Colombia se situaba como la economía número 30 en el ranking de PIB trimestral entre 50 países del mundo. Ahora se encuentra en el puesto 47, por lo que sus habitantes tienen, según este parámetro, un bajo nivel de riqueza en relación con los países, con los cuales se comparó.
Crecimiento del sector Metalmecánico	Esta es la industria que se encarga de transformar el acero en bienes que van desde laminados, tuberías, estructuras metálicas y alambres, hasta maquinaria industrial como ascensores, calderas, elementos para producir alimentos, entre otros. Actualmente existen más de 680 empresas dedicadas al sector metalmecánico a lo largo de la cadena manufacturera en Colombia.
Financiación para el	Las fuentes de financiación para las empresas en Colombia varían dependiendo de la etapa de desarrollo en la que se encuentren. En una empresa que está en etapa inicial, los recursos de financiación

Factores económicos	Evolución
desarrollo empresarial	<p>proviene de amigos, familiares o subsidios del Gobierno. Para las empresas en fase de desarrollo, escalamiento y crecimiento, la fuente de financiación más frecuente es a través de ángeles inversionistas y/o fondos de capital⁸³. Por su parte, el gobierno a través de las Garantías Empresariales protege las responsabilidades financieras que adquieren las empresas de tamaño pequeño y mediano con diferentes entidades financieras.</p>
Salario Mínimo en Colombia	<p>En la Encuesta de Salarios y Tendencias en Gestión Humana Total Rewards 2020, de Human Capital⁸⁴, dicen que el 16% de las empresas no aumentarán los salarios o lo harán por debajo de la inflación. 44% aplicará ese indicador y 17% hará un incremento superior al de la canasta familiar, pero inferior al mínimo. Solo 23% de las compañías planea aumentar lo que diga el aumento del salario mínimo legal vigente. Para los empresarios es un costo, pero para los trabajadores es su ingreso principal.</p> <p>En otras palabras, lo que cuesta contratar un empleado no es lo mismo que recibe este. Por ejemplo, si el salario mínimo este año alcanza \$859.000 (con auxilio de transporte), al empleador le cuesta alrededor de \$1,3 millones. Esto es, casi 0,5 veces más, debido a los pagos para pensión, salud, ARL y cajas de compensación, entre otros factores. Por esto empresarios y muchos analistas insisten en seguir disminuyendo los costos asociados a la contratación formal. Para eso han propuesto revisar temas como el 4% asignado a las Cajas de Compensación Familiar, entre otros temas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

⁸³ Revista Portafolio, Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/programa-de-credito-emprededor-lineas-de-financiacion-para-emprendedores-y-nuevas-empresas-en-colombia-2020-543165>

⁸⁴ Revista Dinero, Disponible en: <https://www.dinero.com/pais/articulo/el-aumento-del-salario-minimo-2020-y-la-compleja-coyuntura/279052>

Con relación al sector agroindustrial, en cuanto a su economía, no ha sido ajena a la crisis que se está viviendo a nivel mundial con la pandemia del SARS-CoV-2 (COVID-19), esto se evidencia en el informe del sector manufacturero marzo 2020, elaborado por Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio; el cual presento los siguientes datos, publicados en el semanario La República:

Ilustración 6. Análisis del comportamiento de la industria manufacturera 2019-2020.

Comportamiento de la industria manufacturera

Variación año corrido (2019-2020)

Variable	Variación (%)					
	Marzo		Enero-Marzo		12 meses	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Producción	3,1%	-8,9%	3,0%	-0,4%	3,6%	0,7%
Ventas	1,8%	-8,2%	2,5%	-0,4%	3,5%	1,3%
Empleo	0,2%	-2,7%	0,0%	-1,3%	-1,0%	-0,8%

Fuente: Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio. Informe del sector manufacturero, marzo 2020.

“En el mes de marzo, la producción y las ventas reales disminuyeron 8,9% y 8,2% frente al mismo mes del año anterior, a su vez, el empleo manufacturero disminuyó en 2,7%, en el acumulado del año 2020, enero-marzo, la producción y las ventas reales disminuyeron 0,4% y 0,4% frente al mismo periodo del año anterior, de igual manera, el empleo disminuyó 1,3%. Durante los últimos 12 meses hasta marzo de 2020, la producción y las ventas reales registraron un aumento de 0,7% y 1,3%, mientras que el empleo registró una caída de 0,8%”⁸⁵

⁸⁵ La República. En marzo la producción real de la industria manufacturera cayó 8,9%, frente a 2019. Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/en-marzo-la-produccion-real-de-la-industria-manufacturera-cayo-89-frente-a-2019-3005835>

Referente al sector de productos metálicos, en el cual se encuentra ubicada la microempresa ESMOMAG S.A.S, se halló entre los sectores menos dinámicos en marzo 2020, lo cual se aprecia a continuación:

Ilustración 7. Sectores menos dinámicos en marzo 2019-2020

Sectores menos dinámicos en marzo

Variación año corrido (enero-marzo 2019 / 2020)

CIU		Variación (%)		
		Producción real	Ventas reales	Empleo
2390	Minerales no metálicos	-8,3	-9,4	-2,2
2910	Vehículos y sus motores	-23,1	-18,8	-17,4
1400	Confección de prendas de vestir	-10,1	-10,5	-5,4
3200	Otras industrias	-19,0	-28,4	-9,2
2500	Productos metal	-11,1	-12,8	-4,8
2100	Productos farmacéuticos	-4,6	1,5	1,6
2220	Plásticos	-2,9	-1,2	0,7
2023	Jabones, detergentes, perfumes	-2,2	-2,3	0,4
2410	Hierro y acero	-3,8	-5,5	-0,4
2930	P y p. para vehículos	-18,9	-16,7	-13,5

Fuente: Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio. Informe del sector manufacturero, marzo 2020.

El subsector de productos metales, en su producción real tuvo una variación porcentual de -11.1. En las ventas reales presentó una variación de -12.8% y, por último, en la tasa de empleo varió en -4.8%, esto con respecto al año 2019.

Para el caso específico ESMOMAG S.A.S, se confrontó la relación de algunas variables, analizando sus consecuencias encontrando las siguientes situaciones:

Tabla 11. Relación de variables económicas con ESMOMAG S.A.S

Variable económica	Consecuencias para ESMOMAG S.A.S
Disminución en la producción	Incremento de los costos financieros, ralentización del crecimiento proyectado, más impuestos, menos ventas y dinero en circulación.

Variable económica	Consecuencias para ESMOMAG S.A.S
Disminución en las ventas	Descenso de la demanda, aumento de los costos, por tanto, la rentabilidad neta disminuirá.
Disminución en el empleo	Afecta notablemente el entorno económico de la empresa, en este caso la pandemia que atraviesa el país en este momento afecta directamente la tasa de desempleo, por ende, la demanda de los productos y servicios es menor porque al haber desempleo no hay suficiente poder adquisitivo y se comienza a dar prioridad a otro tipo de productos.
Inflación	Afecta los productos de la empresa, crea un ambiente de incertidumbre afectando la demanda, e impactando negativamente los costos.
Tasa de cambio	Actualmente el tipo de cambio en dólar juega un rol muy importante en la empresa, al comprar la materia prima a una importadora los precios son variables; hoy por hoy los materiales se encuentran con precios muy elevados, lo que conlleva a dos opciones, aumentar el precio final al cliente o asumirlo como un gasto, generando de esta manera poca utilidad neta.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, se evidenció que ESMOMAG S.A.S está afectada con la situación actual, determinada por el cese de actividades de los clientes, disminución de la actividad productiva por la falta de demanda, aumento en el precio de los materiales de producción, problemas de transporte de materiales, y ausencia de personal por enfermedades o restricciones del transporte público.

Ante esto, el gobierno nacional colombiano ha dispuesto medidas para que todas las empresas y microempresas puedan cumplir con sus obligaciones tanto tributarias como económicas, estas medidas son de gran alivio para todos los sectores incluyendo a ESMOMAG S.A.S; algunas de ellas son:

Tabla 12. Políticas de alivio económico que benefician a ESMOMAG S.A.S

Políticas de alivio económico	Característica
Subsidios a la Nómina: Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF)⁸⁶	El Gobierno Nacional, dentro de las medidas de apoyo para mantener el empleo en el país durante este periodo de coyuntura, creó el programa de subsidio para el pago de la nómina. Es un aporte del Gobierno de \$351.000 mensuales por cada empleado (equivalente al 40% del SMMLV). Se podrá acceder a este subsidio por cuatro meses en mayo, junio, julio y agosto de 2020, y debe solicitarse cada mes.
Programa de apoyo para el pago de la prima de servicios (PAP)⁸⁷	Es un aporte monetario destinado al pago de la prima legal de servicios del primer semestre del año, que se reconocerá por una única oportunidad a las personas jurídicas, personas naturales, consorcios y uniones temporales que acrediten una disminución del 20% o más de ingresos. El valor del apoyo será de COP \$220.000, aplicable a los trabajadores que tengan un salario de hasta COP \$1.000.000 (no puede ser inferior al SMLMV) y estén reportados en la PILA del empleador para los meses de abril, mayo y junio de 2020.

Fuente: Elaboración propia.

Estas políticas de alivio económico han contribuido para que ESMOMAG S.A.S cumpla con todo lo establecido por la ley, como son: nómina, impuestos de industria y comercio, IVA, declaración de renta, facturación electrónica, seguridad y salud en el trabajo (siso).

⁸⁶Subsidios a la nómina: programa de apoyo al empleo formal. Disponible en: https://comunicaciones.davivienda.com/Bienestarparatodos/empresas?utm_source=GOSEM&utm_medium=SEARCH&utm_campaign=SUBSIDIO-GOBIERNO-NOMINA-JULIO_CSD&utm_content=SUBSIDIO-GOBIERNO-NOMINA-JULIO-PAEF-ANU1_TXT_NA&utm_term=GENERICO&dclid=&gclid=EA1aIQobChMlo67_2pLJ6gIVIQiICR3xcgAyEAAYASAAEgKLeFD_BwE

⁸⁷ Ibid.

4.1.3. Factor sociológico.

“Son aquellos que hacen referencia a las características de la sociedad en la que opera la compañía, tales como demografía, nivel educativo, envejecimiento de la población, incorporación laboral de mujeres y jóvenes, valores culturales, ética, estilos de vida, etc., que pueden provocar cambios en la demanda de los productos o los servicios”⁸⁸

las variables sociológicas, son poco consideradas como variables importantes a la hora de tomar decisiones, a raíz de esto no son casi tenidas en cuenta. De este tipo de variables se percibe una, la cual tiende a afectar a todo tipo de empresas, esta se muestra a continuación:

Tabla 13. Relación de variable sociocultural con la empresa ESMOMAG S.A.S

Variable	Característica
Fenómenos sociales.	El alcoholismo, la delincuencia y drogadicción, son las que frecuentemente se toman en cuenta y se asumen como amenaza, porque generan inseguridad pública, provocan ausentismo y reducción en la productividad laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Los fenómenos sociales afectan a todo tipo de empresa, ESMOMAG S.A.S no es ajeno a esto, ya que el lugar donde se encuentra ubicada no es extraño a la delincuencia. Adicionalmente, al contar con personal, no es ajeno que los mismos tengan problemas de alcoholismo y drogadicción, lo que puede generar retrasos y disminución en la productividad.

⁸⁸ VACAS, GARCIA, PALAO, ROJO. Innovación tecnológica en las empresas. Cap 2. Teoría general del entorno p.9

4.1.4. Factor Tecnológico.

La tecnología juega un rol importante para el cliente, ya que al contar con mejores recursos tecnológicos como lo son las máquinas de procesamiento y almacenamiento, el alimento les va a salir a un costo más bajo, esto, utilizando sus propias formulaciones, y evolucionando a las necesidades del entorno. “Los avances tecnológicos no solamente son los que más rápidamente evolucionan, sino que son los que tienen más alcance a la hora de ampliar o limitar las oportunidades de una empresa establecida”⁸⁹. Para ampliar este concepto, se presentan las variables que afectan a la empresa en estudio:

Tabla 14. Relación de variables tecnológicas con la empresa ESMOMAG S.A.S

Variable tecnológica	Consecuencias para la empresa
Soporte de la Ingeniería de Diseño.	La variable del Soporte de ingeniería de Diseño en la industria metal mecánica determina la posibilidad de realizar innovaciones tecnológicas al interior de las empresas.
Nueva tecnología	Esta influye en los gustos de los clientes, al ofrecer productos con mayor tecnología atendiendo las nuevas necesidades y preferencias de los clientes se logra una ventaja respecto a las innovaciones que se puede ofrecer en comparación a las demás compañías.
Maquinaria y equipo	Puede dar ventajas respecto a la competencia, pero al requerir inversiones fuertes incurre tener un gran capital de inversión, tener una maquinaria actualizada para abordar todos los productos es idóneo porque se pueden tener.

Fuente: Elaboración propia.

⁸⁹ *Ibíd.* P. 9

Lo anterior se fundamenta en el reconocimiento del diseño, como la asimilación creativa y material de los adelantos innovadores de tipo científico y tecnológico de cualquier empresa. “El diseño es el instrumento motriz de las innovaciones aplicadas y tiene profundas incidencias sobre la producción, los servicios, la educación, la investigación y la ingeniería”⁹⁰.

Si ESMOMAG S.A.S, mejora su estructura tecnológica, sus productos serán diseñados según las especificaciones preestablecidas de calidad y en atención, al menor costo requerido durante su elaboración, aplicación y uso.

4.1.5. Aspectos Ecológicos-Ambientales.

En esta dimensión se muestran las alternativas en cuanto al cuidado que debe tener una microempresa metalmecánica, en cuanto a parámetros ambientales. Es importante que identifiquen de manera clara los requisitos y las disposiciones de la normatividad aplicable a su actividad con el fin de formular un plan de acción ambiental el cual incluya los aspectos claves a cumplir de acuerdo con esa normatividad. A continuación, se expone un ejemplo de la normatividad aplicable al subsector Metalmecánica, la cual se toma con base a lo publicado en la guía de práctica para la Gestión Ambiental empresarial 2008⁹¹ que se muestra a continuación:

Tabla 15. Normatividad ambiental de Colombia y el Valle del Cauca

Aspecto Ambiental	Normativa	Contenido
Vertimiento de aguas residuales	-Decreto 1594 de 1984	Reglamenta el uso del agua y las condiciones para el vertimiento de aguas residuales en cuerpos de agua.

⁹⁰ Revista Dinero. Extienden plazo para renovar la revisión tecno mecánica en Bogotá. Disponible En: <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/cuando-se-debe-renovar-la-revision-tecnico-mecanica-en-bogota/293983>

⁹¹ Guía práctica para la Gestión Ambiental Empresarial. Disponible en: http://www.ridsso.com/documentos/muro/207_1499511211_5960b9ab82262.pdf

Aspecto Ambiental	Normativa	Contenido
	-Resolución 1074 de 1997	Establece estándares ambientales en materia de vertimiento en el ámbito local
	-Resolución 3180 de 2008	Formulario único de registro de vertimientos
Emisiones Atmosféricas	-Decreto 948 de 1995	Reglamento de protección y control de la calidad del aire
	-Resolución 1208 de 2002	Establece los estándares y disposiciones en materia de emisiones atmosféricas en el ámbito local. Basado en el Decreto 02 de 1982
	-Resolución 1908 de 2006	Establece los niveles permisibles de emisión en las áreas fuentes
	-Resolución 909 de 2008	Define los estándares y disposiciones en materia de emisiones atmosféricas en el ámbito nacional
Residuos peligrosos	-Decreto 4741 de 2005	Parámetros para la gestión integral de residuos peligrosos en Colombia
	-Resolución 1362 de 2007	Procedimiento para el registro de generadores de residuos o desechos peligrosos
	-Resolución 1609 de 2002	Requisitos para el transporte de materiales peligrosos

Fuente: Guía Práctica para la Gestión Ambiental empresarial, 2008.

La implementación de prácticas de prevención y reducción de la contaminación es de gran importancia para alcanzar la sostenibilidad ambiental. Es necesario que las

empresas se preocupen por formular un plan de acción ambiental que incluya los aspectos a cumplir como se expresa en la normatividad.

ESMOMAG S.A.S, no tiene claridad acerca de las normas medioambientales que debe cumplir, así como de implementar acciones y desarrollar procedimientos, que dan cumplimiento a estos requisitos⁹².

4.1.6. Análisis general PESTEL

Mediante el análisis del entorno externo, se pudo identificar las oportunidades y amenazas de la empresa ESMOMAG S.A.S, teniendo en cuenta que es de gran importancia conocer el comportamiento del mercado en un futuro cercano, y permita mejorar las condiciones actuales. Para ello se implementó la Técnica PESTEL, la cual se presenta a continuación:

Tabla 16. Análisis general del entorno externo del sector agroindustrial para la empresa ESMOMAG S.A.S, utilizando la Técnica PESTEL

Político-Legal	Económicos
<ul style="list-style-type: none"> ● La dimensión política se encuentra favorable, ya que el nuevo gobierno en su plan de desarrollo, indica ayuda de diversas formas a los pequeños empresarios, motivando la creatividad de pequeñas industrias, con posibilidad de exportación. ● En Colombia el gobierno ha desarrollado diversos fondos y usos de regalías, para la constitución de pequeñas y medianas empresas, dentro de los que se encuentran planes de emprendimiento, capacitación, acompañamiento técnico, entre otros. Estos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se pueden identificar varias alternativas de financiación que tienen actualmente los microempresarios, con tasas cómodas, no sólo de entidades financieras con el apoyo del gobierno, también de otras entidades que buscan apoyar al emprendedor colombiano. ● ESMOMAG S.A.S, se ha visto afectada por la pandemia que atraviesa el país, en: <ul style="list-style-type: none"> -Incremento en los costos financieros, descenso de la demanda de los productos y servicios, tasa de desempleo, aumento de

⁹² CALA Liliana. Gerente ESMOMAG S.A.S. Entrevista.

Político-Legal	Económicos
<p>se constituyen en una oportunidad para los microempresarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El impulso de la economía naranja por parte del gobierno nacional impulsa negocios basados en la cultura y la tecnología. ● Se conocieron además todas las normas que regulan las empresas metalmecánicas. 	<p>costos de los materiales de producción por el cambio del dólar, poca utilidad neta.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Las políticas de alivio han contribuido para que ESMOMAG S.A.S cumpla con todo lo establecido por la ley, como son: nómina, impuestos de industria y comercio, IVA, declaración de renta, facturación electrónica, seguridad y salud en el trabajo (siso).

Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> ● Los fenómenos sociales como la delincuencia, la drogadicción y el alcoholismo terminan por incidir en ESMOMAG S.A.S afectando la producción, por tanto, se deben generar políticas para incentivar los valores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ESMOMAG S.A.S, tiene que mejorar su estructura tecnológica, para que sus productos sean diseñados según las especificaciones preestablecidas de calidad y en atención al menor costo requerido durante su elaboración, aplicación y uso. ● La variable del Soporte de ingeniería de diseño en la industria metal mecánica determina la posibilidad de realizar innovaciones tecnológicas al interior de las empresas. ● Al ofrecer productos con mayor tecnología atendiendo las nuevas necesidades y preferencias de los clientes se logra una ventaja respecto a las innovaciones que se puede brindar en comparación a las demás compañías.

Ecológicos – Ambientales

- La implementación de prácticas de prevención y reducción de la contaminación es de gran importancia, en la mayoría de las empresas del sector metalmecánica no se realizan acciones suficientes para alcanzar la sostenibilidad ambiental. Es necesario que ESMOMAG S.A.S se preocupe por formular un plan de acción ambiental que incluya los aspectos a cumplir como se expresa en la normatividad.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Análisis del entorno interno para la microempresa ESMOMAG S.A.S

Mediante la técnica de trabajo de campo se elaboró el análisis interno de la microempresa ESMOMAG S.A.S, teniendo en cuenta las fuerzas que afectan directamente el desempeño como los son proveedores, clientes y la competencia; con el fin de mostrar la incidencia y relación que tienen las diversas empresas con ESMOMAG S.A.S, así como determinar el estado actual de la misma frente sus competidores y el mercado actual. Según el trabajo de campo realizado, se obtuvieron los siguientes resultados:

4.2.1. Clientes ESMOMAG S.A.S

“Las organizaciones ofrecen tanto sus productos como sus servicios no sólo a sus clientes actuales, también lo hacen a los potenciales, los cuales a su vez pueden ser individuos u organizaciones. Hoy en día ya es un tópico hablar de la globalización de los mercados, el mundo entero parece tener los mismos gustos en determinados productos. No obstante, no hay que olvidar que cada cliente es único como tal tendrá gustos diferentes, por eso es preciso combinar la adaptación a la diferencia con la estandarización”⁹³

⁹³VACAS, GARCIA, PALAO, ROJO. Innovación tecnológica en las empresas. Cap 2. Teoría general del entorno p.12

En el caso de la microempresa ESMOMAG S.A.S los clientes potenciales están relacionados con el sector manufacturero agrícola, los cuales se dedican a la fabricación, procesamiento y almacenamiento de alimentos; ESMOMAG agrega un valor adicional, se enfoca en prestar servicios de asesoría y, sus montajes se construyen como le sean solicitados, estando en condiciones de responder a las necesidades del mercado local y nacional.

Los clientes actuales de ESMOMAG S.A.S cuentan con sus centros de operación en el sur occidente del país. Adicional a esto, son de gran reconocimiento a nivel nacional, lo cual da un valor agregado a ESMOMAG S.A.S ya que, de manera indirecta, da a conocer sus productos y su imagen. Los clientes actuales, son:

Tabla 17. Clientes actuales de ESMOMAG S.A.S

CLIENTES	ACTIVIDADES
Balanceados S.A	Es el cliente más importante, toda vez que representa el 80% de las ventas mensuales que se producen en ESMOMAG S.A.S. Se encuentra ubicado en la ciudad de Buga, está dedicada al procesamiento de alimentos para el sector agrícola, esta empresa hereda la responsabilidad operativa de sus máquinas a ESMOMAG S.A.S, por tanto, ESMOMAG S.A.S debe estar al tanto de los requerimientos presentados por el cliente.
Avidesa Mac Pollo S.A	Representa el 5 % de las ventas mensuales que se producen en ESMOMAG S.A.S. Se encuentra ubicada en la ciudad de Buga, esta empresa está dedicada al procesamiento de aves de corral (pollo) para el consumo humano, es una empresa que cuenta con ingenieros los cuales realizan mantenimientos a los equipos, solo requieren de los productos o servicios de ESMOMAG S.A.S cuando necesitan fabricación de nueva maquinaria o reemplazo de piezas.
Solla S.A	Representa el 5% de las ventas mensuales que se producen es ESMOMAG S.A.S. Se encuentra ubicada en la ciudad de Buga, esta empresa dedicada a la fabricación de alimentos balanceados para

CLIENTES		ACTIVIDADES
		animales es una empresa que cuenta con ingenieros los cuales realizan mantenimientos a los equipos, solo requieren de los productos o servicios de ESMOMAG S.A.S cuando necesitan asesoría, fabricación de nueva maquinaria o reemplazo de piezas.
Pollos Bucanero S.A	EI	Representa el 5% de las ventas mensuales que se producen en ESMOMAG S.A.S. Su planta principal se encuentra ubicada en la ciudad de Candelaria, esta empresa está dedicada al procesamiento de aves de corral (pollo) para el consumo humano, es una empresa que cuenta con ingenieros los cuales realizan mantenimientos a los equipos, solo requieren de los productos o servicios de ESMOMAG S.A.S cuando necesitan asesoría, fabricación de nueva maquinaria o reemplazo de piezas.
Nutriavicola S.A		Representa el 5% de las ventas mensuales que se producen en ESMOMAG S.A.S. Se encuentra ubicada en la ciudad de Buga, esta empresa está dedicada a la producción y distribución de huevos de gallina para el consumo humano con su marca Huevos de Oro, es una empresa que cuenta con ingenieros los cuales realizan mantenimientos a los equipos, solo requieren de los productos o servicios de ESMOMAG S.A.S cuando necesitan asesoría, fabricación de nueva maquinaria o reemplazo de piezas.

Fuente: Trabajo de Campo.

De acuerdo con lo anterior, ESMOMAG S.A.S logra consolidar su relación con los clientes realizando visitas constantes para así, estar atentos a sus requerimientos y necesidades, de igual manera, realizan estrategias de mercadeo. Una problemática que afronta ESMOMAG S.A.S, son las exigencias de los clientes en los tiempos de entrega de los productos, ya que, al ser de mayor tamaño, su tiempo de fabricación es mayor, pero con el agravante de que al construir equipos semi personalizados

deben trabajar directamente en las instalaciones de los clientes, “esto genera muchos inconvenientes que hay que tratar de solucionar”.⁹⁴

4.2.2. Proveedores

“Pocas empresas u organizaciones son totalmente autosuficientes y pueden disponer de todos los recursos que integran los productos que elaboran, así como de los servicios adicionales que precisan. En la mayoría de los casos, la oferta de los productos que efectúa una empresa depende del adecuado suministro de una multitud de proveedores y de la existencia de un mercado de trabajo amplio y capacitado”.⁹⁵

Los proveedores son empresas que le suministran a ESMOMAG S.A.S, los insumos o materias primas requeridos para que la organización logre producir su producto o servicio. Estas materias primas influyen directamente en los costos, en la calidad y el plazo de entrega del producto final. Sus proveedores, son:

Tabla 18. Proveedores de ESMOMAG S.A.S

Proveedores	Actividades
Aceros mapa S.A	Empresa ubicada en la ciudad de Cali, es un gran importador de metal. ESMOMAG S.A.S, adquiere en ella el 70% de materia prima, ofrece precios muy bajos y permite a las microempresas ser competitivas, y manejar los mejores precios del mercado. Cuenta con una línea amplia de aceros especiales para los diferentes sectores de la industria, para lograr cumplir con la exigencia que cada proyecto requiere.
Ferretería Máster	Está ubicada en la ciudad de Buga, satisface y supera las expectativas de sus clientes al detal y al por mayor, mediante atención al cliente de alta calidad, disponibilidad y variedad de productos a precios competitivos. En ella, ESMOMAG S.A.S

⁹⁴ CALA Liliana. Gerente ESMOMAG S.A.S. Entrevista

⁹⁵ VACAS, GARCIA, PALAO, ROJO. Innovación tecnológica en las empresas. Cap 2. Teoría general del entorno p.12

Proveedores	Actividades
	adquiere el 10% de las herramientas y materiales requeridos por la microempresa.
Imporinox S.A.S	Tiene su sede en la ciudad de Cali, es una de las primeras empresas importadora de acero inoxidable de muchos países del mundo, y distribuidora en el país; siempre en la búsqueda que se adapten al mercado nacional. ESMOMAG S.A.S, adquiere el 6.7% de esa materia prima.
Soldaduras Industriales S.A.S	Ubicada en la ciudad de Envigado (Antioquia), se dedica al comercio al por mayor y menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio. ESMOMAG S.A.S adquiere el 6.7% de materia prima, provee los elementos y materiales para realizar la soldadura de los productos que ofrece
Ferretería Sumivalle Ltda.	Con sede en Cali, se dedica principalmente a comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción. La materia prima de ESMOMAG S.A.S, en un 6.7% es adquirida en ella, especialmente, todo lo relacionado con la tubería de acero.

Fuente: Trabajo de Campo.

4.2.3. Competidores

“Forman parte del entorno operativo de la empresa y son los rivales con los que ésta se enfrenta a la hora de conseguir recursos y clientes. Pueden suponer una amenaza que produzca unos costes al alza, o que reduzca sus ingresos y produzca una disminución del rendimiento empresarial. Toda empresa debe tratar de conocer en la medida de lo posible las estrategias de los competidores presentes o futuros, para lo cual puede utilizar análisis detallados que muestren las fortalezas y debilidades de la

propia empresa, tratando de encontrar una fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo”.⁹⁶

Los competidores de ESMOMAG S.A.S, ofrecen servicios, fabrican productos o bienes similares a los de esta empresa, y en algún momento pueden influir en los intereses de los compradores para cambiar su propósito de compra. En general los competidores de ESMOMAG S.A.S tienen una amplia trayectoria y están muy posicionados en el sector, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 19. Competidores de ESMOMAG S.A.S

Competidores	Actividad
Soluciones industriales Gyp S.A.S	Empresa que tiene su sede en Cali, se dedica a la fabricación de montajes industriales para la fabricación de productos agrícolas. Es una competencia para ESMOMAG S.A.S por que lleva mayor tiempo en el mercado, por lo tanto, tiene gran experiencia. Realiza proyectos similares a los de ESMOMAG S.A.S, tiene mayor capacidad, más empleados y profesionales calificados, elabora más productos, es una empresa con mayor capital y cobertura en todo el departamento.
Metalteco S.A.S	Es una empresa que se dedica a la fabricación de montajes industriales para la producción de productos agrícolas. Se encuentra ubicada en Bucaramanga, es un fuerte competidor ya que lleva mayor tiempo en el mercado, ha realizado proyectos similares a los de ESMOMAG S.A.S y entre sus clientes se encuentran MacPollo, Bucanero, Balanceados, ubicados en la zona de Guadalajara de Buga. La diferencia es que Metalteco dispone de mayor capacidad, cuenta con gran trayectoria y experiencia, sus innumerables proyectos la destacan en el mercado. Sin embargo, ESMOMAG teniendo su sede en Buga, es más rápida para atender una necesidad urgente por parte de los clientes.

⁹⁶ Ibid. P. 12

Competidores	Actividad
Rico Sánchez & CIA S EN C (Taller Comesa)	Es una empresa metalmecánica la cual realiza asesorías y montajes industriales, es un fuerte competidor que lleva más años en el mercado en relación con ESMOMAG S.A.S y al estar ubicado en la misma ciudad existe mayor competencia de precios y calidad (libre mercado). ESMOMAG S.A.S se logra diferenciar, porque adiciona un valor agregado en sus productos o servicios. Además, brinda asistencia inmediata a sus usuarios con el fin de atender sus necesidades apenas sea requerida, con el fin de no parar la operación del cliente.

Fuente: Trabajo de campo.

El mercado agrícola es bastante estable pues solo fluctúa ya sea por crisis económicas o externas, que hacen disminuir la venta de los productos, baja la producción y sus servicios.

ESMOMAG S.A.S tiene una ventaja competitiva respecto a su competencia, ya que a lo largo de sus años en funcionamiento ha logrado tener reconocimiento por medio de sus clientes, trabajo que se ve reflejado en sus estados financieros, de esta manera se torna más atractiva al fabricar productos y servicios que difícilmente su competencia logra igualar, un ejemplo claro es el equipo cocedor de frijol soya, en Colombia solo dos empresas fabrican este dispositivo, pero ESMOMAG S.A.S ha superado las expectativas en calidad y precio respecto a la misma.⁹⁷

De acuerdo con la evaluación de su competencia, la gerente de ESMOMAG S.A.S menciona que un factor de gran importancia es la disponibilidad con la que cuentan siempre a la hora de atender las necesidades de sus clientes, al igual que la garantía de sus productos, pues están prestos a atenderlos inmediatamente en el momento en que lo requieran con todo su personal, pues esto da fidelización y aceptación. Las condiciones generales de este mercado industrial agrícola son competitivas, pero de

⁹⁷ CALA Liliana. Gerente ESMOMAG SAS. Entrevista.

igual manera también un mercado muy respetado ya que el mismo es complejo y exigente.⁹⁸

Los productos y servicios de este mercado en condiciones normales siempre son requeridos ya que existe la necesidad de almacenar y fabricar alimento para animales, y allí es donde aparece la disputa entre las diferentes empresas de captar al cliente con sus ofertas.

4.3. Diagnóstico de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)

Para realizar el presente análisis, se tuvo en cuenta el análisis interno y el análisis externo porque brindan información elemental de factores importantes y proporcionan herramientas básicas del proceso para la formulación de las diferentes estrategias. Se utilizó para este fin el análisis DOFA.

El análisis DOFA, es una herramienta de evaluación subjetiva de datos, que, colocados ordenada y lógicamente, ayudan a comprender los problemas, presentar soluciones, discutirlos y finalmente tomar decisiones respecto del futuro de la compañía. Su ventaja está significada en que quienes la elaboren piensen proactivamente en lugar de actuar de forma reactiva. Además, es una herramienta que sirve para la toma de decisiones y formulación de estrategias y, es un factor clave para la consecución de las metas y objetivos de la empresa.

El propósito de formular la matriz DOFA es mostrar con claridad cuáles son los diferentes factores internos y externos que intervienen de manera positiva y negativa en la empresa.

Las estrategias que trae este instrumento son: estrategias (FO) o estrategias de crecimiento, estrategias (DO) las cuales son estrategias de supervivencia, estrategias (FA) para eliminar amenazas mediante el aprovechamiento de las fortalezas y

⁹⁸ Ibid.

estrategias (DA) para enfrentar una situación de difícil de superación, los resultados se describen a continuación:

Tabla 20. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> -Atención inmediata a los clientes. -Fabricación de maquina frijol-soya. -Fabricación de maquinaria personalizada. -Calidad en sus productos. -Garantía extendida de sus productos. -Relación directa y acertada con los clientes y proveedores. -Conocimiento del negocio. -Conocimiento técnico de los procesos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> -Baja capacidad financiera para realizar inversiones. -Ausencia de planes estratégicos. -No posee parámetros para evaluar el desempeño de la empresa. -Poca inversión en tecnología de punta.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento del sector. -Diseño de nuevos productos en el mercado. -Globalización de la información. -Ventaja competitiva por tiempos de espera y precios accesibles. -No posee deudas bancarias, mayor utilidad neta y de reinversión. -Alivios económicos por crisis económica, permite buscar nuevas alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fuerte rivalidad en el mercado. -Fluctuación de la tasa de cambio. -Fuertes reformas tributarias. -Precios bajos en la competencia. -No son importadores directos de la materia prima. -Posibilidad de incursión de nuevos competidores.

Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> -Problemas económicos generados por la pandemia. -Competidores con mayor tecnología.

Fuente: Elaboración propia.

Lo expuesto anteriormente frente al tema objeto de estudio, puede concluir que a pesar de que el entorno externo e interno puede generar tanto amenazas como oportunidades, debilidades y fortalezas, es allí donde las herramientas que aporta la contabilidad de gestión deben hacer un aporte, y establecer métodos correctos de control, planeación y toma de decisiones, que permitan establecer modelos a seguir para una correcta gestión empresarial.

5. HERRAMIENTAS QUE APORTA LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA APOYAR LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN, CONTROL Y TOMA DE DECISIONES DE LA MICROEMPRESA ESMOMAG S.A.S

La importancia de la contabilidad de gestión en las organizaciones está dada por la información que produce, apoyando con ello a los gestores a mejorar los procesos de planeación, control y toma de decisiones. Sin embargo, muchas empresas principalmente las empresas de pequeña escala o microempresas, limitan el uso de la contabilidad a la producción de reportes financieros y fiscales, consolidando en gran medida un sistema de información bajo el modelo de la contabilidad financiera. Un argumento que sustenta lo descrito, es el de que el desarrollo de un sistema de información contable orientado hacia la gestión es complejo en su implementación, demandando recursos que posiblemente no se compensan con los beneficios obtenidos. Así, en las microempresas, la información de carácter contable está constituida por los dos estados financieros principales, esto es “Estado de Situación Financiera” - ESF y “Estado de Resultados” - ER, así como reportes de carácter fiscal que soportan las declaraciones tributarias según las responsabilidades fiscales del ente económico entre ellas: declaración de renta, declaración de IVA, declaraciones de retención en la fuente.

Los informes mencionados anteriormente, son útiles y pertinentes para atender ciertas necesidades de información, más no para establecer perspectivas futuras de desarrollo empresarial.

Entre tanto, la utilidad práctica de un sistema de información bajo el modelo de contabilidad de gestión presupone grandes beneficios para una organización, toda vez que la información que presenta pone en perspectiva futura el desempeño de esta; así, la contabilidad de gestión es predictiva, es decir relacionada con acontecimientos futuros. Al respecto afirma Estupiñán⁹⁹, que a partir de la información que produce la contabilidad de gestión, los gestores toman decisiones tanto de corto como largo plazo; decisiones que pueden conducir a abrir

⁹⁹ *Ibíd.*

una nueva línea de productos, fabricar o comprar un nuevo producto o insumo, establecer políticas de compra y venta, mejorar el servicio al cliente, consolidar la satisfacción de los empleados, entre otras.

En este contexto, una variable importante que define el sistema de información en el marco de la contabilidad de gestión es el entorno. Como se expuso en las primeras líneas de este trabajo, la contabilidad de gestión bajo el enfoque de la teoría de la contingencia permite estudiar qué relación tienen el entorno y los sistemas de información y cómo se influyen entre sí. Los estudios realizados bajo esta teoría entienden que existe un sistema particular y diferente para cada tipo de entorno; además, Escobar y Lobo¹⁰⁰ afirman que la premisa básica de esta teoría es que no existe una forma óptima de gestionar las organizaciones, pues ésta dependerá del entorno que la encierra, ya que este configura el escenario general de la empresa, constituyéndose en un factor primordial para configurar la estrategia global de cualquiera organización.

De acuerdo con lo anterior, al caracterizar el entorno de la microempresa ESMOMAG SAS, se configuran variables presentes relacionadas con amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la organización considerando el entorno externo, así como debilidades y fortalezas a partir de la caracterización del entorno interno.

Lo anterior lleva a formular la siguiente pregunta: ¿cómo la organización a partir de un sistema de información contable de gestión puede contrastar amenazas y debilidades y potenciar fortalezas y oportunidades - DOFA? La respuesta es: a partir del establecimiento de herramientas de gestión que apoyadas de información cuantitativa y cualitativa podrán fortalecer los procesos de planeación, control y toma de decisiones. Para ello se hace necesario articular los datos cuantitativos arrojados de los estados financieros que produce la contabilidad financiera, esto es: activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos, con información cualitativa: satisfacción de clientes, empleados, nivel de competencia, entre otros.

¹⁰⁰ ESCOBAR Y LOBO Op. Cit. 2002.

Por lo anterior, y considerando las características tanto del entorno externo como interno de ESMOMAG SAS, una vez revisada la literatura relacionada con diferentes herramientas para la gestión, se proponen las siguientes herramientas, siendo el criterio de selección los siguientes:

- Pertinencia de la información para los procesos de gestión: la información que produce es de fácil comprensión para los usuarios de esta; esto es sus gestores.
- Fácil aplicación y bajo costo de implementación: las herramientas propuestas no demandan grandes inversiones en software; la totalidad solo requieren de la herramienta Excel, y recurso humano, esto es mínimo un profesional de contaduría pública (adicional al contador de la empresa) con dominio de la herramienta Excel, y conocimiento contable y financiero.:

Tabla 21. Herramientas de la contabilidad de gestión para el fortalecimiento de los procesos de planeación, control y toma de decisiones.

Herramienta	Fuente de información	Nivel de complejidad para su implementación	Proceso que apoya
Presupuesto: de ingresos y costos y Presupuesto de efectivo	Estados financieros de propósito general: ESF y ER. (en adelante EFPG)	Baja: por cuanto la información se obtiene de los estados financieros y la herramienta requerida es una plantilla de Excel	Planeación Control Toma de decisiones - TD
Indicadores de desempeño: <ul style="list-style-type: none"> • Financieros básicos • De productividad • De valor • Cualitativos 	Estados financieros E información cualitativa	Media: además de la información contable, se requiere contar con información estadística de clientes, proveedores, empleados, que permitan hacer seguimiento a la información a gestionar	Planeación Control Toma de decisiones - TD
Índice estándar o Modelo comparativo de	Indicadores financieros (Seleccionados por la empresa, de acuerdo	Medio: teniendo en cuenta que analiza información comparativa, requiere	Planeación Control Toma de decisiones - TD

Herramienta	Fuente de información	Nivel de complejidad para su implementación	Proceso que apoya
indicadores financieros	con las variables que desea comparar)	fuentes de información externa, publicada en páginas como la Superintendencia de sociedades y Cámara de Comercio (Estados financieros)	
Cuadro de mando integral	EFPG e Indicadores financieros	Bajo: teniendo en cuenta que la información se recolecta de unas perspectivas que a su vez integran indicadores que permiten la evaluación de la organización.	Planeación Control Toma de decisiones - TD
Sistema de costos	Reportes del área de producción y venta de servicios	Medio: además de la información contable, se requiere de una planeación y aplicación adecuada del sistema y de sus empleados, que permita funcionar y reflejar de manera adecuada los costos.	Planeación Control Toma de decisiones - TD

Fuente: Elaboración propia.

En las líneas siguientes se exponen las características de cada una de las herramientas enunciadas, ampliando lo relacionado con el proceso de gestión a apoyar:

5.1. Presupuesto

Klosowski¹⁰¹ define el presupuesto como “un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en

¹⁰¹ KLOSOWSKI, A. Finanzas personales equilibradas (1ª Ed.). México. Trillas. 1991.

determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de la responsabilidad de la organización”.

Por su parte para Kafury¹⁰², el presupuesto “Es la determinación y asignación de los recursos requeridos para la consecución de los objetivos. Así, sirve como un importante instrumento de dirección; es quizás la principal herramienta para dirigir eficazmente una empresa mediana o grande”. También se emplea para planificar todas las actividades que la empresa desarrolla en un periodo determinado, Y de igual manera permite controlar y evaluar los resultados tanto cuantitativos como cualitativos, de esta manera poder tomar medidas oportunas que permitan mejorar los procesos y la gestión. Generalmente se implementa anualmente con detalle mes a mes, trimestral o semestralmente; se establece con el fin de alcanzar la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Existen diferentes tipos o modelos de presupuestos; para el caso particular de ESMOMAG S.A.S, dos tipos de presupuestos son los más pertinentes, presupuesto de caja y presupuesto de ingresos y gastos, ya que estos les permite mostrar el pronóstico de las futuras salidas y entradas de efectivo, así como, determinar los ingresos que se pretenden obtener y los diferentes gastos que se van a producir en un periodo determinado para la microempresa.

5.1.1. Presupuesto de Ingresos y Gastos

El presupuesto de ingresos y gastos se forma con los recursos que la empresa espera obtener a lo largo de un año con el fin de financiar los gastos necesarios para desarrollar su actividad.

De acuerdo con lo anterior, esta herramienta permite determinar la perspectiva de utilidad en un periodo determinado; planeando con ello y pudiéndose anticipar a la utilidad que espera la empresa y, poder establecer y mejorar las políticas de ventas.

¹⁰² KAFURY, M. Administración Financiera (5ª Ed.). Bogotá. Universidad Externado de Colombia. 1996.

Para calcular el presupuesto se debe determinar los ingresos y gastos de la organización; para los ingresos se debe recolectar todas las acciones que a lo largo del periodo puedan generar una entrada de dinero, los cuales se distribuyen así:

Ilustración 8. Componentes de ingresos de una organización.



Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos operacionales son todos los relacionados con la actividad de la empresa, ya sea por la venta de un producto y/o servicio; mientras que los ingresos no operacionales son los que no están relacionados con la actividad principal de la empresa, tales como, rendimientos financieros, arrendamientos.

De igual manera, para calcular los costos y gastos de una organización, se debe recolectar la información relacionada con estos rubros así:

Ilustración 9. Componentes del gasto de una organización



Fuente: Elaboración propia.

Un modelo de presupuesto de ingresos y gastos para la empresa objeto de análisis es como sigue:

Tabla 22. Presupuesto de ingresos.

PRESUPUESTO DE INGRESOS		Mes 1
Ventas presupuestadas por unidades		xxxxx
X Precio por unidad		\$xxxxx
= Total de ventas brutas		<u>\$xxxxx</u>
- Descuentos de ventas y devoluciones		\$xxxxx
= Total de ingresos por productos		<u>\$xxxxx</u>
+ Ventas Presupuestada por prestación de servicios		xxxxx
X Precio por unidad		\$xxxxx
= Total de ingresos por prestación de servicios		\$xxxxx
= Total de ingresos netos (Total ingresos por productos+ Total ingresos por servicios)		<u>\$xxxxx</u>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Presupuesto de gastos.

PRESUPUESTO DE GASTOS		Mes 1
+Mano de obra directa		\$xxxxx
+Mano de obra indirecta		\$xxxxx
+Materias primas		\$xxxxx
=Generales de administración (1+2)		\$xxxxx
+Arrendamientos (1)	\$xxxxx	
+Servicios (2)	\$xxxxx	
=Bienes de capital		\$xxxxx
+Maquinaria y equipo (de acuerdo con su vida útil)	\$xxxxx	
+Depreciación		\$xxxxx
+Impuestos		\$xxxxx
Total, de gastos netos		<u>\$xxxxx</u>

Fuente: Elaboración Propia.

Los presupuestos en la microempresa ESMOMAG S.A.S facilitarían la supervisión del negocio, ya que sirven para pronosticar el flujo de efectivo y hacer un seguimiento tanto a los ingresos como a los gastos, y en esta forma, mantenerse de acuerdo a lo contemplado en el presupuesto; por tanto, se necesita que la contabilidad de gestión evalúe el presupuesto de caja e ingresos y gastos, con el fin de mejorar la gestión de los recursos; esto implica que el sistema de información debe producir información sobre vencimiento de cartera, y vencimientos de cuentas por pagar.

5.1.2. Presupuesto de Caja

Según Sinisterra y Polanco¹⁰³ el presupuesto de efectivo “es uno de los presupuestos más importante en el proceso de planeación, permite reflejar no sólo los ingresos y egresos en efectivo que tendrá la organización durante el período considerado en la planeación, sino que, además, permite diagnosticar y sugerir la forma de financiación que debe utilizar la organización para lograr los objetivos trazados”.

Burbano¹⁰⁴, define el presupuesto de caja o efectivo como “el cálculo anticipado de las entradas y salidas de efectivo cuyos objetivos básicos son:

- Conocer los sobrantes o faltantes de dinero y tomar medidas para invertir adecuadamente los sobrantes y financiar los faltantes.
- Identificar el comportamiento del flujo de dinero por entradas, salidas, inversión y financiación en períodos cortos y establecer un control permanente sobre dichos flujos.
- Evaluar la razonabilidad de las políticas de cobro y de pago.
- Analizar si las inversiones en títulos valores y otros papeles negociables dan posibilidad de conservar el poder adquisitivo del dinero y si hay sub o sobre inversión”.

¹⁰³ SINISTERRA., POLANCO. 1997. En RODRIGUEZ, Romelia. Planeación Financiera. Universidad Militar Nueva Granada.

¹⁰⁴ RUIZ, Burbano. Presupuestos. Enfoque de Gestión, Planeamiento y Control de Utilidades. 1990.

El presupuesto de caja se compone de los ingresos, que es la recolección pertinente todos los fondos cobrados por la organización y; de los egresos, que son las salidas o gastos de efectivo de una empresa, para optimizar rendimientos y maximizar el patrimonio o valor de la empresa¹⁰⁵.

La fórmula del presupuesto de caja es:

$$\begin{aligned}
 & \text{Efectivo al iniciar el Periodo} \\
 & + \text{Total de Efectivo Disponible} \\
 & - \underline{\text{Total de Deducciones en Efectivo}} \\
 & = \text{Efectivo al finalizar el Periodo}
 \end{aligned}$$

Siguiendo este orden de ideas, se presenta un modelo de presupuesto de efectivo o caja que puede ser aplicado por la empresa ESMOMAG SAS

Tabla 24. Presupuesto de efectivo o caja.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO O CAJA	
	Mes 1
Saldo inicial del efectivo	\$xxxxx
Ingresos	
Ventas del periodo	\$xxxxx
Cobro a clientes cuentas atrasadas	\$xxxxx
Otros ingresos	\$xxxxx
Total, de efectivo disponible antes del financiamiento	<u>\$xxxxx</u>
Egresos	
Desembolso por compras	\$xxxxx
Desembolso de mano de obra directa	\$xxxxx
Desembolso de gastos de fabricación	\$xxxxx
Desembolso por gastos de administración	\$xxxxx
Desembolso por gastos de ventas	\$xxxxx

¹⁰⁵ RODRIGUEZ, Romelia. Planeación Financiera. Universidad Militar Nueva Granada.

Desembolso por pasivos a corto y largo plazo	\$xxxxx
Compra de activo fijo	\$xxxxx
Egresos totales	<u>\$xxxxx</u>
Saldo mínimo de efectivo deseado	\$xxxxx
Total, efectivo necesario	<u>\$xxxxx</u>
Excedente o faltante	\$xxxxx
Financiamiento	
Préstamos	\$xxxxx
Pagos	\$xxxxx
Intereses	\$xxxxx
Financiamiento neto (C)	<u>\$xxxxx</u>
Saldo final de efectivo	<u>\$xxxxx</u>

Fuente: RUIZ, Burbano. Presupuestos. Enfoque de Gestión, Planeamiento y Control de Utilidades. 1990.

Finalmente, el presupuesto de caja le permite a la empresa ESMOMAG S.A.S proyectar las necesidades del flujo de efectivo y determinar las políticas de crédito a sus clientes y proveedores, lo anterior teniendo en cuenta que una de las debilidades de la microempresa es que sus clientes y proveedores son grandes empresas, por tanto, son quienes tiene el dominio de la negociación Y por ende sus criterios de pagos lo establecen ellos.

5.2. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa y cualitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una organización, en el marco de sus objetivos estratégicos y su misión. A continuación, se presentan los indicadores que para el caso de la microempresa ESMOMAG S.A.S permite hacer un seguimiento adecuado a la información a gestionar encaminada hacia el logro de los objetivos.

5.2.1. Indicadores financieros básicos

Los indicadores financieros son herramientas que se elaboran utilizando la información financiera de la compañía, ayudando a medir la estabilidad, capacidad de endeudamiento, liquidez, los rendimientos y las utilidades de la empresa, mediante la interpretación de cifras y de la información en general. Este tipo de indicadores permiten analizar la realidad financiera, facilitando la comparación de la compañía con la competencia.

Para el caso de ESMOMAG S.A.S los indicadores financieros contribuyen a mostrar la realidad financiera de la misma. Estos indicadores son endeudamiento, liquidez general y rentabilidad neta y, que se describen a continuación:

Endeudamiento¹⁰⁶, la organización al conocer un modelo predictivo de su rentabilidad en función al endeudamiento puede mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado, se mide así: $(\text{total pasivo} / \text{total activo}) \times 100$.

Liquidez general¹⁰⁷, permite determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones en el corto plazo, cuanto más elevado sea el indicador, mayor es la posibilidad de que logren cancelar sus deudas a corto plazo, se mide así: $\text{activo corriente} / \text{pasivo total}$.

Rentabilidad neta¹⁰⁸, mide la efectividad de la administración de la empresa de los costos y gastos, al igual que la capacidad de convertir las ventas en utilidades, pudiendo analizar como retornan los valores que se invierten en la empresa, se mide así: $(\text{ganancias y pérdidas} / \text{ingresos operacionales}) \times 100$.

¹⁰⁶ ARGÜELLES., QUIJANO., FAJARDO., BLUM, MORA. El Endeudamiento Como Indicador De Rentabilidad Financiera En Las MiPymes Turísticas De Campeche. Revista Internacional Administración & Finanzas. 2018. Pp. 39-51, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3243592>

¹⁰⁷ ORTIZ, Anaya. 2006. En ARGÜELLES., QUIJANO., FAJARDO., BLUM, MORA. El Endeudamiento Como Indicador De Rentabilidad Financiera En Las MiPymes Turísticas De Campeche. Revista Internacional Administración & Finanzas. 2018. Pp. 39-51, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3243592>

¹⁰⁸ *Ibíd.* Pp. 42

5.2.2. Indicadores de productividad

Según Miranda Toirac¹⁰⁹, los indicadores de Productividad permiten conocer las particularidades de las diferentes ramas industriales, de modo que puedan plantearse alternativas de viabilidad. De igual manera, contar con indicadores clave para estos sectores, permitirá analizar sus características actuales y establecer vías para incrementar sustancialmente la productividad.

Productividad laboral. mide la eficiencia y la efectividad de cada trabajador en la generación del valor agregado o producción bruta. Se mide: Valor agregado (producción total-media consumo) / número de empleados: Refleja el monto del valor agregado generado por la empresa, en relación con el número de empleados. En este indicador influyen el manejo de la eficiencia, las aptitudes de trabajo, el efecto precios y la demanda de productos¹¹⁰.

Productividad del capital. Refleja el grado de eficiencia en la utilización de activos e inversiones. Se mide: Valor agregado / activos fijos: Indica el grado de utilización de los activos fijos tangibles, que comprenden equipo de transporte, maquinaria y equipo, y accesorios y suministros¹¹¹.

Productividad del activo fijo. Determina la forma más eficiente de administrar los activos fijos de la compañía para que se generen los máximos ingresos posibles con la menor cantidad posible de inversión. Este indicador es muy útil en tanto propende por la utilización máxima de la capacidad con la que dispone la compañía, es decir, la eficiencia en el manejo de los activos fijos¹¹². La fórmula para determinar la productividad del activo fijo es la siguiente: $paf = \text{Ventas} / \text{Activos Fijos}$.

¹⁰⁹ MIRANDA, Toirac. 2010. En SAMPEDRO, Mayra. Análisis de los indicadores de productividad de la industria manufacturera de alimentos al 2010. Pontificia universidad católica del ecuador facultad de economía. 2015.

¹¹⁰ SAMPEDRO, Mayra. Análisis de los indicadores de productividad de la industria manufacturera de alimentos al 2010. Pontificia universidad católica del ecuador facultad de economía. 2015.

¹¹¹ *Ibíd.*

¹¹² GOMEZ, Jennifer. Cartilla financiera. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública. Universidad Nacional de Colombia. 2010. Disponible en <http://www.fce.unal.edu.co/ebooks/financiera/mobile/index.html#p=3>

Para la empresa objeto de estudio la implementación del benchmarking al igual que los indicadores mencionados contribuye a contrarrestar en gran medida, el no poseer parámetros para evaluar el desempeño de la empresa, además de, fortalecer el conocimiento del negocio y de los procesos y todo lo que incluye la producción. Por otra parte, les da la oportunidad de crecimiento en el sector ya que tendrían una mejor claridad del potencial de la microempresa.

5.2.3. Indicadores de valor

Estos indicadores buscan evaluar la gestión de la empresa en cuanto a la creación de valor; los indicadores más comunes son: EVA y Ebitda.

EVA. El Valor Económico Agregado (EVA) Se define como “el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos.”¹¹³

También, Tully¹¹⁴ menciona que el EVA “es una medida absoluta de desempeño organizacional que permite apreciar la creación de valor, que al ser implementada en una organización hace que los administradores actúen como propietarios y además permite medir la calidad de las decisiones gerenciales”. se puede concluir que el EVA es una medida de desempeño basada en valor, que surge de confrontar la rentabilidad derivada por una empresa con el costo de los recursos utilizados para conseguirla.

“El valor económico agregado constituye una herramienta gerencial clave para la planificación y el control estratégico; la determinación de la riqueza generada en una empresa: la gestión de las utilidades y los activos; la toma de decisiones y el control de gestión; la evaluación de desempeño por unidades estratégicas de negocios;

¹¹³ AMAT. 1999. En RAMÍREZ., CARBAL., ZAMBRANO. La creación de valor en las empresas: el valor económico agregado - EVA y el valor de mercado agregado - MVA en una empresa metalmeccánica de la ciudad de Cartagena. Revista Saber, Ciencia y Libertad. 2012. Pp. 157-169.

¹¹⁴ TULLY. 1993. En RAMÍREZ., CARBAL., ZAMBRANO. La creación de valor en las empresas: el valor económico agregado - EVA y el valor de mercado agregado - MVA en una empresa metalmeccánica de la ciudad de Cartagena. Revista Saber, Ciencia y Libertad. 2012. Pp. 157-169.

además, genera que los directivos y gerentes actúen y piensen como si fueran los dueños del negocio, porque ambos buscan el mismo objetivo de maximizar el valor de los accionistas y se constituye en una herramienta importante para motivar y evaluar el rendimiento gerencial.”¹¹⁵

El Ebitda. es un “indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)¹¹⁶”.

El Ebitda se calcula a partir del resultado final de explotación de una empresa, sin incorporar los gastos por intereses o impuestos, ni las disminuciones de valor por depreciación o amortizaciones para mostrar así lo que es el resultado puro de la empresa. Y tiene como intención obtener una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo de su negocio. Por lo tanto, la ventaja que este indicador presenta es que muestra los resultados de la empresa sin considerar aspectos financieros ni tributarios, y se utiliza para analizar el desempeño operativo de la compañía.¹¹⁷

5.2.4. Indicadores cualitativos (no financieros)

Los indicadores no financieros son un sistema de medición del desempeño de los procesos (Humanos, Operacionales y Administrativos) que hacen parte de la estructura organizacional, que permiten gestionar las variables claves para la toma de decisiones. La medición de los indicadores no financieros permite entender el comportamiento de los indicadores financieros a través de las relaciones causa-efecto que conduce a decisiones estratégicas de cambio en la empresa.

¹¹⁵ VÍLCHEZ. 2005. En RAMÍREZ., CARBAL., ZAMBRANO. La creación de valor en las empresas: el valor económico agregado - EVA y el valor de mercado agregado - MVA en una empresa metalmecánica de la ciudad de Cartagena. Revista Saber, Ciencia y Libertad. 2012. Pp. 157-169.

¹¹⁶ BONMATI, Julio. Revista Cont4bl3 de interés profesional. 2012. Pp 15-17.

¹¹⁷ *Ibíd.*

Fuentes¹¹⁸ define los indicadores no financieros como “las alternativas que responden a las nuevas necesidades de información”. Al respecto, Esteban, dice: “En muchas ocasiones los indicadores cuantitativos son incapaces de medir situaciones y variables dentro de una empresa. De ahí surge el planteamiento de estos, como complemento a la contabilidad. Cada vez es mayor la importancia que están alcanzando los indicadores no financieros, especialmente en la presentación de la información a los directivos para la toma de decisiones”¹¹⁹.

De igual modo, para plantear su funcionamiento se deben estudiar cada una de las unidades de negocio y determinar qué factores podrían generar ventajas competitivas, como lo son confiabilidad y calidad. Según Ramírez¹²⁰, se trata de generadores de valor para los clientes y la organización. La utilidad de los indicadores no financieros se sustenta en la capacidad de optimizar los resultados de calidad y de gestionar una producción encaminada hacia el cliente.

Para el caso particular de la microempresa objeto de estudio, algunos indicadores no financieros que pueden apoyar la gestión son:

- **Clientes satisfechos:** se puede realizar mediante una encuesta a los clientes después de la prestación de un servicio o venta de un producto, con valores de 1 a 10, donde 1 es muy insatisfecho y 10 es muy satisfecho.
- **Pedidos entregados a tiempo:** crear una tabla que permita medir la entrega de los productos o servicios en los tiempos establecidos. Con valores, donde 1 es pedido no entregado a tiempo y 10 pedido entregado a tiempo.

Estos indicadores permiten contrarrestar, varios aspectos en la empresa, como son: la debilidad de no evaluar su desempeño, la amenaza de la fuerte rivalidad del mercado, pues al tener clientes satisfechos se tiene un alto índice de fidelización del

¹¹⁸ FUENTES, P. Concepto de indicadores no financieros. En ESTEBAN, Luisa. La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones. Departamento de contabilidad y finanzas. Universidad de Zaragoza. 1998. Pp. 10. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/229732.pdf>

¹¹⁹ ESTEBAN, Luisa. La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones. Departamento de contabilidad y finanzas. Universidad de Zaragoza. 1998. Pp. 10.

¹²⁰ RAMIREZ, Op. Cit, 2002.

cliente, la disminución de la rivalidad existente con los competidores, y fortalecimiento de la relación con los clientes.

5.3. Modelo comparativo de indicadores financieros

Existen algunos indicadores que permiten evaluar y comparar el desempeño de la organización con otras de igual tamaño y sector; al realizar una comparación de otras empresas, facilita a una empresa definir un camino para ser competitivo.

Este modelo, utiliza indicadores que permite comparar la empresa con otras organizaciones desde el punto de vista del endeudamiento, liquidez, rentabilidad e indicadores de valor; estos indicadores son los que generalmente estas dispuestos en las páginas de interés, por lo tanto, son de fácil consulta; el objetivo de este modelo es analizar la posición de la empresa frente a sus competidores y poder generar procesos de mejora continua. Con relación a la microempresa ESMOMAG S.A.S para que pueda realizar este tipo de comparaciones y ver su estado actual frente al sector debe procurar que su sistema de información contable presente información detallada, de tal manera que permita calcular los indicadores tradicionales, e indicadores de valor, enunciados anteriormente.

A continuación, se presentan el Modelo comparativo de índices financieros para la evaluación de la gestión de compañías comparables, el cual consta de 5 fases para su elaboración:

Ilustración 10. Modelo comparativo de índices financieros, para la evaluación de la gestión de compañías comparables



Fuente: MURILLO., RUIZ., BENAVIDES. En Modelo Comparativo de Índices Financieros, para la evaluación de la Gestión de Compañías Comparables en Latinoamérica. Tec Empresarial. 2013. Pp. 21-31.

La importancia de este modelo radica en que busca ajustar las variables que se presenten en cualquier tipo de organización, así como críticas para el desempeño de la actividad (activo, pasivo, liquidez rendimientos), esto pone en evidencia las mejoras que se requieran así como las ventajas respecto a su entorno, siempre y cuando sea en función de mejorar respecto a sus competidores, adicional, este modelo busca ajustar las estrategias de las empresas, por tanto termina siendo de importante la aplicación en las organizaciones.

5.4. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral se define según Álvarez¹²¹ como “un modelo de medición de la actuación de la empresa que equilibra los aspectos financieros y no financieros de la gestión y planificación estratégica de la organización. Es un cuadro de mando coherente y multidimensional que supera las mediciones tradicionales de la contabilidad”.

Esteban¹²² afirma que “el cuadro de mando está considerado como la herramienta de información dentro de la empresa, utilizada por los altos mandos para la toma de decisiones. Ello permitirá establecer planes de acción en las distintas áreas de la empresa. Será necesario que la información contenida y resumida en él sea lo más perfecta posible, y de una precisión general de la situación de la empresa.” Un aspecto importante del cuadro de mando integral es que abarca tanto indicadores financieros como no financieros, que le permiten detectar y actuar sobre las desviaciones que se presenten, el cual evalúa desempeño financiero, clientes, procesos internos, formación y crecimiento. La ilustración 4 da cuenta de las perspectivas de análisis.

¹²¹ ALVAREZ, J. “Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la teoría de los Stakeholders”, Boletín AECA, num. 46, marzo-junio. 1998

¹²² ESTEBAN, Luisa. La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones. Departamento de contabilidad y finanzas. Universidad de Zaragoza. 1998. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/229732.pdf>

Ilustración 11. Variables del cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan y Norton. 1992.

Para el caso particular de ESMOMAG S.A.S los indicadores por perspectiva que apoyarían los procesos organizacionales a fin de prever problemas futuros y el establecimiento de controles que permitan una correcta toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos son:

Tabla 25. Indicadores por perspectiva del cuadro de mando integral.

Perspectiva financiera	Perspectiva interna
-Endeudamiento (%)	-Gastos totales / total de ingresos (%)
-Liquidez general (#)	-Entrega a tiempo (%)
-Rentabilidad neta (%)	-Tiempo de espera medio (días)
Perspectiva de innovación y aprendizaje	Perspectiva del cliente
-Índice de empleados satisfechos (%)	-Índice de clientes satisfechos (%)
-Productividad del empleado (%)	-Adquisición de clientes (%)
-Retención del empleado (%)	-Retención de clientes (%)

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Sistema de costos

La contabilidad de costos “es una rama de la contabilidad de gestión que tiene como fin predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e

informar de los costos de producción, administración y financiación, para el uso interno de los directivos de la empresa para el desarrollo de las funciones de planificación, control y toma de decisiones dentro de una empresa”.¹²³

El objetivo principal de la contabilidad de costes según Rocafort y Ferrer¹²⁴ es “ser una herramienta útil para el empresario en el proceso de toma de decisiones; trascendiendo el objetivo principal a favor de los objetivos específicos”, cabe señalar¹²⁵:

- La obtención y determinación del coste de los productos, centros y total de la empresa.
- La fijación de los precios de venta.
- El control, valoración y formación de los inventarios permanentes.
- La determinación del resultado interno.
- El control de la explotación de la empresa.

La contabilidad de costos tiene como propósito:

- Determinar el costo de los productos terminados, materiales e insumos requeridos.
- Facilitar el cálculo de la utilidad o pérdida del periodo respectivo,
- Permite reflejar los costos en los estados de resultado.

Para el caso particular de la microempresa ESMOMAG S.A.S es oportuno plantear un sistema de costos por órdenes de producción, ya que en la mayoría de sus productos la producción es diversa porque se pueden producir uno o varios artículos similares,

¹²³ BRVAVO., UBIDIA. 2013. En CÁRDENAS., MOROCHO. Diseño de un sistema de contabilidad de costos por órdenes de producción en la empresa “Metales en Serie”. Facultad de ciencias de la administración. Universidad del Azuay. Ecuador. 2018.

¹²⁴ ROCAFORT., FERRER. 2010. En CÁRDENAS., MOROCHO. Diseño de un sistema de contabilidad de costos por órdenes de producción en la empresa “Metales en Serie”. Facultad de ciencias de la administración. Universidad del Azuay. Ecuador. 2018.

¹²⁵ Ibíd.

para lo cual, se requieren diferentes ordenes de trabajo específica para cada artículo que se fabrica, adicional, permite ejercer un mayor control sobre el producto que se realiza y su costo, como se muestra a continuación.

5.5.1. Sistemas de costos por órdenes de producción.

Bravo y Ubidia¹²⁶, definen el sistema de costos por órdenes de producción como “el sistema que permite para cada orden de producción la acumulación de los valores de los tres elementos del costo de producción (materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) que permitan la determinación de los costos totales y unitario, en la hoja de costos respectiva”.

Las bases de los costos son:¹²⁷

- Base histórica o real: los costos se determinan al finalizar el periodo de los costos.
- Base predeterminada: los costos se determinan al iniciar o durante el periodo de costos.

Según Zapata¹²⁸, las características fundamentales de las ordenes de producción son:

- Es apto para las empresas que fabrican productos por pedidos o lotes.
- Requiere que los elementos se clasifiquen en directos e indirectos, por tanto, se denominan en: a) materiales directos, b) mano de obra directa, y c) costos indirectos de fabricación.
- Inicia con una orden de trabajo que emite formalmente una autoridad de la empresa.
- Por cada orden, se debe abrir y mantener actualizada una hoja de costos.

¹²⁶ BRVAVO., UBIDIA. 2013. En CÁRDENAS., MOROCHO. Diseño de un sistema de contabilidad de costos por órdenes de producción en la empresa “Metales en Serie”. Facultad de ciencias de la administración. Universidad del Azuay. Ecuador. 2018.

¹²⁷ *Ibíd.*

¹²⁸ ZAPATA. 2013. En CÁRDENAS., MOROCHO. Diseño de un sistema de contabilidad de costos por órdenes de producción en la empresa “Metales en Serie”. Facultad de ciencias de la administración. Universidad del Azuay. Ecuador. 2018.

- El objeto del costeo es el producto que se está fabricando y que consta en la orden de trabajo y en la hoja de costos
- Funciona con bases reales o predeterminados, o ambos a la vez.

Para la microempresa ESMOMAG S.A.S establecer un sistema de costos por órdenes de producción permite fortalecer el conocimiento técnico de los procesos de producción, al igual que el diseño eficiente de nuevos productos, establecer cuál es el costo real que se incurre en la fabricación de cada producto, de esta manera evaluar la posibilidad de apoyarse en entidades financieras para la mejora de su planta productiva.

Por otra parte, con lo expuesto en este capítulo se concluye que la contabilidad de gestión presenta herramientas útiles para el buen funcionamiento y perdurabilidad de las microempresas, contribuyendo a los procesos de planeación, control y toma de decisiones. Estas herramientas permiten tener un conocimiento más amplio de la microempresa y su entorno, para así poder proyectarse a futuro de mediano o largo plazo, permitiendo una mejora continua.

6. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo se orientó en indagar como se pueden apoyar los procesos de planeación, control y toma de decisiones en las microempresas, abordando la problemática desde la perspectiva de la microempresa ESMOMAG S.A.S de la ciudad de Guadalajara de Buga.

En Colombia las microempresas son determinantes en la generación de riqueza y empleo, por tanto, constituyen un factor clave para imprimir movilidad en la economía; a pesar de esto, las microempresas presentan debilidades entre las cuales se encuentran la falta de conocimiento, dificultad para acceder a recursos financieros y falta de organización contable; estas terminan por afectar su perdurabilidad y capacidad para crecer en el mercado. La contabilidad como disciplina ha realizado diferentes aportes significativos para apoyar las microempresas, ya que provee herramientas prácticas no solo para la gestión empresarial, si no para el direccionamiento y control.

Dentro de la contabilidad existen elementos que apoyan los procesos internos y externos, en este sentido se destaca la contabilidad de gestión, ya que se constituye como una estrategia de apoyo que permite fomentar la movilización en las microempresas desde el apoyo contable, pues contribuye en los procesos de planeación, control y toma de decisiones, lo que termina por acceder a un funcionamiento acertado de la organización.

El contexto para el cual se orientó este trabajo de grado fue Guadalajara de Buga municipio del Valle del Cauca, puesto que en esta ciudad se encuentra ubicada la microempresa ESMOMAG S.A.S; según estudios realizados por CONFECAMARAS, la supervivencia empresarial de las microempresas para el año 2018 en el departamento del Valle del Cauca fue del 31,7%. por otra parte, estudios de la Cámara y Comercio de Buga indican que para el año 2018 se crearon 1690 unidades productivas, de las cuales el 99% son microempresas; lo anterior indica que la mayor

economía está representada por las microempresas, esto quiere decir que existe la posibilidad de riesgo que compromete la supervivencia de las microempresas en la ciudad de Guadalajara de Buga.

La microempresa ESMOMAG S.A.S se encuentra ubicada en vía la magdalena diagonal bocatoma; iniciaron sus operaciones en el año 2011. Esta microempresa hace parte del sector industrial y, tiene como objeto social la fabricación de maquinaria industrial para el sector agrícola, también, la contabilidad que lleva ESMOMAG es de tipo fiscal, puesto que es utilizada solamente para cumplir con obligaciones legales, mas no para la toma decisiones.

Por otra parte, para este trabajo se tomó el referente teórico de la teoría de la contingencia desarrollada por Chandler, Burns & Stalker y expuesta Escobar y Lobo; puesto que tiene un nivel de proximidad con la contabilidad de gestión, debido a que el interés principal reposa sobre los sistemas de información contable como herramienta para los procesos de planeación, control y toma de decisiones.

Para la teoría de la contingencia no existe una forma óptima de gestionar las organizaciones, pues dependerá del entorno que las engloba. Así que las características de un sistema contable de gestión dependerán de factores como la tecnología, la estrategia, el tamaño, entre otros. De modo que, a mayor acople entre ambas, mayor eficacia y eficiencia de dicho sistema.

De acuerdo con lo anterior, se presentaron los referentes conceptuales de los procesos de planeación, control y toma de decisiones, para explicar estas nociones en el ámbito empresarial. Posteriormente se realizó la caracterización del entorno externo e interno de la microempresa ESMOMOMAG S.A.S. para finalizar presentando las herramientas que aporta la contabilidad de gestión para apoyar los procesos de planeación, control y toma de decisiones en la microempresa objeto de estudio.

La planeación se percibe como un conjunto de ideas con procedimientos a seguir en un futuro próximo, con la finalidad de alcanzar metas deseadas, por esto es importante

fijar para las empresas la dirección del negocio ya que permite establecer los resultados que se desean conseguir y el plan de acción para él, esto en torno con los objetivos, la planeación aplica para todo tipo de organización.

Así mismo, la planeación debe elaborarse siguiendo una estructura que permita valorar y estudiar la microempresa con el fin de establecer estrategias y herramientas que contribuyan a la solución de problemas y logro de objetivos.

Siguiendo este orden de ideas, aunque la planeación por sí sola no tiene la fuerza suficiente, el control es el proceso que permite establecer el nivel de rigurosidad de cada subproceso, por esto el control debe regular la planeación.

De acuerdo con lo anterior, la función del control es medir los planes y programas de la compañía u organización. Además, mantiene las variables dentro de los términos establecidos. Por otra parte, el control permite realizar un registro y transmisión de la información a los responsables quienes se encargan de proceder en caso de existir una desviación. Por esto es importante el control en las microempresas, pues mide a través de indicadores para establecer estándares, los cuales propenden hacia un correcto desarrollo de lo planeado, así mismo, contribuye a prever las desviaciones de una manera oportuna con la información que presenta, la cual, precisa a la organización tomar acciones correctivas dentro de los tiempos adecuados.

Así mismo, la toma de decisiones es importante en todo tipo de organización, ya que involucra el análisis y lectura tanto de los datos, como el entorno en el cual se desarrolla, permitiendo conocer las capacidades de la competencia y el potencial del mercado, lo que propende a tomar decisiones inteligentes, estructuradas e integrales. De igual manera, la toma de decisiones permite emplear el buen juicio, indicando cuando un problema se valora y considera para así elegir el mejor camino a seguir, evaluando las diferentes alternativas.

La toma de decisiones es de vital importancia para la administración de las microempresas, pues permite que haya armonía y coherencia a la hora de actuar.

De acuerdo con lo anterior, se procedió a realizar la caracterización del entorno externo e interno de la microempresa ESMOMAG S.A.S. El entorno externo se puede definir como el análisis y la recolección de la información sobre el medio que se desarrolla la organización y que el mismo no puede ser controlado, la herramienta ideal para desarrollar esta caracterización es con un modelo PESTEL, el cual permitió conocer una serie de aspectos tanto Políticos, Económicos, Sociológicos, Tecnológicos, Ecológicos-Ambientales, y Legales del entorno, país, sociedad, mercado en el que se desenvuelve la organización.

Del aspecto Político-Legal, se evidencia que se encuentra en una posición favorable la microempresa ESMOMAG, pues el gobierno en su plan actual de desarrollo posibilita la opción de crecimiento incentivando de diversas formas a las pequeñas industrias, entre estas, se encuentra la creación de fondos, regalías y planes de emprendimiento por parte del gobierno que permite realizar un acompañamiento a las nuevas organizaciones ya sean pequeñas o medianas empresas.

De igual manera, del aspecto económico, se encontró que actualmente los microempresarios cuentan con diversas alternativas al momento de financiar sus actividades, estas mediante el apoyo del gobierno y de algunas entidades que buscan ayudar al emprendimiento. ESMOMAG S.A.S actualmente se ha visto afectada por la pandemia del SARS-CoV-2 (COVID-19) y por tal razón se han incrementado los costos, la demanda ha disminuido, incrementó el desempleo, aumentó el costo de los materiales, lo cual han disminuido su utilidad neta, a pesar de lo anteriormente mencionado, las políticas de alivio han contribuido para que se cumpla con todo lo establecido por ley. Por otra parte, del aspecto social, el fenómeno social existente como la delincuencia, drogadicción y alcoholismo terminan por afectar a la microempresa ESMOMAG S.A.S, lo que termina afectando su nivel productivo.

Así mismo, en el aspecto tecnológico se estableció que ESMOMAG S.A.S debe mejorar su estructura tecnológica para así, obtener la máxima calidad con el menor costo posible, de igual manera, se evidencia una ventaja respecto a las innovaciones que se brindan en comparación a las demás compañías, pues, los productos se

realizan atendiendo las nuevas necesidades y preferencia de los clientes. Mientras tanto en el aspecto Ecológico-Ambiental se deben implementar prácticas que contribuyan a formular un plan de acción que incluya los aspectos a cumplir de acuerdo con la normatividad.

Por otra parte, la caracterización del entorno interno comprende el proceso de análisis de los aspectos que impactan directamente sobre la organización, tales como los proveedores, clientes y competencia, pues, estos terminan por influir directamente en las metas, valores y toda la estructura de la organización.

En cuanto a los clientes de ESMOMAG S.A.S, son aquellos que se relacionan con el sector manufacturero agrícola, el valor agregado que ofrece ESMOMAG S.A.S es el servicio de asesoría inmediata. Esta empresa fortalece la relación con sus clientes por medio de la comunicación y visitas constantes con el fin de atender de manera oportuna sus requerimientos, aunque a veces luchando en contra de los tiempos de la entrega de los productos, pues al ser de gran tamaño, y productos semi personalizados sus tiempos de entregas son mayores.

De igual manera, los proveedores de ESMOMAG S.A.S son aquellos que le suministran los insumos o materias primas que requieren para producir y funciona de una manera adecuada, estos terminan por influir en los costos, calidad y tiempo de entrega del producto, entre estos se destacan, Aceros mapa S.A, Ferretería Máster, Imporinox S.A.S, Soldaduras Industriales S.A.S, Ferretería Sumivalle Ltda.

Así mismo, los competidores de ESMOMAG S.A.S son aquellos que forman parte del entorno operativo y son los rivales con los que esta se enfrenta a la hora de obtener un lazo comercial con sus clientes y proveedores, pues estos ofrecen servicios, fabrican productos similares a los de ESMOMAG S.A.S influyendo en algún momento en los intereses de los clientes, entre estos se destacan Soluciones industriales Gyp S.A.S, Metalteco S.A.S, Rico Sánchez & CIA S EN C (Taller Comesa).

Con base a lo caracterizado en el entorno externo e interno se realizó una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) que permitió evaluar de

manera subjetiva los datos, pues estos ayudan a comprender los problemas que atraviesa la microempresa, presentar soluciones, y tomar decisiones respecto al futuro de ESMOMAG S.A.S, esto con el fin de mostrar cuales son los factores externos e internos que afectan positiva y negativamente la microempresa.

Por tanto, se puede establecer de acuerdo a lo expuesto, que el entorno externo e interno generan tanto amenazas como oportunidades, debilidades y fortalezas, es en este punto donde la contabilidad de gestión realiza su aporte, pues mediante la implementación de algunas herramientas se pueden mitigar/eliminar algunas debilidades y/o amenazas y, aumentar las fortalezas y oportunidades, esto mediante el fortalecimiento de los procesos de la planeación, control y toma de decisiones, estableciendo modelos a seguir mediante las herramientas que aporta la contabilidad de gestión.

De acuerdo a lo anterior, establecidas las características tanto del entorno externo como interno de la microempresa ESMOMAG S.A.S, se propusieron algunas herramientas que desde la contabilidad de gestión brindan pertinencia y fácil comprensión de la información, al igual que una cómoda aplicación y bajo costo de su implementación, pues para esto se requiere mínimo un profesional de contaduría pública (adicional del contador) con dominio de herramientas ofimáticas, conocimiento contable y financiero. Las herramientas que se plantearon fueron:

El presupuesto, que se puede definir como la planeación de las actividades que la empresa desarrolla en un periodo determinado, permitiéndole controlar y evaluar los resultados cuantitativos y cualitativos. Para ESMOMAG S.A.S se planteó el presupuesto de ingresos y gastos y presupuesto de caja, pues les permite mostrar el pronóstico de las futuras salidas y entradas, así como la determinación de ingresos y gastos durante el periodo preestablecido.

Indicadores de desempeño, que se pueden definir como instrumentos que proporcionan información cuantitativa y cualitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una organización, en el marco de sus objetivos estratégicos y su misión. Para la

microempresa ESMOMAG S.A.S se plantearon algunos tipos de indicadores, tales como Indicadores financieros básicos, Indicadores de productividad, Indicadores de valor, Indicadores cualitativos (no financieros). Pues estos indicadores permiten hacer un seguimiento adecuado a la información a gestionar, evitando posibles desviaciones, previendo y tomando acciones correctivas a tiempo.

Modelo comparativo de indicadores financieros, se puede definir como aquel modelo que permite comparar mediante indicadores la empresa con otras organizaciones desde el punto de vista del endeudamiento, liquidez, rentabilidad e indicadores de valor, pues este modelo analiza la posición de la empresa frente a otras de su mismo sector, fomentando la mejora continua; para realizar este modelo comparativo, la microempresa ESMOMAG S.A.S. debe aplicar los indicadores de desempeño planteados anteriormente.

El cuadro de mando integral se puede definir como el modelo donde la empresa puede medir su actuación buscando un equilibrio entre los aspectos financieros y no financieros de la gestión y planeación. La microempresa ESMOMAG S.A.S debe utilizar los indicadores de desempeño planteados anteriormente, pues les permite detectar y actuar sobre las desviaciones presentadas evaluando su desempeño, permitiendo prever problemas a futuro y establecer controles que permiten una correcta toma de decisiones.

Por último, los sistemas de costos se definen como una herramienta de la contabilidad de gestión útil para la toma de decisiones, permitiendo el logro de los objetivos, pues esta accede a ordenar de manera adecuada, realizando un análisis e interpretación de la información de los costos de la producción, contribuyendo al desarrollo de los procesos de planeación, control y toma de decisiones. Para la microempresa ESMOMAG S.A.S el sistema de costos más oportuno es un sistema de costos por órdenes de producción, pues esta empresa al tener producción diversa requiere diferentes ordenes de trabajo, adicionalmente permite establecer mayor control sobre sus productos y su costo.

Por tanto, de acuerdo con lo expuesto se puede concluir que la contabilidad de gestión presenta herramientas que contribuyen al correcto funcionamiento y perdurabilidad de las microempresas, pues termina por realizar un aporte a los procesos de planeación, control y toma de decisiones. La microempresa ESMOMAG S.A.S en particular, y las microempresas en general, independientemente del sector al que pertenezcan, al emplear estas herramientas de la contabilidad de gestión puede obtener un mayor conocimiento de su entorno tanto externo como interno, lo cual permite realizar una proyección, accediendo a la mejora continua, por ende, fortaleciendo la gestión empresarial y su perdurabilidad en el mercado.

Pues bien, para ESMOMAG S.A.S de acuerdo con el análisis realizado a lo largo del trabajo se plantearon herramientas que desde la perspectiva de la contabilidad de gestión permiten el fortalecimiento de los procesos mencionados anteriormente, estas fueron: presupuesto de ingresos y gastos y, presupuesto de caja, indicadores de desempeño, modelo comparativo de indicadores, cuadro de mando integral y, un sistema de costos por órdenes de producción, pues estas son las más pertinentes que debe emplear ESMOMAG S.A.S para lograr una correcta gestión, mediante el uso y aprovechamiento de los sistemas de información, pues la aplicación de estas herramientas permitirá un desarrollo y avance organizacional relevante, pues termina por mejorar el proceso empresarial en general.

Lo anterior abre la puerta a nuevas preguntas relacionadas con los alcances de las herramientas de la contabilidad de gestión en las microempresas, no sólo del sector industrial agrícola. A manera de ejemplo, cómo determinar la influencia de las herramientas de la contabilidad de gestión en la toma de decisiones y cuáles son las más utilizadas en las microempresas de un sector específico. Estos problemas, entre otros, deberán ser objeto de nuevas investigaciones, pero evidentemente implican ahondar en las microempresas, su concepto de contabilidad de gestión, el nivel de pertinencia y aplicación de esta.

7. RECOMENDACIONES

La microempresa ESMOMAG S.A.S, debe utilizar la Contabilidad de Gestión, porque se orienta a generar información útil para sus administradores y trabajadores. En este caso no interesa observar normas y estándares comunes para todas las empresas, sino que el objetivo primordial es utilizar criterios y procedimientos en la planeación, control y toma de decisiones, que permitan sacar el mayor provecho posible a la información, para una administración efectiva.

ESMOMAG S.A.S debe contratar adicional a su contador un profesional de contaduría pública de la universidad del valle ya que cuentan con dominio de herramientas ofimáticas, conocimiento contable y financiero, pues este les permitiría evaluar y desarrollar de manera adecuada la organización, basado en las previsiones futuras, permitiendo una mejora continua y acertada en la organización, por tanto, les permitiría desarrollar sus capacidades, proponiendo diferentes alternativas, teniendo mayor participación y responsabilidad en los procesos de gestión.

La microempresa es ESMOMAG S.A.S debe aplicar instrumentos de control lo cual permita planificar y evaluar las actividades al interior de la empresa, adicionalmente, debe apoyarse en los indicadores de gestión como elementos que le permitan medir la eficiencia y eficacia de las actividades que se desarrolla y utilizar la contabilidad gestión como una herramienta indispensable para verificar las cifras que se reflejan en la contabilidad financiera para así poder mostrar la realidad económica.

Adicional, la microempresa ESMOMAG S.A.S debe utilizar la contabilidad financiera elaborada de una manera transparente para fines estratégicos con aras de mejorar la gestión en su empresa mediante los procesos de planeación, control y toma de decisiones, aunque esto incurra en el aumento de los costos, los beneficios a largo plazo serán mayores y positivos, permitiendo una mayor perdurabilidad empresarial y posicionamiento en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

- AKTOUF, Omar. La administración entre tradición y renovación, Cali, Univalle. 1998.
- ALCHIAN., DEMSETZ. "Production, information costs, and economic organization", en BARNEY, OUCHI, Organizational Economics, EU, Jossey Bass Publishers. 1986.
- ALEGRE., DOMÍNGUEZ. Teoría y gestión de las organizaciones. Und 2. Contexto de las organizacione. 2014.
- ALVAREZ, J. "Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la teoría de los Stakeholders", Boletín AECA, num. 46, marzo-junio. 1998
- AMAT. 1999. En RAMÍREZ., CARBAL., ZAMBRANO. La creación de valor en las empresas: el valor económico agregado - EVA y el valor de mercado agregado - MVA en una empresa metalmecánica de la ciudad de Cartagena. Revista Saber, Ciencia y Libertad. 2012.
- ARAUJO., ARCE., y CUEVAS. Accounting Information in the Strategic Process: An Approach to Spanish Realityn, Comunicación presentada al XXII Congreso de la EAA, Burdeos. 1999.
- ARCE, G. Socio fundador de la Agencia de Marketing y Publicidad. Gestión de clientes y desarrollo de acciones de marketing. Disponible en: <https://www.ealde.es/guillermo-arce-ballesteros/>
- ARGÜELLES., QUIJANO., FAJARDO., BLUM, MORA. El Endeudamiento Como Indicador De Rentabilidad Financiera En Las MiPymes Turísticas De Campeche. Revista Internacional Administración & Finanzas. 2018. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=3243592>
- BELKAOUI, A. The coming crisis in accounting: the context of the contemporary accounting profession. New York. Quorum Books. 1989.
- BERNUES, S. El Penalti de Panenka. Una parábola de Marketing, innovación y personas, 2017. Disponible en: <http://www.sergiobernues.com/>
- BONMATI, Julio. Revista Cont4bl3 de interés profesional. 2012.

- BRVAVO., UBIDIA. 2013. En CÁRDENAS., MOROCHO. Diseño de un sistema de contabilidad de costos por órdenes de producción en la empresa “Metales en Serie”. Facultad de ciencias de la administración. Universidad del Azuay. Ecuador. 2018.
- BURNS., SCAPENS. Conceptualizing management accounting change: institutional framework. Management Accounting Research. 2000.
- CALA, Liliana. Gerente ESMOMAG S.A.S. Portafolio empresarial.
- CALA, Liliana. Gerente ESMOMAG S.A.S. Entrevista
- CAMARA DE COMERCIO BUGA. Estudio socioeconómico de la zona, Buga y su jurisdicción. 2018.
- CAMARA DE COMERCIO DE BUGA. Composición empresarial de Guadalajara de Buga. 2018.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA. Informe de composición empresarial. 2017.
- CANÓS, PONS, VALERO, MAHEUT, PHILIPPE. Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación. Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. 2012.
- CARMONSA., GUTIÉRREIZ., y CAMARAM. A Profile of European Accounting Research: Evidence from Leading Research Journals)), European Accounting Review, vol. 8, n." 3, 1999.
- COASE, Ronald. La empresa, el mercado y la ley, Madrid, Alianza Editorial. 1994.
- CONFECÁMARAS. Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia, 2016.
- CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 957 de 2019, que deroga y modifica algunos artículos de la Ley 590 de 2000.
- ESCOBAR, Bernabe & LOBO Antonio. Implicaciones teóricas y metodológicas de la evolución en la investigación de contabilidad de gestión. Revista Española de financiación y Contabilidad. Vol. XXXI. No. 111. 2002.

- ESTEBAN, Luisa. La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones. En Departamento de contabilidad y finanzas. Universidad de Zaragoza. 1998. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/229732.pdf>
- FUENTES, P. Concepto de indicadores no financieros. En ESTEBAN, Luisa. La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones. Departamento de contabilidad y finanzas. Universidad de Zaragoza. 1998. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/229732.pdf>
- GOMEZ, Jennifer. Cartilla financiera. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración y Contaduría Pública. Universidad Nacional de Colombia. 2010. Disponible en <http://www.fce.unal.edu.co/ebooks/financiera/mobile/index.html#p=3>
- GUERRIS, M. Máster Ejecutivo en Marketing Estratégico 2.0 y Social Media, 2013. Disponible en: <https://es.slideshare.net/iebschool/mdmw>
- Guía práctica para la Gestión Ambiental Empresarial. Disponible en: http://www.ridsso.com/documentos/muro/207_1499511211_5960b9ab82262.pdf
- HALDMA. LÄÄTS. Contingencias que influyen en las prácticas contables de gestión de las empresas manufactureras Estonia. Disponible en: Management Accounting Research, 13, 2002.
- HAMPTON, D. Concepto de Planeación. En S. H. RODRIGUEZ, Fundamentos de gestión empresarial. Ciudad de México. 2011.
- HERNANDEZ, María. Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: Conceptos básicos como marco para la investigación. En: Ciencia y sociedad. 2017. Disponible en: Institute of Management Accounting.
- HERNÁNDEZ., RODRÍGUEZ., PULIDO. Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. Mc Graw Hill. México D. f. 2011.
- KAFURY, M. Administración Financiera (5ª Ed.). Bogotá. Universidad Externado de Colombia. 1996.

- KLOSOWSKI, A. Finanzas personales equilibradas (1ª Ed.). México. Trillas. 1991.
- KOONTZ. Concepto de planeación. En S. H. RODRIGUEZ, Fundamentos de gestión empresarial. Ciudad de México. 2011.
- Diario La República. En marzo la producción real de la industria manufacturera cayó 8,9%, frente a 2019. Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/en-marzo-la-produccion-real-de-la-industria-manufacturera-cayo-89-frente-a-2019-3005835>
- LARRINAGA, Carlos. Perspectivas alternativas de Investigación en Contabilidad: una revisión. Revista de Contabilidad, Vol. 2, nº 03.1999.
- MARTINEZ., COHEN y otros. Microempresa y economía popular. Programa nacional de microempresas. Guatemala. 1989
- MINTIC. Los emprendedores del país tienen un gobierno que está trabajando por ellos. Disponible en: <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/118024:Los-emprendedores-del-pais-tienen-un-Gobierno-que-esta-trabajando-por-ellos-Ministra-TIC>
- MIRANDA, Toirac. 2010. En SAMPEDRO, Mayra. Análisis de los indicadores de productividad de la industria manufacturera de alimentos al 2010. Pontificia universidad católica del ecuador facultad de economía. 2015.
- ORTIZ, Anaya. 2006. En ARGÜELLES., QUIJANO., FAJARDO., BLUM, MORA. El Endeudamiento Como Indicador De Rentabilidad Financiera En Las MiPymes Turísticas De Campeche. Revista Internacional Administración & Finanzas. 2018. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3243592>
- OTLEY., RYAN., SCAPENS., y THEOBALD. Metodología de la investigación en Finanzas y Contabilidad. Barcelona: Ediciones Deusto. 2004.
- PALOMINO, S; ROJAS, J. La contabilidad de gestión como una herramienta útil al servicio de la gerencia en las pequeñas y medianas empresas del distrito de Buenaventura. Trabajo de Grado Contador Público. Buenaventura: Universidad del Valle Sede Pacífico, 2014.

- REICHMANN, STEFFEN and STEFFEN ROHLFING-BASTIAN, Op. Cit. 2014.
- RENDON., REYES. La contabilidad de gestión y la toma de decisiones como elemento explicativo de la perdurabilidad empresarial en microempresas industriales de Guadalajara de Buga. Tesis de Grado. Facultad de ciencias administrativas, económicas y contables. Programa académico de contaduría pública. Universidad del Valle. 2017.
- Revista Dinero, Disponible en: <https://www.dinero.com/pais/articulo/el-aumento-del-salario-minimo-2020-y-la-compleja-coyuntura/279052>
- Revista Dinero. Extienden plazo para renovar la revisión técnico mecánica en Bogotá. Disponible En: <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-online/articulo/cuando-se-debe-renovar-la-revision-tecnico-mecanica-en-bogota/293983>
- Revista Portafolio, Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/programa-de-credito-emprendedor-lineas-de-financiacion-para-emprendedores-y-nuevas-empresas-en-colombia-2020-543165>
- ROCAFORT., FERRER. 2010. En CÁRDENAS., MOROCHO. Diseño de un sistema de contabilidad de costos por órdenes de producción en la empresa “Metales en Serie”. Facultad de ciencias de la administración. Universidad del Azuay. Ecuador. 2018.
- RODRIGUEZ, Romelia. Planeación Financiera. Universidad Militar Nueva Granada.
- RUIZ, Burbano. Presupuestos. Enfoque de Gestión, Planeamiento y Control de Utilidades. 1990.
- RYAN., SCAPENS., y THEOBALD. Metodología de la investigación en Finanzas y Contabilidad. Barcelona: Ediciones Deusto. 2004.
- SALGADO, Jorge. Tendencias en contabilidad de gestión: una mirada a su evolución (finales del siglo XIX y siglo XX). En: Cuadernos de Contabilidad, Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. No. 15 (39), 2014.

- SAMPEDRO, Mayra. Análisis de los indicadores de productividad de la industria manufacturera de alimentos al 2010. Pontificia universidad católica del ecuador facultad de economía. 2015.
- SAMPIERI, R. Investigación cualitativa. Cap 2. Metodología de la investigación. 6 ediciones. México, Df. 2008.
- SILVA, Fernando. Teoría contingente y la contabilidad de gestión: estudio de caso en España y Brasil. 2012. Disponible en: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos122012/114.pdf>
- SIMON, Herbert. El comportamiento administrativo, Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. 1947. En VERGARA., MUÑOZ., SANTIAGO., ELIAS., VIVERO., MILENA. Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera. Pensamiento & Gestión. 2004. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601701>
- SINISTERRA., POLANCO. 1997. En RODRIGUEZ, Romelia. Planeación Financiera. Universidad Militar Nueva Granada.
- TULLY. 1993. En RAMÍREZ., CARBAL., ZAMBRANO. La creación de valor en las empresas: el valor económico agregado - EVA y el valor de mercado agregado - MVA en una empresa metalmecánica de la ciudad de Cartagena. Revista Saber, Ciencia y Libertad. 2012.
- VACAS, GARCIA, PALAO, ROJO. Innovación tecnológica en las empresas. Cap 2. Teoría general del entorno. 2006.
- VÍLCHEZ. 2005. En RAMÍREZ., CARBAL., ZAMBRANO. La creación de valor en las empresas: el valor económico agregado - EVA y el valor de mercado agregado - MVA en una empresa metalmecánica de la ciudad de Cartagena. Revista Saber, Ciencia y Libertad. 2012.
- WASHINGTON, Jorge. Teoría De Las Contingencias Múltiples Dinámicamente Entrelazadas Abriendo La Caja Negra Del Ajuste Contingente. Ciencias Administrativas. 2013. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511651378004>

- ZAPATA. 2013. En CÁRDENAS., MOROCHO. Diseño de un sistema de contabilidad de costos por órdenes de producción en la empresa “Metales en Serie”. Facultad de ciencias de la administración. Universidad del Azuay. Ecuador. 2018.

ANEXOS

ANEXO A. Estado de Situación Financiera ESMOMAG S.A.S. Diciembre de 2019

ESMOMAG S.A.S.
NIT. 900.642.642-8
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
DICIEMBRE 30 DE 2019

DISPONIBLE		24.504.573
Caja y Bancos	24.504.573	
CUENTAS POR COBRAR		346.909.678
Clientes	164.784.000	
A Socios	125.000.000	
Anticipo de Impuestos	49.338.133	
Impuesto a las Ventas Retenido	2.066.925	
Anticipo de Impuesto Ind. Y Cio	5.720.620	
INVENTARIOS		55.265.000
Obras en Construccion	50.000.000	
Materiales para Construccion	5.265.000	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		3.383.210
Equipo de Computacion	3.383.210	
TOTAL ACTIVOS		430.062.461
PASIVOS		
CUENTAS POR PAGAR		20.544.788
Retencion en la Fuente	10.208.388	
Retenciones de Nomina	10.336.400	
IMPUESTOS GRAVAMENES TASAS		71.503.026
Iva Por Pagar	70.878.912	
Industria y Comercio	624.114	
OBLIGACIONES LABORALES		37.851.523
Prestaciones Sociales	37.851.523	
TOTAL PASIVOS		129.899.337
PATRIMONIO		
Capital Social		130.000.000
Utilidad del Ejercicio		146.912.724
Utilidades Acumuladas		23.250.400
TOTAL PATRIMONIO		300.163.124
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		430.062.461

ELDA LILIANA CALA ANAYA
C.C. # 37.753.501

ALEJANDRO LOZANO PEREZ
C.C. # 14.745.013 DE SAN PEDRO
MATRICULA No.51822-T

ANEXO B. Estado de Resultados ESMOMAG S.A.S. Diciembre de 2019

**ESMOMAG S.A.S.
NIT. 900.642.642-8
ESTADO DE RESULTADOS
DICIEMBRE 30 DE 2019**

INGRESOS OPERACIONALES		1.664.627.160
Prestacion de Servicios	<u>1.664.627.160</u>	
GASTOS OPERACIONALES		
Mano de Obra	314.527.368	
Materiales	1.008.657.592	
Arrendamiento de Equipos	4.955.245	
Transporte, Fletes y Acarreos	36.895.000	
Servicios de Mantenimiento diversos	30.482.564	
Costo de Inventario	<u>46.985.000</u>	
Total Gastos Operacionales		<u>1.445.354.436</u>
UTILIDAD PERACIONAL		<u>219.272.724</u>
IMPUESTO DE RENTA		<u>72.360.000</u>
UTILIDAD NETA		<u>146.912.724</u>

ELDA LILIANA CALA ANAYA
C.C. # 37.753.501

ALEJANDRO LOZANO PEREZ
C.C. # 14.745.013 DE SAN PEDRO
MATRICULA No.51822-T