



**Contabilidad gerencial como instrumento para la toma de decisiones en las PYMES del
sector comercial**

Mariam Montenegro Hurtado

Universidad Estatal Península de Santa Elena

Facultad Ciencias Administrativas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Unidad de Integración Curricular II

Tutor:

PhD. Cañizares Cedeño Edgar Leonardo.

Febrero 2021





Resumen

Este ensayo argumentativo aborda la importancia de la contabilidad gerencial y su influencia al ser empleada como herramienta para la toma de decisiones en las PYMES, teniendo en cuenta que esta contabilidad da paso a implementar como elemento el análisis de costo, volumen y utilidad, puesto que es necesario la aplicación de ésta para efectuar la contabilidad gerencial. Además, se referencian varios autores con investigaciones relevantes acerca de este tema y se presentan los argumentos necesarios en donde dan a conocer la importancia de utilizar el método de costo, volumen y utilidad, sin embargo, varios autores mencionan que no es conveniente el uso de este método debido a las limitaciones al proyectar períodos cortos, con relación a esto, se evidencia mediante un ejercicio práctico, la influencia que tienen sus resultados en la toma de decisiones, por lo que se valida la postura de esta investigación sobre los beneficios mediante la aplicación de la contabilidad gerencial, concluyendo en que la aplicación del método costo, volumen y utilidad no es necesariamente encontrar un punto de equilibrio, sino también evaluar las posibles consecuencias por los cambios de variables ante la utilidad neta, brindando además información necesaria para la correcta toma de decisiones en las PYMES.

Palabras clave: Contabilidad gerencial, Normas internacionales de contabilidad, contabilidad de costos.

Firma Estudiante

Montenegro Hurtado Mariam

Firma Tutor

PhD. Cañizares Cedeño Edgar Leonardo.



Contabilidad gerencial como instrumento para la toma de decisiones en las PYMES del sector comercial

El Ecuador, durante su historia, ha experimentado grandes cambios en el sector comercial, trayendo consigo nuevas formas y métodos para direccionar los negocios, reflejando un gran impacto en la contabilidad gerencial la cual provee información, brinda apoyo a la dirección y control de la empresa y promueve la eficiencia en la organización, de tal manera que la contabilidad gerencial se ha establecido como una herramienta clave en la toma de decisiones financieras en las organizaciones.

A medida que las PYMES se desarrollan, enfrentan grandes desafíos y cambios que las obligan cada día a estar preparados desde el ámbito empresarial. Tanto así que los gerentes de las empresas deben responder de forma inmediata ante cualquier adversidad que se les presente creando un gran impacto en la contabilidad gerencial, la cual surge con el propósito de brindar información certera a la empresa, que sea de forma ordenada, analizada y necesaria para la toma de decisiones gerenciales, por tal motivo la investigación se centra con el objetivo de demostrar que la contabilidad gerencia tiene beneficios que permiten la toma de decisiones en las PYMES del sector comercial.

Para el desarrollo del trabajo se ha estructurado en tres segmentos. El primero comprende los antecedentes de investigación. Vinculado a esto encontramos el segundo segmento, donde se plasma cada variable de estudio. Finalmente se detalla los estudios



obtenidos plasmados con base en conclusiones donde se comprobarán si es efectiva la manera en que los gerentes de las empresas usan la información contable para la toma de decisiones en las MIPYMES.

Los cambios acelerados desde el punto de vista tecnológico y de talento humano, ha sobrellevado desde finales del siglo XIX a que se distinga una revolución dentro de la información contable en las organizaciones, dado la presencia de una competitividad empresarial que se enlaza cada vez más de un sistema de gestión eficiente para tomar decisiones tanto desde el punto de vista administrativo como operativo.

Contabilidad Gerencial

Según Peralta, menciona que la contabilidad gerencial: “es un método de colección de información y su correcta interpretación para que los accionistas, gerentes, propietarios, administradores adopten decisiones correctas con la intención de utilizar con eficacia los recursos de la empresa, optimizando la generación de valor” (2019, pág. 16).

En relación con lo que menciona el autor, la contabilidad gerencial analiza desde las actividades operativas de la empresa hasta el producto terminado dando paso a reforzar las actividades que merecen más apoyo e ímpetu para obtener buenos resultados. Así mismo tantea y examina el progreso del plan inicial o estratégico, con sus alternativas o desvíos, así como las vías de soluciones para tomar buenas decisiones. Cabe resaltar que la efectiva comunicación entre las diferentes gerencias es de suma importancia para llegar a conseguir de forma clara los objetivos planteados en el plan operativo y estratégico, todo esto evidenciado a través de reportes contables que la gerencia aplica en las operaciones de planteamiento y control.



Autores como Cano, quien afirma que la contabilidad gerencial: "Puede ser definida como un sistema de información dirigido hacia el interior de la empresa con el propósito de mejorar la planeación, la organización, la dirección y el control de las unidades económicas" (2013, pág. 15).

El autor hace mención que la contabilidad gerencial proporciona datos claros, precisos y certeros que ayuda a mejorar la situación de la empresa, teniendo un control sobre los datos financieros de la institución y buscar los resultados más favorables al momento de tomar decisiones.

Contabilidad, instrumento útil de la empresa.

En cuanto a la contabilidad se aplica en las empresas como instrumento útil que facilita información para la toma de decisiones económicas la cual estudia el patrimonio de la empresa, y ayuda a registrar y sintetizar las diferentes operaciones en una empresa con el fin de explicar resultados.

Cabe mencionar que existen varios métodos de llevar la contabilidad en una empresa, una es de forma manual en la cual se usa la máquina calculadora, esta vía no es tan actualizada en las empresas, ya que posee la desventaja al no optimizar el tiempo y hacer el procedimiento contable más lento, y la otra vía es llevar la contabilidad de forma computarizada la cual permite exactitud en el cálculo y resultados obtenidos en un tiempo muy corto.

La contabilidad es extensa y con varias aristas, esta vendrá a ser la vida económica de una empresa, en la que se tendrá que comparar y estudiar el pasado, presente y la proyección de resultados a que se procura llegar.



Objetivo de la Contabilidad Gerencial.

El objetivo de la contabilidad gerencial es entregar información como herramienta ineludible para una adecuada y certera toma de decisiones, permitiendo así lograr los objetivos y gestiones de su responsabilidad, confeccionando nuevas soluciones en forma oportuna.

A su vez brinde información interna que permite evaluar, mejorar y elaborar las políticas de la empresa para que la gerencia opte por tomar las decisiones correctas. Dado que de esta manera los gerentes perciben de la efectividad de cada área, para de esta manera controlar las operaciones continuas.

Importancia de la Contabilidad Gerencial

El correcto funcionamiento en las operaciones de la empresa será la principal fuente para que esta crezca en todos los aspectos tanto económicos como profesional, basado en principios éticos. Muchas veces se menciona el papel principal que juega la contabilidad gerencial para la toma de decisiones, a través del control y seguimiento de las operaciones de la empresa y el uso de herramientas de costos para así contabilizar los recursos.

Resaltando la importancia de los niveles estratégicos que deben existir en la gerencia de la empresa para así enfrentar los posibles cambios externos que puedan presentarse, esto es debido a que si las estrategias de la gerencia no están actualizadas su desarrollo será un poco lento o estancado, debido al impacto tecnológico y sus acelerados cambios.



Cabe recalcar que la contabilidad gerencial se base en datos contables comparables que permitan una toma de decisiones a favor de la empresa, dando opciones de mejoras y aumentando su desarrollo económico.

La información contable en las decisiones empresariales

La toma de decisiones representa uno de los aspectos primordiales en relación con la gestión de información en la empresa, dando paso a la información financiera que interactúa en la empresa al momento de brindar información adecuada de todas las áreas operativas, principalmente en soporte de las decisiones empresariales.

El aspecto contable interviene dentro del sistema de información de la empresa y da paso a que el contador juegue un papel importante dentro de las posibles decisiones administrativas. Todo esto es evidenciado a través de informes como los estados básicos los cuales están realizados por el personal externo de la institución, a su vez conocida como contabilidad financiera la cual tiene como base.

A causa de obtener una adecuada toma de decisiones a nivel gerencial, se recomienda combinar los modelos de toma de decisiones con la intuición. Al momento de emplear un modelo como técnica de soporte en las decisiones fundamentado en información, se llega a reducir el apoyo personal, incrementándose la tecnología de información como instrumento que abastece cualquier inquietud que cualquier persona pueda presentar al momento de tomar decisiones.



Igualmente, estos enfoques direccionados a combinarlos funcionan, ya que tanto expertos como aspectos tecnológicos tienen fortalezas y debilidades que se perfeccionan entre sí. Mientras que los modelos tecnológicos son eficientes en la valoración de los objetivos, los especialistas están sometidos a prejuicios de apreciación y valoración, y pueden sufrir de falta de confianza o dejarse llevar por políticas de la organización.

Contabilidad gerencial y de costos

La contabilidad de costos y la contabilidad gerencial van de a mano, puesto a que la primera se encarga de contabilizar los costos de producción de la empresa, administrar la materia prima y entregar un producto terminado, por otro lado, la segunda, se encarga de trasladar todos los valores antes mencionados al sistema contable para después ser organizado y poder contar con un informe que sirve a los usuarios de la información contable.

Con relación al párrafo precedente, el autor Arana menciona que la contabilidad de costos:

“Es una rama de la contabilidad que acumula internamente la información relacionada con los costos y tiene como propósito predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar de los costos de producción” (2017, pág. 8).

Clasificación del costo

Los datos del costo se clasifican en las siguientes categorías:

- Los elementos del producto (costo del producto)
- Relación con la producción
- Relación con el volumen
- La capacidad de asociarlos
- El departamento donde se incurren

- Las áreas funcionales



El período en que se van a cargar los costos al ingreso

- La relación con la planeación, el control y la toma de decisiones. (Arana, 2017, pág. 10)

Relación con la Planeación, el control y la toma de decisiones

El autor Arana, menciona los costos que ayudan a la gerencia en las funciones de planeación y toma de decisiones, entre los cuales se mencionan:

- Costos Estándares y presupuestados. Son aquellos que deberían incurrirse en determinado proceso de producción en condiciones normales, usualmente se relacionan con los costos unitarios de producción.
- Costos controlados y no controlables. Son aquellos que pueden estar directamente influenciados por los gerentes de departamento en determinado período, los no controlables son aquellos que no administran en forma directa determinado nivel de autoridad gerencial.
- Costos fijos comprometidos y discrecionales. El costo comprometido surge por necesidad cuando se encuentra con una estructura organizacional básica, el costo discrecional surge de las decisiones anuales de asignación para costos de reparaciones y mantenimiento.
- Costos relevantes e irrelevantes. Los relevantes son costos futuros esperados que difieren entre cursos alternativos de acción y pueden descartarse si se cambia o elimina alguna actividad económica. Los irrelevantes no se afectan por las acciones de la gerencia.
- Costos diferenciales. Es la diferencia entre los costos de cursos alternativos de acción sobre una base de elemento por elemento, si el costo aumenta de una alternativa a



otra, se denomina costo incremental, si disminuye de una actividad a otra se denomina costo decremental. (Arana, 2017, pág. 34)

Desventajas en el uso de costo – volumen y utilidad

El autor Horngren menciona que existen ciertas desventajas con relación a la aplicación del sistema de costo, volumen y utilidad, siendo una de estas las siguientes:

- Cualquier hipótesis que se realicen sobre los costos variables y costos fijos normalmente se aplican solo en un rango de ingresos por ventas.
- Los costos fijos se fijan solamente por un período determinado de tiempo, si se mueve más allá de ese período de tiempo, los costos fijos dejan de serlo. (2010, pág. 54)

De acuerdo a lo mencionado, el autor afirma que el análisis de costo, volumen y utilidad sufre varios límites, de la misma manera, no se puede utilizar el análisis para los marcos de tiempo corto, debido a que los costos variables en ese caso no son tan variables, por lo que siempre es necesario aplicar este análisis con mucho sentido común.

De la misma manera, el autor Hernández coincide con el autor Horngren y menciona que: “No es una herramienta para evaluar la economía, puesto que existe dificultad en la práctica para el cálculo y clasificación de costos en fijos y en variables, por lo que no es apta para situaciones de crisis” (2015, pág. 46).

Por otro lado, otros autores coinciden con Arana, mencionando que este método es muy factible al momento de ser aplicado a los costos de manera estratégica, con la finalidad de obtener información relevante al momento de tomar decisiones acertadas alineadas con el objetivo a corto y largo plazo de la empresa.

Análisis de costo – volumen y utilidad

Cabrera menciona que: “El análisis de costo, volumen, utilidad (CVU) destaca las relaciones que existen entre costos, cantidades vendidas y precios, lo que permite la integración de toda la información financiera de la empresa”. (2018, pág. 10)

En torno a lo mencionado, este análisis, ayuda a identificar ciertos problemas económicos que pueden surgir en una empresa, y ayuda en la búsqueda de la solución necesaria, mejorando la situación financiera de la empresa. Por otro lado, el análisis del CVU permite que los recursos con los que cuentan las empresas destinadas para las actividades son limitados, por lo que ayudan a conocer la fluctuación con los cambios del volumen para entender la manera de controlar los costos.

De la misma manera, el autor menciona otras formas en las que se puede usar el análisis del costo, volumen y utilidad:

- Analizar los efectos sobre las utilidades de cambiar los precios de ventas.
- Analizar los efectos sobre las utilidades de cambiar los costos
- Analizar los efectos sobre las utilidades de cambiar el volumen
- Establecer precios de venta
- Seleccionar la mezcla de productos para vender
- Elegir entre estrategias de marketing. (Cabrera, 2018, pág. 11)

De acuerdo al párrafo anterior, se menciona que el análisis del CVU determina el volumen para lograr la utilidad planteada dentro de los objetivos de los accionistas de la organización, la herramienta necesaria para realizar este análisis es el punto de equilibrio.



Aplicación general del análisis de la relación costo-volumen-utilidad

La utilidad generada en una organización es sin duda el resultado de los efectos de cada variable, en torno a los ingresos, costos, margen de contribución y volumen de ventas, por otro lado, la utilidad es la diferencia entre las ventas y sus costos, y esta a su vez está en función de los costos variables unitarios, la cantidad de unidades vendidas y de los costos fijos. Por lo que todo lo argumentado en esta sección se plasma en el siguiente ejercicio práctico.

Industrias "Montenegro S.A." produce tapas para USB, su costo unitario variable es de USD 200, sus costos fijos son de USD 50,000 y el precio de venta es de USD 2,50, se logra el punto de equilibrio vendiendo 100,000 unidades, y, actualmente el nivel de las mismas es de 120.000 unid., obteniendo una clara utilidad de USD 10.000.

El consejo financiero analiza los siguientes escenarios:

- Si se consigue un proveedor que redujera el costo variable en USD 0.25, ¿Qué pasaría con el punto de equilibrio y sus utilidades?
- ¿Qué sucedería si el precio de ciertos costos variables de fabricación incrementara USD 0,10 y cuál sería su punto de equilibrio y utilidades?

Solución a los escenarios:

Presentamos ventas de \$300.000,00(120 000*2.5), costos variables de \$ 240.000,00(120 000*2), un margen de contribución de \$60.000,0(Ventas – Costos de Ventas) los costos fijos de \$ 5.000,00 y una utilidad neta de \$ 10.000,00

Tabla 1

Punto de equilibrio y sus utilidades si el costo variable redujera

Precio de ventas	\$ 2.50	\$300.000,00
Costos variables	\$ 1.75	\$210.000,00
Margen de Contribución	\$ 0.75	\$90.000,00
Costos Fijos	\$ 50.000,00	\$50.000,00
Ventas Totales	120 000 U	\$40.000,00

Nota. Punto de equilibrio = Costos Fijos Totales / Margen de Contribución ($50.000/0.75=66.67$ U)

Realizando un análisis de este escenario, se puede verificar que, ante la disminución del costo variable, el punto de equilibrio pasa de 100,000 unidades a 66,67 unidades, es decir, una diferencia del 33.33%, provocando que la utilidad incremente de USD 10,000 a USD 40,000, y como conclusión se tiene que, si las demás variables son constantes, una disminución en el costo variable, es muy favorable para la empresa.

Tabla 2

Punto de equilibrio y sus utilidades si el precio variable incrementa

Precio de ventas	\$ 2.50	\$300.000,00
Costos variables	\$ 2.10	\$252.000,00
Margen de Contribución	\$ 0.40	\$48.000,00
Costos Fijos	\$ 50.000,00	\$50.000,00
Ventas Totales	120 000 U	-\$.2000,00

Nota. Punto de equilibrio = Costos Fijos Totales / Margen de Contribución (50.000/0.40= 125.000U)

Según los resultados, si el costo variable se incrementó un 5%, y el punto de equilibrio aumentó a 25% de 100,000 unidades que se necesitaban para no ganar ni perder, se elevó a 125,000, teniendo en cuenta que el nivel de ventas está en 120.000, dicho nivel no alcanza para llegar al P.E., reflejando en el estado de resultados una pérdida de USD -2,000



Con base a lo planteado, se evidencia la importancia de la administración del margen de contribución en la planeación de utilidades, de la misma manera, el efecto que ocasiona el cambio de volumen, por lo que la toma de decisiones sería en este caso que:

- Si el precio de venta aumenta, se necesitan menos utilidades para alcanzar el PE, caso contrario, se van a requerir más utilidades para alcanzarlo.
- Cuando aumenten los costos variables por cada unidad, se van a requerir más unidades para lograr el PE, pero si disminuye el costo variable, se van a requerir menos utilidades para alcanzarlo.
- Cuando se incrementan los costos fijos, se necesitarán más unidades para lograr el PE, caso contrario, se disminuyen los costos fijos, se necesitarán menos unidades.

Bajo este contexto, se evidencia que el análisis de la relación costo, volumen y utilidad no es necesariamente encontrar un punto de equilibrio, sino también evaluar las posibles consecuencias por los cambios de variables ante la utilidad neta, y aunque varios autores mencionan que la aplicación de este método no es de mucha relevancia, queda evidenciada por medio de un ejercicio práctico que mediante este método, la toma de decisión se vuelve más confiable, teniendo en cuenta que solo se necesita conocer las ventas, costos fijos y variables para emplear este método.

Cada día las microempresas y las pequeñas empresas van tomando lugar en el sector comercial, debido a la demanda de trabajo que se está generando, pero cabe recalcar que muchos factores económicos hacen que surjan estos emprendimientos con el fin de innovar en este sector y mantenerse en el mercado.



Con relación a lo antes expuesto, se puede concluir mencionando que las herramientas que brinda la contabilidad gerencial en la toma de decisiones, manifiestan la situación actual de los hechos económicos de las organizaciones a través del reconocimiento y manifestación de los servicios económicos que realizan, con el propósito de forjar informes financieros con sus pertinentes observaciones, los cuales son de gran importancia para el oportuno y adecuado direccionamiento de las empresas.

Al realizar el análisis de costo, volumen y utilidad queda plasmado el vínculo entre los precios de venta, volumen de producción, costos, gastos y utilidad, donde se permite elegir el producto a vender, no obstante se puede analizar desde otra arista de investigación como sería la aplicación del costo, volumen y utilidad en los diferentes sectores productivos del Ecuador, debido a que en el mismo se encuentran varias subdivisiones del mercado, para así escoger a decisión propia las destrezas de mercado y examinar los efectos en las utilidades por las variaciones del costo.





Bibliografía

Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales. Métodos cuantitativos para la administración*. Segunda Edición.

Arana, T. C. (2017). *Contabilidad Gerencial y Contabilidad de Costos*. Perú.

Cabrera, C. C. (2018). *Costos II*. México: SUAyED.

Cano, A. (2013). *Contabilidad gerencial y presupuestaria aplicada a las ciencias económicas, administrativas y contables*. Bogotá: La U.

Horngren, C. (2010). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. México: Pearson.

Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa* (Vol. Octava edición). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Peralta, N. V. (2019). *Contabilidad Gerencial* (Vols. ISBN: 978-612-4308-15-4 <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/>). Perú: Ediciones Carolina (Trujillo).

Peralta, N. V. (2008). *Contabilidad Gerencial* (Vols. ISBN: 978-612-4308-15-4 <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/>). Perú: Ediciones Carolina (Trujillo).

Villanueva, L. (2015) La toma de decisiones en la organización y el gran valor del profesional de la información en su desarrollo recuperado de https://www.infotecarios.com/la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion-y-el-gran-valor-del-profesional-de-la-informacion-en-su-desarrollo/#.X_iHO1i23IU

Warren, S (2012), *Contabilidad administrativa*, 10ma ed. Editorial. Cengage Learning.

Rodríguez, Y. (2014) Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas auspiciada por las Universidades de Granada Facultad de Comunicación y Documentación Departamento de Información y Comunicación y la Universidad de la Habana Facultad de Comunicación Departamento de Ciencias de la Información.



Lucas, J. (2011) La Contabilidad como herramienta competitiva en las Pyme de la ciudad de Córdoba.

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (2019) Memorias del XII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión y IV Congreso Internacional de Gestión Empresarial LAS TENDENCIAS EN CONTABILIDAD Y GESTIÓN EMPRESARIAL. VISIÓN DE IBERO-AMÉRICA, junio, 2018.

Banco Central del Ecuador (2020) Cuentas Nacionales Trimestrales de Ecuador. Resultados de las Variables Macroeconómicas, 2020.III

