

Análisis sobre el aporte de la contabilidad de gestión a la reducción del fracaso empresarial  
en microempresas industriales de Guadalajara de Buga

Mónica Argoti Plata

Stephanie Muñoz Acosta

Universidad Santiago de Cali

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Especialización de Gerencia Financiera

Santiago de Cali

2019

Análisis sobre el aporte de la contabilidad de gestión a la reducción del fracaso empresarial  
en microempresas industriales de Guadalajara de Buga

Mónica Argoti Plata

Stephanie Muñoz Acosta

Monografía para optar al título de:  
Especialista en Gerencia Financiera

Director:

Boris Gongora Vanegas

Universidad Santiago de Cali

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Especialización de Gerencia Financiera

Santiago de Cali

2019

## CONTENIDO

	Pág.
Resumen .....	10
Abstract .....	11
Introducción.....	12
1. Antecedentes del problema .....	14
2. Planteamiento del problema.....	17
2.1 Formulación del problema de investigación .....	18
2.2 Sistematización del problema.....	18
3. Objetivos.....	20
3.1 Objetivo General .....	20
3.2 Objetivos Específicos .....	20
4. Justificación .....	21
5. Marco de referencia .....	23
5.1 Antecedentes .....	23
5.2 Marco teórico .....	25
5.3 Marco contextual.....	31
5.4 Marco legal.....	33
5.4.1 Normatividad de carácter contable .....	33
5.4.2 Marco técnico normativo de información financiera para las microempresas .....	33
5.4.3 Normas sobre registro y libros de contabilidad .....	34
6. Diseño Metodológico .....	36
6.1 Tipo de estudio .....	36
6.2 Método de investigación .....	36
6.3 Fuentes de información.....	37
6.4 Técnicas de recolección de información.....	38
6.5 Población.....	39

6.6	Muestra .....	39
6.7	Actividades del proyecto.....	40
7.	Resultados de la investigación .....	42
7.1	Elementos que utiliza la contabilidad de gestión para la toma de decisiones en sus diferentes niveles estratégicos, tácticos y operativos .....	42
7.2	Diagnóstico sobre la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga.....	47
7.2.1	Ficha Técnica .....	47
7.2.2	Perfil de las microempresas .....	48
7.2.3	Gestión empresarial.....	53
7.2.4	Factores que pueden reducir el riesgo de fracaso empresarial .....	57
7.2.5	Prácticas de contabilidad de gestión .....	65
7.2.6	Decisiones estratégicas.....	71
7.2.7	Decisiones tácticas y operativas.....	78
7.3	Relación entre la contabilidad de gestión, la toma de decisiones y la reducción del fracaso empresarial.....	85
7.3.1	Contrastación de resultados .....	87
8.	Conclusiones .....	92
9.	Recomendaciones .....	96
	Bibliografía.....	97
	Anexos.....	102

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Sistematización de los elementos que utiliza la contabilidad de gestión para la toma de decisiones .....	45
Cuadro 2. Características de los administradores de microempresas industriales en Guadalajara de Buga .....	57
Cuadro 3. Prácticas de contabilidad de gestión identificadas.....	89

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Definición del tipo de sociedad en que están conformadas las microempresas industriales en el mercado de Guadalajara de Buga .....	49
Gráfico 2. Personas encargadas de la administración de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga .....	50
Gráfico 3. Áreas empresariales existentes en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga. ....	51
Gráfico 4. Ubicación de los clientes de las microempresas industriales Guadalajara de Buga. ...	52
Gráfico 5. Formación académica de los administradores de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga. ....	54
Gráfico 6. Principal fuente de aprendizaje para desarrollar actividad productiva. ....	56
Gráfico 7. Sobre la identidad organizacional .....	58
Gráfico 8. Cohesión social para la acción .....	59
Gráfico 9. Reconocimiento por el entorno y el sector .....	61
Gráfico 10. Diferenciación .....	62
Gráfico 11. Factores que aportan a la eficiencia.....	63
Gráfico 12. Gestión integral .....	65
Gráfico 13. Objetivo financiero que persiguen las microempresas industriales de Guadalajara de Buga .....	66
Gráfico 14. Persona encargada de la contabilidad del negocio en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga.....	67
Gráfico 15. Importancia que tiene la contabilidad para las microempresas industriales de Guadalajara de Buga. ....	68
Gráfico 16. Informes financieros emitidos por las microempresas industriales de Guadalajara de Buga .....	69
Gráfico 17. Principal uso que se da a los informes financieros.....	70

Gráfico 18. Conocimiento de la utilidad del negocio. ....	70
Gráfico 19. Principal dificultad para conocer con exactitud la utilidad del negocio. ....	71
Gráfico 20. Análisis del entorno para la toma de decisiones empresariales .....	72
Gráfico 21. Aspectos del entorno que influyen con mayor fuerza en decisiones empresariales. ..	73
Gráfico 22. Principales causas del riesgo para perdurabilidad de las empresas en la actualidad. .	75
Gráfico 23. Formas de enfrentar los riesgos del entorno durante el ciclo de vida de la microempresa. ....	75
Gráfico 24. Evaluación del resultado de las decisiones .....	76
Gráfico 25. Métodos o técnicas aplicadas para la evaluación. ....	77
Gráfico 26. Comparación con la competencia a través del benchmarking u otra técnica. ....	78
Gráfico 27. Acciones tomadas para la permanencia de la microempresa en el mercado .....	79
Gráfico 28. Alternativas utilizadas para incrementar los ingresos de las microempresas. ....	80
Gráfico 29. Estrategias administrativas y financieras utilizadas para mejorar la situación financiera de la microempresa .....	81
Gráfico 30. Principales características financieras de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga. ....	83
Gráfico 31. Principales fortalezas desde el punto de vista de la competitividad de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga. ....	84

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Niveles de decisión .....	43
Figura 2. Relación entre la contabilidad de gestión y la reducción del fracaso empresarial.....	86

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta a microempresarios .....	102
Anexo B. Lista de microempresas industriales que colaboraron con el trabajo de campo. ....	115

## Resumen

Dadas las elevadas cifras de fracaso empresarial, que se presenta en el segmento de las microempresas en Guadalajara de Buga, se propone un análisis sobre el aporte que puede brindar la contabilidad de gestión a la problemática, considerando sus particularidades respecto al apoyo al proceso de toma de decisiones, que puede darse en el contexto de cualquier tipo de organización, independiente de su tamaño. Para esto el estudio se delimita a las microempresas industriales de Guadalajara de Buga, las cuales, según datos de la Cámara de Comercio de Buga, en el sector industrial existen un total de 364 microempresas. Adicionalmente, se seleccionan sólo aquellas que tengan entre 6 y 10 empleados, es decir, las unidades productivas más importantes a nivel de generación de empleo. De acuerdo con esto, el presente trabajo tuvo como objetivo analizar la contabilidad de gestión y su aporte a la reducción del fracaso empresarial en microempresas industriales de Guadalajara de Buga. La presente investigación utiliza el método deductivo, de tal forma que, de la teoría sobre contabilidad de gestión se busca analizar y evaluar su aplicación concreta a las microempresas industriales de Guadalajara de Buga, por ello, inicialmente se plantea en los objetivos, identificar los elementos que utiliza la contabilidad de gestión para la toma de decisiones en el ámbito empresarial. Luego de esto el interés se centra en examinar el proceso decisorio considerando las decisiones estratégicas, tácticas y operativas de las empresas en estudio, lo que constituye ya un nivel más explícito que pretende su aplicación al objeto referido, a través de la propuesta de determinar la relación entre la contabilidad de gestión, la toma de decisiones y la reducción del fracaso empresarial, la cual debe estar explícita en la teoría general.

**Palabras clave:** contabilidad de gestión; toma de decisiones; fracaso empresarial; microempresas industriales.

### **Abstract**

Given the high figures of business failure, which is presented in the segment of microenterprises in Guadalajara de Buga, an analysis is proposed on the contribution that management accounting can offer to the problem, considering its particularities regarding support for the process of taking of decisions, which can occur in the context of any type of organization, regardless of its size. For this the study is limited to the industrial micro-enterprises of Guadalajara de Buga, which, according to data from the Chamber of Commerce of Buga, in the industrial sector there are a total of 364 microenterprises. Additionally, only those that have between 6 and 10 employees are selected, that is, the most important productive units at the level of employment generation. According to this, the objective of this paper was to analyze management accounting and its contribution to the reduction of business failure in industrial microenterprises of Guadalajara de Buga. The present investigation uses the deductive method, in such a way that, from the management accounting theory, it is sought to analyze and evaluate its concrete application to the industrial micro-enterprises of Guadalajara de Buga, therefore, it is initially proposed in the objectives, to identify the elements which uses management accounting for decision making in the business field. After this, the interest is focused on examining the decision-making process considering the strategic, tactical and operative decisions of the companies under study, which constitutes a more explicit level that seeks its application to the referred object, through the proposal to determine the relationship between management accounting, decision making and the reduction of business failure, which should be explicit in the general theory.

**Keywords:** management accounting; decision making; business failure; industrial microenterprises

## **Introducción**

Guadalajara de Buga es un municipio en el que predominan las microempresas, dada la relativa facilidad que existe para iniciar un negocio, desde un empleado hasta un total de 10; sin embargo, es también el segmento en el que mayor número de fracasos se presenta (Taborda, 2018). Por ello, el presente trabajo tuvo como objetivo analizar la contabilidad de gestión y su aporte a la reducción del fracaso empresarial en microempresas industriales de Guadalajara de Buga.

Se plantearon tres objetivos específicos; inicialmente se identifican los elementos que utiliza la contabilidad de gestión para la toma de decisiones en sus diferentes niveles estratégicos, tácticos y operativos. 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. Luego se elabora un diagnóstico sobre la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga, lo cual permitió concluir, sobre el perfil de las microempresas y sus administradores, dado que esto determina el grado de utilización de las herramientas de la contabilidad de gestión. Finalmente se determina la relación entre la contabilidad de gestión, la toma de decisiones y la reducción del fracaso empresarial. Se logró concluir que la importancia de la contabilidad de gestión para la toma de decisiones, como elemento que puede reducir el fracaso empresarial en microempresas industriales de Guadalajara de Buga es alta, pues se aprecia que además de la contabilidad que en su mayoría de organizaciones manejan, existe una atención por una serie de variables asociadas a decisiones estratégicas, tácticas y operativas como las relacionadas en el trabajo decampo, razón por la cual son microempresas

que han logrado adaptarse al mercado y sobrevivir, sin embargo, muchas prácticas de contabilidad de gestión no fueron evidenciadas, debido a que existe un limitante en este sentido, concretamente el nivel de formación académico de los administradores de estas empresas, que impide visualizar estrategias más agresivas para el crecimiento y desarrollo de las micro.

## 1. Antecedentes del problema

A continuación, se presentan los estudios que se han desarrollado previamente alrededor de la temática o del problema de investigación objeto de investigación. El interés se ha centrado en el análisis de la importancia de la contabilidad de gestión para la toma de decisiones, como elemento explicativo de la reducción del fracaso empresarial. En ese sentido los trabajos, que se relacionan, se consideran un antecedente del problema de investigación porque contribuyen a esclarecer lo que se ha estudiado al respecto del tema central del trabajo, permitiendo así, cómo se ha abordado el mismo.

Rivera (2012) en su artículo *Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos* presenta una revisión del concepto de perdurabilidad empresarial, y hace una relación de los principales hallazgos encontrados en la literatura sobre las condiciones que pueden facilitar la perdurabilidad empresarial. Con ello el autor pretende avanzar en el estudio de la relación entre la perdurabilidad, el comportamiento estratégico de las empresas y el desempeño financiero.

Desde el punto de vista metodológico, el autor hace una revisión de los principales estudios realizados sobre el tema de la perdurabilidad empresarial a nivel internacional y nacional. Se estableció a través del estudio de Restrepo y otros (2009) que la perdurabilidad se podía explicar por las dimensiones de dirección y gerencia, donde en la primera, se incluyen estrategia, gobierno de empresa y en la segunda, cultura organizacional y gestión del conocimiento. En esta última dimensión se estudia la manera cómo la organización transforma los datos en información para poder tomar decisiones ágiles y oportunas, siendo la gestión financiera uno de esos componentes.

Se concluye que abordar el estudio de la perdurabilidad empresarial, se considera que existen múltiples factores que explican esta condición, por medio de la cual las empresas logran sostenerse en el mercado por largos períodos, siendo la gestión financiera uno de dichos factores. Por lo tanto, al enfocar el estudio en la contabilidad de gestión para la toma de decisiones, se aporta una variable adicional que puede contribuir a la reducción del fracaso empresarial, siendo el propósito de este trabajo.

Anaya (2014) presenta su trabajo de investigación titulado *Factores determinantes de la perdurabilidad de las empresas Mipymes comerciales en el municipio de Sincelejo – Sucre: apreciaciones de los directivos*. Este estudio tiene por objetivo verificar los factores de perdurabilidad: identidad organizacional; la formalización soporte para las decisiones; eficiencia en procesos; consolidación; diferenciación; gestión integral y los factores que aportan a la eficiencia en las empresas comerciales en el municipio de Sincelejo – Sucre, analizando cómo estos factores han incidido en su perdurabilidad.

El autor seleccionó 39 empresas legalmente conformadas, clasificadas en micros, pequeñas y medianas, representativas de la población objeto de estudio. A partir del método de investigación descriptivo - exploratorio. En la realización del trabajo de campo, se utilizó como técnica de investigación la encuesta personal a empresarios, gerentes o administradores que por su cargo participan activamente en el proceso de toma de decisiones y en la determinación de la gestión administrativa a seguir.

Los resultados obtenidos evidencian que los factores de perdurabilidad avalados en el mundo y en Colombia, no alcanzan a explicar suficientemente la permanencia de las Mipymes comerciales, debido a la identificación de grandes problemas de gestión en cada uno de los

factores. Entre estos problemas identificados por el autor está la falta de compromiso con el desarrollo social, la responsabilidad social y la cohesión social para la acción; poco interés en la gestión de protocolos de relevo generacional, deficiente consolidación en el entorno y el mercado; poca gestión en las políticas de vinculación y retención de los empleados; falta de planeación estratégica, deficiente ventaja competitiva, falta de liderazgo y creatividad en la gestión directiva, la cual se caracteriza por tener un estilo de administración operativa.

## 2. Planteamiento del problema

Guadalajara de Buga es un municipio en el que en el año 2017 el 94.58% del total de empresas inscritas en la Cámara de Comercio, correspondían a microempresas (Taborda, 2018) dada la relativa facilidad que existe para iniciar un negocio, desde un empleado hasta un total de 10; sin embargo, es también el segmento en el que mayor número de fracasos se presenta. Un indicador del fracaso empresarial corresponde a los activos liquidados; según informe de la Cámara de Comercio de Buga (Taborda, 2016) entre el 2014 y 2015 los activos liquidados de la microempresa crecieron 4.59%, pasando de 49 mil millones a 51 mil millones de pesos; por su parte, el Informe socioeconómico de la zona Buga informa que en el año 2017 con relación al 2016, los activos liquidados de este segmento creció 8.91%, pasando de 93 mil millones a 101 mil millones respectivamente (Taborda, 2018, p. 107) cifra que representa la importancia del fracaso empresarial en el municipio en este segmento.

Según Cardozo (2003) son múltiples las causas del fracaso, no obstante, pueden condensarse en tres factores: recursos, fuerzas del entorno y estrategias de decisión. Al no realizar un proceso adecuado de consecución de recursos, no identificar las condiciones de las fuerzas externas y no contar con un buen proceso de toma de decisiones puede llegarse al fracaso. Por su parte, los autores Delgado y Parra (2007) citan otras causas de orden estructural, como son la organización y funcionamiento empresarial relativamente informales, la orientación hacia mercados tradicionales poco dinámicos y con bajo poder de compra, bajo nivel tecnológico, baja productividad y rentabilidad.

Como puede leerse, según los planteamientos de estos autores, las causas del fracaso empresarial suelen estar asociadas, entre otros factores, a errores en el proceso de toma de

decisiones, Cardozo (2003) habla sobre el hecho de no contar con un buen proceso decisorio, mientras que Delgado y Parra (2007) señalan puntualmente las malas decisiones en cuanto la orientación a los mercados. Estos errores tienen como consecuencia, el incremento del número de microempresas liquidadas por período de tiempo.

Por lo tanto, para corregir estos problemas asociados a los errores en el proceso de toma de decisiones, es importante contar con herramientas que orienten al microempresario y se logren corregir estos fallos. En este sentido, Sáez, Fernández y Gutierrez (2004) afirman que la contabilidad de gestión tiene como objetivo ayudar a la toma de todo tipo de decisiones relacionadas con la gestión de la empresa, proporcionando la suficiente información para facilitar la adopción de decisiones, en el orden estratégico, táctico y operativo. (Sáez, Fernández y Gutierrez, 2004, p. 6).

Por ello, se propone analizar el aporte de la contabilidad de gestión a la problemática del fracaso empresarial en las microempresas de Guadalajara de Buga.

## **2.1 Formulación del problema de investigación**

¿Cómo puede contribuir la contabilidad de gestión a la reducción del fracaso empresarial en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga?

## **2.2 Sistematización del problema**

¿Cuáles son los elementos que utiliza la contabilidad de gestión para la toma de decisiones en sus diferentes niveles estratégicos, tácticos y operativos?

¿Cómo se puede elaborar un diagnóstico sobre la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga?

¿Cuál es la relación entre la contabilidad de gestión, la toma de decisiones y la reducción del fracaso empresarial?

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Analizar el aporte de la contabilidad de gestión a la reducción del fracaso empresarial en microempresas industriales de Guadalajara de Buga.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Identificar los elementos que utiliza la contabilidad de gestión para la toma de decisiones en sus diferentes niveles estratégicos, tácticos y operativos.

Elaborar un diagnóstico sobre la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga.

Determinar la relación entre la contabilidad de gestión, la toma de decisiones y la reducción del fracaso empresarial.

#### 4. Justificación

La realización del trabajo es importante porque las microempresas constituyen un segmento amplio en el cual se presenta el fracaso empresarial, problema que afecta, no solo la consolidación de un proceso de desarrollo empresarial, sino también al impacto social que genera a través del desempleo.

Los resultados de la investigación contribuyen para que las microempresas industriales que puedan incorporar elementos de la contabilidad de gestión tengan las bases para tomar decisiones acertadas, reduciendo así las probabilidades de fracasar. Esto beneficia al segmento microempresarial, el cual, como se ha referenciado, presenta altas tasas de fracaso empresarial.

Teóricamente, el interés se centra en la contabilidad de gestión y su influencia en la toma de decisiones, para conocer si efectivamente puede ser parte de la solución al fracaso empresarial en las microempresas de Guadalajara de Buga. Por ello se toma como referencia uno de los autores más representativos del tema, como es Vicente Ripoll Feliu (1994) quien señala que el sistema de Contabilidad de Gestión debe servir como elemento motivador de los Recursos Humanos con el fin de que apoyen, refuercen y actúen de acuerdo con las estrategias empresariales, para que de esta forma exista una mayor relación entre las prácticas llevadas a cabo dentro del sistema y los objetivos de la empresa. También se utilizan los planteamientos de Sáez, Fernández y Gutiérrez (2004) quienes indican que, desde la perspectiva de la gestión, la toma de decisiones juega un papel central en el mundo empresarial. En este sentido, la moderna contabilidad de gestión debe centrar toda su atención en proporcionar la suficiente información para facilitar la adopción de decisiones.

Lo anterior permite darle pertinencia al estudio, como un trabajo de grado en el programa de Especialización en Gerencia Financiera, situación que contribuye a la formación de los estudiantes que desarrollarán la investigación, los cuales tendrán la oportunidad de aplicar diversos conocimientos adquiridos en su carrera, en una realidad concreta como son las microempresas de Guadalajara de Buga. El estudio que aquí se plantea tiene características descriptivas, dado que se busca encontrar la asociación entre variables, que en esta investigación corresponden a la contabilidad de gestión, la toma de decisiones y su efecto o aporte a la reducción del fracaso empresarial. Se utiliza el método deductivo, de tal forma que, de la teoría sobre contabilidad de gestión se busca analizar y evaluar su aplicación concreta a las microempresas industriales de Guadalajara de Buga.

## 5. Marco de referencia

### 5.1 Antecedentes

Boned y Bagur (2006) realizan una revisión sobre diferentes posturas relacionadas con el origen de la contabilidad de gestión, sin que exista un consenso claro; sin embargo, en lo que sí existe coincidencia es en la importancia que representó la revolución industrial como momento clave en el desarrollo de esta disciplina. Esto se debe, según los autores referenciados, a que las organizaciones, a partir de dicho momento, necesitaron más y mejor información para la gestión, tomando conciencia de la importancia de organizar correctamente el proceso productivo para reducir costos.

Los autores referenciados indican que en los años 60, empieza un período de cambios en las organizaciones, luego de la recuperación tras la posguerra, como es el fracaso de la visión mecanicista y la tendencia de éstas a crecer y a integrarse horizontal y verticalmente, replanteándose así, los sistemas de control y recibiendo, la contabilidad de gestión, un nuevo impulso en su desarrollo, siendo clave, la elaboración de presupuestos para integrar la asignación de recursos con la fijación de objetivos y a la medición de resultados por medio del análisis costo – beneficio.

En la década de los 80 continúa el desarrollo de la contabilidad de gestión, según Boned y Bagur (2006,) “hacia un enfoque mucho más práctico, en el cual el éxito de las organizaciones se basa en la capacidad para delegar funciones y tareas, lo que a su vez incide en la necesidad de trabajar con herramientas de control aún más eficientes.” (p. 115)

Bonet y Bagur (2006) indican que “la necesidad de controlar variables de tipo cualitativo, reconocida en la década de los 80, conllevó a que se publicaran dos artículos importantes para la contabilidad de gestión, destacando en los mismos la necesidad de incorporar una perspectiva menos contable y más estratégica” (p. 118) y prestar más atención a las prácticas de las empresas más innovadoras, siendo éstos los cimientos del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Por lo tanto, Bonet y Bagur (2006) afirman que este instrumento de gestión nacido de una investigación de Kaplan y Norton, intentaba solucionar la escasa utilización de información de control de tipo cualitativo en las organizaciones. “Surge así el llamado Balanced Scorecard o CMI, el cual es una herramienta de gestión de gran utilidad, ya que integra de forma sintética información que ayuda al directivo a la toma de decisiones para el cumplimiento del objetivo previsto” (p. 116).

De acuerdo con lo anterior, la década de los 80 representó un período de fuertes cambios en el mundo empresarial, los cuales, a su vez, determinaron nuevos desarrollos en el ámbito de la contabilidad de gestión. Esto se puede corroborar a través de lo que indican Sáez, Fernández y Gutiérrez (2004) respecto a esta disciplina, su situación y perspectivas en la década referenciada, período que se caracterizó por un profundo proceso de cambio que afectó al mundo empresarial en todos sus aspectos, debido a factores como la globalización e internacionalización de los mercados, la creciente incertidumbre y turbulencia del entorno, el cambio a un mercado en el que se imponen los consumidores, el incremento de la diversidad de productos y la gestión de la calidad como estrategia competitiva.

De acuerdo con Sáez, Fernández y Gutiérrez (2004), lo anterior provocó que las empresas modificaran sus estructuras tradicionales, tanto internas como externas, situación que en síntesis

hizo que “los sistemas informativos tradicionales fuesen insuficientes para atender los requerimientos informativos que las nuevas condiciones empresariales demandaban, ya que esos sistemas derivados de la contabilidad de gestión fueron concebidos para dar respuestas a un contexto productivo distinto al actual.” (p. 259)

## 5.2 Marco teórico

Ripoll Feliu (1994) señala que el sistema de Contabilidad de Gestión debe servir como elemento motivador de los Recursos Humanos con el fin de que apoyen, refuercen y actúen de acuerdo con las estrategias empresariales, para que de esta forma exista una mayor relación entre las prácticas llevadas a cabo dentro del sistema y los objetivos de la empresa.

Sáez, Fernández y Gutierrez (1994) señalan que son numerosos los estudios que han buscado adaptar la contabilidad de gestión a las necesidades concretas de este nuevo tipo de empresas. Es por ello que, según Salvador:

la contabilidad de gestión se desarrolla principalmente para cubrir las limitaciones de la información financiera ante determinados aspectos clave, imprescindibles para la toma de decisiones. A la hora de tomar cierto tipo de decisiones, especialmente en las empresas industriales, la contabilidad financiera no proporciona la información suficiente y necesaria, y en muchos casos la información tomada de la contabilidad financiera no es la más adecuada, al tener que ajustarse en su elaboración a los principios contables generalmente aceptados (Salvador, 1998).

Por lo tanto, como indica Blanco (1996), las funciones básicas de la contabilidad de gestión son “el apoyo al proceso de toma de decisiones de la dirección, el estudio y consideración de las condiciones de competencia organizacional y la ayuda para la consecución de los objetivos de la

empresa. Con estas funciones se pretende sintetizar la información que será usada por la dirección para la planeación.” (p. 7).

Es por ello que, según Blanco (1996), existe un consenso generalizado que considera a la contabilidad de gestión como una “herramienta para reducir la incertidumbre con vista a una mejora de los procesos de medición y control, entendido este último como aquel proceso que garantiza que la organización se adapta a su entorno y que actúa buscando el logro de sus objetivos.” (p. 49).

Por su parte Lorca y García (2004) señalan que las funciones que se encomiendan a la contabilidad de gestión son diversas, entre ellas señalan las de suministrar información para la toma de decisiones, para la valoración de inventarios, para la determinación de resultados o para el control. Se considera que la información que proporciona presenta utilidad en una doble vertiente: (a) toma de decisiones, y (b) evaluación y control de directivos, subordinados y trabajadores. Para estos autores, quizás recientemente se haya puesto un mayor énfasis en los estudios para “facilitar las decisiones” (toma de decisiones), en detrimento de los dirigidos a “influnciar las decisiones” (control).

Por lo tanto, para el propio desarrollo de la contabilidad de gestión, la información constituye el elemento clave. En este sentido, Martínez, López y Ángel (2010) afirman que:

“es indiscutible la importancia de la información para la toma de decisiones de orden económico y social, por ello conviene examinar su importancia y vinculación a la contabilidad de gestión de los negocios. Por ello, cabe indicar, según los autores referenciados, que el desarrollo acelerado de las tecnologías de información y comunicación han contribuido a la transformación y producción de conocimiento y su uso, lo que hace que las dinámicas de crecimiento empresarial

y desarrollo humano tengan estrecha relación con la capacidad de organizar, producir y manejar información y convertirla en conocimiento” (p. 3.)

Existen diversas consideraciones sobre la definición y clasificación de la información, pero entre las más comunes asociadas al interés de identificar la existencia de información no financiera en las organizaciones que posibilita y complementa el ejercicio de la contabilidad de gestión desde una perspectiva integral, está la señalada por Horgren y otros quienes indican que:

“la información financiera se asocia a una expresión de transacciones económicas, debidamente sistematizadas por la contabilidad y comunicada conforme a la técnica contable. Sin embargo, existe un cierto tipo de información que no se expresa en la contabilidad pero que se requiere para la debida toma de decisiones de las organizaciones y que se denomina información no financiera (asociada a situaciones o aspectos cualitativos y cuantitativos no sistematizados o comunicados en la contabilidad financiera).” (Horgren, 2007)

Siguiendo a Martínez, López y Ángel (2010), desde la perspectiva organizacional la información presenta diversas acepciones relacionadas con su utilidad y uso por parte de los diferentes niveles de decisión. La información no se considera de forma aislada en esta perspectiva, sino que se asocia a un conjunto de elementos dispuestos para la consecución de objetivos predeterminados bajo la noción de sistemas de información, cuya utilidad en las organizaciones se presentan con diversos nombres tales como sistemas de información decisionales, sistemas de información estratégicos o sistemas de información para la alta gerencia.

La consideración de un sistema de información gerencial desde la perspectiva de Gordon y Olson (1989):

“permite clasificar que su utilidad se inscribe en tres dimensiones estructurales (estratégica, táctica y operativa) que jerárquicamente establecen tres niveles de interacción de los diferentes

usuarios organizacionales: la información estratégica que hace referencia a información útil para la toma de decisiones de alto nivel, planeación de políticas y estrategias de las organizaciones; la información táctica está compuesta por datos organizados relativos a la operación del negocio que proporcionan información de control general, que se utiliza para proyecciones financieras y las mediciones de riesgo y la modelación de escenarios futuros (mediano plazo) en diferentes ámbitos de incertidumbre; la información operativa que es aquella que cumple con ciertas especificaciones de detalle útil para el control operativo como en un sistema de inventarios el sistema de información operativa contempla información de referencias, código, descripción, detalle, color, número de serie, magnitud, costo unitario, etc.”

Considerando lo anterior, la contabilidad de gestión, como desarrollo de la disciplina contable, se esfuerza por complementar la información financiera con otros flujos de información no financiera, que circulan en el medio interno y externo de una organización, necesarias para la adecuada toma de decisiones.

En este sentido, Sáez, Fernández y Gutierrez (1994) indican que la moderna contabilidad de gestión, debe centrar toda su atención en proporcionar la suficiente información para facilitar la adopción de decisiones, teniendo en cuenta que en el ámbito empresarial no siempre son las mismas, ni pretenden alcanzar los mismos objetivos, ni incluso se toman con la misma periodicidad. Cada nivel de la estructura jerárquica de la empresa tiene asignado, generalmente, objetivos particulares de actuación distintos entre sí, aun cuando todos ellos confluyan en la consecución de un fin común. Por lo tanto, las decisiones para alcanzarlos varían, razón por la cual es conveniente contemplar la toma de decisiones en tres niveles: (p. 6).

- Decisiones estratégicas

- Decisiones tácticas
- Decisiones operativas

Según los autores referenciados, las decisiones estratégicas pretenden relacionar a la empresa con su entorno y tienen como finalidad establecer los objetivos generales de la organización, considerada como un todo unitario. En este nivel de toma de decisiones se intenta actuar sobre la identidad profunda de la empresa, es decir, determinar el modelo de empresa. Estas decisiones buscan provocar cambios cualitativos, generando una dinámica que comprometa a toda la organización. Decisiones tales como las de crecer o consolidarse en el mercado, salvaguardar la independencia de la empresa o asociarse con otras, operar en mercados nacionales o internacionales, hacen parte de este nivel de toma de decisiones.

Por lo anterior, las decisiones estratégicas suelen corresponder a un horizonte temporal encuadrado en el largo plazo y, por su propia naturaleza, la información requerida para poder tomarlas comprende aspectos relacionados con el entorno que las rodea, como son la situación de la competencia, las preferencias de los clientes, su cuota de participación en el mercado o los recursos puestos a su disposición entre otros.

Respecto a las decisiones tácticas, Sáez, Fernández y Gutierrez (1994) señalan que “están subordinadas por las decisiones estratégicas y se sitúan ya en la puesta en práctica de la política de actuación concreta de la empresa, e implica tanto la formulación de un conjunto de opciones alternativas como la elección de las más convenientes para alcanzar los objetivos estratégicos” (p. 7).

Estos autores indican que con las decisiones tácticas se persigue una doble finalidad:

“Por una parte, actuar sobre los factores estructurales de la organización, a fin de provocar cambios de naturaleza cuantitativa, principalmente los relacionados con el medio y el largo plazo. A este tipo de actuaciones pertenecen decisiones que tengan por finalidad modificar la capacidad productiva de la empresa o potenciar alguna de las funciones que en ella se realizan, como, por ejemplo, aumentar sus canales de distribución, realizar nuevas inversiones en activo fijo o contratar más personal.

Por otra parte, señalan que mediante las decisiones tácticas se puede también actuar sobre los factores productivos que intervienen en el proceso de explotación de la empresa, considerando criterios para su uso más racional; la fijación de políticas de financiación para llevar a cabo su actividad; el establecimiento de delegaciones de responsabilidades para acometerla, pretendiéndose que los efectos con ellas buscados se manifiesten en el corto plazo. Los encargados de tomar las decisiones tácticas se encuentran en niveles jerárquicos inferiores a la alta dirección, entre los que pueden estar incluidos los mandos intermedios” (Sáez, Fernández y Gutierrez, 1994, p. 7).

Finalmente, las decisiones operativas, según Sáez, Fernández y Gutierrez:

“están relacionadas con las tareas específicas que tienen lugar en el desarrollo diario de la actividad de la organización y van encaminadas, tanto a conseguir que el proceso productivo se lleve a cabo de una manera efectiva y eficiente, como a asegurar que con ellas se alcanzarán los objetivos tácticos y estratégicos previamente señalados. Se pretende con ellas, por tanto, lograr efectos en el horizonte temporal de muy corto plazo y normalmente son tomadas por los niveles jerárquicos más bajos. La información necesaria para acometer las decisiones operativas dependerá también, en este caso, de la decisión concreta que en cada momento haya de tomarse. Por ejemplo, decisiones relacionadas con el número de piezas concretas a fabricar en una jornada de trabajo, atender los pedidos solicitados por los clientes o determinar los stocks de seguridad en el almacén de materias primas, pueden catalogarse como decisiones operativas.

Dados los aspectos a los que hace referencia la información a suministrar para poder acometer estas decisiones ha de venir muy bien cuantificada y detallada” (Sáez, Fernández y Gutierrez, 1994, p. 7).

Según se deriva de lo anterior relacionado con la toma de decisiones en sus niveles estratégico, táctico y operativo, la información es fundamental para apoyar este proceso y es aquí donde la contabilidad de gestión toma relevancia, como medio para sistematizar información y proporcionar datos relevantes en el ámbito empresarial. Así mismo, la relación entre la contabilidad de gestión y la perdurabilidad de las organizaciones encuentra un punto común en el desarrollo adecuado del proceso decisorio en sus tres niveles, estratégico, táctico y operativo.

### **5.3 Marco contextual**

La investigación se realiza en el municipio de Guadalajara de Buga, ente territorial localizado en el nodo articulador de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente del País, conformado por el corredor vial Bogotá – Buenaventura, la doble calzada Buga – Tuluá – La Paila y el proyecto en ejecución de la Malla Vial del Valle del Cauca y Cauca (doble calzada Buga – Palmira). Su situación frente al corredor Bogotá – Buenaventura le confiere importantes ventajas comparativas frente al paso de los flujos de bienes y mercancías, producto del proceso exportador e importador. Guadalajara de Buga presenta una estructura en la cual predomina el sector terciario o de servicios (incluye el comercio), en lo que tiene que ver con su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) municipal, que asciende al 65.43% (Alcaldía Municipal y Cámara de Comercio de Buga, 2015).

En segunda instancia se encuentra el sector secundario o industrial que aporta el 21.52% del PIB total y finalmente el sector primario con el 14.23% del valor del PIB. De acuerdo con esto, Buga es un municipio con una economía con predominio de los servicios teniendo en cuenta que, en esta medición realizada por el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación del Valle del Cauca, se incluye en el PIB terciario al sector comercial. A pesar de que la industria no es la principal actividad económica en el municipio, su importancia radica en las conexiones que existen con las empresas de los otros sectores económicos como el primario y terciario, por lo tanto, el impulso a las empresas de la industria termina incidiendo en la economía en general del municipio.

Las actividades más representativas que componen cada sector en el contexto municipal son: (Alcaldía Municipal y Cámara de Comercio de Buga, 2015, p. 60).

Sector primario: Café, caña de azúcar, otros agrícolas, ganado vacuno, ganado porcino, aves de corral, leche, huevos, Silvicultura, pesca y minería.

Sector secundario: Alimentos y bebidas, resto de industria y construcción.

Sector terciario: Energía y agua, comercio, reparaciones automotores, hoteles y restaurantes, transporte, comunicaciones, servicios financieros, servicios a las empresas, servicios inmobiliarios, servicios personales, comunales y sociales privados, servicios del gobierno.

Al desagregar el PIB secundario de Buga, se observa que el sector más importante lo constituye el de alimentos y bebidas que representa el 84% del total, mientras que la construcción se constituye en el segundo renglón en importancia con el 13% del PIB secundario.

En este contexto económico actúan las 366 microempresas industriales que, según la Cámara de Comercio de Buga (Taborda, 2016) existen en el municipio. De acuerdo con la información

suministrada por la Cámara de Comercio, estas unidades productivas están constituidas como persona natural y desarrollan 14 diferentes actividades industriales, destacándose el sector de la Elaboración de productos de panadería que contiene el 21.7% de las microempresas industriales y Mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo con el 17.4%.

## **5.4 Marco legal**

### **5.4.1 Normatividad de carácter contable**

En Colombia, a partir de la expedición de la Ley 1314 de 2009 se inicia el proceso de convergencia de las normas contables colombianas con los estándares internacionales de información financiera. Un aspecto importante del Direccionamiento Estratégico establecido por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública es la identificación de tres grupos de usuarios para la aplicación de las normas. Para efectos del presente trabajo, el interés se centra en el grupo 3, que corresponde a personas naturales y microempresas, sobre el cual se estructura el análisis de la situación. Para ello es necesario considerar el Decreto 2420 del 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones.

### **5.4.2 Marco técnico normativo de información financiera para las microempresas**

Este marco establece un régimen simplificado de contabilidad de causación para las microempresas, conforme al marco regulatorio dispuesto en el Anexo 3 del decreto 2420 de 2015. Dicho marco establece, además, los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar de las transacciones y otros hechos y condiciones de los estados financieros con propósito de información general, que son aquellos que están dirigidos a atender las necesidades generales de información financiera de un amplio espectro de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

De acuerdo al capítulo 1 del anexo 3 del decreto 2420 de 2015 esta norma se aplica entidades que no tengan más de 10 trabajadores, activos totales, excluida la vivienda, inferiores a 500 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV), e ingresos inferiores a 6.000 SMMLV, y también a las personas naturales o entidades formalizadas o en proceso, que cumplan los requisitos del Artículo. 499 del Estatuto Tributario.

Asimismo, el capítulo 2 del anterior anexo, establece los conceptos y principios generales acerca de los estados financieros y las cualidades que hacen que la información financiera sea útil. El estado de resultados y el estado de situación financiera de las microempresas, pueden enmarcarse en un sistema simplificado de contabilidad, basado en contabilidad de causación. La base principal de medición que debe ser utilizada por las microempresas es el costo histórico.

### **5.4.3 Normas sobre registro y libros de contabilidad**

La normatividad vigente para esta materia se encuentra en el título tercero del Decreto 2649 de 1993 en los artículos 123 al 135 donde contiene las disposiciones expresas sobre el registro y los libros de contabilidad, dicha normatividad se encuentra vigente dado que los nuevos marcos contables no contienen disposiciones sobre este tema.

De acuerdo con esta normatividad, todos los hechos económicos deben ser documentados a través de soportes, las partidas que estén registradas en los libros deben ser respaldadas con comprobantes, y los libros deben conformarse y diligenciarse de manera que se garantice su autenticidad e integridad, puesto que estos sirven como base para la elaboración de los estados financieros. Adicionalmente, el artículo 134 de este decreto menciona que las empresas deben conservar de forma organizada los libros de contabilidad, las actas, los comprobantes, los soportes y toda la correspondencia que se relacione con la administración y operación del ente económico.

También, el Decreto Ley 019 de 2012 estipuló que solo se mantiene la obligación de registrar en la cámara de comercio los libros de registro de socios o accionistas y los de actas de asamblea y

juntas de socios, sin embargo, existen aspectos en cuanto a los libros contables que deben tenerse en cuenta puesto que estos documentos sirven como medio de prueba para diferentes organismos.

Los libros pueden llevarse de forma manual o electrónica de acuerdo con lo establecido en artículo 128 del Decreto 2649 de 1993 y el artículo 173 del Decreto Ley 019 de 2012 teniendo siempre cuidado de no alterar las fechas, asientos, registros, valores y archivos.

## **6. Diseño Metodológico**

### **6.1 Tipo de estudio**

De acuerdo con Méndez (2008) según el nivel de conocimiento científico al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio. Uno de ellos es el estudio descriptivo. La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, así como su interrelación. Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, descubriendo y comprobando la posible asociación de las variables de investigación.

Teniendo en cuenta el anterior concepto, es posible deducir que el estudio que aquí se plantea tiene características descriptivas, dado que se busca encontrar la asociación entre variables, que en esta investigación corresponden a la contabilidad de gestión, la toma de decisiones y su efecto o aporte a la reducción del fracaso empresarial.

### **6.2 Método de investigación**

Para Méndez (2008) el método permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento, y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad. Uno de estos métodos es el deductivo, cuyo conocimiento permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, es decir, a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general (p. 238).

La presente investigación utiliza el método deductivo, de tal forma que, de la teoría sobre contabilidad de gestión se busca analizar y evaluar su aplicación concreta a las microempresas industriales de Guadalajara de Buga, por ello, inicialmente se plantea en los objetivos, identificar los elementos que utiliza la contabilidad de gestión para la toma de decisiones en el ámbito empresarial. Luego de esto el interés se centra en examinar el proceso decisorio considerando las decisiones estratégicas, tácticas y operativas de las empresas en estudio, lo que constituye ya un nivel más explícito que pretende su aplicación al objeto referido, a través de la propuesta de determinar la relación entre la contabilidad de gestión, la toma de decisiones y la reducción del fracaso empresarial, la cual debe estar explícita en la teoría general.

### **6.3 Fuentes de información**

Méndez (2008) afirma que la información es la materia prima que permite explorar, describir y explicar situaciones que definen un problema de investigación. Por tal razón, es esencial que se definan las técnicas que van a emplearse en la recolección de datos, al igual que las fuentes en las que se pueden adquirir. Por lo tanto, las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Las fuentes secundarias suministran elementos básicos, mientras que las primarias corresponden a los datos recogidos directamente por el investigador (p. 249).

En el desarrollo de este trabajo, se requerirán de fuentes secundarias y primarias. En el primer caso, es necesario consultar libros y revistas especializadas para comprender todo lo relacionado con la contabilidad de gestión y la toma de decisiones, qué es, cuáles son sus propósitos en una empresa, qué tipo de decisiones deben ser tomadas y qué se pretende con ellos a nivel

organizacional. Esto permitirá entender las variables que deben explicar el aporte a la reducción del fracaso empresarial.

En el segundo caso, se necesita la consulta de fuentes primarias, asociadas a personal directivo, administrativo y operativo de las microempresas, que permite la comprensión de la actividad económica de las mismas, la situación actual en términos de toma de decisiones en sus niveles estratégicos, tácticos y operativos. Las fuentes primarias corresponden a los microempresarios, propietarios o administradores de las empresas objeto de estudio.

#### **6.4 Técnicas de recolección de información**

Las técnicas de investigación son los medios empleados para recolectar la información requerida para el desarrollo del trabajo, es decir, las técnicas están asociadas a las fuentes de información.

Se utilizará la encuesta como técnica de recolección de información de fuentes primarias, a través de cuestionarios para describir el proceso de toma de decisiones y sus características internas. Es importante tener en cuenta que, según Méndez (2008) una encuesta es un instrumento que permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación. La aplicación de encuestas supone el diseño de un cuestionario, siendo éste el instrumento para realizar dicha encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas (p. 252).

## 6.5 Población

La población está compuesta por las microempresas pertenecientes a la industria de Guadalajara de Buga. Se realizó la solicitud a la Cámara de Comercio del municipio del listado de las microempresas industriales inscritas en la entidad. Ésta proporcionó un listado de 314 empresas, la cual constituye la población en estudio.

## 6.6 Muestra

Utilizando los datos de la población en estudio, se seleccionó la muestra a través de una fórmula estadística de muestreo aleatorio simple que se relaciona a continuación:

**Universo:** microempresarios del sector industrial. 314 según Cámara de Comercio

**Tipo de muestreo:** Muestreo aleatorio simple (Hayes, 2006, p. 84).

**Nivel de confianza y error:** El Nivel de Confianza es el Grado de certidumbre sobre la exactitud de la estimación de la muestra. Se fija para este estudio en 95% ( $Z = 1.96$ ). El error muestral se origina al trabajar una muestra y no un censo. Corresponde al error que se comete al extraer la muestra. Se escoge un nivel de error del 10%.

**Tamaño de la muestra:** se estima con base al muestreo aleatorio simple y la población objetivo de la siguiente manera:

$p$ = Probabilidad favorable (éxito) del atributo que se investiga en la población. Porcentaje de microempresas industriales con mínimo 6 empleados y máximo 10 empleados: 30%.

$q$ = Probabilidad desfavorable ( $1-p$ ): 70%

A partir de estos datos, se aplica la siguiente fórmula de muestreo para poblaciones finitas, dando como resultado un total de 64 encuestas a realizar.

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{(N \times e^2) + (z^2 \times p \times q)} = \frac{1.96^2 \times .30 \times .70 \times 314}{(314 \times 0.05^2) + (1.96^2 \times 0.3 \times 0.7)} = 64$$

Sin embargo, sólo fue posible realizar un total de 49 encuestas, dada la dificultad que se tuvo para lograr la colaboración de más empresas. Esto corresponde al 76.5% de la muestra deseada.

## 6.7 Actividades del proyecto

Para la realización del proyecto se completaron las siguientes fases:

### FASE DOCUMENTAL

Recolección de información de las microempresas

Recolección de información sobre teoría de la contabilidad de gestión

### FASE DE DISEÑO DEL TRABAJO DE CAMPO

Definición de variables de estudio de las microempresas

Definición de toma de decisiones

Selección de variables

Diseño de cuestionario

Prueba piloto

Depuración de cuestionario

## FASE DE DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN

Selección de la muestra

Diseño estadístico de la muestra (muestreo)

Aplicación de encuestas

Levantamiento de la información

Análisis de la información

## FASE DE ANÁLISIS

Establecer relación entre la teoría de contabilidad de gestión, toma de decisiones y fracaso empresarial

## **7. Resultados de la investigación**

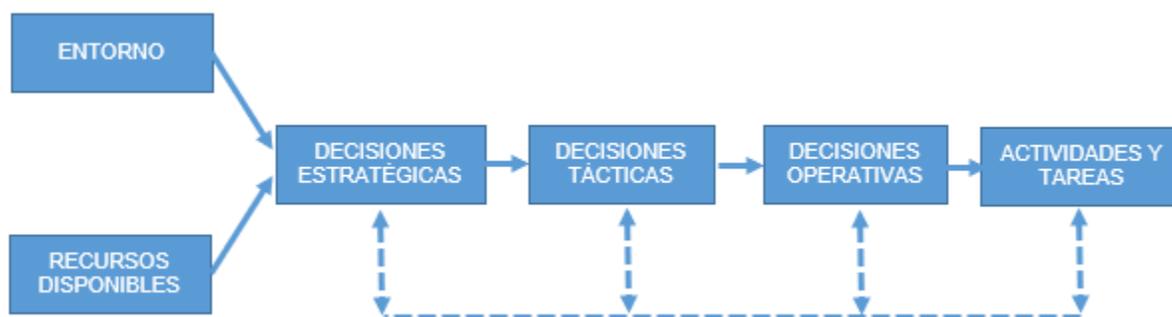
### **7.1 Elementos que utiliza la contabilidad de gestión para la toma de decisiones en sus diferentes niveles estratégicos, tácticos y operativos**

El objetivo del presente capítulo es sistematizar los elementos que utiliza la contabilidad de gestión para la toma de decisiones en sus diferentes niveles estratégicos, tácticos y operativos, de tal forma que puedan ser explicativos de la reducción del fracaso empresarial de las microempresas objeto de estudio.

Considerando lo anterior, lo que se pretende es encontrar el hilo conductor que relaciona la contabilidad de gestión con la perdurabilidad de las empresas, para así poder identificar los elementos que utiliza esta disciplina para la toma de decisiones y que pueden tener incidencia en el hecho de que las organizaciones perduren en el tiempo.

Como se planteó en el capítulo anterior, desde la perspectiva de la gestión, la toma de decisiones es muy importante en el mundo empresarial. Aun cuando se diferencian entre tres niveles distintos de decisiones, como son las estratégicas, tácticas y operativas, según Sáez, Fernández y Gutierrez (2004) existe una estrecha conexión entre ellas, de tal manera que unas van quedando subordinadas a las otras, hasta llegar a condicionar en última instancia las actividades y tareas que de manera continuada y cotidiana se efectúan en la organización. Estas relaciones pueden verse en la siguiente figura.

Figura 1. Niveles de decisión



Fuente: Sáez, Fernández y Gutierrez (2004)

Por su parte, como se indicó al inicio de este capítulo, según Sáez, Fernández y Gutierrez (2004) la toma de decisiones se diferencia entre tres niveles distintos como son las estratégicas, tácticas y operativas, las cuales buscan tener incidencia en diferentes aspectos de la organización en el corto, mediano y largo plazo, razón por la cual permiten que, en el caso de ser acertadas, se generen las condiciones para la perdurabilidad empresarial, entendiendo que, como señalan Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez (2005) una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, se adapta a las condiciones del entorno y del mercado, se enfoca en espacios no explotados por la competencia, se desempeña eficientemente y evita la obsolescencia, además alinea a las personas con la empresa, construye conocimiento e interactúa con la sociedad.

Teniendo en cuenta lo anterior, la sistematización de los elementos que utiliza la contabilidad de gestión, como factores explicativos de la perdurabilidad empresarial, deben buscarse en los tres niveles de decisión que son posibles gracias a la información que provee dicha contabilidad, así como los aspectos relacionados con la dirección de la microempresa, la

información financiera y las condiciones de perdurabilidad. En el cuadro 1 de la siguiente página se presenta la sistematización de estos elementos.

El punto de partida es la dirección de la microempresa, dado que la toma de decisiones está a cargo del administrador en función de su formación académica y experiencia, pero también influye el perfil de la microempresa en cuanto al número de años en el mercado, el tipo de sociedad, las áreas empresariales y los mercados atendidos, para comprender las características del negocio. En este contexto, la contabilidad de gestión se convierte en el eje que articula la dirección con la perdurabilidad empresarial, considerando la información como fuente de toma de decisiones; esta puede ser financiera y no financiera; la primera se maneja a través de la contabilidad tradicional, mientras que la segunda tiene que ver con la toma de decisiones en sus diferentes niveles: estratégico, táctico y operativo.

Cuadro 1. Sistematización de los elementos que utiliza la contabilidad de gestión para la toma de decisiones

<b>DIRECCIÓN</b>			
PERFIL DE LA MICROEMPRESA		FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR	
Años en el mercado Tipo de sociedad Persona encargada de la administración Áreas empresariales Mercados geográficos atendidos		Formación académica Años de experiencia del administrador Fuente de aprendizaje	
<b>CONTABILIDAD DE GESTIÓN: PROVEE INFORMACIÓN</b>			
FINANCIERA		NO FINANCIERA	
PRÁCTICAS CONTABLES Y FINANCIERAS		TOMA DE DECISIONES	
Objetivo financiero Contabilidad del negocio Objetivo de la contabilidad del negocio Herramientas financieras Uso de las herramientas financieras Utilidades del negocio	<b>ESTRATÉGICAS</b> Largo Plazo	<b>TÁCTICAS</b> Mediano y Largo Plazo	<b>OPERATIVAS</b> Corto plazo
	Relacionar la empresa con su entorno	Modificar capacidad productiva	Procesos efectivos y eficientes
	Análisis del entorno Riesgo Evaluación de resultados Competencia	Estrategias para la permanencia en el mercado Competitividad de la microempresa	Estrategias para incrementar los ingresos Mejoramiento de la situación financiera Características del factor financiero
<b>DISMINUCIÓN DEL FRACASO EMPRESARIAL</b>			
Factores de perdurabilidad: - Identidad organizacional - Cohesión social para la acción - Reconocimiento por el entorno y el sector - Diferenciación - Factores que aportan a la eficiencia - Gestión integral			

Fuente: elaboración propia

Entonces, un adecuado proceso de toma de decisiones en sus niveles estratégico, táctico y operativo, tiene la potencialidad de incidir positivamente en la perdurabilidad empresarial. Ésta, según Restrepo & otros (2009) distingue diversos factores como son: la identidad organizacional,

la cohesión social para la acción, el reconocimiento por el entorno y el sector, la diferenciación, los factores que aportan a la eficiencia y la gestión integral.

Sobre la identidad organizacional, Restrepo y otros (2009, p. 30.) señalan que los valores, comportamientos éticos y la responsabilidad social orientan las decisiones que cumplen directivos y empleados de la empresa, quienes los han interiorizado y reforzado por su cumplimiento. Las políticas de empresa propician la cohesión social para la acción entre sus empleados, así como la identificación de ventajas competitivas en el sector y consecuente reconocimiento en el mercado.

Respecto a la cohesión social para la acción, Restrepo y otros (2009, p. 32.) indican que los empleados de una empresa perdurable interiorizan y comparten parámetros para la acción que resultan de procesos de interacción social basados en la confianza, del aprendizaje en el trabajo que ejecutan y del conocimiento que adquieren sobre la empresa. Además, los procesos formales de comunicación entre los grupos de interés contribuyen a su integración y al buen gobierno de la empresa.

Con relación al reconocimiento por el entorno y el sector, Restrepo & otros (2009, p. 33.) afirman que este componente se manifiesta en conductas que resultan de políticas establecidas por la dirección. El reconocimiento que tiene la empresa en el sector resulta de la capacidad que tiene para documentar sus decisiones, cumplir con el marco legal establecido, ser transparente cuando utiliza fuentes de financiación, formalizar y contabilizar el conocimiento de sus empleados.

Para Restrepo & otros (2009, p. 34.) la diferenciación se presenta cuando la empresa es distinta de otras del sector cuando tiene sistemas de información sobre clientes y proveedores, los directivos identifican oportunidades de negocio y establecen ventajas competitivas en sus productos y servicios. Además, cuando la coordinación y comunicación entre áreas es eficiente.

Restrepo & otros (2009, p. 36.) señalan que una empresa perdurable cuando presenta resultados que la hacen eficiente por el conocimiento de los actores que conforman su entorno; el aprendizaje que tienen sus empleados a partir de sus experiencias; el gobierno de sus directivos, así como el conocimiento que sus empleados tienen de aspectos formales de su estructura. Finalmente, sobre la gestión integral, los autores referenciados indican que el proceso de planeación estratégica, así como la capacidad de los directivos de tener en cuenta en sus decisiones a los grupos de interés, son factores que contribuyen a la gestión integral de las empresas.

## **7.2 Diagnóstico sobre la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga**

En este capítulo se aborda el diagnóstico sobre la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga.

### **7.2.1 Ficha Técnica**

**Número de encuestas realizadas:** 49 encuestas (Ver Anexo B la relación de microempresas que participaron en el estudio)

**Instrumento utilizado:** Encuesta, conformada por 39 preguntas cerradas, con opción de respuesta múltiple, cuya estructura se presenta en el Anexo A. El cuestionario se dividió en bloques:

- En el primero se realizan preguntas para conocer el perfil de la microempresa, como el nombre del establecimiento, los años en el mercado, el tipo de sociedad como está

conformado el negocio, aspectos relacionados con el encargado de la administración de la microempresa, áreas empresariales y ubicación de clientes;

- El segundo bloque contiene preguntas asociadas a la gestión empresarial, como es la formación del administrador, los años de experiencia y las fuentes de aprendizaje; también forma parte de este bloque, los factores que puedan reducir el riesgo de fracaso empresarial y las prácticas de contabilidad de gestión como tal.
- Seguidamente se presentan preguntas referentes a las decisiones estratégicas, decisiones tácticas y decisiones operativas.

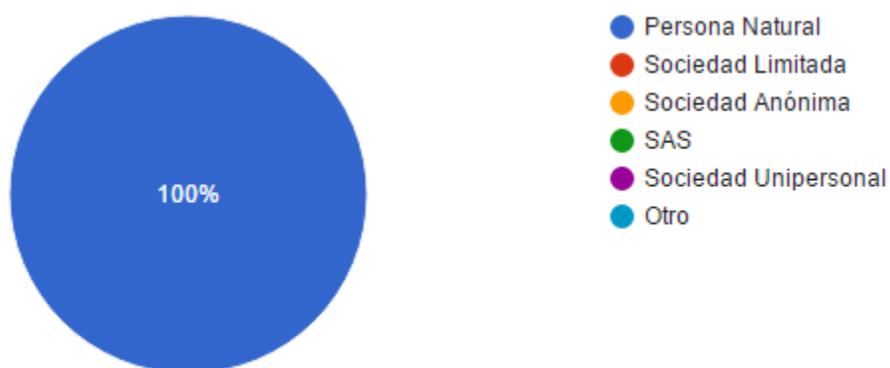
### **7.2.2 Perfil de las microempresas**

Uno de los factores que se abordó en el trabajo de campo es el tipo de sociedad bajo la cual están conformadas las microempresas industriales en Guadalajara de Buga, que depende de diversos elementos como el tipo de empresa y la actividad a desarrollar, la duración, la cantidad de socios, el capital, los riesgos que implica el negocio, los gastos de constitución y más. En el caso de las microempresas industriales de la muestra, se encontró como característica que el 100% está conformado como persona natural, que corresponde a una persona que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal.

Según el portal Crece Negocios (2016) al constituir una empresa como Persona Natural, la persona asume a título personal todas obligaciones de la empresa, lo que implica que la persona asume la responsabilidad y garantiza con todo el patrimonio que posea (los bienes que estén a su nombre), las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa. Esto significa que, si la empresa llega a fracasar, es decir, entra en una situación de quiebra, la persona que asume las obligaciones

es el representante de esta, quien deberá responder a título personal, incluso con sus bienes personales que, en caso de no pagar las deudas, podrán ser embargados. En este sentido, una de las desventajas de esta figura es precisamente la responsabilidad ilimitada, ya que el dueño asume toda la responsabilidad por las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa, garantizándolas con su patrimonio personal.

Gráfico 1. Definición del tipo de sociedad en que están conformadas las microempresas industriales en el mercado de Guadalajara de Buga

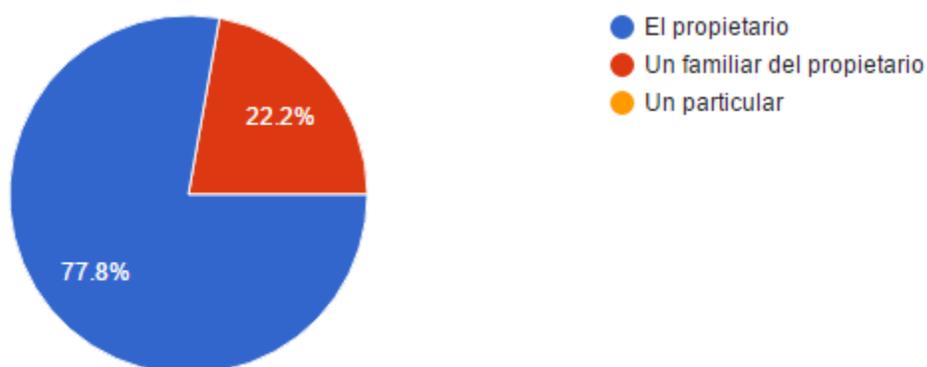


Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Dada la anterior característica, relacionada con la forma cómo están conformadas las microempresas industriales en estudio, es importante conocer acerca de la persona encargada de la administración del negocio. Según las encuestas realizadas, el 77.8% de las microempresas industriales son administradas por el propietario (ver gráfico 2), mientras que el 22.2% por un familiar de éste, lo cual indica que son empresas familiares, característica no sólo de este sector económico, sino también de la estructura del país, según información de la Superintendencia de

Sociedades citada en el portal Colombia.com (2016) el 70% de las empresas colombianas pertenecen a sociedades de familia, convirtiéndose en las compañías que aportan entre el 45% y 70% del Producto Interno Bruto (PIB). Este tipo de sociedades hacen parte del desarrollo económico y social del país, por lo que de su sostenibilidad y buen funcionamiento depende gran parte de la industria.

Gráfico 2. Personas encargadas de la administración de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga



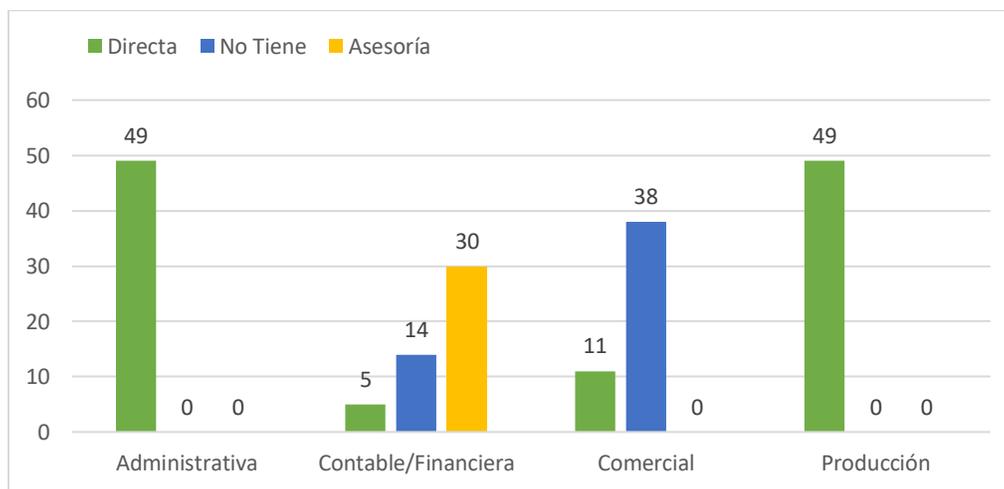
Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Además de las características de la administración de las microempresas industriales en el mercado de Guadalajara de Buga, es importante conocer la forma como organizacionalmente están constituidas. Por ello se indagó sobre las áreas empresariales con que cuentan estos negocios. En primer lugar, se destaca el área de producción y administrativa, la cual tiene presencia en la totalidad de los 49 negocios es decir, en el 100%; respecto al área contable y financiera sólo cinco (5) microempresas cuentan con ésta directamente, mientras que 30 de las 49, es decir, el 61%

cuentan con los servicios de asesoría (contador público externo) y 14 negocios, que corresponden al 28.5% de la muestra, no tienen área contable y/o financiera. En cuanto al área comercial ocurre que 38 de las 49 microempresas, o sea el 77.5% no posee ésta importante división organizacional.

Como se observa, son microempresas con una estructura básicamente productiva y administrativa, en donde las áreas comerciales son de poca atención en la mayoría; por su parte, un bajo porcentaje posee área contable directa, siendo el servicio de asesoría o outsourcing el más utilizado por estos negocios.

Gráfico 3. Áreas empresariales existentes en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga.

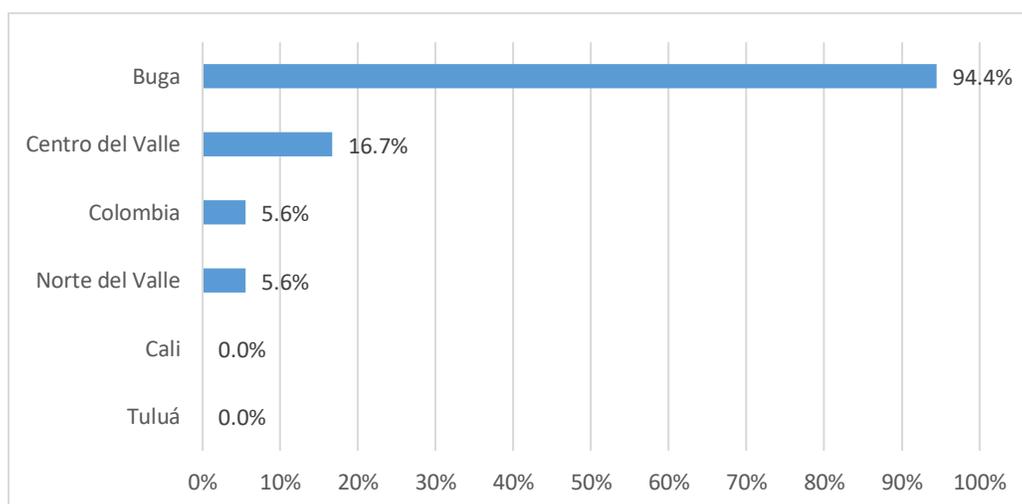


Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Un aspecto adicional que hace parte del perfil de las microempresas tiene que ver con sus clientes, siendo éste un factor que es importante analizar, dada la perdurabilidad de estos negocios

en el mercado, ya que se esperaría que por este motivo sean empresas con un direccionamiento hacia otros mercados regionales o nacionales, más por tratarse de microempresas industriales, con bienes transables en los distintos mercados (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Ubicación de los clientes de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga.



Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Sin embargo, al consultar a las empresas objeto de estudio se encontró que el 94.4% de ellas tienen sus clientes principalmente en Guadalajara de Buga, es decir, son negocios eminentemente locales; sólo un bajo porcentaje, correspondiente al 16.7% (8 microempresas) tienen clientes en el Centro del Valle del Cauca, el 5.6% (3 microempresas) en el Norte del Valle y otro 5.6% (3 microempresas) a nivel nacional. Esta es una característica que llama la atención, pues empresas con un promedio de 31 años en el mercado aún continúan siendo negocios con un alcance local a pesar de desarrollar actividades industriales, susceptibles de comercio intrarregional.

### **7.2.3 Gestión empresarial**

#### **Formación académica del administrador**

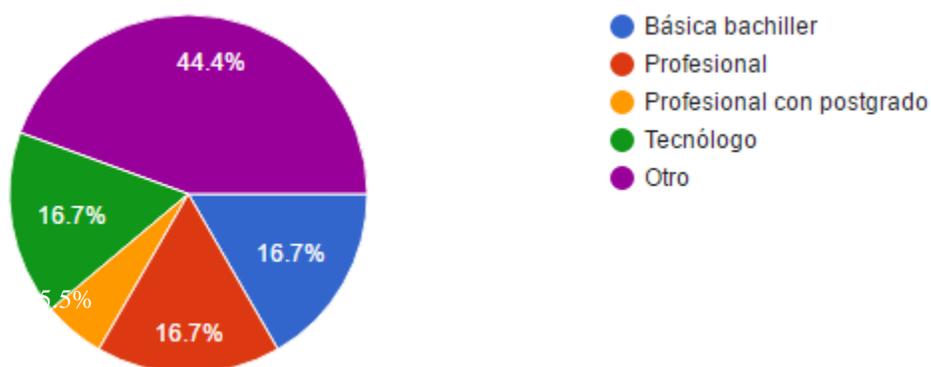
Una de las conclusiones sobre el perfil de las microempresas industriales en Guadalajara de Buga es que son administradas por sus propietarios o familiares de éste, siendo entonces empresas familiares características de la economía nacional. Como administradores, puede decirse a priori, que han cumplido cabalmente con la sostenibilidad de sus negocios en el largo plazo, pues en promedio son microempresas con 31 años en el mercado.

Al observar algunos antecedentes sobre microempresas exitosas en Colombia, los autores Delgado y Parra (2007) en un estudio relacionado con las características de las microempresas de punta en el país, indicaban que estos empresarios se han caracterizado por ser una persona: de edad madura, con nivel bajo a medio de educación y/o formación profesional, con experiencia de varios años en la actividad productiva propia de su empresa, con conocimiento del oficio ganado a través de dicha experiencia, motivado por el deseo de independencia y con expectativas de mantener una empresa modesta, capaz de proporcionarle la subsistencia propia y de su familia. Estas características parecen cumplirse también para la situación de Guadalajara de Buga, especialmente en las expectativas de los microempresarios, de contar con negocios que les proporcionen subsistencia, por ello la sostenibilidad en el largo plazo y su perfil eminentemente local, pues como se veía en el punto anterior, son microempresas cuyos clientes siguen siendo en la mayoría de los casos, de la propia ciudad.

Considerando el anterior perfil encontrado por Delgado y Parra (2007) a nivel nacional, vale la pena conocer la situación en Guadalajara de Buga, en las microempresas industriales. Al

indagarse sobre la formación académica del administrador de estas unidades productivas, el 44.4% señaló que es otro nivel distinto al de básica bachiller, profesional, profesional con postgrado o tecnólogo, es decir, son empresarios con un nivel de educación básica primaria o en su defecto empíricos sin formación académica (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Formación académica de los administradores de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga.



Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

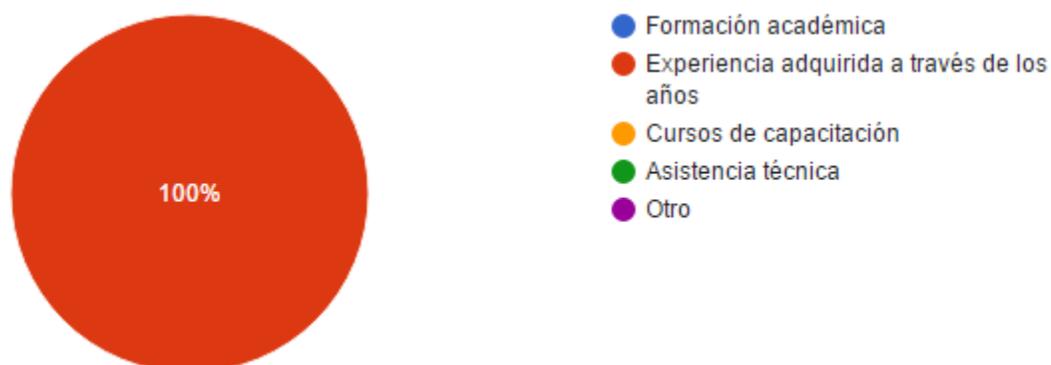
El porcentaje de administradores de estas microempresas, con nivel de formación profesional es sólo del 16.7%, porcentaje similar a aquellos que tienen una formación como tecnólogos. Además, profesionales con postgrado sólo el 5.5%. En este grupo de microempresarios, están técnicos contables, administradores de empresas, tecnólogo en cocina, contabilidad y finanzas, técnico industrial, técnico dental, contadores públicos y el de postgrado con especialización en familia.

No obstante, en general, los hallazgos corroboran el estudio de Delgado y Parra (2007) referenciado, incluso luego de 9 años, ya que éste fue realizado en el 2007, situación que no deja de llamar la atención, considerando que el grupo de empresas analizado son las que han logrado perdurar en el mercado en un promedio de 31 años, situación comparable con la muestra de los autores referenciados, ya que estos analizaron microempresas de punta, es decir, casos de éxito de negocios que han sobrevivido en el mercado.

Dadas las anteriores circunstancias, se puede inferir que la perdurabilidad de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga parece estar más asociada a la experiencia que a la formación académica. Además, otra característica según el estudio de Delgado y Parra (2007) es el factor asociado a la experiencia de varios años en la actividad productiva propia de su empresa por parte del propietario. Esto se puede corroborar en la encuesta, al preguntarse sobre los años de experiencia que tiene el administrador en la actividad que desarrolla, dando como resultado promedio un total de 29.7 años.

Seguidamente, al preguntar a los microempresarios industriales en estudio sobre la principal fuente de aprendizaje para desarrollar la actividad productiva, el 100% de los encuestados indicaron que ha sido la experiencia adquirida a través de los años (ver gráfico 6). Ninguno de los encuestados destaca las otras opciones de respuesta, como son la formación académica, los cursos de capacitación o la asistencia técnica.

Gráfico 6. Principal fuente de aprendizaje para desarrollar la actividad productiva.



Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de las encuestas, las características de la formación académica desarrollada por los administradores de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga están asociadas a su perfil, siendo empresarios con un nivel educativo bajo, pues el 44% de ellos sólo cuentan con una formación de básica primaria. No obstante, un importante porcentaje correspondiente al 33% de la muestra, son administradores con formación profesional.

Cuadro 2. Características de los administradores de microempresas industriales en Guadalajara de Buga

Característica	Mayor proporción	
<b>Formación académica del administrador</b>	Básica primaria	44%
	Profesional	33%
<b>Años de experiencia del administrador</b>	Promedio (años)	29.7
<b>Principal fuente de aprendizaje</b>	Experiencia adquirida a través de los años	100%

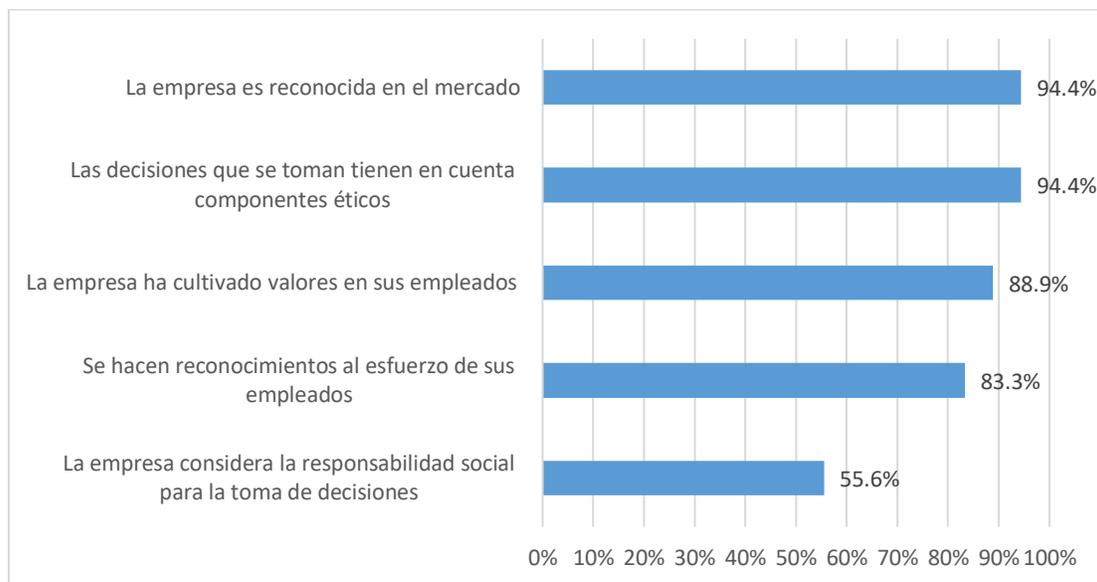
Fuente: elaboración de las autoras basada en resultados de las encuestas.

Sin embargo, lo concreto es que la formación de los administradores de estas microempresas se ha forjado a través de los años de experiencia en la actividad, siendo ésta la principal fuente de aprendizaje reconocida por los encuestados. Esto significa que los conocimientos adquiridos a través de ejercer la actividad ha sido el motor para que estas microempresas perduren en el mercado. No obstante, a continuación, se profundizará en los factores de perdurabilidad, como parte de la gestión empresarial de estas unidades productivas.

#### 7.2.4 Factores que pueden reducir el riesgo de fracaso empresarial

Estos factores que pueden reducir el riesgo de fracaso están asociados a lo que plantean Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez (2005) quienes indican que una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, se adapta a las condiciones del entorno y del mercado, se enfoca en espacios no explotados por la competencia, se desempeña eficientemente y evita la obsolescencia, además alinea a las personas con la empresa, construye conocimiento e interactúa con la sociedad. Inicialmente se indagó sobre la identidad organizacional, es decir, aquellos aspectos que identifican a las microempresas en su actividad diaria (ver gráfico 7).

Gráfico 7. Sobre la identidad organizacional



*\* Pregunta de selección múltiple*

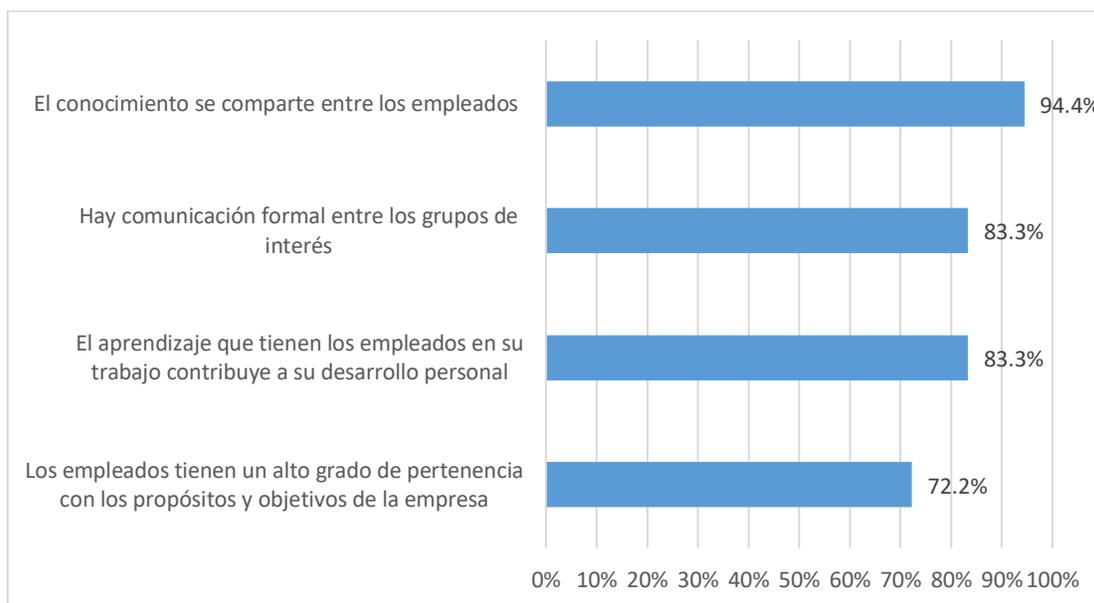
Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el factor que más está asociado con la identidad organizacional de las microempresas en estudio es el reconocimiento en el mercado y la ética que manejan en las decisiones que se toman corrientemente (ver gráfico 7). De una u otra forma se trata de la reputación que estas empresas han adquirido, siendo la base para la perdurabilidad de estas organizaciones en el mercado. Sin embargo, también se destaca un componente interno, el cual se puede leer a través del anterior gráfico 8, asociado a la situación de los empleados, pues son empresas que han cultivado valores en ellos y han reconocido sus esfuerzos, razón por la cual el factor humano se destaca como uno de los factores de perdurabilidad de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga.

Un porcentaje importante, correspondiente al 55.6% de la muestra, indica además que en sus empresas consideran la responsabilidad social para la toma de decisiones, siendo éste un concepto relativamente nuevo en el ámbito empresarial en Colombia, en especial en las pequeñas empresas, lo cual conlleva a inferir que estos negocios se han ido adaptando a las nuevas tendencias gerenciales, fundamentales como base de la reputación de las organizaciones en los últimos años.

Por otra parte, entendiendo cohesión como la unión o relación estrecha entre personas o cosas, se indagó sobre los factores que como cohesión social para la acción se destacan en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga.

Gráfico 8. Cohesión social para la acción



*\* Pregunta de selección múltiple*

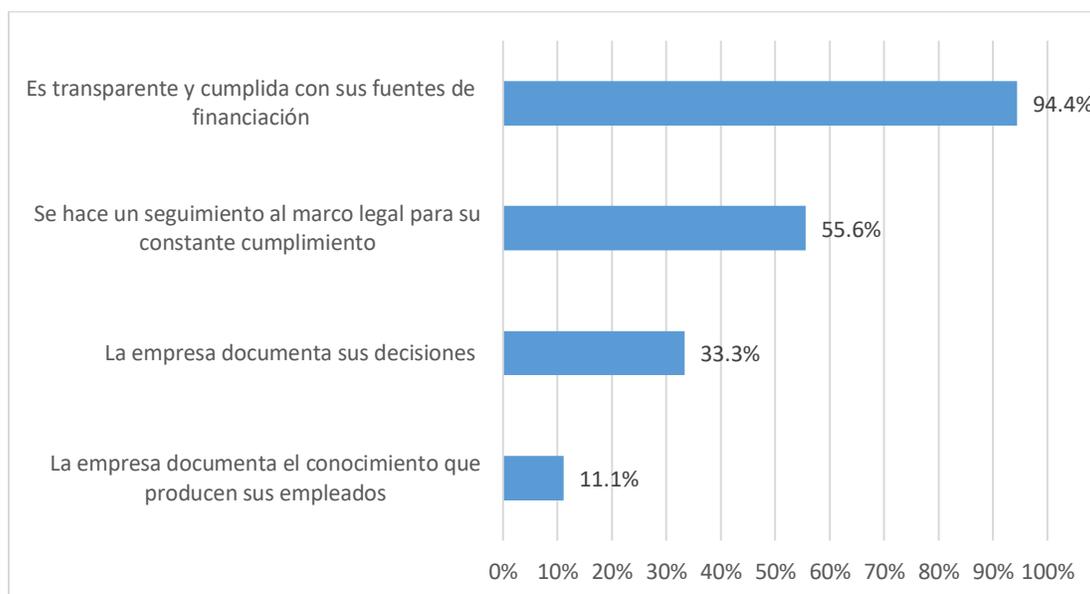
Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Sobre la cohesión social para la acción en las microempresas industriales del estudio, se destaca, según el gráfico 9, el conocimiento que se comparte entre los empleados (94.4%), lo que corrobora que el factor humano ha sido parte importante de la perdurabilidad de estas organizaciones. Esto dado además que el 83.3% de las empresas indican que el aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal, mientras que para el 72.2%, los empleados tienen un alto grado de pertenencia con los propósitos y objetivos de la empresa.

Adicionalmente, según los resultados de la encuesta, el 83.3% de las microempresas se preocupan por la comunicación formal con los grupos de interés, es decir, el conocimiento adquirido por parte de los empleados se coloca en función de los grupos interesados en el negocio.

Esto hace que las microempresas industriales de Guadalajara de Buga sean reconocidas por su entorno y el sector, gracias a su comunicación con los grupos de interés. Por ello, como se observa en el gráfico 9, el 94.4% de estas empresas indica que son transparentes y cumplidas con sus fuentes de financiación, es decir, han sostenido relaciones armónicas con la banca, proveedores y propietarios, como fórmula para tener una reputación positiva en el mercado. Además, un porcentaje importante, correspondiente al 55.6% hace seguimiento al marco legal para su constante cumplimiento.

Gráfico 9. Reconocimiento por el entorno y el sector



*\* Pregunta de selección múltiple*

Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

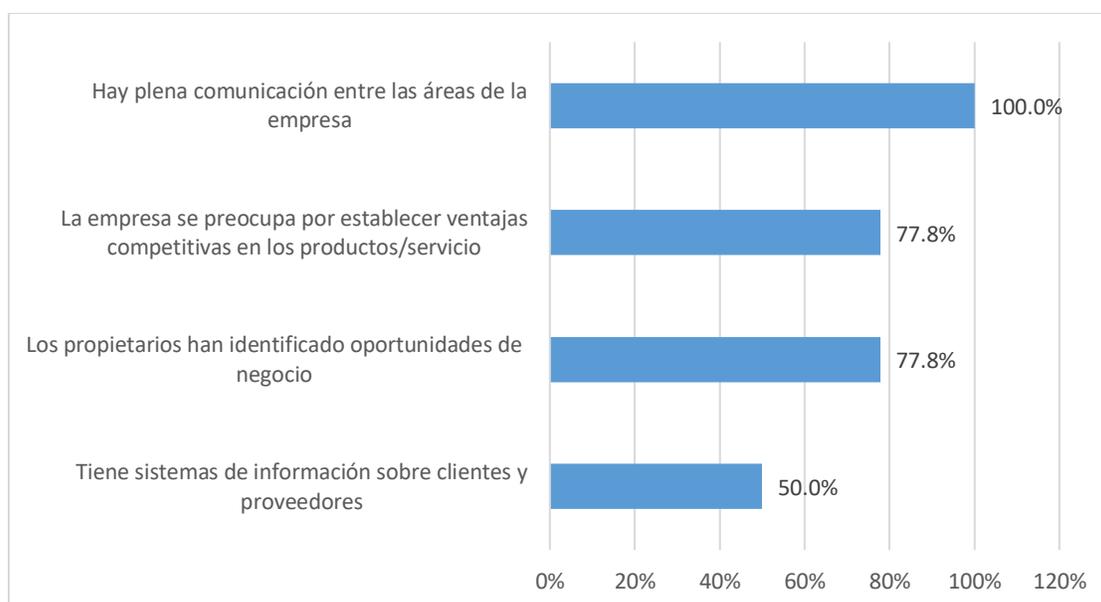
Otro aspecto importante en la perdurabilidad empresarial tiene que ver con la capacidad de diferenciación respecto a la competencia; esto resulta interesante en la medida que las empresas llegan a ciclos de vida adelantados en los cuales necesitan reinventarse, de lo contrario entrarían en la obsolescencia. La diferenciación se convierte así en una opción estratégica para perdurar en el mercado.

Sobre este aspecto, la totalidad de las microempresas industriales del estudio indicó que hay plena comunicación entre las áreas, situación que contribuye a que se tengan en cuenta las opiniones de los integrantes en función de buscar la diferenciación. Además, el 77.8% de los encuestados indicó que en sus empresas hay preocupación por establecer ventajas competitivas en los productos, mientras que un porcentaje similar indica que los propietarios han identificado

oportunidades de negocio, factor que está asociado seguramente al amplio conocimiento de la actividad, por la trayectoria y la experiencia adquirida a través de los años, situación que conduce a conocer el negocio e identificar posibles oportunidades para su aprovechamiento.

Por otra parte, resulta importante el hallazgo relacionado con el 50% de las microempresas en estudio que tienen sistemas de información sobre clientes y proveedores, convirtiéndose éste en un aspecto de la contabilidad de gestión, que aporta datos diferentes a lo financiero y sirve para la toma de decisiones.

Gráfico 10. Diferenciación



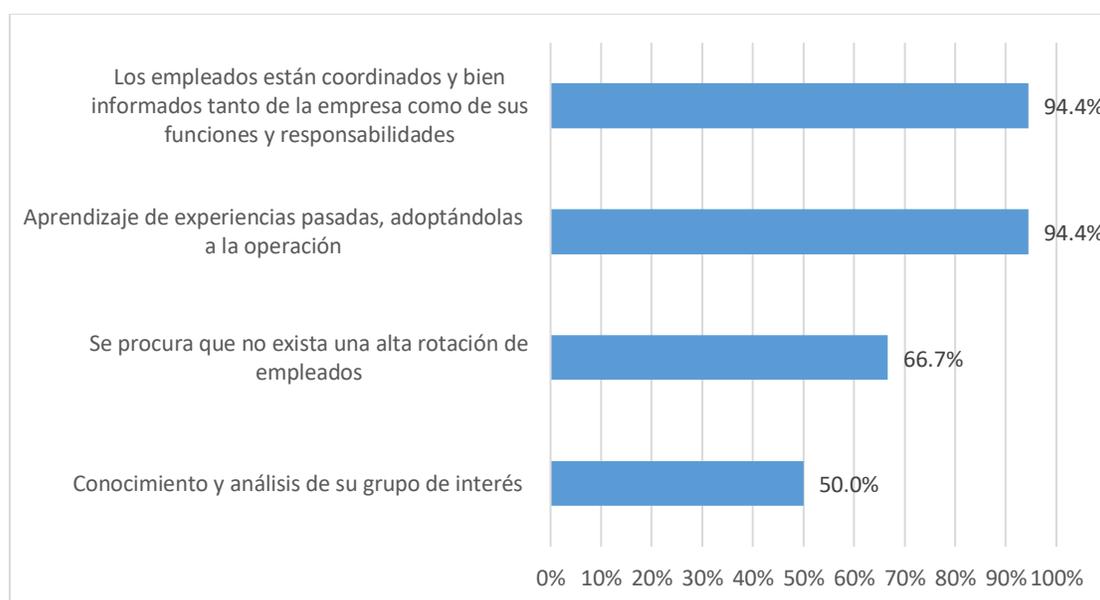
*\* Pregunta de selección múltiple*

Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Respecto a los factores asociados a la eficiencia empresarial, los resultados de la encuesta indican que el 94.4% de las microempresas industriales en estudio poseen empleados que están

coordinados y bien informados tanto de la empresa como de sus funciones y responsabilidades, así como aprendizaje de experiencias pasadas, adoptándolas a la operación. Nuevamente se observa que el factor humano ha sido fundamental en la perdurabilidad empresarial de estas microempresas de Guadalajara de Buga, razón por la cual, en el 66.7% de ellas, se procura que no exista una alta rotación de empleados.

Gráfico 11. Factores que aportan a la eficiencia



*\* Pregunta de selección múltiple*

Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Finalmente, respecto a los factores de perdurabilidad empresarial, la gestión integral también constituye un aspecto significativo en esta situación. Por gestión integral se entiende el conjunto de actividades que interrelacionadas y a través de acciones específicas, permiten definir

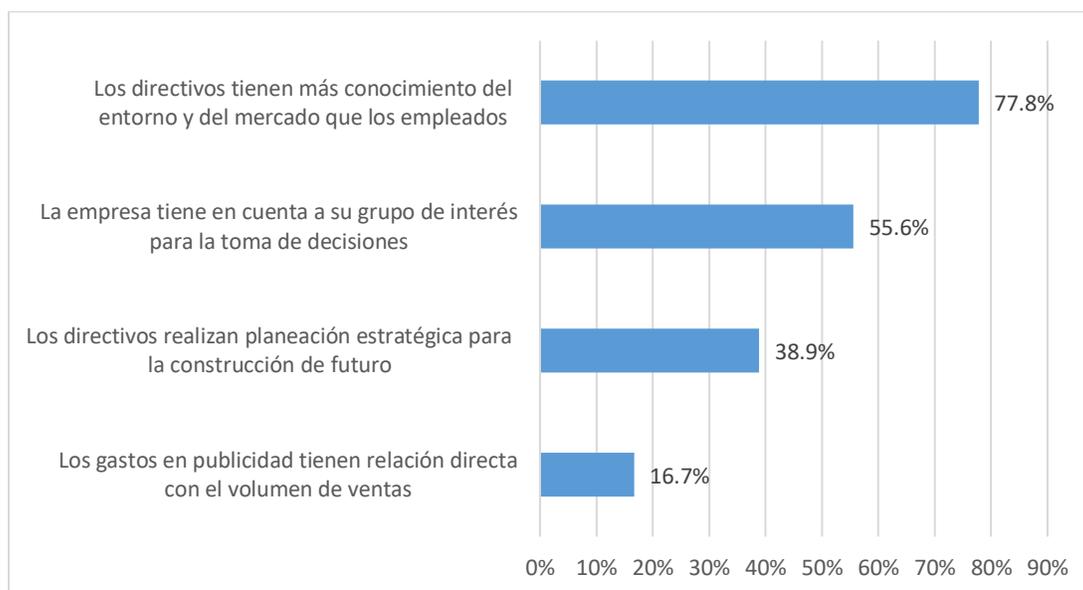
e implementar los lineamientos generales y de operación de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos diseñados.

Al respecto, y siguiendo el gráfico 12, entre los factores asociados a la gestión integral de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga, se destaca el hecho de que en el 77.8% de ellas, los directivos tienen más conocimiento del entorno y del mercado que los empleados; esto es importante como elemento de la contabilidad de gestión, porque permite tomar decisiones estratégicas referentes al devenir de las organizaciones.

En otro porcentaje importante, el 55.6% de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga señalan que tienen en cuenta a sus grupos de interés para la toma de decisiones, factor importante para la gestión integral.

Sin embargo, un aspecto negativo y que llama la atención es el hecho de que sólo el 38.9% de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga encuestadas, realizan planeación estratégica para la construcción de su futuro. Esto significa que son empresas que en su mayoría toman decisiones y actúan reactivamente, mas no como algo planeado con anticipación.

Gráfico 12. Gestión integral



*\* Pregunta de selección múltiple*

Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

### 7.2.5 Prácticas de contabilidad de gestión

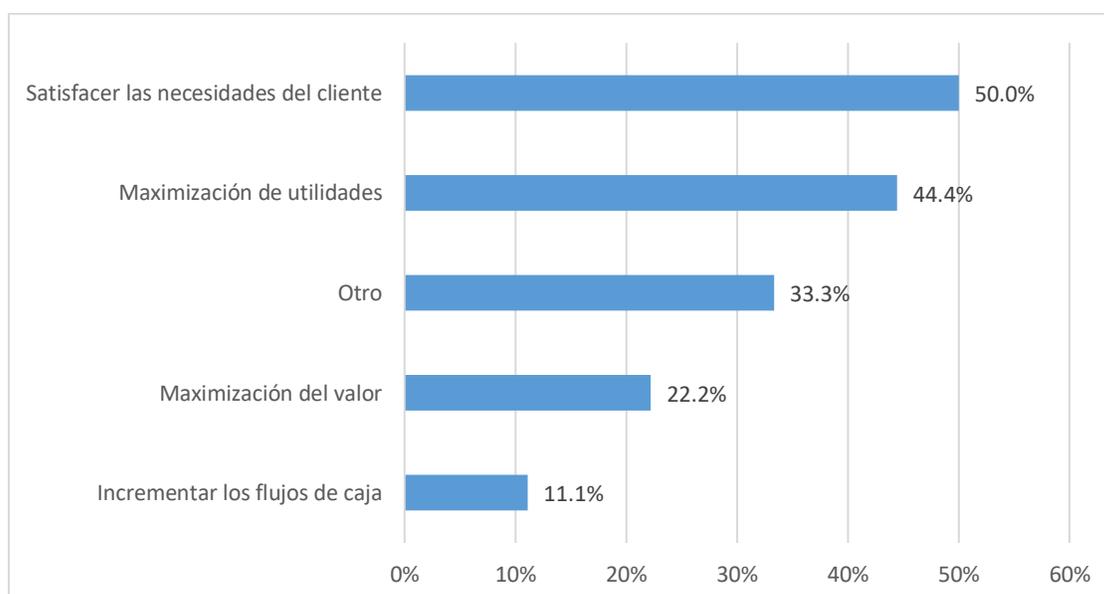
Para este bloque de preguntas sobre contabilidad de gestión, inicialmente el interés se centra en los aspectos financieros y contables, queriendo establecer las características de las microempresas industriales en función de este tipo de gestión. Más adelante se relacionan los aspectos de la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

Entendiendo que el objetivo básico financiero de las empresas es la maximización del valor, llama la atención que sólo el 22.2% de las microempresas industriales encuestadas tienen éste como objetivo financiero (ver gráfico 13). Como se observa, la mayoría de las empresas en estudio buscan la satisfacción de las necesidades del cliente, sin ser este un objetivo directamente financiero. Además, el 44.4% de las microempresas en estudio señalan que buscan maximizar sus

utilidades, concepto que tampoco corresponde a lo más importante desde el punto de vista financiero. Además, sobre los incrementos de flujo de caja, que es un concepto más asociado a la generación de valor, sólo el 11.1% reconoce que es un objetivo de su microempresa.

Esto indica que la mayoría de microempresas industriales encuestadas no tienen un objetivo financiero coherente con la perdurabilidad empresarial, que en este sentido sería la generación de valor.

Gráfico 13. Objetivo financiero que persiguen las microempresas industriales de Guadalajara de Buga



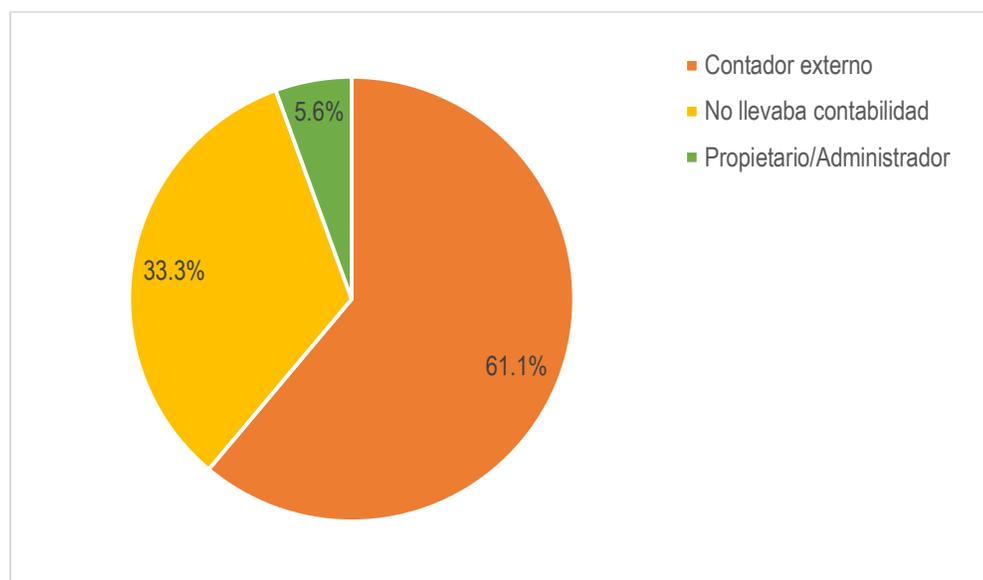
*\* Pregunta de selección múltiple*

Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Lo anterior puede tener justificación en el hecho de que la contabilidad del negocio es llevada en el caso del 61.1% de la muestra por contadores públicos externos, que desempeñan su

profesión de forma independiente a las empresas, razón por la cual su actividad se resume en presentar los estados financieros básicos y cumplir con la ley, mas no aportan al proceso de toma de decisiones. Adicionalmente, el 33.3% de las microempresas industriales indican no llevar contabilidad, por ello, es otra razón que la mayoría de estas empresas no tengan claridad en su objetivo financiero.

Gráfico 14. Persona encargada de la contabilidad del negocio en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga.



Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Lo anterior se puede corroborar a través del gráfico 15, pues el 61.1% de los microempresarios industriales encuestados, opina que la importancia de la contabilidad se reduce al cumplimiento de la ley, desconociendo a priori la utilidad de esta importante disciplina como herramienta para la toma de decisiones estratégicas del negocio. A pesar de esto, un porcentaje

correspondiente al 55.6% de la muestra, afirma que la importancia de la contabilidad lo constituye el conocimiento de la situación de la microempresa, así como darse cuenta de los movimientos de recursos que tiene durante un período. Para el 50% dicha importancia tiene que ver con el suministro de información al estado, clientes y propietario. En sentido contrario, el 33.3% de microempresas que no manejan contabilidad en sus negocios, justifican esta decisión por el tamaño de sus empresas, lo cual no amerita este manejo.

Gráfico 15. Importancia que tiene la contabilidad para las microempresas industriales de Guadalajara de Buga.

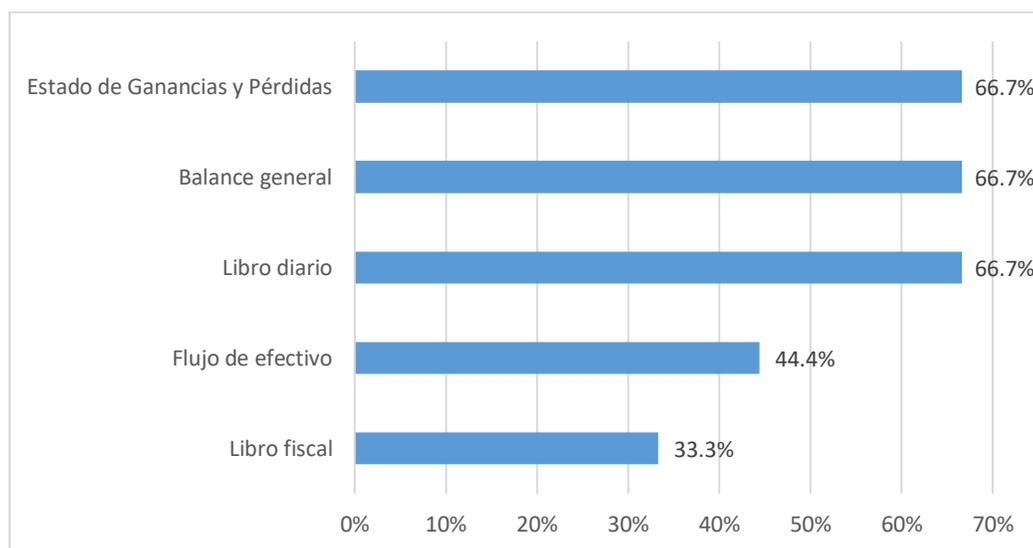


Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

De acuerdo con lo anterior, los principales informes financieros emitidos por estas empresas son el estado de ganancias y pérdidas, el balance general y libro diario. En el caso de las

empresas que no cuenta con contabilidad, reducen esta situación a la utilización del libro fiscal (ver gráfico 16).

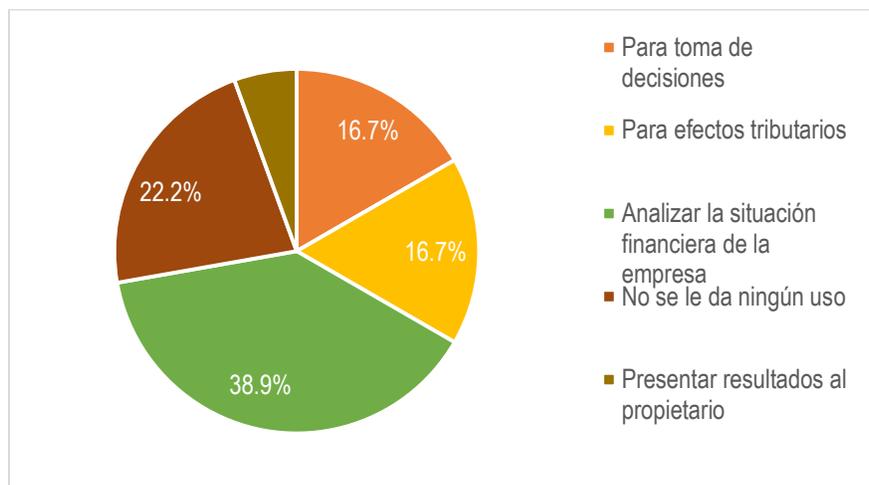
Gráfico 16. Informes financieros emitidos por las microempresas industriales de Guadalajara de Buga



Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Por su parte, el uso que se da a estos informes financieros es principalmente para el análisis de la situación financiera de la microempresa (gráfico 17); aunque llama la atención que un elevado porcentaje, correspondiente al 22.2% no le da ningún uso. Sólo el 16.7% lo utiliza para la toma de decisiones.

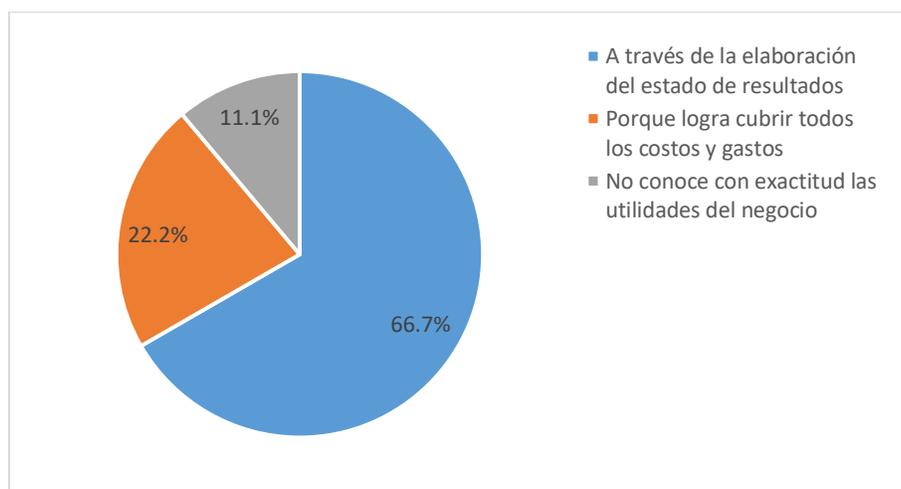
Gráfico 17. Principal uso que se da a los informes financieros



Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Sobre el conocimiento de la utilidad de los negocios, el 66.7% de los microempresarios lo logra a través del estado de resultados; mientras que el 22.2% señala que lo hace porque logra cubrir todos los costos y gastos, es decir, empíricamente.

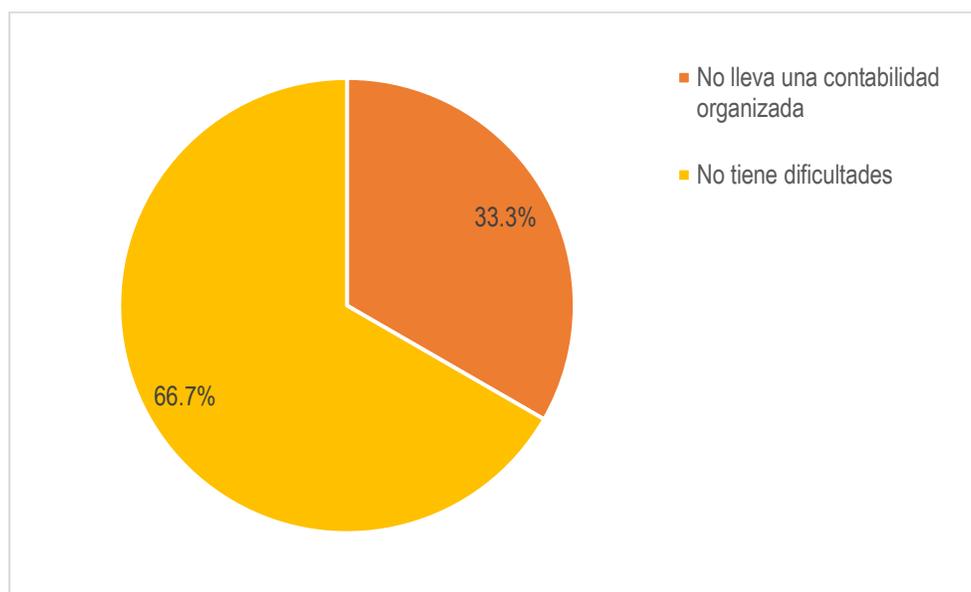
Gráfico 18. Conocimiento de la utilidad del negocio.



Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Finalmente, las dificultades que poseen algunas microempresas para conocer con exactitud la utilidad de sus negocios se asocia al hecho de no manejar una contabilidad organizada (ver gráfico 19).

Gráfico 19. Principal dificultad para conocer con exactitud la utilidad del negocio.



Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

### 7.2.6 Decisiones estratégicas

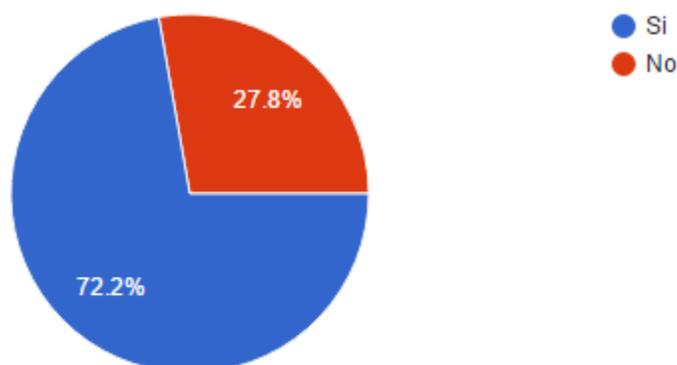
Como se referenciaba en el marco teórico, desde la perspectiva de la gestión, la toma de decisiones juega un papel central en el mundo empresarial. Es por esto que la contabilidad de gestión centra su atención en proporcionar la suficiente información para facilitar la adopción de decisiones, teniendo en cuenta que en el ámbito empresarial no siempre son las mismas, ni pretenden alcanzar los mismos objetivos, ni incluso se toman con la misma periodicidad. Por lo tanto, las decisiones para alcanzarlos contemplan la toma de decisiones en tres niveles:

- Decisiones estratégicas
- Decisiones tácticas
- Decisiones operativas

Según esto, el siguiente bloque de preguntas y gráficos corresponde a las prácticas encontradas referentes a las decisiones estratégicas en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga, como factor de perdurabilidad empresarial.

Al respecto se encontró que el 72.2% de las microempresas industriales que ha perdurado tiene como práctica analizar el entorno para la toma de decisiones empresariales (ver gráfico 20), aceptando que se encuentran influenciadas por todos aquellos factores externos a la organización, pero que, por definición, no pueden cambiar dichas situaciones, sino que deben reconocerlas para poderlas gestionar. En tal sentido, el entorno puede presentar oportunidades, pero también amenazas; las primeras deben ser aprovechadas por las empresas, mientras que las segundas deben mitigarse para que sus efectos no sean severos en las organizaciones.

Gráfico 20. Análisis del entorno para la toma de decisiones empresariales

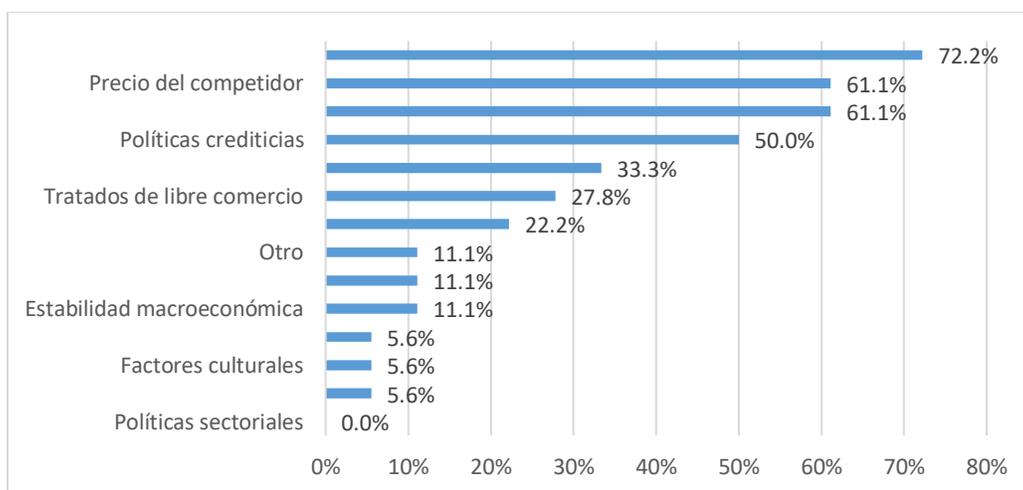


Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Es por ello por lo que son diversos los factores que las microempresas industriales de Guadalajara de Buga encuestados tienen en cuenta para su gestión. En el gráfico 21 se puede observar que el 72.2% de estas empresas analizan la tasa de inflación, como una de las variables claves para la gestión empresarial y toma de decisiones; para el 61.1% de microempresas en estudio, el precio del competidor y la competencia desleal son otros factores del entorno que requieren especial atención.

En menores porcentajes se encuentran las políticas crediticias, importante para el 50% de la muestra, los factores tecnológicos considerados por el 33.3% y los tratados de libre comercio que son relevantes para el 27.8% de microempresas industriales de Guadalajara de Buga. Por lo tanto, como se aprecia, la situación de los precios constituye una variable clave para la gestión de estas organizaciones, consecuente con el objetivo financiero de muchas de estas organizaciones, que consistía en maximizar sus utilidades.

Gráfico 21. Aspectos del entorno que influyen con mayor fuerza en las decisiones empresariales.



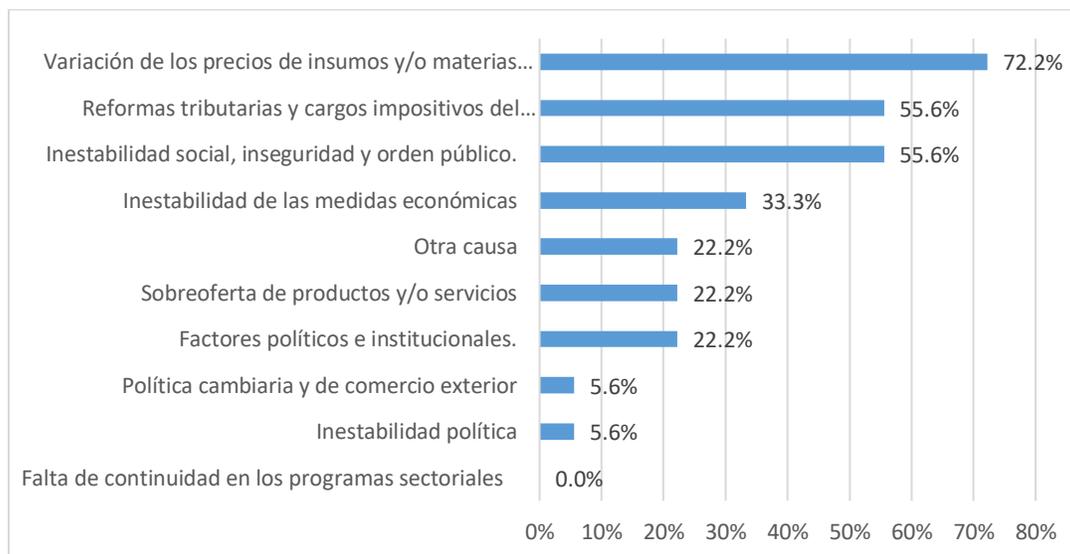
*\* Pregunta de selección múltiple*

Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

La situación e importancia de los precios en la economía para los microempresarios industriales de Guadalajara de Buga, se puede corroborar a través del gráfico 22, en el cual se observa que el 72.2% de la muestra opina que la principal causa de riesgo para la perdurabilidad de las empresas en la actualidad lo constituye la variación de los precios de insumos y/o materias primas, por tratarse de actividades industriales que transforman este tipo de productos en sus bienes finales. Por ello, es importante estar informado sobre estos aspectos, para poder tomar decisiones adecuadas desde el punto de vista estratégico.

Para otro porcentaje importante de microempresas, correspondiente al 55.6%, las principales causas de riesgo a la perdurabilidad empresarial son las reformas tributarias y cargos impositivos del Estado, así como la inestabilidad social, inseguridad y orden público (ver gráfico 22). Estos dos factores hacen parte de la incertidumbre actual para los microempresarios y que constituyen factores de riesgo para la estabilidad de sus negocios. Sin embargo, de una u otra forma, siempre han existido diferentes riesgos a lo largo del ciclo de vida empresarial, por ello, los microempresarios han tenido diferentes formas de enfrentar estas situaciones. En el gráfico 23 se logra apreciar que el 44.4% de estas empresas han desarrollado planes estratégicos, sin ser una práctica acostumbrada en todas las microempresas, pues principalmente utilizan otras formas, de acuerdo con las circunstancias del momento, es decir, son empresas reactivas.

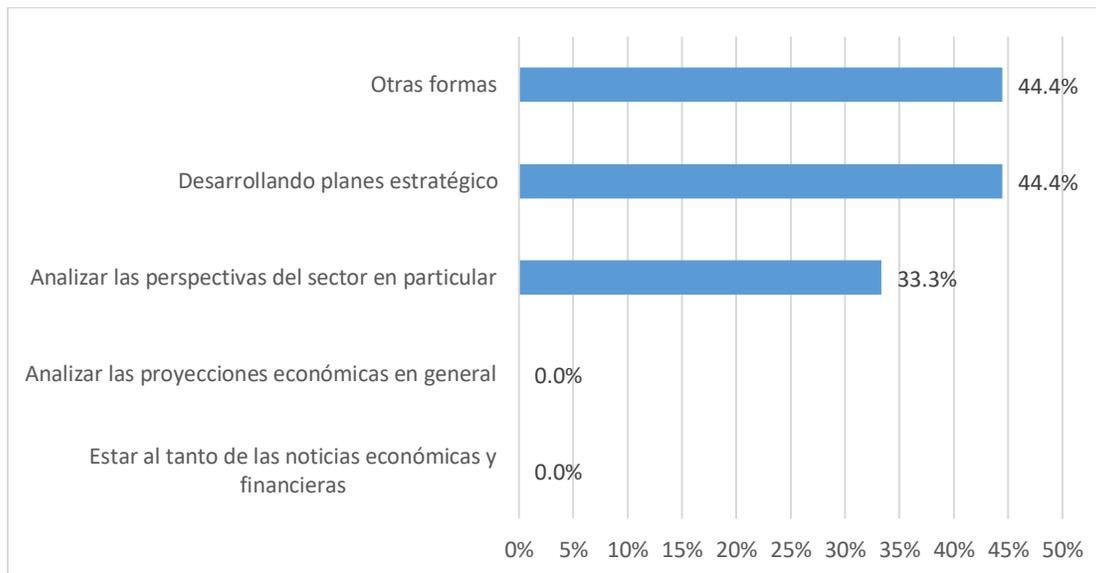
Gráfico 22. Principales causas del riesgo para la perdurabilidad de las empresas en la actualidad



**\* Pregunta de selección múltiple**

Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Gráfico 23. Formas de enfrentar los riesgos del entorno durante el ciclo de vida de la microempresa.

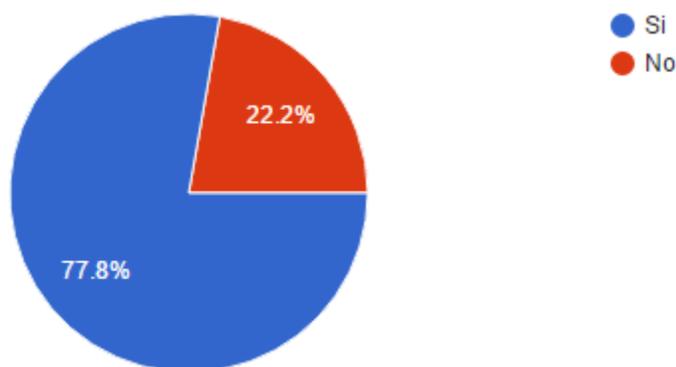


**\* Pregunta de selección múltiple**

Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Otro aspecto relacionado con la toma de decisiones estratégicas, es la evaluación de los resultados; según las encuestas realizadas, el 77.8% de las microempresas evalúan sus decisiones, mientras que el 22.2% no lo hace, porque luego de tomar una decisión no se puede hacer nada (ver gráfico 24).

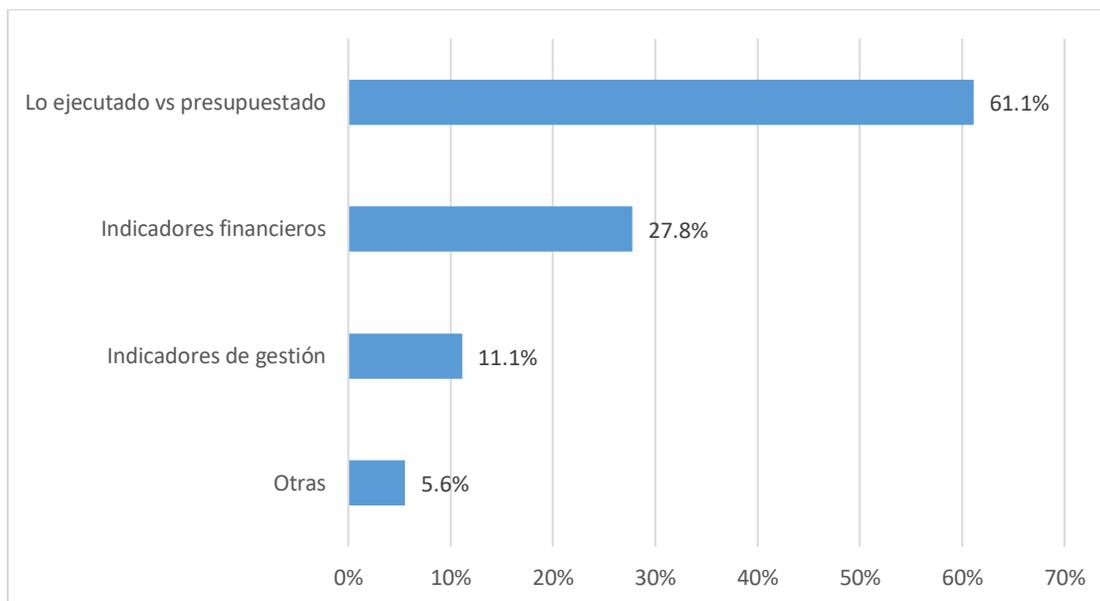
Gráfico 24. Evaluación del resultado de las decisiones



Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Para estas evaluaciones, las microempresas utilizan como método el indicador ejecutado vs presupuestado en el 61.1% de los casos, mientras que el 27.8% hace uso de los indicadores financieros (ver gráfico 25)

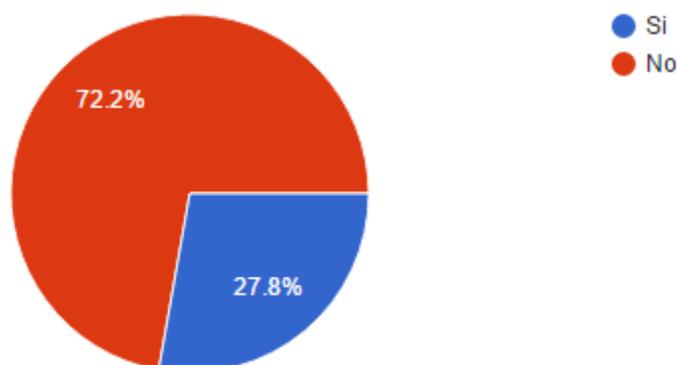
Gráfico 25. Métodos o técnicas aplicadas para la evaluación.



Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

En el ámbito de las decisiones estratégicas la técnica del benchmarking resulta importante como herramienta para compararse con la competencia y de allí derivar decisiones que pueden contribuir al crecimiento y desarrollo de las empresas. Sin embargo, esta es una técnica poco extendida en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga, pues el 72.2% de las empresas no lo utiliza.

Gráfico 26. Comparación con la competencia a través del benchmarking u otra técnica



Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

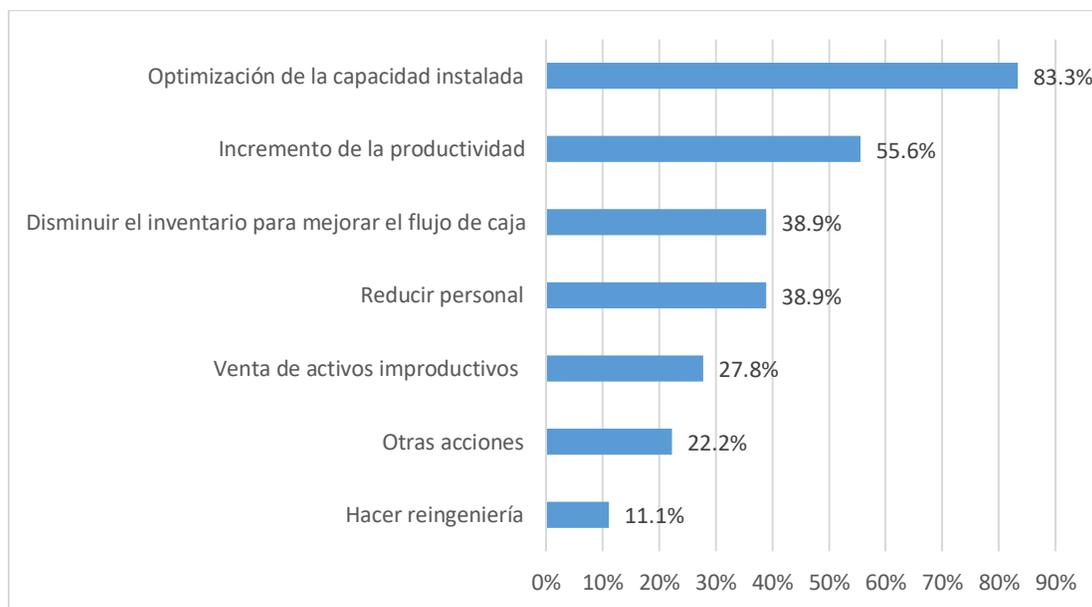
### 7.2.7 Decisiones tácticas y operativas

Como se indicaba en el marco teórico, las decisiones tácticas persiguen una doble finalidad. Por una parte, actuar sobre los factores estructurales de la organización, a fin de provocar cambios de naturaleza cuantitativa, principalmente los relacionados con el medio y el largo plazo. A este tipo de actuaciones pertenecen decisiones que tengan por finalidad modificar la capacidad productiva de la empresa o potenciar alguna de las funciones que en ella se realizan, como, por ejemplo, aumentar sus canales de distribución, realizar nuevas inversiones en activo fijo o contratar más personal.

Por su parte, las decisiones operativas, están relacionadas con las tareas específicas que tienen lugar en el desarrollo diario de la actividad de la organización y van encaminadas, tanto a conseguir que el proceso productivo se lleve a cabo de una manera efectiva y eficiente, como a asegurar que con ellas se alcanzarán los objetivos tácticos y estratégicos previamente señalados.

Inicialmente se indagó sobre las acciones que han tomado en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga para la permanencia en el mercado. En este sentido, el 83.3% de las empresas encuestadas han buscado optimizar la capacidad instalada al tratarse de empresas de la industria, mientras que el 55.6% han apostado a incrementar la productividad (ver gráfico 27). Esta situación es consecuente con lo que se observaba inicialmente en relación a la estructura de las microempresas, en la que se veía que estas empresas se enfocaban en el área productiva, dando prelación a otras áreas como la comercial o incluso la contable/financiera. De una u otra forma, la perdurabilidad de estas empresas ha estado asociada a factores estructurales en la producción y la administración.

Gráfico 27. Acciones tomadas para la permanencia de la microempresa en el mercado



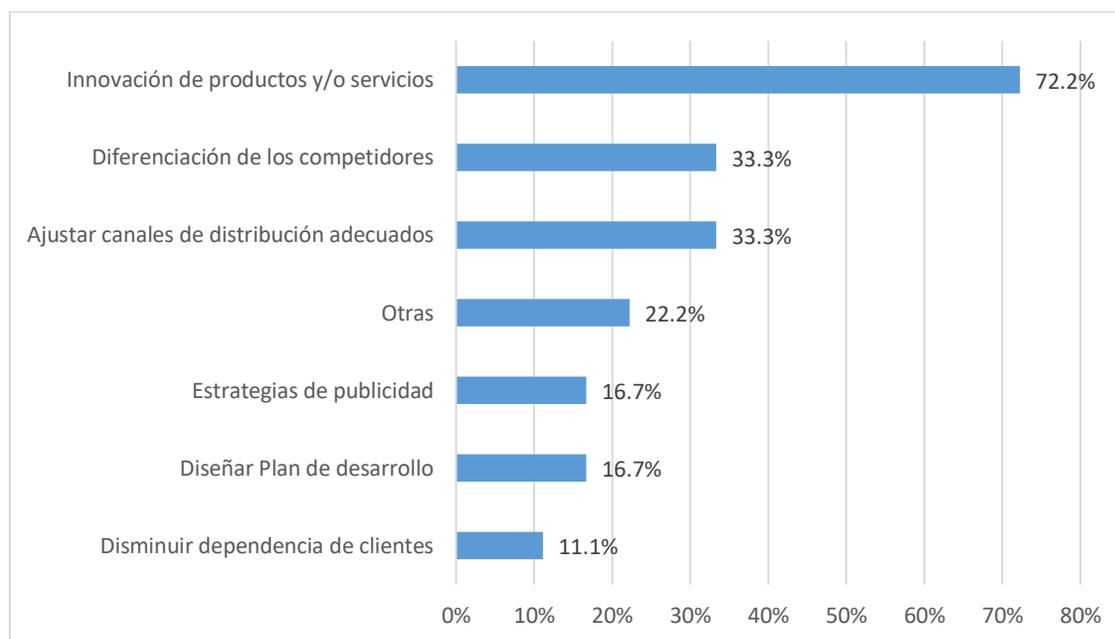
*\* Pregunta de selección múltiple*

Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Lo anterior se puede corroborar al indagar sobre las alternativas utilizadas para incrementar los ingresos de las microempresas, donde se aprecia en el gráfico 28 que el 72.2% de la encuesta ha apostado por innovar en productos y/o servicios, es decir, la producción ha sido el factor de perdurabilidad de estas organizaciones en Guadalajara de Buga.

En otros porcentajes menos importantes, correspondientes al 33.3% se aprecia que se ha intentado la diferenciación de los competidores y el ajuste de canales de distribución adecuados.

Gráfico 28. Alternativas utilizadas para incrementar los ingresos de las microempresas.



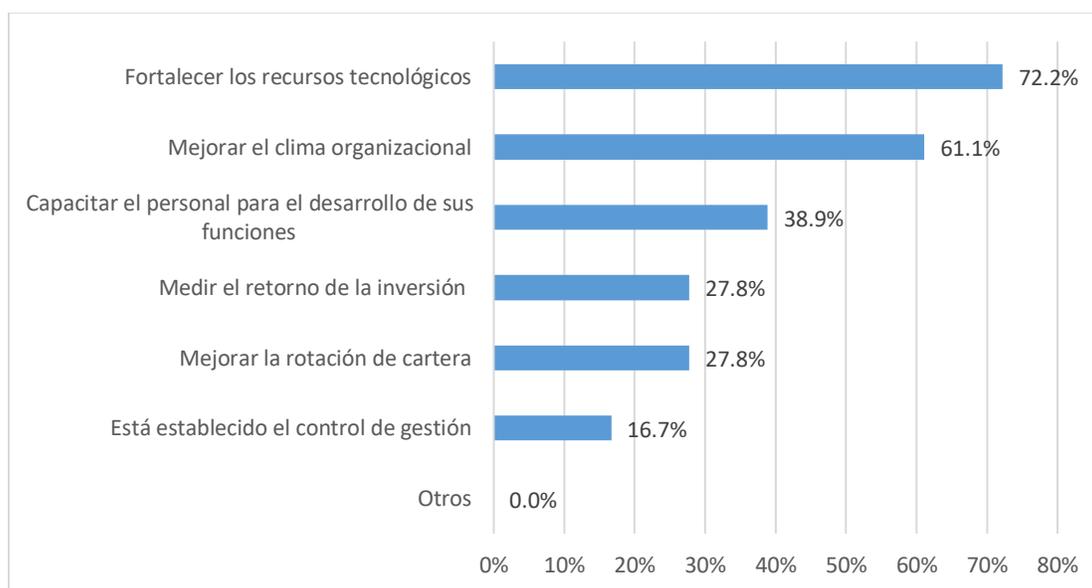
*\* Pregunta de selección múltiple*

Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Como parte de las decisiones operativas, las estrategias administrativas y financieras que se utilizan en las empresas buscan mejorar la situación financiera como base o fundamento del crecimiento y desarrollo de los negocios, pues constituyen una parte esencial del proceso de perdurabilidad empresarial.

Al respecto, se observa en el gráfico 29 que el 72.2% de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga han buscado fortalecer los recursos tecnológicos, mostrando así una tendencia hacia la modernización de estas empresas que en promedio tienen 31 años de permanencia en el mercado y que por estar ubicadas en un sector exigente desde el punto de vista de la productividad, requieren estrategias para estar a la altura del mercado y la competencia.

Gráfico 29. Estrategias administrativas y financieras utilizadas para mejorar la situación financiera de la microempresa



*\* Pregunta de selección múltiple*

Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

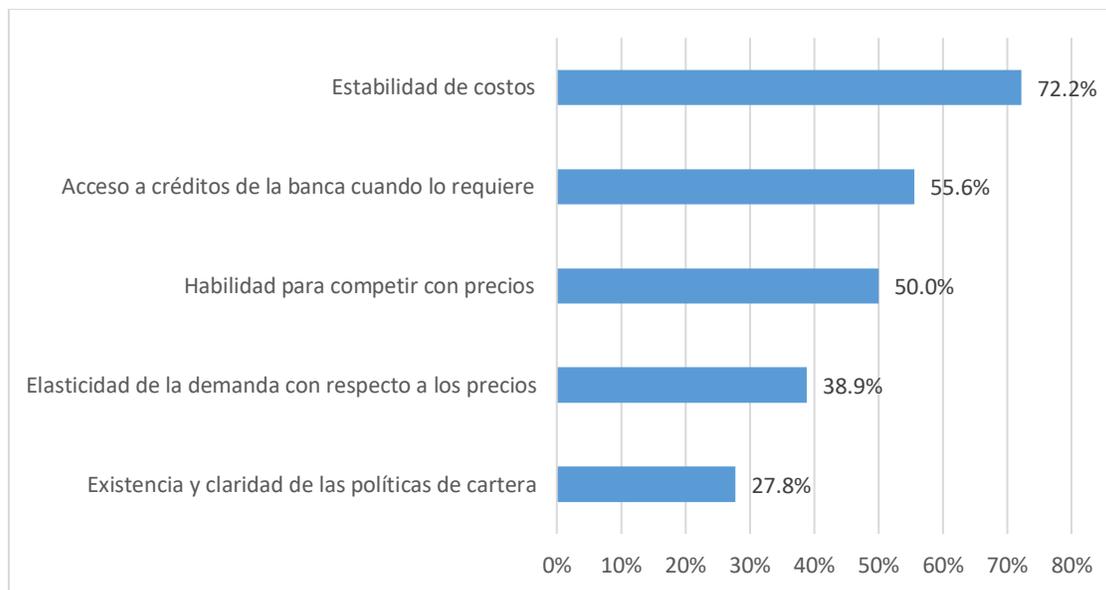
Otro porcentaje importante, correspondiente al 61.1% ha buscado mejorar el clima organizacional, mientras que el 38.9% ha capacitado al personal para el desarrollo de sus funciones, situación que muestra una característica especial y es la importancia que estas microempresas le han otorgado al factor humano, como elemento de perdurabilidad en el mercado.

Se observa también que algunas estrategias de índole estrictamente financiero son poco utilizadas, pues porcentajes pequeños de microempresas utilizan la medición del retorno de la inversión, el mejoramiento de la rotación de cartera o el control de la gestión, evidenciando que las microempresas industriales de Guadalajara de Buga han estado alejadas de la gestión financiera como elemento de perdurabilidad en la mayoría de los casos.

Por lo anterior, al indagar sobre las características financieras de estas empresas, el 72.2% indica que es la estabilidad de costos (Ver gráfico 30), es decir, son microempresas centradas en el control de los costos, siendo ésta una práctica asociada a la contabilidad de gestión, consecuente con lo observado con anterioridad, donde se identificaba que estas empresas tienen mucho cuidado con los precios y su variación, por su efecto y riesgo que representan para la estabilidad financiera.

Otra característica está asociada al acceso a créditos de la banca cuando se requiere, propia del 55.6% de las organizaciones que hicieron parte del estudio, factor importante para el crecimiento de las empresas, por la posibilidad que brinda de invertir en diferentes activos operacionales. También se destaca que el 50% de las microempresas que ha perdurado en el mercado de Guadalajara de Buga, tiene habilidad para competir con precios, siendo este un factor operativo importante.

Gráfico 30. Principales características financieras de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga.



*\* Pregunta de selección múltiple*

Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

Finalmente, al preguntar sobre las fortalezas desde el punto de vista de la competitividad de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga se encontró que el 100% de la muestra considera que es la experiencia de las empresas (ver gráfico 31); este factor ha sido importante en la medida que los microempresarios han logrado apropiarse del conocimiento que van adquiriendo a través de los años y lo han traducido en prácticas relevantes para la permanencia en el mercado, incorporando algunas decisiones que permiten reinventarse de cara a las exigencias del mercado y los clientes, para ampliar el ciclo de vida empresarial.

Lo anterior se puede corroborar en el gráfico 31, dado que el segundo aspecto importante en materia de competitividad según los microempresarios encuestados, tiene que ver con la calidad y exclusividad de los productos o servicios ofrecidos (94.4%), así como el desarrollo de nuevos productos por parte del 50% de estas microempresas.

Una debilidad en materia de competitividad tiene que ver con el bajo porcentaje de microempresas que tienen programas de post-atención, sólo el 33.3% de ellas cuentan con este tipo de instrumento y el 11.1% utiliza métodos de pronóstico de mercadeo, comprobando que la mayoría de estos negocios tienen problemas de gestión comercial.

Gráfico 31. Principales fortalezas desde el punto de vista de la competitividad de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga.



*\* Pregunta de selección múltiple*

Fuente: encuestas realizadas por las autoras, según base de datos de la Cámara de Comercio de Buga, 2018

### **7.3 Relación entre la contabilidad de gestión, la toma de decisiones y la reducción del fracaso empresarial**

Es importante clarificar la relación de los niveles de decisión con la contabilidad de gestión y la reducción del fracaso empresarial. En la figura 2 se presenta un mapa conceptual que muestra el hilo conductor entre estos conceptos.

La figura de la siguiente página se basa en lo planteado en el marco teórico del presente trabajo; según Karma (1992), es la contabilidad de gestión un proveedor privilegiado de los indicadores necesarios para los procesos de toma de decisiones. Mientras que, para Blanco (1996) las funciones básicas de la contabilidad de gestión son el apoyo al proceso de toma de decisiones de la dirección, el estudio y consideración de las precondiciones de competencia organizacional y la ayuda para la consecución de los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, al ser la contabilidad de gestión, proveedora de información para una correcta toma de decisiones, su relación con la reducción del fracaso empresarial es evidente. Para ello, es necesario reconocer que las decisiones deben tomarse en función de tres niveles: estratégico, táctico y operativo.

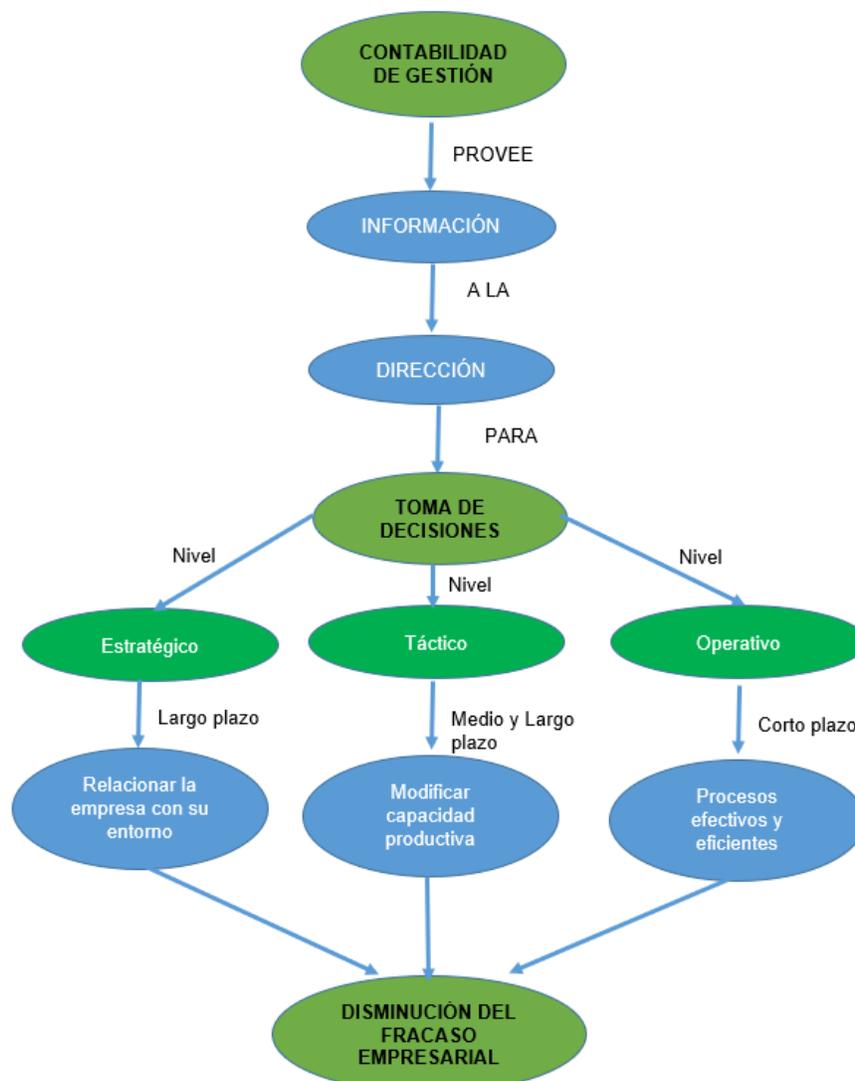
Las decisiones estratégicas son de largo plazo y básicamente se relacionan con la interacción entre empresa y su entorno, de tal forma que se logre adaptar a las nuevas condiciones cambiantes en dicho plazo, dada la variabilidad de los diferentes aspectos del mercado.

Por su parte, las decisiones tácticas son de medio y largo plazo y tienen relación con la modificación de la capacidad productiva, es decir, implica tomar decisiones de inversión para mejorar la competitividad de las organizaciones.

Finalmente, las decisiones en el nivel operativo son las de corto plazo, en tal sentido, la contabilidad de gestión debe proporcionar información sobre los procesos para que estos sean desarrollados de forma efectiva y eficiente.

De esta forma, los encargados de la toma de decisiones tendrán diferentes elementos para que sus empresas perduren en el tiempo y se aleje el riesgo del fracaso empresarial.

Figura 2. Relación entre la contabilidad de gestión y la reducción del fracaso empresarial.



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, existe una relación directa entre la contabilidad de gestión, la toma de decisiones y la reducción del fracaso empresarial, es decir, aquellas organizaciones que tengan la capacidad de organizar su información en un sistema que le permita efectuar correctamente las actividades relacionadas con la contabilidad de gestión, tendrán un mayor flujo de datos que podrán disponer para la toma de decisiones en sus distintos niveles estratégico, táctico y operativo, de tal forma que se reconozca la incidencia del entorno sobre la empresa, se decida modificar la capacidad productiva en algún momento del tiempo y se tomen decisiones para lograr la eficiencia en los procesos y procedimientos empresariales, logrando mitigar los riesgos que puedan producir el fracaso empresarial.

### **7.3.1 Contratación de resultados**

Ahora, es importante considerar el trabajo de campo realizado para identificar prácticas de contabilidad de gestión en las microempresas industriales estudiadas. Para ello se resumen los hallazgos en el cuadro 3, el cual permite identificar factores que pueden aportar a la reducción del fracaso empresarial.

Según los niveles de decisión, cabe recordar que las decisiones estratégicas, tácticas y operativas están en función del análisis del entorno y los recursos disponibles por parte de las microempresas.

En el cuadro 3 se puede observar que, respecto a los recursos disponibles, la situación de la mayoría de las microempresas correspondiente al 61% evidencia que el área contable y financiera es manejada desde la figura de la asesoría externa, lo cual es comprensible dadas las características de este tipo organizaciones y sus limitaciones presupuestales para tener de planta

personal idóneo para el manejo de esta importante área organizacional. Además, sólo el 33.3% de los administradores tiene un nivel de formación académica profesional, por lo tanto, la mayoría de estas empresas debe contar con asesoría externa para desempeñar las funciones correspondientes.

Respecto al análisis del entorno, se aprecia que el 72.2% de las microempresas encuestadas afirma realizar actividades para estudiar el contexto empresarial para la toma de decisiones, teniendo en cuenta principalmente aspectos relacionados con los precios de la economía, de la competencia y elementos relacionados con la competencia desleal que prolifera en este segmento microempresarial y que afecta las operaciones de las organizaciones.

En cuanto a las decisiones estratégicas, es importante advertir que el 77.8% de los microempresarios encuestados evalúa el resultado de las decisiones, a través del indicador ejecutado vs presupuestado, sin embargo, sólo el 27.8% utiliza el benchmarking como herramienta para la toma de decisiones estratégicas.

Cuadro 3. Prácticas de contabilidad de gestión identificadas

Elemento de la contabilidad de gestión	Resultado del diagnóstico		Práctica identificada
Recursos disponibles	Área contable/financiera	Directa: 5.5% Asesoría: 61%	Los recursos con que cuentan las microempresas industriales para la toma de decisiones están conformados por los propietarios/administradores y la contabilidad que manejan, así como su alcance y herramientas asociadas a ella.
	Formación académica del administrador	Básica primaria: 44.4% Profesional: 33.3%	
Análisis del entorno	Microempresas que analizan el entorno	72.2%	El mayor porcentaje de microempresas analiza el entorno para la toma de decisiones empresariales, especialmente la tasa de inflación, los precios del competidor y la competencia desleal
Decisiones estratégicas	Evaluación del resultado de las decisiones	77.8%	Un elevado porcentaje de microempresas evalúan el resultado de sus decisiones, a través del indicador ejecutado vs presupuestado.
	Técnica del benchmarking	27.8%	Un bajo porcentaje de microempresas utiliza el benchmarking para la toma de decisiones estratégicas
Decisiones tácticas y operativas	Optimización de la capacidad instalada	83.3%	El 83.3% de las empresas encuestadas han buscado optimizar la capacidad instalada al tratarse de empresas de la industria, mientras que el 55.6% han apostado a incrementar la productividad.
	Incremento de la productividad	55.6%	
	Innovación de productos	72.2%	Un elevado porcentaje de microempresas industriales ha tomado decisiones tácticas como la innovación de productos como alternativa para incrementar los ingresos.
	Fortalecimiento de recursos tecnológicos	72.2%	Otra importante decisión táctica ha sido el fortalecimiento de los recursos tecnológicos, como estrategia administrativa para mejorar la situación financiera de las microempresas industriales, por intermedio del fortalecimiento de la productividad y eficiencia.
	Mejoramiento del clima organizacional	61.1%	El mejoramiento del clima organizacional es una decisión táctica identificada, que se convierte en un elemento clave para brindar a los empleados las condiciones adecuadas para desarrollar sus tareas y actividades.
	Estabilidad de costos	72.2%	La estabilidad de costos es una decisión operativa, que permite a las microempresas industriales de Guadalajara de Buga fortalecer su competitividad, dada la situación de los precios, la competencia y las utilidades que se buscan maximizar.

Continuación cuadro 3.

Elemento de la contabilidad de gestión	Resultado del diagnóstico		Práctica identificada
Decisiones tácticas y operativas	Acceso a créditos de la banca cuando se requiere	55.6%	Un elevado porcentaje de microempresas cuenta con acceso a créditos de la banca cuando se requiera, lo cual es importante como decisión táctica, ya que es un recurso que se tiene disponible para cualquier eventualidad.
	Experiencia de la empresa	100%	Dadas las características de la muestra, el 100% de las microempresas tienen como base de la estrategia táctica su experiencia en el mercado, producto de los años de permanencia en él, especialmente con la capacidad de comprender la actividad para poder reaccionar ante situaciones del entorno.
	Calidad y exclusividad de los productos	94.4%	Esta es una decisión operativa, en el sentido de que las microempresas de la industria han buscado fortalecer sus productos para satisfacer a los clientes, siendo esto un importante objetivo empresarial identificado en el diagnóstico.

Fuente: elaboración de las autoras con base en el diagnóstico realizado

Continuando con el cuadro 3, se aprecia que las decisiones tácticas y operativas se destacan por la optimización de la capacidad instalada en el caso del 83.3% de los encuestados, la innovación de productos con el 72.2%, el fortalecimiento de recursos tecnológicos (72.2%), la estabilidad de costos.

También se logró determinar que, Dadas las características de la muestra, el 100% de las microempresas tienen como base de la estrategia táctica su experiencia en el mercado, producto de los años de permanencia en él, especialmente con la capacidad de comprender la actividad para poder reaccionar ante situaciones del entorno, además, propender por mantener una adecuada calidad y exclusividad de los productos, en el sentido de que las microempresas de la industria han

buscado fortalecer sus productos para satisfacer a los clientes, siendo esto un importante objetivo empresarial identificado en el diagnóstico.

Otro tipo de decisiones tácticas y operativas tienen que ver con el incremento de la productividad, el mejoramiento del clima organizacional y el acceso a créditos de la banca cuando se requiere.

Como se observa, son diversas las prácticas de contabilidad de gestión encontradas en las microempresas en estudio, que han permitido que éstas permanezcan en el mercado a través de los años. Se aprecia que se toman decisiones en los diferentes niveles producto del reconocimiento del entorno y su influencia en la actividad empresarial, así como la necesidad de fortalecer sus estructuras tácticas y operativas para afrontar el corto y mediano plazo.

## 8. Conclusiones

Con relación al primer objetivo, son diversos los elementos que utiliza la contabilidad de gestión para la toma de decisiones en sus diferentes niveles estratégicos, tácticos y operativos. 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. Esto determina las decisiones tácticas y operativas, en aspectos puntuales como los canales de distribución, las inversiones en activos fijos, el personal, la planta de producción, la selección de fuentes de financiación, la elección de la estructura financiera, la gestión de inventarios, pedidos y asignación de trabajos.

Respecto al segundo objetivo, al elaborar el diagnóstico de la utilización de la contabilidad de gestión en las microempresas industriales de Guadalajara de Buga, que se encuentran en el mercado, fue importante concluir en primer lugar sobre el perfil de las microempresas y sus administradores, dado que esto determina el grado de utilización de las herramientas de la contabilidad de gestión.

La totalidad de estas microempresas están constituidas como Persona Natural, es decir, a pesar de la amplitud de tiempo en el mercado, siguen manteniendo una responsabilidad ilimitada por parte del dueño y conservando la estructura familiar base. En este sentido se puede apreciar que no han evolucionado hacia otras estructuras societarias que puedan ofrecer mayores probabilidades de crecimiento y desarrollo, como por ejemplo una persona jurídica en la cual se puedan incluir otros socios capitalistas.

También se observa que el 77.8% de las microempresas industriales del estudio 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; el hecho de ser microempresas que han perdurado en el mercado puede ser un elemento para destacar de sus administradores, razón por la cual es muy importante conocer también su perfil y características.

Otra característica del perfil de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga que se encuentran en el mercado está asociada a sus clientes dado que el 94.4% de los negocios encuestados tienen sus principales clientes en la propia ciudad, es decir, sus ingresos dependen en alto porcentaje de la economía local. Se logró inferir que la presencia en el mercado de las microempresas industriales de Guadalajara de Buga encuestadas parece estar más asociada a la experiencia que a la formación académica de los administradores.

En el tercer objetivo, concretamente, como prácticas de contabilidad de gestión, fueron diversas las encontradas, como, por ejemplo, el mayor porcentaje de microempresas analiza el entorno para la toma de decisiones empresariales, especialmente la tasa de inflación, los precios del competidor y la competencia desleal.

El 83.3% de las empresas encuestadas han buscado optimizar la capacidad instalada al tratarse de empresas de la industria, mientras que el 55.6% han apostado a incrementar la productividad. Además, un elevado porcentaje de microempresas industriales ha tomado decisiones tácticas como la innovación de productos como alternativa para incrementar los ingresos. Otra importante decisión táctica ha sido el fortalecimiento de los recursos tecnológicos, como estrategia administrativa para mejorar la situación financiera de las microempresas industriales, por intermedio del fortalecimiento de la productividad y eficiencia.

Según el trabajo de campo, el mejoramiento del clima organizacional es una decisión táctica identificada, que se convierte en un elemento clave para brindar a los empleados las condiciones adecuadas para desarrollar sus tareas y actividades. Así mismo, la estabilidad de costos es una decisión operativa, que permite a las microempresas industriales de Guadalajara de Buga fortalecer su competitividad, dada la situación de los precios, la competencia y las utilidades que se buscan maximizar.

Un elevado porcentaje de microempresas cuenta con acceso a créditos de la banca cuando se requiera, lo cual es importante como decisión táctica, ya que es un recurso que se tiene disponible para cualquier eventualidad. Dadas las características de la muestra, el 100% de las microempresas tienen como base de la estrategia táctica su experiencia en el mercado, producto de los años de permanencia en él, especialmente con la capacidad de comprender la actividad para poder reaccionar ante situaciones del entorno. Esta es una decisión operativa, en el sentido de que las microempresas de la industria han buscado fortalecer sus productos para satisfacer a los clientes, siendo esto un importante objetivo empresarial identificado en el diagnóstico.

Considerando lo anterior, puede concluirse que la importancia de la contabilidad de gestión para la toma de decisiones, como elemento que puede reducir el fracaso empresarial en microempresas industriales de Guadalajara de Buga es alta, pues se aprecia que además de la contabilidad que en su mayoría de organizaciones manejan, existe una atención por una serie de variables asociadas a decisiones estratégicas, tácticas y operativas como las relacionadas en el trabajo de campo, razón por la cual son microempresas que han logrado adaptarse al mercado y sobrevivir, sin embargo, muchas prácticas de contabilidad de gestión no fueron evidenciadas, debido a que existe un limitante en este sentido, concretamente el nivel de formación académico

de los administradores de estas empresas, que impide visualizar estrategias más agresivas para el crecimiento y desarrollo de las micro.

## 9. Recomendaciones

Se recomienda mejorar el sistema de información que las empresas manejan para ejercer un control a la gestión de las microempresas, dado que las prácticas que se encontraron no corresponden a una decisión consciente por poner en ejercicio la contabilidad de gestión, sino como resultado empírico de la actividad desarrollada por los microempresarios.

Proponer a los microempresarios que se encuentran aún en el mercado, organizar conversatorios para que compartan sus experiencias y el conocimiento empírico que han adquirido a través de los años, en beneficio de los emprendedores que recién inician la actividad empresarial.

Es importante el cambio de mentalidad de los microempresarios industriales de Guadalajara de Buga, hacia nuevas herramientas de gestión, como la contabilidad de gestión, para ser incorporadas debidamente a sus empresas, sin embargo, la resistencia al cambio puede ser un factor que impida este propósito.

Es recomendable tener capacitación constante para los administradores de estas microempresas, con el fin de adquirir nuevas competencias y visión de mercado.

Dentro de la contabilidad de gestión es importante que los microempresarios se apoyen en profesionales con experiencia en la parte financiera que ayuden a buscar modelos de rentabilidad y liquidez en las empresas, debido a que los contadores que apoyan a estas micro son más de asesoramiento tributario y no financiero.

## Bibliografía

- Alcaldía Municipal y Cámara de Comercio (2015). *Informe Guadalajara de Buga en Cifras 2013-2014*.
- Anaya V., Edgar (2014). *Factores determinantes de la perdurabilidad de las empresas mipymes comerciales en el municipio de sincelejo – sucre: apreciaciones de los directivos*. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas. Maestría en Administración. Sincelejo, Colombia. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/46428/1/edgarjoseanayavelez.2014>
- Blanco, M.I. (1996): *Algunas consideraciones sobre el diseño de sistemas de información para la gestión*. Actualidad Financiera. Monográfico, marzo, pp. 7-17.
- Boned, Josep Lluís y Bagur Lloren (2006). *Contabilidad y control de gestión. Una perspectiva histórica*. Revista de Contabilidad y Dirección. Vol. 3, pp 103-127. Disponible en: [http://www.accid.org/revista/documents/tendencias\\_castellano\\_103-127.pdf](http://www.accid.org/revista/documents/tendencias_castellano_103-127.pdf)
- Canós Darós, Lourdes, Pons Morera, Carlos y Maheut, Julien Philippe (s.f.). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Organización de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia. Disponible en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>
- Cardozo, R; Borchert, P. (2003). *The Disappearance of Businesses*”. *Frontiers of entrepreneurial Research 2003, Babson College, Wellesley, MA*. Citado por: RIVERA R., Hugo Alberto. *Éxito, fracaso y entrepreneurship*. Universidad del Rosario, No. 73, Julio de 2010. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3297/Fasc%C3%ADculo73.pdf?seq>

[uence=1&isAllowed=y](#)

Colombia.com (2016). *Las empresas familiares representan el 70% de la industria colombiana*.

Portal web. Disponible en: <http://www.colombia.com/actualidad/economia/sdi/87823/las-empresas-familiares-representan-el-70-de-la-industria-colombiana>

Congreso de la República de Colombia (2004). *Ley 905 de 2004 (agosto 2). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 45.628 de 2 de agosto de 2004.

Crece Negocios (2016). *Persona natural y persona jurídica*. Portal web. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/persona-natural-y-persona-juridica/>

Delgado Wiesner, Cecilia y Parra Escobar, Ernesto (2007). *Caracterización de la microempresa de punta*. Informe final. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales, Centro de Investigaciones sobre Dinámica Social. Disponible en internet: [www.microempresas.com.co/portal/observatorio/Resumenejecutivo\(microempresadepunta\).doc](http://www.microempresas.com.co/portal/observatorio/Resumenejecutivo(microempresadepunta).doc)

Hayes, Bob (2006). *Cómo medir la satisfacción del cliente. Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico*. Editorial Alfaomega. México.

Horgren, C. T., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos un enfoque gerencial* (Decimo segunda ed.). México, México: Pearson Educación.

Karma, M. (1992): "Une nouvelle approche de conception des systèmes d'information". Revue Française de Comptabilité, n° 234, mai, pp. 41-47

Lorca Fernández, Pedro y García Díez, Julita (2004). *¿Cómo avanzar en la investigación empírica*

*en contabilidad de gestión?*. Observatorio Iberoamericano, No. 2. Disponible en:

<http://www.observatorio->

[iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_2/Pedro%20Lorca%20Fern%C3%A1ndez%20y%20](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_2/Pedro%20Lorca%20Fern%C3%A1ndez%20y%20)

[Julita%20Garc%C3%ADa%20D%C3%ADez.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_2/Pedro%20Lorca%20Fern%C3%A1ndez%20y%20Julita%20Garc%C3%ADa%20D%C3%ADez.pdf)

Martínez Salinas, Esteban S., López Salazar, Aura H. y Angel Urueña, Carlos Alberto (2010).

*Importancia de la información no financiera para la contabilidad de gestión*. Grupo de

investigación Actualidad Contable, Universidad Autónoma de Colombia–Bogotá. Disponible

en: [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xviicongresoaecca/cd/36d.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviicongresoaecca/cd/36d.pdf)

Méndez A., Carlos Eduardo. Metodología. *Diseño y desarrollo del proceso de investigación con*

*énfasis en ciencias empresariales*. 4ta edición. Editorial Limusa. México, 2008.

Mora, Araceli (1994). *Limitaciones metodológicas de los trabajos empíricos sobre la predicción*

*del fracaso empresarial*. Revista Española de Financiación y Contabilidad, No. 80, 1994, pág.

709-732. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/44141.pdf>

Restrepo, Luis, Vélez, Rodrigo, Méndez, Carlos, Rivera, Hugo y Mendoza, Liliana (2009).

*Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean*

*condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*, Colombia: Universidad del

Rosario.

Ripoll Feliu, Vicente (1994). *Aspectos estructurales de la contabilidad de gestión y principales*

*líneas de investigación*. Capítulo de la obra: Elementos de Contabilidad de Gestión. Ediciones

AECA. Coordinador: Jesús Lizcano Alvarez. Disponible en: <http://www.observatorio->

[iberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculos%20diversos%20sobre%20Contabilidad](http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculos%20diversos%20sobre%20Contabilidad)

[%20de%20Gesti%C3%B3n/Vicente%20Ripoll%20Feliu%202.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/Spain/Art%C3%ADculos%20diversos%20sobre%20Contabilidad%20de%20Gesti%C3%B3n/Vicente%20Ripoll%20Feliu%202.pdf)

- Rivera R., Hugo (2010). *Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos*. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, Volumen 28 No. 47, enero - junio de 2010. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/6535/1/perdurabilidad%20empresarial.pdf>
- Sáez T., Ángel, Fernández F., Antonio y Gutiérrez D., Gerardo (2004). *Contabilidad de costos y contabilidad de gestión*. 2da ed. Vol. II. Ed. McGraw Hill, España. 356 p.
- Salvador, Luisa (1998). *La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones*. Universidad de Zaragoza. Disponible en: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/229732.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/229732.pdf)
- Taborda Castillo, Jean Fabián (2016). *Composición empresarial municipio de Guadalajara de Buga 2015*. Cámara de Comercio de Buga, 2016. Disponible en: <http://www.ccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2016/Composicion%20Empresarial%202015/COMPOSICION%20EMPRESARIAL%20BUGA%202015%20web.pdf>
- Taborda Castillo, Jean Fabián (2017). *Informe composición empresarial 2016. Guadalajara de Buga*. Cámara de Comercio de Buga, 2016. Disponible en: <http://ccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2017/Composicion%20Empresarial/COMP OSICION EMPRESARIAL BUGA 2016.pdf>
- Taborda Castillo, Jean Fabián (2018). *Informe socioeconómico de la zona Buga y área de jurisdicción 2017*. Cámara de Comercio de Buga. Disponible en: <http://ccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2018/Informe%20Economico%20de%20la%20Zona/INFORME ECONOMICO DE LA ZONA BUGA Y JURISD.pdf>
- Vélez, Á., Restrepo, L., Garzón, M. y Méndez, C. (2005). Protocolo de investigación, Grupo de

Perdurabilidad Empresarial. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

## Anexos

### Anexo A. Encuesta a microempresarios

#### PERFIL DE LA MICROEMPRESA

**Nro. Encuesta:**

1. Nombre del establecimiento:
2. ¿Cuántos años en el mercado tiene la microempresa?
3. Bajo qué tipo de sociedad está conformada la microempresa
  - Persona Natural
  - Sociedad Limitada
  - Sociedad Anónima
  - SAS
  - Sociedad Unipersonal
  - Otra                                   ¿Cuál?
4. La persona encargada de la administración de la empresa es:
  - El propietario
  - Un familiar del propietario
  - Un particular

5. Indique cuál de las siguientes áreas existen en su microempresa:

	Directa	No tiene	Asesoría
Administrativa			
Contable/financiera			
Comercial			
Producción			
Ns/Nr			

6. ¿Dónde se encuentran ubicados sus clientes? (indique el principal mercado)

Tuluá

Buga

Cali

Centro del Valle

Norte del Valle

Colombia

Ns/Nr

## **GESTIÓN EMPRESARIAL**

- *Formación empresarial:*

7. ¿Cuál es la formación académica del administrador de la microempresa?

Básica bachiller

Profesional

Indique la carrera:

Profesional con postgrado

Indique la especialización:

Tecnólogo Indique la carrera:

Otra ¿Cuál?

8. ¿Cuántos años de experiencia tiene el administrador en la actividad que desarrolla? Nro. \_ años

9. ¿Cuál ha sido la principal fuente de aprendizaje para desarrollar la actividad productiva?

Formación académica

Experiencia adquirida a través de los años

Cursos de capacitación

Asistencia técnica

Otros ¿Cuáles?

- ***Factores que pueden reducir el riesgo de fracaso empresarial***

10. Sobre la identidad organizacional (marque con X si aplica a su microempresa)

La empresa ha cultivado valores en sus empleados

Las decisiones que se toman tienen en cuenta componentes éticos

La empresa considera la responsabilidad social para la toma de decisiones

Se hacen reconocimientos al esfuerzo de sus empleados

La empresa es reconocida en el mercado

11. Cohesión social para la acción (marque con X si aplica a su microempresa)

El conocimiento se comparte entre los empleados

El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal

Hay comunicación formal entre los grupos de interés

Los empleados tienen un alto grado de pertenencia con los propósitos y objetivos de la empresa

12. Reconocimiento por el entorno y el sector (marque con X si aplica a su microempresa)

La empresa documenta sus decisiones

Se hace un seguimiento al marco legal para su constante cumplimiento

Es transparente y cumplida con sus fuentes de financiación

La empresa documenta el conocimiento que producen sus empleados

13. Diferenciación (marque con X si aplica a su microempresa)

Hay plena comunicación entre las áreas de la empresa

Los propietarios han identificado oportunidades de negocio

La empresa se preocupa por establecer ventajas competitivas en los productos/servicio

Tiene sistemas de información sobre clientes y proveedores

14. Factores que aportan a la eficiencia (marque con X si aplica a su microempresa)

Conocimiento y análisis de su grupo de interés

Aprendizaje de experiencias pasadas, adoptándolas a la operación

Los empleados están coordinados y bien informados tanto de la empresa como de sus funciones y responsabilidades

Se procura que no exista una alta rotación de empleados

15. Gestión integral

Los directivos realizan planeación estratégica para la construcción de futuro

La empresa tiene en cuenta a su grupo de interés para la toma de decisiones

Los directivos tienen más conocimiento del entorno y del mercado que los empleados

Los gastos en publicidad tienen relación directa con el volumen de ventas

- *Prácticas de contabilidad de gestión:*

16. ¿Cuál es el objetivo financiero que persigue la microempresa?

Maximización de utilidades

Maximización del valor

Satisfacer las necesidades del cliente

Incrementar los flujos de caja

Otro ¿Cuál?

17. ¿Quién es el encargado de la contabilidad del negocio?

Propietario/Administrador

Contador externo

No llevaba contabilidad ¿Por qué?

18. ¿Cuál es la importancia que tiene la contabilidad para su microempresa?

Conocer los movimientos de recursos que tiene durante un periodo

Suministrar información al Estado, clientes y propietario

Conocer la situación de la microempresa

Cumplir con la ley

No tiene mayor importancia

El tamaño del negocio no amerita llevar contabilidad

19. De las siguientes herramientas financieras, ¿cuáles utiliza y cuáles no?

SI      NO

Libro diario

Balance general

Estado de Ganancias y Pérdidas

Flujo de efectivo

Libro fiscal

20. ¿Cuál es el principal uso que le da a las herramientas financieras?

Analizar la situación financiera de la empresa

Controlar las finanzas de la empresa

Presentar resultados al propietario

Para efectos tributarios

Para toma de decisiones

No se le da ningún uso

Otros usos

¿Cuáles?

21. ¿De qué forma logra conocer con exactitud la utilidad de su negocio?

A través de la elaboración del estado de resultados

Porque logra cubrir todos los costos y gastos

No conoce con exactitud las utilidades del negocio

22. ¿Cuál es la principal dificultad para conocer con exactitud la utilidad de su negocio?

Complejidad para la elaboración del estado de resultados

Dificultad para reconocer todos los costos y gastos

No lleva una contabilidad organizada

Otra dificultad

¿Cual?

- *Decisiones estratégicas*

23. ¿Analiza el entorno para la toma de decisiones empresariales?

Si

No            ¿Por qué?

24. Qué aspectos del entorno considera que influyen con mayor fuerza en las decisiones empresariales: Marcar con una X:

Estabilidad macroeconómica

Clima de inversión

Políticas sectoriales

Factores sociales

Factores tecnológicos

Factores culturales

Competencia desleal

Precio del competidor

Tratados de libre comercio

Contrabando

Políticas crediticias

Tasa de inflación

Todos los anteriores

Otros ¿Cuáles?

25. ¿Cuál es la principal causa del riesgo para la perdurabilidad de las empresas en la actualidad?

Inestabilidad de las medidas económicas

Falta de continuidad en los programas sectoriales

Factores políticos e institucionales.

Inestabilidad política

Política cambiaria y de comercio exterior

Inestabilidad social, inseguridad y orden público.

Sobreoferta de productos y/o servicios

Reformas tributarias y cargos impositivos del estado

Variación de los precios de insumos y/o materias primas

Otra causa ¿Cuál?



- *Decisiones tácticas y operativas*

30. Cuál de las siguientes acciones han tomado en para la permanencia de la microempresa en el mercado:

Hacer reingeniería

Reducir personal

Venta de activos improductivos

Disminuir el inventario para mejorar el flujo de caja

Incremento de la productividad

Optimización de la capacidad instalada

Otras acciones

¿Cuáles?

31. De las siguientes alternativas, ¿cuál ha utilizado para incrementar los ingresos de su empresa?

Innovación de productos y/o servicios

Diseñar Plan de desarrollo

Ajustar canales de distribución adecuados

Estrategias de publicidad

Diferenciación de los competidores

Disminuir dependencia de clientes

Otras

¿Cuáles?

32. ¿Cuál de las siguientes estrategias administrativas y financieras ha utilizado para mejorar la situación financiera de la microempresa?

Capacitar el personal para el desarrollo de sus funciones

Mejorar el clima organizacional

Fortalecer los recursos tecnológicos

Está establecido el control de gestión

Mejorar la rotación de cartera

Medir el retorno de la inversión

Otros

33. Desde el punto de vista del factor financiero, ¿cuáles son las principales características de la microempresa?

Acceso a créditos de la banca cuando lo requiere

Habilidad para competir con precios

Estabilidad de costos

Elasticidad de la demanda con respecto a los precios

Existencia y claridad de las políticas de cartera

34. De las siguientes fuentes de financiación, ¿cuáles son las que utiliza con mayor frecuencia?

Microcrédito

Créditos informales

Proveedores



Desarrollo de nuevos productos y servicios

Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo

Programa post-atención

Experiencia de la empresa

38. ¿Ha recibido colaboración por parte de entidades públicas para su microempresa?

Si

No

39. Si su respuesta es sí, ¿qué tipo de colaboración ha recibido?

Capacitación

Créditos (capital semilla)

Rebajas o plazos para pago de impuestos

Exoneración de impuestos

Otra colaboración

¿Cuál?

## Anexo B. Lista de microempresas industriales que colaboraron con el trabajo de campo.

Nro.	1. Nombre del establecimiento:	2. Cuántos años en el mercado tiene la microempresa?	3. Bajo qué tipo de sociedad está conformada la microempresa
1	PANADERIA KAREN'S BUGA	18	Persona Natural
2	SOLO CAUCHOS	18	Persona Natural
3	TALLER DE JOYAS EFREN	18	Persona Natural
4	OSWALDO VALLEJO	28	Persona Natural
5	REBOBINADOS DEL VALLE	16	Persona Natural
6	SOWENIR MARKETING SAS	15	SAS
7	VELADORAS EL MILAGROSO	13	Persona Natural
8	MAYFER TALLER	12	Persona Natural
9	PROMEFIL	18	Persona Natural
10	MUEBLES UBIARTES	30	Persona Natural
11	REBOBINADOS DEL CENTRO DEL VALLE SAS	4	SAS
12	PANADERIA EL GRAN PAN	5	Persona Natural
13	PANADERIA LA VIÑA	6	Persona Natural
14	DECORMUEBLES	11	Persona Natural
15	IMPRESOS QUINTERO	22	Persona Natural
16	COLCHONERIA EL PAISA	15	Persona Natural
17	LUBRICENTRO LA 11	18	Persona Natural
18	PANADERIA TOLIPAN	9	Persona Natural
19	CONFESIONES MECHA'S	10	Persona Natural
20	CENTRO UNIFORMES	9	Persona Natural
21	LITOGRAFIA IMPRIMIMOS	8	Persona Natural
22	SERVIHENAO MOTOS	7	Persona Natural
23	AGROSERVICIOS BIOSOIL	7	Persona Natural
24	SIRENA FAJAS POST QUIRURGICAS	9	Persona Natural
25	TALABARTE VICTORIA	6	Persona Natural
26	ARTE Y PREFABRICADOS LA JIRAFÁ	5	Persona Natural
27	TAPICERIA Y CARPINTERIA SOTO	6	Persona Natural
28	LA "MAMA" REPOSTERIA	20	Persona Natural

29	LA MAMA REPOSTERIA	13	Persona Natural
30	PANADERIA Y CAFETERIA CASITA DEL PANDEBONO LA 12	3	Persona Natural
31	DISEÑO Y ALTA COSTURA LINEMAR	1	Persona Natural
32	PRINCESAS MAGICAS BUGA	1	Persona Natural
33	CARPINTERIA Y EBANISTERIA MANTILLA	1	Persona Natural
34	PANADERIA PAN DE VIDA BUGA	1	Persona Natural
35	PANADERIA Y PASTELERIA DELICIAS DE LA JULIA	1	Persona Natural
36	SANCHEZ LOZANO CONFECCIONES	1	Persona Natural
37	PANADERIA Y PASTELERIA MIA	7	Persona Natural
38	PANADERIA RICO PAN BUGA	8	Persona Natural
39	MUEBLES MAT	6	Persona Natural
40	MORRALES Y MORRALES SAMMY	9	Persona Natural
41	JUANRICURAS POSTRES Y PONQUES	6	Persona Natural
42	PIZZERIA WARNER	7	Persona Natural
43	LA FERIA DEL BUÑUELO DE BUGA	8	Persona Natural
44	JUANOS TORTAS Y PONQUES	6	Persona Natural
45	LACTEOS EL NEVADO DE BUGA	8	Persona Natural
46	TALLER DE CARPINTERIA HOMERO SOTO	5	Persona Natural
47	CREACIONES GABYS JOYEROS	4	Persona Natural
48	PASION CAKE TORTAS Y POSTRES	4	Persona Natural
49	SANTA BRASA RESTAURANTE PARRILLA BAR	4	Persona Natural