

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

**INFLUENCIA DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL EN LA TOMA
DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL
DISTRITO DE TARAPOTO - PERIODO 2012**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES EN CIENCIAS CONTABLES:

**JORGE FERNANDO NAVARRO FLORES
ISRAEL QUINDE HUAMÁN**

ASESOR:

C.P.C.C. JULIO CÉSAR GONZÁLES DEL ÁGUILA

**TARAPOTO - PERÚ
2013**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

**INFLUENCIA DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL EN LA TOMA
DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL
DISTRITO DE TARAPOTO – PERÍODO 2012**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES EN CIENCIAS CONTABLES:

JORGE FERNANDO NAVARRO FLORES

ISRAEL QUINDE HUAMÁN

ASESOR:

C.P.C.C. JULIO CÉSAR GONZÁLES DEL ÁGUILA

TARAPOTO – PERÚ

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

**INFLUENCIA DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL EN LA TOMA
DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL
DISTRITO DE TARAPOTO – PERÍODO 2012**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES EN CIENCIAS CONTABLES:

JORGE FERNANDO NAVARRO FLORES

ISRAEL QUINDE HUAMÁN

ASESOR:

C.P.C.C. JULIO CÉSAR GONZÁLES DEL ÁGUILA

TARAPOTO – PERÚ

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

**INFLUENCIA DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL EN LA TOMA
DE DECISIONES DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL
DISTRITO DE TARAPOTO – PERÍODO 2012**

Para Optar el Título Profesional de:
CONTADOR PÚBLICO

Presentado por los:

Bach. JORGE FERNANDO NAVARRO FLORES

Bach. ISRAEL QUINDE HUAMÁN

Aprobado en contenido y estilo el día 20 de Diciembre del 2013, ante el siguiente Jurado:

C.P.C.C. M.Sc. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi
PRESIDENTE

C.P.C.C. M.Sc. Carmen Pérez Tello
SECRETARIA

Ing. Agroind. Pierre Vidaurre Rojas
MIEMBRO

C.P.C.C. Julio César Gonzáles del Águila
ASESOR

DEDICATORIA

A mis admirables padres Fernando y María Angélica, mis preciados abuelitos George, María Solit, Oswaldo y Mercedes, mis adorables hermanas Karla y Almendra Saraí, quienes dan el norte y gula en mi vida y por el infinito amor, consideración y paciencia que siempre me supieron dar.

Al Dr. Juan Bautista López Díaz por ser mi mentor y porque me brindó incondicionalmente su apoyo moral para impulsarme y exigirme cada vez más en esta dura y muy ansiada lid académica para ser una persona íntegra y capaz en el desarrollo del ejercicio profesional.

A algunos compañeros por sus gestos de bondad y entusiasmo brindados en las horas de clases en la cual compartíamos en nuestra alma mater Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Jorge Fernando.

A mis grandiosos padres Ismael y Neirith, mis abuelos Cristian, María, Constantino y Edith; y a Karina, Ivonne y Jaime, mis hermanos, a todos ellos por el afecto, comprensión, tolerancia y la confianza depositada en mi persona.

A nuestros familiares más cercanos que de alguna manera contribuyeron en nuestra superación día a día.

Israel.

AGRADECIMIENTO

- **Al ser Omnisapiente. Nuestro Dios padre todopoderoso, por el inmenso amor que nos tiene, el regalo divino de la vida y la dación de la sabiduría; hoy aptos para ser una pieza fundamental de un cambio social equitativo con los conocimientos actuales e innovadores y los valores morales para practicarlos en la toma de decisiones de nuestra futura vida profesional.**

- **A la C.P.C.C. M.Sc. Nora Manuela Dextre Palacios, por su orientación metodológica y especializado profesional en el presente estudio de investigación, de igual modo a nuestro asesor C.P.C.C. Julio César Gonzáles del Águila, por su orientación honesta y erudito y al C.P.C. Abraham Miranda Saavedra por su comprensión profesional. Asimismo a todos los empresarios de los diversos hoteles del distrito de Tarapoto por el tiempo que hemos compartido en la realización del proceso y evolución de la tesis.**

- **A toda esta gama de profesionales y emprendedores por el tiempo asumido y predispuesto para el desarrollo de la presente tesis.**

Los autores.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación propone como tema central la contabilidad gerencial y lleva como título: "Influencia de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto – Período 2012". Dicho sea de paso, ésta tesis descriptiva fue elaborada por los Bachilleres egresados de esta casa superior de estudios Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto; cuya autoría pertenece a Jorge Fernando Navarro Flores e Israel Quinde Huamán. Los mismos que distribuyeron en cinco capítulos y, cuatro subcapítulos relevantes sólo, dentro del marco teórico referencial:

En el primer capítulo se describe la realidad problemática, la justificación de estudio; el objetivo central y los objetivos específicos, y se da cuenta sobre las limitaciones atinadas.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, asimismo se describen los antecedentes y se especifican las bases teóricas-científicas, la definición de términos básicos y la hipótesis a partir de la cual se ha determinado las variables de estudio. Este capítulo permite ubicar el tema de investigación dentro del conjunto de teorías existentes sobre "La contabilidad gerencial o contabilidad de gestión". Después de la parte segunda nos indica la "Base legal de la actividad hotelera". Posteriormente, la tercera parte incluye la "Interacción de la contabilidad gerencial en la fisionomía de los servicios del rubro hotelero". Por último está el cuarto alcance de estudio "El Balanced Scorecard como herramienta de la contabilidad gerencial", siendo ésta la parte medular del presente trabajo de investigación.

En el tercer capítulo, se describe la metodología de la investigación detallando la población y muestra, el tipo y diseño de investigación y finalmente las técnicas e instrumentos de investigación.

En lo concerniente al cuarto capítulo, incluye el tratamiento estadístico e interpretación y discusión de los resultados. Finalmente en el capítulo quinto, se especifica las conclusiones y recomendaciones alcanzadas en el presente trabajo y las referencias bibliográficas y anexos.

Los autores.

RESUMEN

La industria turística a nivel mundial continúa generando expectativas muy notorias, lo cual causa el incremento cada vez con mayor fuerza y desarrolla un papel muy protagónico para la prosperidad de las diferentes ciudades en el mundo, pero para esto deben basarse en capacitaciones profesionales de alta especialización, asistida por las tecnologías de información y comunicación, en donde progresivamente se irá satisfaciendo las necesidades de los clientes con la aplicación del ongoing.

Cabe indicar que la selva nororiental tiene un enorme potencial turístico ejemplo tenemos a la ciudad de Tarapoto conocido como “La ciudad de las Palmeras”, dada a sus condiciones climatológicas tropicales y a esto se lo agrega la gratitud y solidaridad de sus pobladores. Estos antecedentes permitieron elegir como objeto de estudio de investigación a los catorce (14) hoteles categorizados del distrito, en donde esta actividad se ganó un espacio en el mercado nacional e internacional, el cual se evidencia con la buena orientación en materia de contabilidad gerencial en la toma de las decisiones empresariales, en tal sentido partimos del siguiente problema interrogativo:

¿Influye la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto – Período 2012?. Haciendo frente a dicho problema se ha considerado como HIPÓTESIS que la contabilidad gerencial tiene un alto grado de influencia positiva en la toma de decisiones de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto.

Los INSTRUMENTOS utilizados en la investigación para la recolección de datos fueron encuestas, observaciones y referencias bibliográficas, así como navegación en Internet.

El informe final de tesis en mención contiene información y aportes importantes sobre la contabilidad gerencial y su repercusión con la toma de decisiones adoptadas a partir del Cuadro de Mando Integral. Los RESULTADOS de la investigación han demostrado que influye la contabilidad gerencial positivamente en la toma de decisiones de las empresas hoteleras de Tarapoto.

ABSTRACT

The tourist industry to level world continue to generate expectation very obvious which cause the rise each time with main strenght and development an activity very protagonic for the success of the differents towns in the world but for this must to base in professional capacitates of high especialitation to be present for the tecnologies of information and communication in where progressively be went satisfying the necessities of the clients with the aplication of the ongoing.

Next to indicate that the jungle north eastern have a high potential turist example we have to Tarapoto city such as "The city of the Palmers" in view climatologies conditions tropics and this to add the gratitude and solidarity of poblacion. This antecedents us to permit to select like object of study of investigation of the fourteen (14) hotels categorically of the districts in where this activity to win a space in the market national and international the which be evidence with the good orientation in matery of accountancy managership in the take of decision managership, in this case we started of the next problem interrogative:

¿Influence the accountancy managership in the take of decision of the hotels company of the distrit of Tarapoto – Period 2012? Making front to saying problem it's considered like HYPOTHESIS that the accountancy managership have a high grade of influence positive in the take of decision of the hotels company of the distrit of Tarapoto.

The INSTRUMENTS utilizes in the investigation for the together of dates were inquest, observations and reference bibliographic. Such as Internet navigation.

The report finally of thesis in mention have information and contribution importants about the accountancy managership and your repercussion with the take of decisions to adopt apart of the Chart of Command Integral. The RESULTS of the investigation to show that influence the accountancy managership positive in the take of decisions of the hotels company.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

I. PÁGINAS PRELIMINARES

A. TÍTULO	i
B. DEDICATORIA	iv
C. AGRADECIMIENTO	v
D. PRESENTACIÓN	vi
E. RESUMEN	vii
F. ABSTRACT	viii
G. ÍNDICE GENERAL	ix
H. ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
I. ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
J. ÍNDICE DE CUADROS	xvii
K. ÍNDICE DE ANEXOS	xviii

II. CUERPO DEL INFORME

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.1.1. Situación o realidad problemática	20
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	22
1.1.1. Justificación teórica	22
1.1.2. Justificación metodológica	22
1.1.3. Justificación práctica	23
1.1.4. Justificación académica	23
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.3.1. Objetivo general	24
1.3.2. Objetivos específicos	24

1.4. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	24
--	-----------

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DEL PROBLEMA	25
2.1.1. Antecedentes	25
2.2. BASES TEÓRICAS	31
2.2.1. La contabilidad gerencial o contabilidad de gestión	31
2.2.1.1. Evolución de la contabilidad gerencial o de gestión	31
2.2.1.2. Organismos emisores de principios y normas en contabilidad gerencial o de gestión	38
2.2.1.3. Lineamientos de la contabilidad gerencial	39
2.2.1.4. Perfil profesional del contador gerente	48
2.2.1.5. Niveles de la actividad gerencial	58
2.2.1.6. La contabilidad de gestión ante la nueva realidad	59
2.2.1.7. Aspectos claves de un adecuado sistema de gestión	61
2.2.1.8. El sistema de información para la gestión gerencial	71
2.2.1.9. Dos enfoques en contabilidad gerencial	77
2.2.2. Base legal de la actividad hotelera	79
2.2.2.1. Ley para el desarrollo de la actividad turística (Ley N° 26961, publicado el 29.05.1998)	79
2.2.2.2. Definiciones básicas del servicio hotelero	82
2.2.2.3. Estructura de costos	84
2.2.2.4. Reglamentación	86
2.2.2.5. Aspecto tributario y legal	89
2.2.3. Interacción de la contabilidad gerencial en la fisonomía de los servicios del rubro hotelero	102
2.2.3.1. Prefacio	102
2.2.3.2. Registro de costos	103
2.2.3.3. Sistema de costos	103
2.2.3.4. Costo de servicio	103

2.2.3.5. Naturaleza	104
2.2.3.6. Costo de la hora de trabajo	104
2.2.3.7. Estructura de los costos de servicios	104
2.2.3.8. La actividad hotelera y un nuevo sistema de información	106
2.2.3.9. Aspecto a tener en cuenta en un adecuado informe de gestión estratégica	112
2.2.3.10. Posibilidad de utilizar sistemas de gestión estratégicos	129
2.2.4. El Balanced Scorecard como herramienta de la contabilidad gerencial	129
2.2.4.1. Conceptualización del Balanced Scorecard	129
2.2.4.2. Mediciones en el Balanced Scorecard	132
2.2.4.3. Construcción de un Balanced Scorecard	134
2.2.4.4. Consideraciones importantes para el éxito del proceso	145
2.2.4.5. Herramientas para implementar el Balanced Scorecard	147
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	151
2.3.1. Glosario general de los términos básicos	151
2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE ESTUDIO	159
2.4.1. Hipótesis	159
2.4.1.1. Formulación de la Hipótesis	159
2.4.2. Variables	159
2.4.2.1. Variable independiente (VI): Influencia de la contabilidad gerencial	159
2.4.2.2. Variable dependiente (VD): Toma de decisiones de las empresas hoteleras	159

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA	161
3.1.1. Población o Universo	161
3.1.2. Muestra	161
3.2. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	161
3.2.1. Tipo de investigación	161
3.2.1.1. De acuerdo al fin que se persigue	161
3.2.1.2. De acuerdo a la técnica de contrastación	161
3.2.2. Diseño de investigación	162
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	163
3.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	164

CAPÍTULO IV RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. PRESENTACIÓN DE DATOS GENERALES	165
4.1.1. Perspectiva del cliente	166
4.1.2. Perspectiva de procesos	170
4.1.3. Perspectiva financiera	172
4.1.4. Perspectiva de recurso humano	175
4.2. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	178
4.2.1. Interpretación y discusión	178
4.2.1.1. Perspectiva del cliente	178
4.2.1.2. Perspectiva de procesos	179
4.2.1.3. Perspectiva financiera	181
4.2.1.4. Perspectiva de recurso humano	182

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES	184
5.2. RECOMENDACIONES	185
BIBLIOGRAFÍA	187
ANEXOS	190

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01 : LA EMPRESA Y LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO	166
GRÁFICO N° 02 : FRECUENCIA DE ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO	166
GRÁFICO N° 03 : TIEMPO DE LOS EMPLEADOS CON LOS CLIENTES	167
GRÁFICO N° 04 : EXISTENCIA DE PRESUPUESTO PARA GASTOS DE MERCADEO	167
GRÁFICO N° 05 : EXISTENCIA DE DETALLE DE NÚMERO DE QUEJAS (LIBRO DE RECLAMACIONES)	168
GRÁFICO N° 06 : EXISTENCIA DE ÍNDICE DE LEALTAD DE LOS CLIENTES	168
GRÁFICO N° 07 : EXISTENCIA DE ÍNDICE DE CLIENTES SATISFECHOS	169
GRÁFICO N° 08 : RELACIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS CON RESPECTO A LAS VENTAS	169
GRÁFICO N° 09 : RELACIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS CON REFERENCIA A LOS INGRESOS	170
GRÁFICO N° 10 : RELACIÓN DE EMPLEADOS CON LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS	170
GRÁFICO N° 11 : RELACIÓN DE GASTOS INFORMÁTICOS CON RESPECTO A LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS	171
GRÁFICO N° 12 : SOFTWARE DE LAS EMPRESAS	171
GRÁFICO N° 13 : TIPO DE SOFTWARE	172
GRÁFICO N° 14 : RAZÓN DE SOLVENCIA DE LOS HOTELES DE TARAPOTO	172
GRÁFICO N° 15 : RAZÓN DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO O APALANCAMIENTO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL DISTRITO DE TARAPOTO	173
GRÁFICO N° 16 : RAZÓN DE GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS	174
GRÁFICO N° 17 : MARGEN DE UTILIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS HOTELERAS DEL DISTRITO DE TARAPOTO	174
GRÁFICO N° 18 : INFORMACIÓN DE ANTIGÜEDAD DE LOS TRAB.	175

GRÁFICO N° 19 : COSTO DE ENTRENAMIENTO DE LOS	
TRABAJADORES ASIGNADOS -----	175
GRÁFICO N° 20 : EDAD PROMEDIO POR CADA ÁREA ASIGNADA -----	176
GRÁFICO N° 21 : NIVEL ACADÉMICO ALCANZADO DE LOS TRAB. -----	176
GRÁFICO N° 22 : RELACIÓN DE EMPLEADOS PERMANENTES Y	
NO PERMANENTES -----	177

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 01 : RELACIÓN EXISTENTE DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA, LA CONTABILIDAD Y LAS DECISIONES GERENCIALES	40
FIGURA N° 02 : ESQUEMATIZACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL MODERNA	44
FIGURA N° 03 : ENTORNO COMPETITIVO Y DE RÁPIDOS CAMBIOS	47
FIGURA N° 04 : LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO PARTE INTEGRANTE DEL PROCESO GERENCIAL	48
FIGURA N° 05 : NIVELES DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL	59
FIGURA N° 06 : EL BALANCED SCORECARD – MODELO DE ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON	131
FIGURA N° 07 : MODELO INPUT - OUTPUT – ENFOQUE ADMINISTRATIVO TRADICIONAL	133
FIGURA N° 08 : PROCESO DE ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD	136
FIGURA N° 09 : ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS – FODA	138
FIGURA N° 10 : LA CADENA DE VALOR	141
FIGURA N° 11 : ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD	143

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01 : CLASIFICADOR INTERNACIONAL INDUSTRIAL	
UNIFORME DE LA ACTIVIDAD HOTELERA _____	82
CUADRO N° 02 : CLASIFICACIÓN Y/O CATEGORIZACIÓN DE LOS	
ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE _____	87
CUADRO N° 03 : DISPOSITIVOS LEGALES _____	101
CUADRO N° 04 : SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL	
BALANCED SCORECARD _____	149

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 01 : LISTADO DE EMPRESAS HOTELERAS CATEGORIZADAS	
EN EL DISTRITO DE TARAPOTO _____	191
ANEXO N° 02 : BASES PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA _____	195
ANEXO N° 03 : CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL _____	198
ANEXO N° 04 : ESTADOS FINANCIEROS CON CIFRAS REALES	
DE EMPRESA HOTELERA ANÓNIMA	
DEL DISTRITO DE TARAPOTO _____	206

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Es un honor y a la vez es una enorme satisfacción el ofrecer nuestro trabajo de investigación en la modalidad de informe de tesis a todos aquellos interesados en la temática de la contabilidad gerencial o también llamado contabilidad de gestión. Las investigaciones realizadas trataron netamente de la contabilidad gerencial como punto esencial del marco empresarial de la actividad hotelera.

Consideramos que la presente tesis es una fuente inagotable del saber no sólo para los empresarios, gerentes o administradores de las diversas empresas abocadas a la hotelería, sino también para el público en general y para beneplácito de las ciencias administrativas, financieras y contables.

Partimos de las revisiones de referencias bibliográficas para lograr que la influencia de la contabilidad gerencial no hubiera sido posible su desenvolvimiento en todos sus extremos en la repercusión de la toma de decisiones, esto en cuanto para la observancia de la mejora en la gestión de las empresas hoteleras en el corto, medio y largo plazo.

Es por ello que mediante el Cuadro de Mando Integral del inglés *Balanced Scorecard*; modelo de gestión tomados de Kaplan y Norton, se realizaron estudios base a través de las cuatro perspectivas plasmadas en el objeto de estudio que fueron las catorce empresas hoteleras del distrito de Tarapoto, durante el período económico que comprendió un año en particular, las mismas que conforman un pequeño grupo económico de ésta trascendental industria turística en el cual se dinamiza la economía de éste importante distrito considerado como eje de desarrollo económico y social de la región y del país.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Situación o realidad problemática

El contexto de la actividad turística resulta relevante en nuestro país, según estudios socioeconómicos realizado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. En el sector los principales factores que determinan la demanda turística del Perú son el nivel de renta de los principales países emisores, los precios relativos de la oferta turística de los países competidores del Perú, la oferta de atractivos y servicios, la información y el marketing turístico, la estabilidad social y política del país.

Por otro lado, las perspectivas de la demanda turística peruana en el corto plazo son favorables lo que hace razonable asumir que el sector tiene el potencial para continuar creciendo a tasas relativamente elevadas durante los próximos años. Si bien en el corto plazo no se prevé un aumento sustancial de la renta discrecional en los países desarrollados, dadas las bajas tasas de crecimiento que se proyectan para este (1.9%) y el próximo año (2.7%), las perspectivas para el mediano plazo continúan siendo positivas.¹

Así, si analizamos la oferta de atractivos y servicios este factor tiene que ver con los gustos y preferencias de los demandantes, el fin último del viaje turístico es conocer los atractivos que ofrece cada destino, los que pueden ser de muy distintas características. Por otro lado, las visitas a dichos atractivos solo será posible si existe la infraestructura y los servicios adecuados. Consecuentemente, los atractivos ofertados y la calidad de los servicios alrededor de estos, se convierten en un determinante importante para la elección de un destino.

Así, la situación específica al analizar de la oferta de servicios de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto, que están enmarcadas en el sector turismo, las mismas se encuentran adecuados en materia de infraestructura, pero debemos

analizar más a profundidad en términos de gestión a las empresas hoteleras por ejemplo dentro de este campo turístico, en materia de gestión empresarial y análisis de costos para la toma de decisiones, lo cual podría ser complementado con una adecuada contabilidad gerencial, la misma que sirve para la correcta y efectiva toma de las decisiones empresariales, para llegar a patrones técnico-económicos-sociales en las empresas hoteleras, donde se visualiza y realiza la aplicabilidad de la herramienta de gestión materia de gerenciamiento; en la cual, se usa información para la vanguardia de los resultados económicos en un periodo determinado y luego adoptar como punto de partida la razonabilidad de los estados financieros suficientes para suplir las carencias administrativas de gestión, bajo lo cual nos formulamos la siguiente interrogante que nos servirá de guía en el rumbo de la investigación:

¿Influye la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto – Período 2012?

2.JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Dentro de este contexto es importante realizar un trabajo de investigación que permita establecer cómo influye la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las empresas hoteleras, para ello se ha realizado un estudio acerca de esta problemática tomando como muestra, los hoteles del distrito de Tarapoto período 2012.

1.2.1. Justificación teórica

- La presente investigación, contribuye a una satisfacción primaria en el uso de teorías y conocimientos en el mejoramiento de los sistemas de contabilidad gerencial en los hoteles para promover el desarrollo a través de una nueva herramienta que pueda revolucionar el control de la gestión.
- Pone al alcance las estrategias, recursos, materiales, técnicas e instrumentos, equipos y otros servicios que permite la consolidación de la contabilidad gerencial y operativa a través del Cuadro de Mando Integral del inglés Balanced Scorecard de tal manera que fortalezca la capacidad e imagen institucional.

1.2.2. Justificación metodológica

- En la presente investigación se ha contribuido con algunas técnicas y estrategias en el proceso de investigación, de tal manera que sirva en otras investigaciones similares.
- Contribuirá en mejorar la capacidad de la contabilidad gerencial de manera particular el de los hoteles, con otras formas de trabajo, métodos, técnicas o aplicación que constituyan al mejoramiento de la calidad administrativa.
- En la necesidad que tienen la comunidad empresarial de optimizar los resultados, aplicando estrategias y técnicas que traducidos en una rica fuente

de actividades, y adecuados al contexto, favorezcan la capacidad de liderar, representar, expresar e interpretar mensajes.

1.2.3. Justificación práctica

- Para las empresas hoteleras es fundamental tener un modelo de sistema de información gerencial como herramienta de gestión para la mejor toma de decisiones que conduzcan a lograr las metas y objetivos en los resultados económicos.

1.2.4. Justificación académica

- La Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto en coordinación con la Facultad de Ciencias Económicas y la Escuela Académico Profesional de Contabilidad y con la destreza de nuestras autoridades universitarias; aprobaron y posteriormente publicaron la Resolución en definitiva del Plan Curricular de Estudios 2007 – II a través de nuestro distinguido Consejo Universitario y Consejo de Facultad de nuestra primera casa superior de estudios. Cabe señalar que esta nueva implantación curricular de estudios va a ser de beneplácito para todos los estudiantes de nuestra escuela profesional. De esta manera el objetivo prioritario será el de promover a la investigación a través de las tres asignaturas de seminario de investigación I, II y III; alcanzando la moción en el perfil de proyecto de tesis y en la posterior ejecución de los futuros informes de tesis profesionales de pre-grado. Logrando ser paradigmas de todas aquellas personas interesadas a realizar este tipo de investigación y coadyuvando al fortalecimiento de la formación profesional.

1.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

- Determinar el grado de influencia de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Describir el mecanismo de la contabilidad gerencial en la efectividad de las empresas hoteleras.
- b) Establecer la herramienta de gestión que facilita la efectiva toma de decisiones en las empresas hoteleras.
- c) Definir los lineamientos de la contabilidad gerencial para las empresas hoteleras.

1.4.LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- σ Limitaciones de tiempo: El periodo de desarrollo de la presente tesis fue de 3 meses, iniciándose la cuarta semana del mes de agosto del 2013 y culminando en la tercera semana del mes de noviembre del mismo año.
- σ Limitaciones de recursos financieros: Los recursos financieros ascendieron en un importe de S/. 5,253.00 nuevos soles y que han sido subvencionados por los propios investigadores, los mismos que fueron definidos según el clasificador presupuestal de gastos aprobado por el congreso de la república para el año 2013.
- σ Limitaciones de información: La información que se logró captar no fue lo suficiente como para poder informar con mucho más precisión nuestra investigación en la parte de los anexos; en donde se encuentra dos de los estados financieros más relevantes de tan sólo una empresa hotelera del distrito de Tarapoto. En cambio que para las demás empresas hoteleras no se ha logrado obtener dichos estados financieros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DEL PROBLEMA

2.1.1. Antecedentes

La búsqueda de antecedentes bibliográficos en diversos centros de documentación nos ha dado como resultado el encontrar los siguientes trabajos relacionados con la investigación que realizamos:

a) En el mundo:

T. HOMGREN, Charles y FOSTER, George (2010), en su trabajo de investigación titulado: “Contabilidad de costos – Un enfoque gerencial”. – Francia, señala que la Contabilidad Gerencial o llamada también Contabilidad de Gestión proporciona información para tres objetivos importantes: Planeación y control de las operaciones de rutina, decisiones poco habituales, fijación de políticas y planeación a largo plazo y evaluación de inventarios y cálculos de utilidades.

Puesto que da mayor énfasis a los costos de planeación y control, iniciamos esta investigación con temas de suma importancia gerencial, como el papel del contador en la organización; relación costo-volumen-utilidad, responsabilidad del contador, costos estándar, presupuestos flexibles y costos relevantes en las decisiones no rutinarias, que son los instrumentos gerenciales de mayor utilidad.

Existen antecedentes sobre este modelo de información de gestión ya que:

- A principios de siglo en la escuela de la administración científica, donde ingenieros en empresas innovadoras combinaban indicadores financieros y no financieros.
- En los años sesenta en los Estados Unidos de América ya se trabajaba en la General Electric con un documento de gestión que incorporaba un conjunto de indicadores para obtener información de gestión.
- El enfoque francés de Tablero de a bordo (Tableau de Bord) desarrollado hace más de 50 años en Francia también provee información de gestión estratégica en forma muy interesante.
- El enfoque norteamericano del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) desarrollado por Robert Kaplan y David Norton por último incorpora conceptos en información para la gestión estratégica que es necesario tener en cuenta.

Todos estos antecedentes inducen a pensar que presentar información necesaria para la gestión estratégica de la empresa ya era un tema de investigación a principios de siglo.

Tanto los conceptos de la escuela de administración científica, como el tablero de control desarrollados por la General Electric proveen pautas en información para la gestión a ser tenidas en cuenta en la confección de sistemas de información de gestión. Pero es en base al enfoque europeo de tablero de a bordo y al cuadro de mando integral norteamericano que se va a trabajar en esta investigación.

Esto debido a que la información provista por la escuela de administración científica y al tablero de control desarrollado por la General Electric que interesa para esta investigación se encuentra incorporada ya en los enfoques de tablero de a bordo y el cuadro de mando integral.

Mediante el enfoque europeo del tablero de a bordo o mediante el enfoque norteamericano del cuadro de mando integral se puede confeccionar un

sistema de gestión de la empresa que utilice múltiples indicadores de performance atados a la estrategia de la empresa para lograr sus objetivos, tanto objetivos de corto como de largo plazo.

En un punto anterior de esta tesis se han enumerado los objetivos de la contabilidad gerencial y es posible, en función de esos objetivos, diseñar un sistema de información gerencial que vaya de acuerdo a los lineamientos generales del cuadro de mando integral y del tablero de a bordo y que permita presentar toda la información necesaria para cumplir con esos objetivos.

Siguiendo con esta perspectiva se puede desarrollar un tablero o cuadro de mando que permita cumplir con los objetivos de la contabilidad gerencial aplicados a una empresa en particular.

RUBIO DOMÍNGUEZ, Pedro (2011), en su trabajo de investigación titulado: “Manual del análisis financiero para la toma de decisiones”. – México, nos dice: El principal objetivo de este manual es dominar la interpretación de los estados financieros, con el fin de evaluar la situación actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con vista a determinar del mejor modo posible la situación y resultados futuros. Engloba aquellos datos de indudable interés para el empresario, actualizándose de manera constante, para disponer de información instantánea, sobre la evolución económica de su empresa.

A través del análisis de los estados financieros y de la estructura patrimonial de la empresa, el empresario estará en disposición de conocer de forma permanente: el período medio o de maduración de la empresa; el fondo de maniobra, el capital de trabajo y la situación de tesorería; análisis de la liquidez y solvencia; los fondos generados por las operaciones; el cash flow; la autofinanciación; distinguirá los conceptos de rendimiento y rentabilidad; el efecto de apalancamiento; y conocerá ante todo la distancia a que se encuentra de la cancelación de pago.

LUCAS DAPENA, Juan (2012), en su trabajo de investigación doctoral titulado: “La contabilidad gerencial como herramienta competitiva en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Córdoba”. – Argentina, donde estableció modelos de información de gestión estratégica que sirvan a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Córdoba como una ventaja competitiva que les permita contar con información estratégica para gestionar a las empresas a la luz de los objetivos que se habían planteado, tanto de largo como de corto plazo perfeccionando sus procesos de toma de decisiones dentro de la planificación estratégica.

Durante la investigación se ha ido desarrollando la Contabilidad Gerencial y posteriormente se profundizó en modelos de Contabilidad Gerencial necesarios para proveer información de gestión estratégica en las empresas.

Asimismo, se realizó una investigación de campo en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Córdoba para conocer en qué grado de desarrollo se encuentra la información de gestión estratégica que se utiliza en las mismas para que los empresarios tomen sus decisiones en función de los objetivos que se plantearon. Además se analizó si las pequeñas y medianas empresas contaban con las condiciones consideradas básicas para implantar sistemas de información de gestión estratégicos.

Motivó esta investigación la intención de desarrollar modelos de información de gestión estratégica que sirvan a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Córdoba como una ventaja competitiva que les permita contar con información estratégica para gestionar a las empresas como foco motriz de los objetivos que se han planteado, tanto de largo como en el corto plazo afinando sus procesos de toma de decisiones dentro de la planificación estratégica.

Para eso se trabajó sobre modelos de contabilidad gerencial o estratégica tales como el cuadro de mando integral y el tablero de a bordo, con la finalidad de incorporar a la gestión de las empresas de la ciudad de Córdoba aquellas

herramientas que se presentaban en estos modelos y que son de gran utilidad para presentar información gerencial a los tomadores de decisiones en las empresas.

Para realizar esta tarea es necesario determinar cuál es el grado de desarrollo y de manejo de este tipo de información en las empresas cordobesas.

Este fue el disparador de la investigación de campo donde se buscó conocer la realidad de las empresas cordobesas en base a dos cuestionamientos.

El primero apuntaba a conocer qué herramientas estaban utilizando para tomar decisiones en el aspecto estratégico en sus empresas.

El segundo, ante la duda de que no se utilicen herramientas de gestión estratégica como las presentadas en la primera parte de la investigación, se buscó determinar si estaban dadas las condiciones para que se utilicen herramientas de gestión estratégica en la administración de empresas aquí en Córdoba.

Para obtener la información que permita formarnos un juicio acerca de estos dos cuestionamientos es que se entrevistó a personal jerárquico de empresas que estadísticamente fueron seleccionados.

La entrevista consistía en un cuestionamiento (se adjunta en anexo I) al cual el entrevistado debía responder. Las preguntas que se les hacía pertenecían a dos dimensiones:

- La dimensión estratégica
- La dimensión sistemas de información

En lo referente a la dimensión estratégica la finalidad era reunir información que permita responder si estaban dadas las condiciones para que se utilicen

herramientas de información de gestión estratégica en la administración de empresas.

En cuanto a la dimensión sistemas de información contemplaba preguntas para conocer qué herramientas se estaban utilizando para tomar decisiones estratégicas en las empresas.

b) En el Perú:

PACHECO FERNÁNDEZ, Mónica Jesús (2010), realizó una investigación titulada: “La contabilidad gerencial y su incidencia en las finanzas de las pequeñas empresas gráficas en el distrito de Villa El Salvador”. – Perú, cuyo objetivo primordial de la investigación fue demostrar que la Contabilidad Gerencial contribuye al mejoramiento en las finanzas de las pequeñas empresas gráficas en el distrito de Villa El Salvador.

Además, de comprobar que la planificación permite implementar la Contabilidad Gerencial de manera eficiente e incrementa la producción en las pequeñas empresas gráficas del distrito de Villa El Salvador.

Por otro lado, permite determinar que en un buen sistema de organización influye en el logro de la producción de las pequeñas empresas gráficas del distrito de Villa El Salvador.

Finalmente, se tiene que demostrar que un eficiente sistema de control permite obtener costos adecuados en las pequeñas empresas gráficas del distrito de Villa El Salvador. Esto a su vez fortalecerá como herramienta de gestión prioritaria a la contabilidad gerencial.

FLORES SORIA, Jaime (2010). En su libro titulado: “Contabilidad gerencial”. – Perú, nos indica, que la Contabilidad Gerencial se refiere a aquella parte del proceso gerencial que enfoca el uso de los recursos

organizacionales. Consecuentemente, se refiere a los procesos y tecnologías de gerencia, cuyo enfoque está puesto en agregar valor a la organización, mediante el logro del uso eficaz de los recursos, en contextos dinámicos y competitivos.

La Contabilidad Gerencial como parte integrante del proceso gerencial, indudablemente agrega valor mediante la continua comprobación de la eficacia de la organización en el uso de los recursos y en la consiguiente creación de valor para accionistas, clientes o terceros involucrados.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. La contabilidad gerencial o contabilidad de gestión

2.2.1.1. Evolución de la contabilidad gerencial o de gestión

Cuando hablamos de contabilidad gerencial es preciso hacer un repaso de su origen y evolución a lo largo del tiempo.

Siguiendo las investigaciones de Robert Kaplan podemos decir que la contabilidad gerencial surge como rama de la contabilidad a principios del siglo XIX en los molinos textiles de Estados Unidos, evolucionando a lo largo de ese mismo siglo en los ferrocarriles y posteriormente en las siderúrgicas de la segunda mitad de siglo.

Después de la Revolución Industrial, surge un nuevo tipo de organización que trata de integrar por lo menos dos o más de los procesos que anteriormente realizaban productores por separado para obtener bienes que luego se comercializaban en el mercado.

Es decir que lo que se buscó fue tratar de efficientizar los distintos procesos productivos mediante su integración en una sola empresa. Es así como surgen las primeras empresas jerarquizadas con empleados

asalariados donde se agruparon distintas actividades pertenecientes a un mismo proceso productivo en una misma organización, actividades que anteriormente se realizaban por separado y se comercializaban a través del mercado.

La aparición de este nuevo tipo de organizaciones creó una demanda de información que anteriormente no era necesaria. Es así que los propietarios crearon herramientas para conocer la eficiencia del trabajo y del material que se convertían en producto acabado y herramientas que también se utilizaban para motivar y evaluar a los directivos que supervisaban el proceso.

Con estos antecedentes es que surgen las primeras medidas de contabilidad interna, con el objetivo de ayudar a los gerentes a manejar las operaciones controlando los procesos productivos de estos productos intermedios que se realizaban en departamentos unisectoriales y, permitiendo a los propietarios saber qué era lo que hacían los gerentes. Estas primeras medidas eran simples dado que las empresas a las que se referían eran empresas simples en las cuales la gran complejidad consistía en haber integrado dos o más actividades (que anteriormente se realizaban en empresas separadas) con el objetivo de lograr mayores ganancias.

Posteriormente, con el ferrocarril el marco geográfico y el tamaño de las organizaciones cambió dado que para gestionar a las empresas en gran crecimiento los empresarios se encontraron con dos nuevos factores a tener en cuenta que eran: la dispersión geográfica y el mayor tamaño de las empresas.

Ante esta situación es que fueron necesarios sistemas contables de gestión efectivos para coordinar de forma eficiente las actividades

logísticas de transformación y distribución de estas empresas y para dar medidas del rendimiento de los directivos, descentralizados y dispersos.

Posteriormente, con la mejora en los transportes y en las comunicaciones, aprovechando las economías de escala, surge un nuevo tipo de organización dedicada a la venta y distribución de mercaderías conocidas como cadenas detallistas.

Estas empresas buscaban principalmente lograr economías de escala mediante la compra de mercaderías en gran volumen y la venta al por menor en distintas localidades geográficas de los Estados Unidos. Esta actividad dio lugar a nuevas necesidades en lo que hace a información contable para gestionar a las empresas. En base a la necesidad de estas actividades surgen medidas necesarias para conocer la eficiencia y la eficacia en la compra, distribución y venta de mercaderías.

Es así, durante el siglo XIX, la contabilidad gerencial buscaba brindar la mejor información posible a los directores y propietarios para un correcto manejo de las empresas que fueron apareciendo y evolucionando a lo largo de ese siglo.

A comienzos del siglo XX surgen las primeras empresas integradas, entre las cuales el nombre de Du Pont Powder Company es el más importante a citar.

En esta firma se da por primera vez la integración total de actividades de manera tal que en una misma empresa se encontraba toda la cadena productiva.

Ante esta situación los sistemas contables evolucionaron para satisfacer las necesidades de información de estas grandes empresas en las cuales

las necesidades de información superaban ampliamente las posibilidades de los sistemas contables existentes en ese momento.

Los directivos de la Du Pont Powder Company crearon la fórmula de retorno sobre la inversión, la cual daba una medida global del éxito comercial de cada unidad operativa de la empresa.

La utilidad de esta nueva medida fue principalmente para los altos directivos de la empresa dado que debían dirigir una organización que estaba constituida por un número bastante grande de unidades operativas. El porqué de su utilidad se refiere principalmente a las necesidades de capital de todas estas unidades y las restricciones de capital que poseía la empresa como un todo. El retorno sobre la inversión le sirve principalmente (al menos en sus comienzos) a la Du Pont Powder Company como una medida para asignar el capital y evaluar el rendimiento de las unidades operativas de la empresa.

Hay que tener en cuenta que los directores de los distintos departamentos no eran evaluados mediante esta medida. Su función era la de promover la eficiencia de los procesos que correspondían a sus unidades dentro de la escala de producción que poseía la unidad operativa.

Con el surgimiento de las primeras empresas multidivisionales en las cuales ya no sólo existía integración vertical sino que también estaban constituidas por distintas actividades agrupadas en divisiones, la utilización de la fórmula del retorno de la inversión comienza a variar para cumplir principalmente con dos objetivos que fueron:

- Asignar capital a nuevas inversiones en función de las tasas de retorno sobre la inversión.

- Financiar necesidades de capital de inversiones ya existentes en función de las tasas de retorno sobre la inversión de dichas inversiones.

La tasa de retorno sobre la inversión dejaba de ser una medida para asignar capital para pasar a ser una medida en la cual también se reflejaba la capacidad de los directores de las distintas divisiones para utilizar el capital asignado a su división.

El mejor ejemplo de estos casos es la General Motors, empresa donde la fórmula fue "importada" por Pierre Du Pont y donde los directores de las divisiones eran responsables de la rentabilidad y del retorno de capital de sus divisiones y se les dio autoridad para pedir fondos de acuerdo a sus desempeños en las divisiones.

En estas empresas gigantes donde la descentralización fue obligatoria dado el tamaño de las empresas, la diversidad de mercados en los que servían y la variedad de productos que ofrecían, los directivos centrales pudieron entonces otorgar capital a distintas unidades operativas e intentar coordinar, motivar y evaluar el rendimiento de sus directores de división. El ROI (Return on Investment) fue clave para permitir el funcionamiento de este mercado interno de directivos y capital.

Para 1925, se habían desarrollado ya casi todas o al menos la mayoría de las herramientas contables que existen en la actualidad, no surgiendo nuevos esquemas contables o herramientas que permitieran ajustar la contabilidad a las nuevas necesidades de información que iban surgiendo a medida que las empresas iban tornándose cada vez más complejas en cuanto a diversidad de productos y complejidad de procesos de producción.

Si buscamos una causa a este atraso o pérdida de relevancia de la información contable en su función de brindar información a los directivos en la toma de decisiones la podemos encontrar en:

- 1) La necesidad de presentar estados contables para terceros.
- 2) Falta de conexión de los académicos con la realidad de la empresa.

1) En lo que hace a la necesidad de presentar estados contables para terceros, se refiere principalmente a los estados contables presentados para satisfacer las necesidades de información de los mercados de capitales en donde se realizaba oferta pública de acciones.

Los auditores y los distintos organismos tales como la Comisión de Valores de Estados Unidos y los distintos Colegios de Contables, comenzaron a desarrollar criterios para satisfacer las necesidades de presentar estados contables objetivos y verificables que verdaderamente reflejen el valor patrimonial de la empresa.

Además, comenzaron a primar criterios financieros que poco a poco fueron transformando la información contable gerencial en una información netamente financiera que fuera fácil de auditar siguiendo principios generalmente aceptados de contabilidad y que satisficiera las necesidades de información de los analistas financieros.

Aparte, las autoridades impositivas y legales así como, los distintos consejos contables comenzaron a fijar pautas para la presentación de estados contables que si bien satisfacían las necesidades de uniformidad y de información de dichos organismos poco podía hacer esta información en lo que hace a ayudar a los directivos a realizar una correcta gestión de la empresa.

Si uno ve esta situación desde la actualidad se podría preguntar por qué no se llevaron sistemas contables que permitan la integración de toda la información y la personalización de la misma de acuerdo a las distintas necesidades de los usuarios, cosa que es posible debido a las facilidades existentes como consecuencia de los grandes avances informáticos.

Y es justamente por esto último que en aquel entonces esto no era posible dada la gran dificultad y lo tremendamente pesado que hubiese sido tratar de satisfacer todas las necesidades de información con los antiguos procedimientos administrativos existentes en aquel entonces.

Es por eso, surge como una decisión racional la de los directivos de aquel entonces de poseer en la empresa un sistema de información orientado en mayor medida a las necesidades de información de los usuarios externos a la empresa que orientado a las necesidades internas de la empresa.

El costo de procesar información a esa escala (grandes conglomerados) volvía realmente prohibitivo tratar de mantener dos sistemas de información, uno para necesidades externas y otro para necesidades internas de información.

- 2) Con respecto a la falta de conexión de los académicos con la realidad de la empresa, la situación que se presentó fue que los desarrollos académicos que se realizaban sobre modelos de información que pudiesen cubrir o cumplir con las necesidades de información de los distintos usuarios no se ajustaban a la realidad enfrentada por las empresas, en cuanto a empresas multiproductos y con complejos sistemas de producción. Es decir que, si bien se realizaban desarrollos contables tales como estudios de costos (por ejemplo separar costos fijos y variables como receta para tomar buenas decisiones y controlar

procesos), este tipo de modelos no se ajustaba a la realidad enfrentada por las empresas en ese momento.

2.2.1.2. Organismos emisores de principios y normas en contabilidad gerencial o de gestión

En relación a los organismos emisores de principios y normas de Contabilidad de Gerencial o de Gestión y siguiendo al profesor Ripoll Feliu (1994, pp. 8-19), los países que más han avanzado en este tema han sido los anglosajones, concretamente Estados Unidos y Gran Bretaña.

Comenzando por Estados Unidos, el primer organismo que se creó en 1919 fue la National Association of Cost Accountants (NACA) que posteriormente pasó a denominarse National Association of Accountants (NAA) y en la actualidad se denomina Institute of Management Accountants (IMA), esta nueva denominación se justifica por el cambio de filosofía surgido en los momentos actuales, al definir el alcance y contenido de la Contabilidad de Gestión que se adapta al nuevo entorno y rol del contable de la empresa.

Otro organismo de gran importancia en Estados Unidos es el Cost Accounting Standards Board (CASB) que fue creado por el Congreso de Estados Unidos en el año 1970 con la función específica de desarrollar principios de Contabilidad de Costos, los cuales habían de ser utilizados de forma obligatoria por todas aquellas empresas que realizaran contratos con la administración militar norteamericana por valor superior a \$ 100,000 dólares americanos.

Durante el período 1970-1980 fecha en que finalizó su actividad, el CASB emitió 19 documentos algunos de los temas tratados son: estimación, acumulación e información de los costos; el período de la Contabilidad de Costos; utilización de los costos estándares para los materiales y la mano de obra; contabilización de los costos de adquisición de materiales; etc.

Posteriormente en 1988 el CASB comenzó de nuevo sus funciones con la finalidad de revisar y actualizar los principios y normas contenidos en los documentos anteriores, así como emitir nuevos pronunciamientos sobre Contabilidad de Gestión.

Además del IMA y del CASB, la International Federation of Accountants (IFAC) creó en 1986 el Financial and Management Accounting Committee (FMAC), encargado de la Contabilidad de Gestión siendo las previsiones de trabajo algunos temas como: la gestión de las empresas y sus dirigentes, gestión financiera, análisis de los cash-flows, etc.

En Gran Bretaña, es importante destacar la labor realizada por el Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) que fue creado en 1919 por un grupo de industriales que venían observando que los métodos tradicionales de contabilidad ya no podían proporcionar el nivel de información necesario para planificar y regir adecuadamente sus negocios. Ha emitido una serie de documentos sobre Contabilidad de Gestión tratando de analizar algunos de los siguientes temas: precios de transferencia, costos de investigación y desarrollo, costos estándares, control de los costos de capital, planificación y control de los nuevos productos de marketing y otros temas relativos a las nuevas técnicas y tendencias en Contabilidad de Gestión.

2.2.1.3. Lineamientos de la contabilidad gerencial

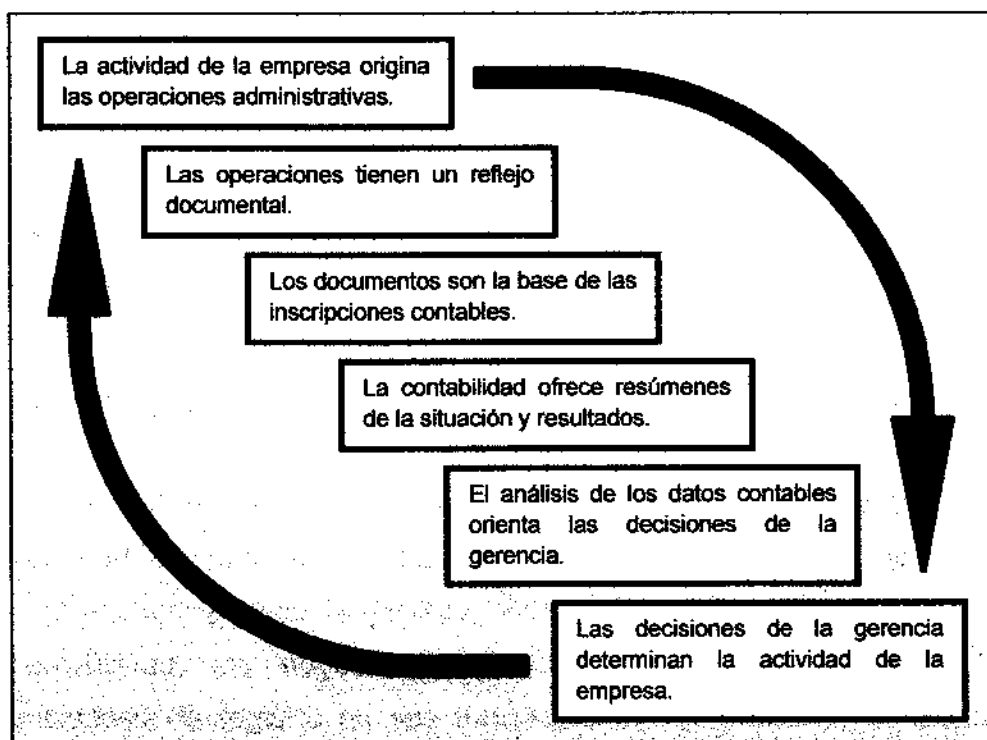
a. Según A. Goxens y M. Goxens en su libro Biblioteca Práctica de Contabilidad, indican lo siguiente:

Cuando nos remontamos en la antigüedad con conceptos básicos y usuales, en donde se sigue enseñando y aplicando en nuestra actualidad. Se pone de manifiesto que la contabilidad es el nombre genérico de todas las anotaciones, cálculos y estados numéricos que se llevan a cabo en una empresa con objeto de proporcionar:

- a. Una imagen numérica de lo que en realidad sucede en la vida y en la actividad de la empresa; es decir, el patrimonio y sus modificaciones.
- b. Una base en cifras para orientar las actuaciones de la gerencia en la toma de decisiones.
- c. La justificación de la correcta gestión de los recursos de la empresa.

El siguiente esquema muestra la relación entre las operaciones de la empresa, la contabilidad y las decisiones de la gerencia.

FIGURA N° 01: RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA, LA CONTABILIDAD Y LAS DECISIONES GERENCIALES



Fuente: Jaime FLORES SORIA, en su libro titulado "Contabilidad Gerencial. Contabilidad de Gestión Empresarial" pág. 18.

b. La American Accounting Association, indica que:

La contabilidad puede definirse como el proceso de identificación, medición y comunicación de la información económica que permita la toma de decisiones y juicios fundamentados.

c. Horngren, Harrinson y Robinson; en su libro de Contabilidad para Gerencia, indican que:

La contabilidad es el sistema que mide las actividades del negocio, procesa dicha medición en informes y comunica los resultados a los que toman decisiones. Por esta razón se le conoce como “el lenguaje de los negocios”. Mientras mejor entiende este lenguaje, mejor podrá manejar los aspectos financieros de su vida.

Por favor, no confunda teneduría de libros con contabilidad. La teneduría de libros es un elemento procesal de la contabilidad, así como la aritmética es un elemento procesal de las matemáticas. Las personas utilizan cada vez más las computadoras para hacer el trabajo detallado de teneduría de libros, en los hogares, en los negocios y en las organizaciones de todo tipo.

d. Gerardo Guajardo, en su libro Contabilidad Financiera indica que:

La contabilidad es un medio para brindar información en relación a las actividades financieras realizadas por una persona o por una organización pública o privada. Antes de que se desarrollara la contabilidad, los negociantes del mundo antiguo advirtieron la necesidad de registro de sus transacciones de negocios, deudas e impuestos, y para ello utilizaron un sistema de registro muy rudimentario. Con el tiempo, estas técnicas de registro mejoraron y se desarrollaron métodos sencillos de teneduría de libros, los cuales

evolucionaron gradualmente hasta llegar a los métodos modernos, que se usan en la actualidad; y la contabilidad fue conocida como “el idioma de los negocios”.

e. Pablo Linares Barañon indica que:

La Contabilidad General, también es llamada contabilidad financiera, podemos decir que es aquella actividad que recoge los hechos económicos externos, los registra y determina el resultado global de la empresa o situación patrimonial de la misma.

El concepto tradicional de la Contabilidad Gerencial se definía como el proceso de identificación, valuación, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información (financiera y operativa) que utiliza la gerencia para el planeamiento, evaluación y control de una organización, así como para asegurar el uso y responsabilidad de los recursos de la misma.

Ahora el concepto moderno de Contabilidad Gerencial según el Pronunciamento de Práctica Profesional (PPP) que ha sido preparado por el Comité de Contabilidad Financiera y Gerencial (FMAC) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), es el campo de la actividad organizacional al cual se le conoce como Contabilidad Gerencial, que esta interrelacionada con el proceso gerencial de toda la organización.

En dicho proceso se utiliza las técnicas de la Contabilidad de Costos y los pronósticos (presupuestos) para lograr su meta de ayudar a los ejecutivos a formular planes a corto y largo plazo.

Además, la información financiera también es importante para la gerencia de la empresa, ya que con esta información dirige las operaciones actuales y planifica.

La Contabilidad Gerencial es, por tanto, parte integrante del proceso gerencial. Ella proporciona información esencial para que la organización pueda:

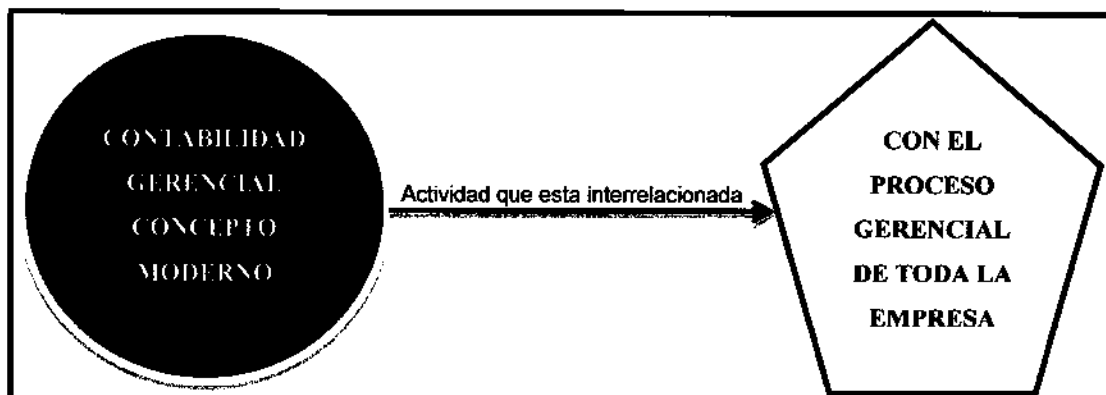
- Controlar sus actividades en curso.
- Planear sus estrategias; tácticas y operaciones futuras.
- Optimizar el uso de sus recursos.
- Realizar las correspondientes valuaciones
- Evaluar su desempeño.
- Reducir la subjetividad en el proceso de la toma de decisiones.
- Mejorar la comunicación interna y externa.

Cabe indicar que el pronunciamiento posee dos elementos principales:

Primero. La Contabilidad Gerencial tiene un marco conceptual establecido dentro del cual se elabora su definición y que constituye un conjunto de supuestos para guiar el reforzamiento en la dirección apropiada al aplicar los procedimientos, y es a la vez, un conjunto de criterios que sirven para evaluar cuáles son los mejores de entre dichos pronunciamientos.

Segundo. La definición y el marco conceptual juntos sirven como elementos de referencia para una buena práctica profesional en materia de Contabilidad Gerencial, y pueden servir como un recurso para desarrollar esta práctica de esa misma dirección.

FIGURA N° 02: ESQUEMATIZACIÓN DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL MODERNA



Fuente: Jaime FLORES SORIA, en su libro titulado "Contabilidad Gerencial. Contabilidad de Gestión Empresarial" pág. 24.

Cabe indicar que el concepto tradicional de Contabilidad Gerencial se basa en el suministro de información para el planeamiento y control gerencial.

La Contabilidad Gerencial se centra en la siguiente ecuación:

Uso de Recursos = Generación de Valor

En el proceso de la Contabilidad Gerencial está enfocado en el uso eficiente y eficaz de los recursos de la organización. La atención se centra en la transformación de los recursos en sus formas financieras y a partir de ellas, y en los patrones concurrentes de desperdicio (pérdida de recursos) y generación de valor (uso eficaz de los recursos). Los recursos en sus formas monetarias y física se pondrán junto con los recursos consumidos por las estructuras, sistemas, procedimientos, procesos organizacionales y destrezas de los recursos humanos.

La eficacia en el uso de los recursos se juzga en términos del valor generado en los mercados de productos/servicios (para el cliente) y en los mercados de capital (para el accionista), y en términos de la simultánea

satisfacción de los requerimientos de los terceros involucrados con la organización (proveedores, personal, prestamistas, la comunidad en general).

Se juzga que el uso de los recursos es eficaz si optimiza la generación de valor a largo plazo, contemplando debidamente las externalidades asociadas a las actividades de la organización.

El desperdicio (pérdida de recursos, recursos ociosos), el uso o consumo de los recursos fuera del enfoque establecido, y la desactivación de los problemas ambientales o sociales se juzgarán ciertamente como ineficacias.

Los lineamientos por el cual se ciñe la contabilidad gerencial está basado desde puntos de vista gerenciales de la contabilidad ésta a su vez proporciona información económica.

El contador administrativo también debe recopilar información de cada función, área y nivel de la empresa. También debe estar siempre al tanto de lo que sucede fuera de la empresa en el mundo de los negocios.

Por otro, es de total importancia el campo de acción, ambiente en el cual se desenvuelven la mayoría de las empresas, hace de una obligación el hecho de que sus dirigentes deban realizar un aumento en la flexibilidad operativa de dicha empresa.

En suma, la contabilidad gerencial debe ser planeada y diseñada en concordancia a las características que posee la empresa.

Según la National Association of Accountants (NAA) en el SMA Statement N° 1B – del 17 de junio de 1981, indica lo siguiente: que los objetivos de la Contabilidad Gerencial son:

- **Proveer Información:** El Contador de gerencia selecciona y provee a todos los niveles gerenciales la información necesaria para:

- Planear, evaluar y controlar las operaciones.
- Asegurar los activos de la organización.
- Comunicarse con las partes interesadas fuera de la organización, tales como accionistas y entidades reguladoras.

Según el enfoque moderno, la Contabilidad Gerencial se refiere a la parte del proceso gerencial que enfoca el uso efectivo de los recursos con el fin de:

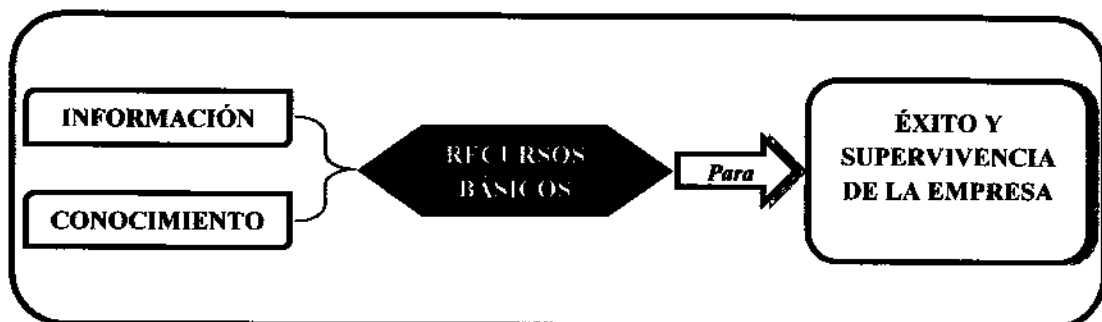
- > Establecer combinaciones de estrategias que sirvan de soporte a los objetivos de la organización.
- > Desarrollar y mantener las capacidades organizacionales necesarias para la ejecución de las estrategias; y
- > Concertar el cambio de estrategias y capacidades que sean necesarias para asegurar el éxito y supervivencia de la organización durante el curso mismo de los acontecimientos.

- **Participar en el Proceso Gerencial:** Los contadores de gerencia están involucrados activamente en los niveles apropiados en el proceso de dirigir la organización. El proceso incluye toma de decisiones estratégicas. El contador de gerencia participa como parte de la gerencia en asegurar que la organización opere en forma totalmente integrada de acuerdo a sus objetivos a largo plazo, plazo intermedio y corto plazo.

La información y el conocimiento constituyen ciertamente recursos básicos para el éxito y supervivencia de la organización en un mundo cada vez más competitivo y de rápidos cambios. Por lo que, ciertamente, debe enfatizarse, dentro del proceso de la Contabilidad Gerencial, el uso eficaz de estos dos recursos para el efecto de dar

soporte al posicionamiento estratégico y desarrollar las capacidades para el éxito y supervivencia de la empresa u organización.

FIGURA N° 03: ENTORNO COMPETITIVO Y DE RÁPIDOS CAMBIOS



Fuente: Jaime FLORES SORIA, en su libro titulado "Contabilidad Gerencial. Contabilidad de Gestión Empresarial" pág. 26.

En lo que respecta los componentes del proceso gerencial, según el Pronunciamiento de Práctica Profesional (PPP) que ha sido preparado por el Comité de Contabilidad Financiera y Gerencial (FMAC) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC); indica que:

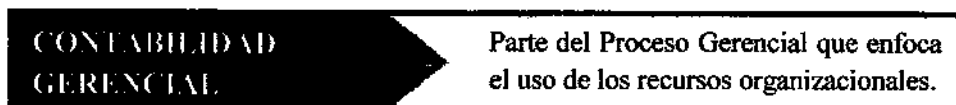
El proceso gerencial puede dividirse en varias formas. El presente Pronunciamiento lo divide en partes componentes, cada una con un enfoque de:

- Establecimiento del direccionamiento organizacional.
- Estructuramiento organizacional.
- Uso de los recursos organizacionales.
- Compromiso organizacional.
- Cambio organizacional; y
- Control organizacional.

La Contabilidad Gerencial como parte integrante del proceso gerencial, indudablemente agrega valor mediante la continua comprobación de la

eficacia de la organización en el uso de sus recursos y en la consiguiente creación de valor para accionistas, clientes o terceros involucrados.

FIGURA N° 04: LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO PARTE INTEGRANTE DEL PROCESO GERENCIAL



Fuente: Jaime FLORES SORIA, en su libro titulado "Contabilidad Gerencial. Contabilidad de Gestión Empresarial" pág. 26.

2.2.1.4. Perfil profesional del contador gerente

La profesión contable adquiere su verdadera dimensión en cualquiera de los campos de desempeño profesional: Auditores, Gerentes Financieros, Analistas, Revisores Fiscales, Docentes, exigiendo ciertas cualidades profesionales y personales para cumplir con la misión social de ser depositarios de la confianza pública, en tal sentido el perfil del Contador Gerente describe un profesional destacado, inquieto por el estudio y comprensión de temáticas gerenciales, administrativas, económicas, jurídicas, informáticas, entre otras, que fortalezcan su formación académica, en procura de lograr una participación cada vez mayor en los procesos de decisiones organizacionales. Obviamente se incrementará en la medida en que el profesional complementa su formación capacitándose en diferentes aspectos: impuestos, auditoría, costos gerenciales, ciencias de la administración moderna como control total de calidad y reingeniería, finanzas como Costeo Basado en Actividades (ABC), Valor Económico Agregado (EVA), el tablero o cuadro de mando integral que en el idioma inglés se lo conoce como Balanced Scorecard (BSC), así deja de ser un tenedor de libros para convertirse en asesor de la alta gerencia, mano derecha en la toma de decisiones, no sólo financieras, sino también administrativas, legales y operativas con habilidades integradoras en la capacidad de liderazgo, responsabilidad social y espíritu de investigación.

Se hace indispensable el manejo y dominio de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), asimismo de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y su armonización con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y adecuándose de manera simultánea y obligatoria con el nuevo Plan Contable General Empresarial (PCGE) regidas por nuestras normas de trascendencia internacional.

Estar al tanto del avance de esta temática y su evolución. Igualmente conlleva una reflexión profunda al interior de las universidades y el discurso académico que se maneja actualmente. La pregunta sería: ¿Se está generando valor en los futuros profesionales para atender los requerimientos de una sociedad mejor informada y más competitiva?

Consecuentemente, el cargo de Contador Gerente tenderá a formar un graduado con aptitudes, conocimientos técnico-científicos y habilidades para:

- Intervenir en el diseño y evaluación de las funciones de planeamiento, coordinación y control de la entidad.
- Intervenir en la definición de misiones, objetivos y políticas de las organizaciones, siguiendo una metodología adecuada para la toma de decisiones e incorporando valores éticos al cumplimiento de sus responsabilidades sociales hacia la comunidad.
- Intervenir en la implementación de estructuras, sistemas y procesos administrativos-contables.
- Intervenir en el diseño de sistemas de información y decisión para el logro de los objetivos de la organización.
- Intervenir en la preparación y administración de presupuestos, en la evaluación de proyectos y en los estudios de factibilidad financiera en empresas públicas y privadas.

- Diseñar e implementar sistemas de control de gestión y auditoría operativa.
- Integrar equipos interdisciplinarios con otras áreas del conocimiento.
- Actuar como perito, administrador, interventor o árbitro en el ámbito judicial.
- Participar en el diseño de las políticas empresariales.
- Diagnosticar y evaluar los problemas relacionados con la medición y registro de las operaciones de la unidad económica en sus aspectos financieros, económicos y sociales.
- Ejecutar las tareas de representación de la empresa según sea el caso.

El contador gerencial frente a la toma de decisiones empresariales, bien sea a corto o largo plazo, puede definirse en los términos más simples como el proceso de selección entre uno o más cursos alternativos de acción. En la mayor parte de las empresas con propietarios ausentes (es decir, accionistas), a la gerencia se le delega la responsabilidad de tomar todas las decisiones económicas importantes como producción, mercadeo y financieras las cuales generarán eventualmente ganancias o pérdidas para la empresa. Evidentemente, la toma de decisiones gerenciales en las empresas conlleva al proceso de solución de problemas, siguiendo una serie definitiva de etapas sucesivas. Lo cual comienza con una etapa de "detección del problema" y pasa por todas estas hasta llegar a la etapa final de "evaluación después de la decisión". Estas etapas deben adherirse lo más estrechamente posible si la gerencia espera cualquier éxito que se derive del proceso de toma de decisiones.

Las seis etapas en el proceso de toma de decisiones son:

- Detección e identificación del problema.
- Búsqueda de un modelo existente aplicable a un problema o el desarrollo de un nuevo modelo.

- Definición general de alternativas a la luz de un problema y un modelo escogido.
- Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en un problema y análisis de aquellos datos relativos a las alternativas.
- Selección e implementación de una solución óptima que sea consistente con las metas de la gerencia.
- Evaluación después de la decisión mediante retroalimentación que suministre a la gerencia un medio para determinar la efectividad del curso de acción escogido en la solución del problema.

Otro de los puntos a considerar en el perfil del contador es la visión gerencial que le debe caracterizar en el proceso de toma de decisiones gerenciales, precisamente ahí juega un papel decisivo, aunque no realiza ni implementa la decisión final que es única de la gerencia, el contador gerencial es responsable de suministrar la información necesaria en cada una de las etapas del proceso para la solución del problema.

- **En la etapa 1.-** El contador gerencial debe diseñar y luego poner en funcionamiento un sistema de información y control que sea capaz de detectar e identificar problemas. Informes de análisis de variaciones por unidad estándar, estudio de variaciones de utilidad bruta y de control estadístico de la calidad.

Son tres ejemplos de los reportes generados en un sistema de información y control: un sistema ideal de información y control que supervisará en forma minuciosa el ambiente tanto interno como externo de la compañía y alertará al contador gerencial ante la existencia de un problema lo más pronto posible, cuando la solución de este es mucho más fácil de lograr y poner en práctica.

- **En la etapa 2.-** El contador gerencial que se ha familiarizado con las características del problema, debe determinar si un modelo existente, como uno de hacer/comprar o uno de orden especial, es apropiado. De no ser así, él debe desarrollar y probar un nuevo modelo. Éste debe adaptarse a la naturaleza específica del problema e infortunadamente puede no ser reutilizable en el futuro.

- **En la etapa 3.-** El contador gerencial debe buscar y luego hacer una lista de todas las alternativas viables. Cada una será finalmente “integrada” al modelo escogido y sometida a prueba para ser su favorabilidad. Por tanto, la ausencia de una sola opción podría llevar fácilmente a una toma de decisiones inferior a lo ideal.

- **En la etapa 4.-** El contador gerencial enfrenta probablemente su tarea más importante. La calidad de la información obtenida del proceso de toma de decisiones está en función a la calidad de la información entregada (es decir, datos relevantes) dentro del modelo. La inclusión de un concepto irrelevante o la misión de uno relevante puede llevar a una decisión errónea (y a veces costosa).

- **En la etapa 5.-** El contador gerencial prepara un informe donde la información de las cuatro etapas anteriores se reúne y se resumen para la gerencia. Este reporte intenta facilitar la selección de la gerencia y la implementación de una solución óptima. Debe seleccionarse un formato de manera que el informe comunique a la gerencia al nivel en el cual ésta pueda comprender los datos cuantitativos y cualitativos relevantes (etapa 4) para cada una de las alternativas (etapas 3) del modelo escogido (etapa 2) para resolver el problema detectado (etapa 1). Si el reporte no es comprensible, el proceso de solución de problemas será un fracaso y el contador será el responsable.

➤ **En la etapa 6.-** El contador gerencial debe proveer un proceso de evaluación posterior a la decisión.

Tres elementos de información son necesarios en este tipo de evaluación de la efectividad de una decisión.

Primero. Antes de poner en práctica la decisión debe desarrollarse un conjunto de estándares para poder comparar el desempeño real.

Segundo. Los datos sobre el desempeño real deben estar disponibles sobre una base periódica de manera que pueda hacerse una comparación progresiva con los estándares.

Tercero. Suponiendo que no se alcancen las metas de la gerencia una revisión o terminación puede ser conveniente si los beneficios proyectados de hacerlo así superan sus costos proyectados.

Asimismo, las habilidades es otro de las características a tener en cuenta en el perfil del Gerente Contador:

De adaptación, habilidad de aplicar el conocimiento contable para resolver problemas del mundo real, aplicarlo en cualquier ambiente (industrias, globalmente o en otras culturas).

De comunicación, tiempo apropiado para comunicar, planear proceso de comunicación, comunicación no verbal, con gente de diversas culturas, comunicación para transferir conocimiento, manejo de otros idiomas como él (inglés, francés, italiano, portugués, chino mandarín, etc.).

De negociación, técnicas de negociación, en ambientes globales y otras culturas. Poder y límites de la negociación.

Intelectuales, capacidad de investigación, pensamiento abstracto, lógico, razonamiento, análisis crítico, comprender hechos no ubicados o incompletos, identificar y anticipar problemas, encontrar soluciones, pensamiento inductivo y deductivo, capacidad de juzgar apoyándose en alternativas, hechos y datos.

Interpersonales, trabajar en equipo, organizar y delegar tareas, motivar y desarrollar, evitar y resolver conflictos, liderazgo, interactuar con gentes de diversas culturas y niveles intelectuales en ambientes globales.

Personales, pensamiento y visión creativos, olfato indagador, conducta ética, motivación, persistencia, empatía, sensibilidad a lo social, compromiso de aprendizaje para toda la vida. En resumen optar y tener siempre en mente deseos de superación cada día que pasa, porque cada día que va pasando no es en vano y los contadores gerentes se enfrentan a casos o situaciones en el cual sino llegaron a tomar las previsiones académicas terminarían perdidos en una montaña sin ninguna escapatoria, siendo los mismos los únicos responsables de las organizaciones.

Finalmente para un buen perfil del contador gerente implica contar con un planeamiento estratégico, enfocado al cumplimiento de la Visión y Misión de las instituciones, empresas u organizaciones, con sus respectivos indicadores de gestión, donde tiene que establecer "medidores" que reflejen resultados actuales y potenciales. Saber utilizar el Tablero o Cuadro de Mando integral (Balanced Scorecard) el cual es una herramienta que interrelaciona los indicadores de control tradicionales financieros con otros no financieros para medir en conjunto los logros de los objetivos estratégicos desde los puntos de: clientes, accionistas, procesos internos y el recurso humano. Obviamente todo gerente debe saber diferenciar la función de la gestión operativa y la gestión estratégica.

En lo que respecta la **gestión operativa**, podríamos decir que tratan de que la empresa sobreviva, siga existiendo, al día siguiente. Por ejemplo, nos dejan de pagar una cantidad importante de dinero y eso produce una gran tensión en nuestra tesorería, o varias personas claves de un determinado departamento se enferman y esta área de la empresa no puede realizar sus objetivos, o una máquina se avería seriamente y no podemos producir unas unidades o prestar un servicio determinado. En todos estos casos hemos de solucionar algo que nos afecta en ese momento, decisiones operativas que deben ser solucionados a corto plazo.

Otra característica distintiva y diferenciadora de la gestión operativa, como veremos cuando la comparemos con la estratégica, es que la empresa suele ser reactiva, se trata de reaccionar frente a los problemas que van surgiendo. Asimismo, las decisiones del día a día acostumbran a ser autorregenerativas, podemos repetir la misma solución a un problema parecido. Por ejemplo, si ante la falta de liquidez grave pero puntual de la que hemos hablado anteriormente encontramos un banco dispuesto a ofrecernos soluciones, o ante las bajas repentinas o las averías imprevistas hallamos una compañía con la cual podemos subcontratar una parte de la producción con garantías, siempre que se nos presenten parecidas dificultades buscaremos similares arreglos. Por tanto, si quisiéramos definir en una palabra la gestión operativa, nos podríamos quedar con "inercia".

Mientras que la **gestión estratégica**, se refieren al medio y largo plazo; aquí se trata de asegurar que la empresa siga existiendo en un futuro más lejano. En este caso nos podríamos plantear aspectos como: ¿podremos seguir siendo tan innovadores o hemos de buscar otras formas de diferenciarnos de nuestros competidores?, ¿nos introducimos en el mercado X?, ¿realizamos un Joint Venture o una alianza estratégica con la empresa Y?, ¿dejamos de fabricar en nuestro país?. Este tipo de

decisiones son completamente diferentes a las operativas, no nos afectan hoy sino que tratan de mejorar, o al menos mantener, nuestra posición en el futuro.

Un aspecto clave es que, mientras en las decisiones operativas hemos dicho que se trata de reaccionar a problemas que se nos presentan, en el caso de las decisiones estratégicas hemos de ser proactivos, hemos de anticiparnos a la aparición de los primeros síntomas de que tenemos problemas estratégicos, puesto que entonces, cuando los síntomas son evidentes ya puede ser tarde.

La gran diferencia es que, mientras que el caso de la gestión operativa sólo hemos de sentarnos en nuestro despacho para esperar a que los problemas vayan apareciendo, nadie nos va a llamar para avisarnos que dentro de uno o dos años habremos perdido nuestra ventaja competitiva si no tomamos algunas decisiones ahora.

No hay que pensar en qué decisión voy a tomar mañana, sino en qué decisión debe tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana. Lo grave, como ya se ha comentado, es que si espero a tomar la decisión mañana normalmente ya será tarde.

Además del enfoque a largo plazo y la proactividad, podemos añadir la visión general de la empresa (en lugar de la visión funcional de la gestión operativa) como otra característica de la gestión estratégica.

Asimismo, si pensamos en los ejemplos descritos en el caso de la gestión operativa, y los comparamos con los mencionados en el caso de la gestión estratégica, veremos que jamás podremos cuantificar muchos aspectos como el sostenimiento de la ventaja competitiva, la introducción en nuevos mercados, las alianzas o las Joint Ventures con otras empresas, o la deslocalización, más aún si estamos pensando a largo

plazo, con todas las incertidumbres que este aspecto introduce. Por tanto, en la gestión estratégica la información es cualitativa, y con ella hemos de saber trabajar.

Otro aspecto importante y diferenciador de la gestión estratégica, en comparación con la operativa, es que mientras esta última era normalmente introvertida, miraba, casi únicamente, hacia la empresa, la primera es extrovertida, mira hacia el entorno. Siempre que pensamos estratégicamente pensamos en el entorno (en cómo afectará a la actividad de nuestra empresa). Si el objetivo que perseguimos es que la empresa mejore en el futuro, está claro que se debe adaptar a este futuro, y cuando pensamos en adaptarnos al futuro, pensamos en ajustar la empresa a las variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas, sectoriales, etc., en definitiva a aspectos del entorno. Esto explica otra característica clave de la gestión estratégica: su relatividad. Es un término relativo, no absoluto; mi estrategia será buena si es mejor que la de mis competidores, si se adapta mejor a nuestro entorno.

Este, como veremos más adelante, será un punto crucial pues jamás podremos predecir con certeza cómo evolucionará el entorno. ¿Qué inflación tendrá nuestro país y el de nuestros competidores dentro de dos o tres años? ¿Estaremos en una fase de crecimiento económico o habrá una recesión? ¿Qué tecnologías aparecerán? ¿Qué hábitos de consumo cambiarán radicalmente? ¿Quiénes serán nuestros principales competidores? ¿Qué estrategias seguirán?. Estos son ejemplos de preguntas que pueden ser vitales para la gestión estratégica de una empresa. Todas ellas se refieren al entorno. Todas ellas son impredecibles.

Cada vez que pensamos estratégicamente nos estamos enfrentando a un entorno diferente del de la anterior ocasión en que nos hicimos esta reflexión. De modo que si tomamos una decisión estratégica que fue bien

en un momento determinado, esto no quiere decir que la misma decisión sea hoy válida ni mucho menos. Por tanto, si las decisiones operativas eran autorregenerativas, las estratégicas no lo son; es más, su fecha de caducidad suele ser muy corta.

Si en las decisiones operativas nos quedábamos con la palabra “inercia” para definir las, en el caso de las decisiones estratégicas optaríamos por la palabra “cambio”.

2.2.1.5. Niveles de la actividad gerencial

Antes de entrar en el proceso de reflexión propiamente dicho, es conveniente aclarar los diferentes niveles estratégicos propiamente dichos, los disímiles niveles estratégicos que podemos encontrar en una empresa:

a. Nivel corporativo. Este primer nivel existe únicamente en el caso de que la compañía esté diversificada, opere en varios negocios, caso por ejemplo del grupo Air Europa, uno de los éxitos empresariales españoles de los noventa ya que es el grupo turístico y de viajes líder en España (datos de octubre de 1996), y que comprende Halcón Viajes (agencia de viajes), Air Europa (compañía aérea) y Travelplan (operador turístico o integrador de paquetes turísticos). En este caso el primer nivel será el corporativo, la compañía habrá de establecer los objetivos y estrategias a nivel de corporación, conjuntamente para todos los negocios. Un objetivo lógico a este nivel puede ser maximizar la rentabilidad de las inversiones del grupo, o sea invertir en el negocio que ofrezca mayor potencial de beneficios a largo plazo, aunque puede haber otros aspectos estratégicos que tener en cuenta.

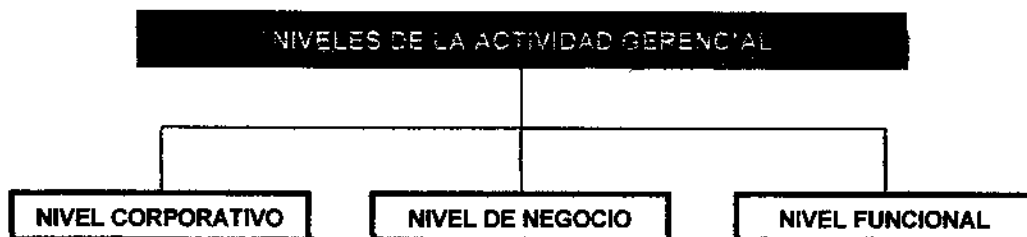
b. Nivel de negocio. Será el segundo nivel estratégico, o el primero si la empresa no está diversificada. Si antes hemos hablado del grupo Air Europa, seguro que Halcón Viajes tiene una estrategia y objetivos

propios y diferentes de la compañía aérea del grupo, por mucho que ambos negocios estén muy relacionados y disfruten de sinergias evidentes. Obviamente los objetivos y estrategias a este nivel de negocio tienen que ser coherentes con los objetivos y estrategias a nivel corporativo mencionados anteriormente.

c. Nivel funcional. Cada área de la empresa, marketing, finanzas, operaciones, etc., debe pensar y decidir sus propios objetivos y estrategias. También en esta ocasión, como en el caso anterior, los objetivos y estrategias de cada área funcional deben ir en el mismo sentido que los objetivos y estrategias a nivel de negocio.

En caso contrario nos podríamos encontrar que la suma de muy buenas estrategias a nivel funcional diera como resultado un rotundo fracaso empresarial. Por ejemplo, una estrategia de empresa que apuesta por la reducción de costos y la estandarización del producto no puede igualarse nunca con una estrategia de marketing que persiga la diferenciación, por muy bien realizada que esté.

FIGURA N° 05: NIVELES DE LA ACTIVIDAD GERENCIAL



Fuente: Jaime FLORES SORIA, en su libro titulado "Contabilidad Gerencial. Contabilidad de Gestión Empresarial" pág. 23.

2.2.1.6. La contabilidad de gestión ante la nueva realidad

En los últimos años ha surgido un pensamiento o una corriente nueva en lo que hace a la contabilidad de gestión o gerencial.

Este nuevo enfoque, cuyos antecedentes son la Administración Científica, el Tablero de Control de la General Electric, el Tablero de a Bordo francés y el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) norteamericano apunta a realizar o confeccionar dentro de la empresa, un sistema de información contable que permita, mediante el manejo de una serie de indicadores clave, ya sean financieros como no financieros, un adecuado cuadro de mando para la gestión de la empresa.

Es bastante accesible de realizar en cualquier empresa del medio, siendo de gran ayuda para aquellas empresas de tamaño pequeño y mediano que no cuentan con una gran estructura administrativa ni con el respaldo financiero como para implementar software de avanzada en el tema, sin lugar a dudas lo que se debe modificar es el concepto de la información que se presenta a la gerencia y a los tomadores de decisiones para que estos puedan cumplir con su tarea.

Para realizar una adecuada gestión de la empresa, no es la cantidad de indicadores a presentar (exceso de información) sino que se elija un número relativamente pequeño de los mismos y que, mediante la gestión de estos indicadores, se pueda monitorear y gestionar a la empresa en función de la estrategia establecida en un comienzo de la unidad de tiempo.

Dichos indicadores nos tienen que poder presentar una adecuada visión de la gestión de la empresa tanto en aspectos financieros como no financieros (teniendo un mismo nivel de importancia los últimos que los primeros) a la vez que tanto en el corto como en el largo plazo.

Cuando hablamos de contabilidad de gestión o de contabilidad gerencial tenemos que hacer una diferenciación entre lo que implica manejar sistemas de información contable en una gran empresa a lo que sería trabajar sobre una empresa de pequeño o mediano tamaño donde el

sistema de información puede constituir una ventaja competitiva o bien una desventaja relativa a los demás competidores del mercado.

Si se puede articular dentro de la empresa un sistema de información gerencial que cubra todas o al menos de la mejor manera posible las necesidades de información de los tomadores de decisiones dentro de la empresa dicha compañía estaría contando con una gran ventaja competitiva dado que podría tomar decisiones basándose en una mayor cantidad de información, entendiendo a cantidad de información no sólo como cantidad en cuanto a número, sino en cuanto a calidad.

Dicho sistema de información que articularíamos o confeccionaríamos para la empresa tendría que poder superar o al menos evitar las falencias a las que se ha hecho mención en apartados anteriores.

2.2.1.7. Aspectos claves de un adecuado sistema de gestión

Una vez definidas cuáles son las falencias de la contabilidad gerencial actual es el momento de definir los aspectos claves a contemplar cuándo se trabaja como contador gerencial en una empresa. Consecuentemente lo que se está tratando es desarrollar un sistema de información que cubra con todas las necesidades de información por parte de los gerentes y tomadores de decisiones dentro de la empresa, sin lugar a duda dicho sistema de información gerencial o de gestión estratégica apunta a alcanzar los siguientes objetivos:

Complementar objetivos de corto y largo plazo dentro de la empresa donde el sistema de información que provee a los usuarios de ésta en la empresa debe apoyar y fomentar la posibilidad de que tanto los objetivos de corto como los objetivos de largo plazo se encuentren reflejados en dicho sistema, posibilitando así un adecuado monitoreo de la gestión de la empresa no sólo en relación con el corto plazo sino también teniendo en

cuenta ciertos indicadores que permitan ir monitoreando la gestión de la empresa en relación con horizontes de tiempo mucho mayor.

Para poder realizar este monitoreo es necesario que se delimiten los objetivos de largo plazo y se los desagregue en objetivos de más corto plazo, o bien que se presenten indicadores que sean analizados anualmente y permitan conocer cómo se está realizando la gestión de la empresa con respecto a los objetivos de largo plazo.

También, es necesario trascender la perspectiva financiera dentro de la empresa para abarcar toda la gestión de la misma, ya sea utilizando indicadores financieros como no financieros.

Los indicadores financieros son necesarios dado que proveen información de un aspecto sumamente importante que es el financiero, pero no son suficientes para realizar una adecuada gestión de la firma. El porqué de esta aseveración se debe principalmente a que, con el tiempo, ha ido creciendo la importancia de una serie de factores dentro de la firma que no pueden ser monitoreados con la información existente (que es financiera). No es la intención hablar de contabilidad no financiera o de contabilidad financiera sino de que es necesario empezar a incorporar más información a la que actualmente se presenta a los gerentes y demás usuarios de la misma para la toma de decisiones porque con la existente no se llega a presentar una adecuada situación de la empresa en cuanto a su posicionamiento, sus fortalezas y debilidades, su imagen ante el cliente, su operatividad, etc.

Para suplir esta deficiencia se deben incorporar indicadores referentes a distintos aspectos de la empresa que anteriormente no se contemplaban, y que van a variar de acuerdo a las características de cada empresa, pero que seguro trascienden el punto de vista netamente financiero.

Además, reflejar la información útil para la toma de decisiones en función de la estrategia implementada por la empresa, significa operativamente puede presentar toda una información que desee que sea útil para la toma de decisiones.

Entonces, que lo que importa no es la cantidad sino la calidad. No sirve de nada presentar páginas y páginas de indicadores y números si al final resulta que dichos indicadores y números no son de utilidad para nadie. O que, en el mejor de los casos, de toda esa inmensidad de información que el departamento contable y demás departamentos presentan para demostrar que cumplen eficazmente su labor en cuanto a proveedores de información se utilice menos de la décima parte de ella.

Para cumplir con esto hay que tener en cuenta dos puntos claves que son: las necesidades de información la determinan los usuarios de la misma y el monitoreo de la estrategia adoptada en la información.

Estos dos puntos están muy relacionados entre sí, dado que si los gerentes o directivos plantean necesidades de información y resulta que dicha información no sirve para monitorear adecuadamente la estrategia implementada por la firma esas necesidades deben ser revisadas.

Dicha información debe permitir realizar un adecuado seguimiento de la gestión de la firma en comparación con lo planeado que sería la estrategia adoptada e implementada por la empresa.

Pueden existir aspectos claves a ser tenidos en cuenta y que los usuarios de la información no conozcan y puede existir una gran cantidad de información que no sea de utilidad para los usuarios de la misma y que los departamentos generadores de información sigan generando.

Para monitorear la estrategia de la firma es necesario que se presente toda aquella información que permite realizar un adecuado análisis de la estrategia adoptada en función de lo actuado hasta ese momento por la firma.

Si la estrategia corresponde a una diferenciación de productos, no sería necesario realizar un estricto seguimiento de los costos de los productos para determinar variaciones en los mismos sino que sería de mayor utilidad conocer cambios en las preferencias de los consumidores en los productos diferenciados dado que esto último es mucho más importante para evaluar a la empresa en relación a la estrategia adoptada. Éste es el sentido de presentar información que sea coherente con la estrategia implementada.

Por otro lado, es preciso realizar un adecuado feedback (retroalimentación) de la gestión de la empresa teniendo en cuenta no sólo los aspectos internos sino también analizando las condiciones externas que enfrenta la empresa, para esto necesitamos proveer también a los tomadores de decisiones de información referente a la posición de la empresa en el mercado y en la región donde compete.

Esto también es función del sistema de información interno a la firma y se debe sistematizar información referente al medio con el cual la empresa interactúa. La periodicidad con la que se presenta esta información dependerá de las características propias de cada actividad y servirá para perfeccionar el proceso de toma de decisiones por parte de los usuarios de la misma. Si bien esta actividad implicaría cargas operativas mayores para los generadores de información, no serían tales, dado que una vez que se arma el sistema para proveer de esta información lo único que queda por hacer es ir actualizando los datos a medida que sean necesarios.

Es importante complementar la información interna con esta información externa porque permite pasar de poseer información absoluta de la empresa a poseer información relativa al medio en el cual la empresa compete, y de esta manera permite articular estrategias y modificar las ya existentes en función de las situaciones y de los cambios que se producen en el medio en el cual la empresa desarrolla su actividad.

En lo que hace al feedback interno a la empresa es importante la oportunidad del mismo de manera de poder realizar cualquier tipo de acción correctiva en el menor tiempo posible, como también que la información provista se corresponda con la información necesaria para realizar un adecuado análisis de la gestión de la empresa.

En el caso de las acciones correctivas se pueden deber ya sea a situaciones internas de la empresa o bien a situaciones externas y dichas situaciones repercutirán promoviendo, ya sea cambios en aspectos internos a la empresa, para ajustar lo efectivamente actuado a la estrategia a seguir o bien puede responder a cambios en el medio en el cual la empresa se desenvuelve y que repercutirán con cambios en la estrategia implementada.

Asimismo, otros de los aspectos claves de un adecuado sistema de gestión es encadenar todas las actividades de la empresa de manera tal que se establezca una relación causa efecto entre todas las actividades de la empresa para así determinar una serie de relaciones causa efecto dentro de la misma implica clasificar dentro de la firma cómo es que las distintas actividades realizadas por los distintos sectores de la empresa van a contribuir a lograr que la empresa cumpla con sus objetivos estratégicos mediante la implementación y correcto seguimiento de la estrategia aplicada a tal efecto.

Es necesario bajar los objetivos de la empresa, que se traducen en la estrategia a las distintas actividades que se desarrollan en la firma. Determinar qué actividades hay que realizar para alcanzar los objetivos de la empresa. Cuando se habla de qué actividades es en referencia a todas las actividades realizadas por los distintos departamentos o sectores que se vean alcanzados por la estrategia.

En realidad, serían todos los departamentos los que se verían alcanzados dado que si no es así habría que cuestionar las actividades realizadas por los no incluidos. Pero lo importante aquí es bajar la estrategia de la empresa hasta el menor nivel operativo de manera que hasta el último empleado de la firma sepa qué es lo que tiene que hacer y cómo su trabajo va a influir para que la empresa cumpla con sus objetivos.

Se deben determinar las relaciones causales entre las actividades que contribuyen a lograr los objetivos de la empresa y buscar la forma de cuantificar dichas actividades mediante indicadores para así conocer cómo se está trabajando en relación con los objetivos.

Estas relaciones causa efecto no son fáciles de determinar y en ciertos casos hay que basarse en hipótesis para determinarlas. Este trabajo de encadenar las relaciones causa efecto es una tarea a realizar en forma conjunta entre los administradores de cada departamento, los gerentes generales y los contadores encargados de agrupar, cuantificar y presentar los indicadores de dichas actividades. Esta actividad es necesariamente así debido a que los gerentes generales son los que determinan los objetivos para la empresa en general y los departamentos en particular. Una vez que cada departamento tiene determinados sus objetivos específicos es que van a trabajar con los contadores para encontrar estas líneas de relaciones causa efecto y determinar los indicadores más apropiados para cuantificar o medir lo actuado por el departamento.

Por otra parte, dentro de los aspectos claves de gestión está en permitir que cada trabajador entienda cómo su trabajo contribuye a que la empresa cumpla con sus objetivos, este punto se encuentra muy relacionado con el apartado anterior dado que al determinar cómo y mediante qué actividades el departamento va a contribuir a que la empresa logre sus objetivos estamos determinando qué actividades específicas deben realizar los departamentos de la empresa y de qué manera para cumplir con los objetivos.

Al bajar esta información, a los trabajadores se les clarifica enormemente sus tareas, además de hacerlas más interesantes debido a que entienden qué es lo que ellos realizan que agrega valor y que permite alcanzar los objetivos.

Si un empleado entiende cómo sus actividades se articulan dentro de la operatoria total de la empresa y sabe qué es lo que tiene que hacer para mejorar su productividad, no sólo va a trabajar más orientado sino que hasta se puede volver más interesante su trabajo. Además de poder darse cuenta cuándo está realizando mejoras en su productividad y también darse cuenta, al entender el trabajo como un todo, cuándo y qué actividades se pueden realizar de otra manera que sea mejor. Aparte de lo que ya dijimos de saber cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos del departamento y por lo tanto de la empresa.

Incluso, otro de los aspectos claves en toda gestión es reflejar adecuadamente los costos de los servicios y/o productos de la empresa, donde la tarea de asignar costos a los productos y/o servicios de la empresa es una de las más importantes a ser realizada por el sistema de gestión de la empresa, este conocimiento y asignación de los costos reales de producir o brindar un determinado servicio o producto es una ventaja competitiva enorme en la actualidad. Generalmente se ha

clasificado a los distintos componentes de costos como: materiales directos, mano de obra directa, costos indirectos y gastos generales.

En un pasado los dos primeros de estos componentes eran los que mayormente influían en la producción y permitían realizar una estimación del costo bastante precisa dado que el material directo y la mano de obra directa se asignaban sin problema al producto que los utilizaba, además estos costos eran los más representativos dentro del costo de producción total de los distintos productos, siendo los costos indirectos y los gastos generales imputaciones no muy significativas dentro del costo total de los productos. Al presentarse esta situación, la asignación de los costos indirectos y de los gastos generales se realizaba mediante algún tipo de prorrateo entre los distintos productos. Este prorrateo generalmente utilizaba la mano de obra directa, las horas máquina utilizadas o bien en función de la cantidad de productos fabricados para ser así asignados los costos indirectos y los gastos a los distintos productos.

Por lo tanto el costo de un producto X quedaba determinado de la siguiente manera:

- Material directo utilizado para el producto X.
- Mano de obra directa utilizada en el producto X.
- Porción de Costos indirectos asignados al producto X en función de alguna medida de prorrateo.
- Porción de Gastos generales asignados al producto X en función de alguna medida de prorrateo.

Este último punto no necesariamente es así porque en muchos casos ni siquiera se computaba este tipo de gastos, ya sean administrativos o de comercialización para el cálculo del costo del producto.

En los estados contables este tipo de gastos se resta directamente de la utilidad, situación que ha dado lugar a que se considere a estos gastos como impuestos por algún castigo divino y que no son aplicables o rastreables a ningún producto en particular.

Con el correr del tiempo los procesos productivos han ido modificándose porque el proceso anteriormente utilizado para determinar el costo de los productos llevaba a decisiones erróneas o incorrectas debido principalmente a cambios en la composición en el costo de los productos. Esto es porque los costos directos han ido perdiendo terreno frente a una escalada bastante importante de todos aquellos costos indirectos de producción. La mano de obra directa también ha ido perdiendo representatividad dentro del costo total del producto debido a su reemplazo por maquinaria, lo que ha hecho que la determinación del costo de los productos siguiendo las metodologías enunciadas anteriormente haya ido perdiendo precisión y haya dado lugar a costeo de productos erróneos.

Ante una mala determinación de costos la empresa se encuentra en una situación bastante complicada porque al no saber los costos de sus productos con precisión puede tomar decisiones equivocadas en cuanto a mezcla de productos, introducir, mantener o retirar productos del mercado, etc.

En la actualidad están surgiendo nuevas metodologías de costeo que buscan determinar el costo de los productos con la mayor exactitud posible, teniendo en cuenta las características de los procesos productivos que se dan hoy en día, donde los ciclos de vida de los productos se han acortado enormemente, la competencia es cada vez mayor, existen tecnologías impensadas años atrás, los costos indirectos y los gastos generales han crecido enormemente para ser hoy en día la porción más importante del costo en una cantidad enorme de productos,

los gastos de investigación y desarrollo son también cada vez mayores, los gastos de comercialización se deben asignar a los productos para tomar mejores decisiones, etc. Entre estas metodologías se puede mencionar principalmente el costeo basado en la actividad (ABC – Activity Based Costing) y el target costing.

Por último un aspecto clave para el sistema de gestión es presentar información que permita una adecuada evaluación de la gerencia de la empresa, función que debe ser tenida en cuenta al desarrollar sistemas de gestión gerencial porque es necesario saber qué tan bien o qué tan mal se han desempeñado los gerentes en la conducción de la empresa.

Este punto es de importancia cuando la propiedad de la empresa está en manos de personas que no se desempeñan a la vez manejando a la misma.

Si bien también se puede valorar como información cuando la propiedad y la administración de la empresa están en las mismas manos, es en el primer caso en el cual cumple una función de mayor utilidad.

A los propietarios de la empresa les interesa saber cómo se han desempeñado los gerentes a cargo de la conducción de la misma en un período de tiempo dado y para eso deben tener algún sistema de información que les permita corroborar los objetivos que se han planteado en un comienzo y el grado en el cual se han alcanzado los mismos.

Un adecuado sistema de gestión debe cumplir esta función de manera que los gerentes puedan ser evaluados en la forma más objetiva posible por sus acciones dentro de la compañía.

2.2.1.8. El sistema de información para la gestión gerencial

Habiendo presentado las falencias que posee un sistema de información gerencial y los objetivos que debe cumplir un adecuado sistema de información gerencial o de gestión es momento de focalizarse en la posibilidad de armar y presentar un sistema de gestión que realmente cumpla con esos objetivos.

Para empezar con esta tarea lo primero a realizar es definir las características que posee la contabilidad gerencial que son:

Interna

Porque está dirigida hacia el interior de la empresa. Los usuarios de la información que brinda la contabilidad gerencial son los mandos medios, la gerencia y los directores o propietarios de la empresa.

Propósito

El propósito de la contabilidad gerencial es el de brindar información acerca de las decisiones tomadas por los empleados y gerentes de la empresa como así también el proveer feedback o retroalimentación y control sobre el desempeño de las operaciones.

Oportunidad

La oportunidad de la información brindada por la contabilidad gerencial es a veces más importante que la precisión de la misma. Más vale tener un conocimiento más o menos acabado del tema en el momento justo que conocer todo al detalle cuando ya es demasiado tarde.

La información contable de gestión o gerencial es periódica, corriente y orientada hacia el futuro. Más que presentar al detalle la información que refleja razonablemente el estado de la empresa apunta a presentar información que permita a los usuarios de la misma tomar decisiones lo

más objetivas posible acerca de cuestiones que afectan al presente y al futuro de la empresa.

Restricciones

La información que se presenta en los reportes contables de gestión y gerenciales no posee ningún tipo de restricciones en cuanto a la formalidad o normativas que condicionen su presentación.

La única restricción que se presenta a los sistemas de información y a la información contable interna es la de su utilidad para los usuarios de la misma. Su utilidad para la toma de decisiones a nivel operativo, gerencial y estratégico es lo que determina su modalidad en la presentación.

Tipo de información

Las características de la información que se presenta son no sólo en términos financieros sino también en cuanto a medidas operacionales y físicas en lo referente a procesos, tecnologías, proveedores, clientes y competidores. Con esto queda ampliado el horizonte de la información contable interna dado que no es sólo de carácter financiero la información que se debe presentar sino que también responde a otras unidades de medida debido a que contempla o al menos trata de contemplar todas aquellas cuestiones de la empresa que son importantes para la toma de decisiones.

Naturaleza de la información

No sólo es objetiva dado que puede contemplar ciertos niveles de subjetividad y también puede contener ciertos juicios de aquellos que la confeccionan pero se destaca por su validez, relevancia, oportunidad y seguridad.

Alcance

El alcance u horizonte de la información contable interna depende del usuario específico de la misma. En un principio es desagregada y netamente objetiva cuando apunta al control, pero a medida que va ascendiendo el usuario de la información en la jerarquía de la empresa, se va modificando hasta alcanzar grandes niveles de agregación y ser subjetiva en numerosas cuestiones cuando apunta al control estratégico y a la dirección de la empresa.

Una vez definidas las principales características ya podemos hablar de las funciones que debe cumplir la información contable de gestión o gerencial dentro de la empresa.

Para eso es necesario definir quiénes van a ser los usuarios y cuál es la salida de información que se espera del sistema. Una vez definido esto es mucho más fácil comenzar a estructurarlo de acuerdo a las funciones que se espera que cumpla. Los usuarios del sistema van a ser todo el personal dentro de la empresa que necesite información acerca de procesos, objetivos y estrategias.

Con esto nos damos cuenta que todas las actividades de línea que se dan dentro de la empresa quedan incluidas dentro de los usuarios de este sistema de información.

Los operarios o empleados de la primera línea dentro de la empresa van a necesitar principalmente información objetiva, desagregada, operativa y de control para las tareas que ellos realizan en cuanto a información local de decisiones y acciones mientras que, a medida que se asciende por la escala jerárquica, las características de la información van modificándose para cubrir las distintas necesidades de información que, al llegar a las jerarquías es mucho más agregada, subjetiva y de dirección, cubriendo aquellas decisiones y acciones a nivel de toda la empresa.

Entonces se puede decir que la función de la contabilidad gerencial es proveer información que sirva para:

Control operacional

Cuando se habla de control operacional es en referencia al proceso de proveer información de nivel operativo a los empleados acerca de las actividades por ellos desarrolladas.

Se puede decir que éste sería el primer nivel en el cual es necesario proveer información útil para la toma de decisiones y que en este caso se apunta principalmente a proveer información que sirva para saber cómo se están desarrollando las tareas en el nivel más básico de la empresa. Lo que se busca es proveer un feedback o retroalimentación de las tareas desarrolladas por los empleados de la empresa de manera tal que los gerentes de la misma sepan cómo se están desarrollando las actividades en sus departamentos en lo que hace a eficiencia, tiempo de realización de las tareas inherentes, calidad en las tareas, etc.

Es importante notar que cuando se habla de control en este tipo de información es porque ya se han bajado objetivos a los distintos departamentos y es contra este tipo de información que en el día a día el personal de la empresa va a corroborar si está actuando de acuerdo a los lineamientos establecidos o no. Finalmente la información operativa contribuye a diseñar y conformar los indicadores claves que contemplan las actividades principales de los departamentos según los objetivos departamentales y las estrategias adoptadas.

Costo del producto

El costo del producto es en este enfoque el proceso de medir y asignar los costos de las actividades realizadas para diseñar y realizar productos individuales y/o servicios individuales de manera tal que los

administradores cuenten con toda la información necesaria para perfeccionar la toma de decisiones.

Además, el costo del producto es uno de los puntos claves a determinar dentro de la empresa para tomar decisiones realmente importantes en su relación con los clientes y con la competencia, y son decisiones que se refieren básicamente a qué productos producir y cuáles no, a qué precio vender los productos y/o servicios de la empresa, si continuar o dejar de producir un determinado producto debido a sus costos y a su posición en el mercado en relación con los de la competencia, etc. Por lo tanto es realmente importante para así evitar los subsidios entre productos y principalmente evitar que se tomen decisiones en base a información incorrecta.

Costo del cliente

En el costo del cliente el proceso a realizar consiste en asignar los gastos de mercadeo (marketing), de ventas y de distribución, como así también los gastos administrativos de servir a distintos clientes de manera de poder determinar lo más objetivamente posible el cálculo de los costos incurridos por servir a cada uno de los clientes (o a cada segmento) de la empresa.

Las implicancias estratégicas de este tipo de costo son bastante similares a las del costo del producto o servicios dado que le va a permitir tomar decisiones a los encargados de los distintos clientes en función de los costos efectivamente incurridos para servirlos.

Esta actividad todavía no está muy desarrollada dado que en varias empresas las metodologías utilizadas para determinar el costo de los productos es bastante anticuada (prorratio de ciertos costos en función de volumen o de horas hombre o de horas máquina sin comprender las características propias de cada proceso productivo). Es de suma

importancia en el caso de que se quieran negociar tratos especiales con determinados clientes el poder conocer con precisión los costos adicionales al costo del producto en que se incurren para servir a ese determinado cliente.

Las decisiones que se toman en base a este tipo de información también van a repercutir en el mercado y van a depender de la buena o mala información con la que los contadores de gestión y gerencial provean a los tomadores de decisiones.

Control gerencial

La función que debe cumplir la contabilidad gerencial en este caso es la de proveer información acerca de la performance o desempeño de los distintos gerentes y de las distintas unidades operacionales que permita realizar una evaluación del desempeño de los gerentes y del desempeño de las distintas unidades operativas. Poder evaluar el desempeño de los gerentes es de suma utilidad en el caso que la propiedad de la empresa y la gestión de la misma no están en las mismas manos, de esta manera los propietarios de la empresa pueden analizar la forma en la cual se han desempeñado los gerentes que están a cargo de la misma. De esta manera van a poder determinar en qué medida se han cumplido los objetivos para las distintas unidades de negocios.

Control estratégico

Responde al proceso de proveer información referente a la performance competitiva de la empresa como un todo, tanto desde un punto de vista financiero como también desde el punto de vista de cumplimiento de las expectativas de los clientes de la firma.

Es importante la distinción que se realiza entre el punto de vista financiero y de cumplir con las expectativas de los clientes de la empresa dado que estas dos perspectivas se complementan y muchas veces una baja

performance financiera se debe a inversiones para lograr un mejor cumplimiento de las expectativas de los clientes, este permitirá que trascienda el aspecto financiero y cortoplacista para que se realicen planificaciones estratégicas a largo plazo.

Definido las características y las funciones de la contabilidad gerencial es que ahora el paso obligatorio siguiente es hacerse la pregunta sobre la posibilidad de realizar un adecuado sistema de información gerencial para empresas de distintas características, y es ante este cuestionamiento que se puede responder afirmativamente porque el herramental que provee la contabilidad gerencial se puede aplicar a cualquier tipo de empresa.

Lo importante en este caso es conocer las características propias de la empresa y del sector en el cual compete de manera tal de ajustar la contabilidad gerencial a cada caso en particular y así lograr un sistema de información que sea efectivo y eficiente.

2.2.1.9. Dos enfoques en contabilidad gerencial

Dentro de la contabilidad gerencial existen numerosas técnicas y herramientas que posibilitan realizar o confeccionar un adecuado sistema de información para la correcta toma de decisiones dentro de la empresa.

Dentro de todo este herramental encontramos principalmente herramientas financieras que nos permiten conocer cuál es la posición de la empresa en un determinado momento de tiempo en base a indicadores o fórmulas que se desprenden en su mayoría de sus estados contables y de reportes administrativos-financieros internos. La intención de este tipo de indicadores es evaluar el desempeño de la empresa en un determinado momento para así poder tomar medidas correctivas en el caso de que sea necesario, ya sea por cuestiones internas como por ejemplo diferencias entre costos reales y presupuestados o bien por

cuestiones ajenas o externas a la empresa en la cual se modificaron las condiciones en el mercado donde la misma compete.

Aparte de estos indicadores también encontramos indicadores referentes al costo de los productos y/o servicios, a las ventas de la empresa (ya sea en forma total o en función a algún parámetro tal como tipo de clientes o región geográfica) y así vamos a seguir encontrando indicadores acerca de cuestiones o situaciones que a entender de los administradores y de los contadores son necesarias para el manejo de la empresa, incluso esta forma de evaluar también va a permitir realizar las demás funciones de la contabilidad gerencial pero siempre dentro de un marco de trabajo que posibilite ir manejando la empresa en función de los objetivos establecidos a corto y largo plazo, consecuentemente la evaluación permitirá implementar un sistema de información interno de manera tal que la contabilidad gerencial brinde a los usuarios de su información, una serie de indicadores que tengan en cuenta todos los aspectos de la empresa y que sean una síntesis de lo que está ocurriendo en la misma en función a sus objetivos. Objetivos que son tanto de corto como de largo plazo.

Lo que se busca con este enfoque es lograr que un sistema de información interno en la empresa:

- Establezca sus medidas de performance en función de la estrategia que ha implementado para el largo y para el corto plazo.
- El sistema de información debe contar entre sus medidas de desempeño tanto medidas financieras como no financieras. Estas últimas principalmente en lo que hace a la satisfacción de los clientes, en lo que hace a evaluaciones de procesos internos y medidas que permitan gestionar los procesos de crecimiento y formación en la empresa.

- Se defina un "modelo" de negocio que refleje las FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para que, a partir de ahí, y en base a los objetivos de la empresa se elijan los indicadores para la gestión.
- El sistema de evaluación del desempeño de la empresa pueda ser desagregado para que cada subdivisión dentro de la empresa tenga sus propias medidas de desempeño que estén de acuerdo a los objetivos globales y a la estrategia adoptada y surjan con el objetivo de tener medidas más manejables, cuantificables y más fácilmente controlables en los distintos niveles de la empresa.

2.2.2. Base legal de la actividad hotelera

2.2.2.1. Ley para el desarrollo de la actividad turística (Ley N° 26961, publicado el 29.05.1998)

Actividad que esta normada por la Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística (Ley N° 26961, publicado el 29.05.1998), ley que regula el turismo, establece los principios básicos de la actividad y los objetivos de la política estatal, declara además como ente rector al Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (MITINCI que posteriormente se denominó Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR).

Ámbito de aplicación

La presente Ley constituye el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística.

Principios

Son principios básicos de la actividad turística:

- a) Estimular el desarrollo de la actividad turística, como un medio para contribuir al crecimiento económico y el desarrollo social del país,

generando las condiciones más favorables para el desarrollo de la iniciativa privada.

- b) Contribuir al proceso de identidad e integración nacional con participación y beneficio de la comunidad.
- c) Establecer el uso turístico racional y sostenible del Patrimonio Cultural y Natural de la Nación.
- d) Promover la competitividad de los productos turísticos nacionales, fomentando el desarrollo de infraestructura, la calidad de los servicios para la adecuada satisfacción de los usuarios.
- e) Conservar el Patrimonio Cultural de la Nación, el entorno natural, las formas de vida, costumbres, identidad, entre otros, de las comunidades en las que se encuentren los atractivos turísticos.

Definiciones básicas

Para efectos de la presente Ley se entiende por:

Turista, toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual, que permanece una noche por lo menos y no más de un año, en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar visitado y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en dicho lugar.

Actividades turísticas, son aquellas derivadas de las interrelaciones entre los turistas, los prestadores de servicios turísticos y el Estado.

Prestadores de servicios turísticos, son aquellas personas naturales o jurídicas cuyo objeto es brindar algún servicio turístico.

Recursos turísticos, son aquellos bienes que por sus características naturales, culturales o recreativas constituyen un atractivo capaz de motivar desplazamientos turísticos.

Productos turísticos, son aquellos recursos turísticos que cuentan con infraestructura y servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas.

Servicios turísticos, son aquellos servicios que satisfacen las necesidades de los turistas.

Turismo interno, es el realizado dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el país.

Turismo receptivo, es el realizado dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el exterior.

Zonas de reserva turística, son aquellas de comprobado potencial turístico cuyas características excepcionales ameritan protección especial por parte del Estado.

Zonas de desarrollo turístico prioritario, son aquellas que por sus características constituyen un atractivo para el turismo y requieren de acciones de promoción e inversión coordinadas entre el sector público y privado.

Facilitación turística, acción o medida destinada a simplificar, agilizar y viabilizar todo trámite relacionado con la actividad turística.

Objetivos de la política estatal

Son objetivos de la política del Estado en materia turística:

- Establecer las condiciones necesarias para el desarrollo sostenible del turismo a través del mantenimiento de un producto turístico competitivo.
- Contribuir al proceso de descentralización.

- Proteger al turista.
- Dotar de infraestructura básica para el desarrollo de los recursos turísticos, en concordancia con las disposiciones específicas de la materia.
- Garantizar la libre iniciativa privada para el desarrollo de infraestructura complementaria y para la prestación de servicios turísticos.
- Propiciar la investigación, formación y capacitación técnica y profesional.
- Fomentar la conciencia turística.

2.2.2.2. Definiciones básicas del servicio hotelero

Son aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras modalidades.

Su actividad principal se concreta en la reserva de habitaciones y servicios en establecimientos hoteleros y complementarios, ésta tiene características generales y económicas financieras especiales que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales. Algunas de las características generales de éste sector son: gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores exógenos y demanda elástica. El Clasificador Internacional Industrial Uniforme (CIIU) de éste sector es:

CUADRO N° 01: CLASIFICADOR INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME DE LA ACTIVIDAD HOTELERA

CIIU	DESCRIPCIÓN
5510-4	Hoteles, campamentos y otros
6304-0	Agencias de viajes y Guías Turísticas

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística - Ley N° 26961 publicado el (03.06.1998).

Obviamente los servicios hoteleros cumplen con ciertos objetivos lo cual es:

- Facilitar a los usuarios internos y externos de los estados financieros de las instalaciones hoteleras, la comparación de la posición financiera y ejecución operativa de una instalación, en particular con tipos similares en la industria del alojamiento, mediante la sugerencia o recomendación de formatos y clasificadores de cuentas estándar que guíen a las entidades hoteleras en la preparación y presentación de los referidos estados.
- Servir a las nuevas instalaciones en proceso de apertura como sistema de contabilidad que puede adaptarse rápidamente a las necesidades y requerimientos de la entidad.
- Coadyuvar a que el sistema de contabilidad utilizado en las entidades hoteleras sea consistente con los principios de contabilidad generalmente aceptados, mediante recomendaciones basadas en los criterios de especialistas de la actividad.

Por otra parte las características hoteleras definen que:

- Pertenece al sector servicios y presta un encuentro inmediato entre el productor y el consumidor.
- Produce contactos permanentes dentro de la empresa entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y en sus distintos estamentos jerárquicos.
- Necesita innovaciones rápidas y permanentes en relación a las necesidades y preferencias de los clientes así como a las aspiraciones legítimas de los empleados y técnicas de producción.
- Impacta directamente la influencia directa derivada de la situación económica, política y social
- Es una industria de producción limitada (alojamiento).
- Algunos servicios internos del hotel genera una venta indirecta.

- Distinguir al menos tres tipos de negocio: de prestación de servicios (alojamiento y otros); empresa transformadora (cocina y otros) y empresa comercial (bares y otros).
- El producto hotelero tiene carácter "consumible" y "no es almacenable".
- La venta de los servicios hoteles (micro productos) tiene características propias, validez limitada en el tiempo y rigidez en el espacio.
- En el turismo el producto se consume en el lugar de producción.
- En el hotel de prestación de sus servicios tiene una unidad de tiempo y de espacio que no puede ser objeto de almacenamiento.

2.2.2.3. Estructura de costos

La actividad de hotelería, es una actividad mercantil dedicada a la venta de servicios de alojamiento y gastronomía fundamentalmente; esta tiene características generales, económicas y financieras especiales, que la diferencia de otras actividades comerciales e industriales.

Entre las características económicas y financieras especiales se destacan las siguientes:

- **La naturaleza del producto hotelero**, la naturaleza o característica de una habitación que no ha sido vendida durante el día es una pérdida de ingresos irrecuperable. En forma similar, en el área de gastronomía, una parte de la comida que no se vende tanto en forma de materia prima, como elaborada.

Otra característica básica de la actividad económica financiera del hotel es lo corto de su ciclo de operaciones, ya que las operaciones son prácticamente diarias.

Los comestibles recibidos por la mañana a menudo se procesan más tarde y se venden el mismo día.

- **La inestabilidad o fluctuación de los ingresos**, Lo constituye la variabilidad de su ciclo de operaciones, ya sea el ciclo anual, los días de la semana o las horas del día, lo que provoca una inestabilidad o fluctuación en los ingresos con las siguientes aplicaciones en el resultado final de la actividad, donde la causa fundamental de esta inestabilidad de los ingresos en los establecimientos de hospedaje lo constituye las características de su ciclo anual de operaciones que se comporta por temporadas según las condiciones climatológicas o los eventos económicos sociales (estaciones del año, ferias y eventos internacionales de prestigio, etc.) que se producen tanto del polo turístico emisor, como del polo receptor o de su área geográfica de emplazamiento.

Esta estructura de operación con altibajos cíclicos da lugar a las denominadas temporadas altas o de máximo nivel de servicio y a las temporadas bajas con escaso o ningún nivel de ingreso lo que produce en muchos casos la necesidad de cierre total o parcial de la instalación hotelera durante la temporada baja.

Los costos de un hotel pueden ser directos o indirectos y estos son:

Costo Directo: Es aquel que puede identificarse directamente con un proceso, producto, trabajo o servicio. Como ejemplo de costos directos puede citarse el costo de los comestibles que se consumen en un restaurante o la remuneración de los camareros, cocineros.

Costo Indirecto: Es aquel que no puede atribuirse directamente a una producción o servicio, como ejemplo: el salario del Director del hotel o la depreciación del edificio, los costos indirectos se pueden distribuir a las producciones, servicios o puntos de venta del hotel de acuerdo con una base o índice que refleje la manera en que se supone que se utiliza o aplica estos elementos indirectos en las producciones o

servicios a los que se distribuye. Pero las bases de distribución de los costos indirectos son generalmente arbitrarias o se fundamentan en bases teóricas o cuestiones de criterios, por lo que actualmente la mayoría de las entidades rechazan la distribución de los costos indirectos y los registran como tales por su naturaleza.

2.2.2.4. Reglamentación

El presente Reglamento establece las disposiciones para la clasificación, categorización, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de hospedaje; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia.

En lo que respecta al ámbito de aplicación, están sujetos a las normas del presente Reglamento todos los establecimientos que prestan el servicio de hospedaje, y podrán solicitar al Órgano Regional Competente, su clasificación y/o categorización, cumpliendo para tal efecto con los requisitos de infraestructura, equipamiento y servicio establecidos.

Y desde el punto de vista del marco conceptual los establecimientos de hospedaje son lugares destinados a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernecten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento.

A su vez estos establecimientos de hospedaje se clasifican y/o categorizan de la siguiente forma:

CUADRO N° 02: CLASIFICACIÓN Y/O CATEGORIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

Hotel	Una a cinco estrellas.
Apart	Hotel tres a cinco estrellas.
Hostal	Una a tres estrellas.
Resort	Tres a cinco estrellas.
Ecolodge	.-
Albergue	.-

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística - Ley N° 26961 publicado el (03.06.1998).

En lo que se refiere a la categorización, son establecidos los rangos en el Reglamento de acuerdo a las condiciones, funcionamiento y servicios que estos deben ofrecer.

Sólo se categorizan los establecimientos de hospedaje de la clase Hotel, Apart-Hotel, Hostal y Resort.

Las definiciones de las clases de establecimientos de hospedaje son:

Hotel.- Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 20 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como Hoteles de 1 a 5 estrellas, deben cumplir con los requisitos que se señalan en el Anexo N° 1 que toma parte integrante del presente Reglamento.

Apart-Hotel.- Establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración.

Los Apart-Hoteles pueden ser categorizados de 3 a 5 estrellas, debiendo cumplir con los requisitos señalados en el Anexo N° 2, que forma parte integrante del presente Reglamento.

Hostal.- Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 6 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como Hostales de 1 a 3 estrellas deben cumplir con los requisitos que se señalan en el Anexo N° 3, que forma parte integrante del presente Reglamento.

Resort.- Establecimiento de hospedaje ubicado en zonas vacacionales, tales como playas, ríos y otros de entorno natural, que ocupa la totalidad de un conjunto de edificaciones y posee una extensión de áreas libres alrededor del mismo. Los Resorts pueden ser categorizados de 3 a 5 estrellas, debiendo cumplir con los requisitos.

Ec lodge.- Establecimiento de hospedaje cuyas actividades se desarrollan en espacios naturales, cumpliendo los principios del Ecoturismo. Debe ser operado y administrado de una manera sensible, en armonía con el respeto y protección del medio ambiente. El Ec lodge deberá cumplir los requisitos señalados en el Anexo N° 5, que forma parte integrante del presente Reglamento.

Albergue.- Establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses y actividades afines, que determinarán la modalidad del mismo. Los Albergues deberán cumplir con los requisitos señalados en el Anexo N° 6, que forma parte integrante del presente Reglamento.

Cabe indicar que para la buena dirección de los servicios de los establecimientos de hospedajes deben cumplir con ciertos requisitos para el inicio de las actividades, es decir deberán estar inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a que se refiere la Ley N° 26935, Ley sobre simplificación de procedimientos para obtener los registros administrativos y las autorizaciones sectoriales para el inicio de actividades de las empresas, normas complementarias y modificatorias.

Asimismo, deberán contar con la licencia municipal de funcionamiento y cumplir con las demás disposiciones municipales correspondientes.

Para el Certificado de clasificación y/o categorización, el titular de un establecimiento de hospedaje que requiera ostentar clase y/o categoría, podrá solicitar al Órgano Regional Competente el Certificado de clasificación y/o categorización, cumpliendo con los requisitos establecidos en el Reglamento.

2.2.2.5. Aspecto tributario y legal

El sistema tributario aplicado al sector hotelero ha sido la misma que se aplica a todas las actividades económicas de servicio de todo el país, a excepción de las empresas ubicadas en la Región de la Amazonía.

Los impuestos a los que están afectos son:

> Impuesto a la renta

El Impuesto a la Renta es un tributo de periodicidad anual, que se aplica sobre las rentas obtenidas por los contribuyentes domiciliados en el país, sin tener en cuenta la nacionalidad de las personas naturales ni el lugar de constitución de las empresas ni la ubicación de la fuente productora. Asimismo, grava a los contribuyentes no domiciliados en el país sólo con respecto a la renta proveniente de fuente peruana.

En el caso de empresas, el impuesto antes mencionado se aplica sobre cualquier ganancia o beneficio derivado de operaciones con terceros.

Las rentas de Sociedades Irregulares, Consorcios, Asociaciones en Participación y Joint Ventures, y otros contratos de colaboración empresarial, llevarán contabilidad independiente de la de sus socios o partes contratantes.

> **Beneficios de la depreciación**

Las empresas de servicios de establecimientos de hospedaje que inicien o amplíen sus operaciones antes del 31.12.1998, estarán exoneradas del Impuesto Mínimo a la Renta e Impuesto Predial.

Asimismo, podrán depreciar a razón de 10% anual los inmuebles de su propiedad afectados a la producción de rentas gravadas según lo dispuesto el Decreto Legislativo N° 820.

Para las empresas ubicadas fuera de la provincia de Lima y Callao los beneficios establecidos en el artículo 10° tendrán una vigencia de cinco (5) años computados a partir de la fecha de inicio de sus operaciones.

Tratándose de empresas ubicadas dentro de la provincia de Lima y Callao, el plazo será de tres (3) años contados a partir de la fecha en la que inicien sus operaciones.

> **Impuesto General a las Ventas**

Este Impuesto grava únicamente el valor agregado en cada etapa de la producción y circulación de bienes y servicios, permitiendo la deducción del impuesto pagado en la etapa anterior, a lo que se denomina crédito fiscal. El Impuesto se liquida mensualmente, siendo su tasa de 17%. Entre las diversas operaciones no gravadas con dicho impuesto, podemos mencionar la exportación de bienes y servicios y la

transferencia de bienes con motivo de la reorganización de empresas.

> **Impuesto de promoción municipal**

Este Impuesto se aplica en los mismos supuestos y de la misma forma que el Impuesto General a las Ventas, con una tasa de 2% por lo tanto, funciona como un aumento de dicho Impuesto. En la práctica, en todas las operaciones gravadas con el Impuesto General a las Ventas se aplica la tasa del 18%, que resulta de la sumatoria de este impuesto con el de Promoción Municipal.

> **Emisión de comprobantes de pago**

En la factura que emite el establecimiento deberá consignarse en forma separada las sumas que correspondan a los conceptos: por servicio de hospedaje y servicio de alimentación prestado dentro del establecimiento de hospedaje al sujeto no domiciliado alojado en dicho establecimiento, en ella se deberá detallarse los alimentos y/o bebidas consumidas, así como su valorización.

> **Legalización del registro de huéspedes**

Al sustentar la prestación del servicio de hospedaje y alimentación, el establecimiento de hospedaje deberá presentar a la SUNAT, copia fotostática de las fajas de registro de huéspedes, correspondientes a los sujetos no domiciliados a quienes se les brinda los servicios, adjuntando las copias de las fojas del pasaporte que contengan la identificación y las fechas de las entradas y salidas del país de los mismos en el último año calendario.

La obligatoriedad de llevar el referido registro de huéspedes, debemos indicar que la misma se encuentra regulada en el inciso q) del art. 2° del D.S. N° 023-2001-ITINCI el cual señala que el registro de huéspedes está constituido por fichas o libros, según sus necesidades,

en el que obligatoriamente inscribirán los datos del huésped, dirección habitual, entre otros.

Es importante indicar, que al exigir la legalización del registro de huéspedes, este procederá tanto si se lleva a través de libros o fichas.

> Libros y registros

La norma en comentario a diferencia de la anterior señala en forma taxativa qué debe entenderse por los libros de actas, registros y libros contables vinculados a asuntos tributarios. Así tenemos:

- Libro de inventarios y balances
- Libro mayor
- Libro diario
- Libro de caja
- Libro de retenciones
- Libro de ingresos y/o gastos, según corresponda
- Libros auxiliares de control de activos fijos
- Registro de ventas e ingresos
- Registro de compras
- Registro de inventario permanente valorizado o no valorizado, según corresponda

> Beneficios tributarios de los establecimientos de hospedaje en la región de la amazonía

Con fecha 30 de diciembre de 1998, se publicó la Ley N° 27037 denominada "Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía y sus Reglamentos" D.S. N° 103-99-EF (26.06.99) y D.S. N° 005-99-EF (19.01.99), que establece como beneficiarios a los departamentos de Loreto, Madre de Dios, Ucayali, Amazonas y San Martín. Además de los distritos indicado en el artículo 3° de la presente ley, modificado por el artículo único de la Ley N° 27759 (25.06.02).

Actividades económicas beneficiarias comprendidas dentro de la Ley. De acuerdo al artículo 11° del capítulo 11.1 de la Ley N° 27037 están comprendidas las actividades de turismo. De acuerdo a la Ley N° 26961, Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística, en el artículo 17°, comprende a los establecimientos de hospedaje como actividad del turismo.

○ **Impuesto a la renta del 5%:** Los establecimientos de hospedaje y demás contribuyentes que indica el artículo 12° inciso 12.2 de la Ley N° 27037, que se encuentran ubicados en los Departamentos de Loreto, Madre de Dios y los Distritos de Iparia y Masisea de la Provincia de Coronel Portillo, y las Provincias de Atalaya y Purús en el Departamento de Ucayali, aplicarán para efectos del impuesto a la renta correspondiente a rentas de 3ra. categoría, una tasa preferencial del 5%.

○ **Impuesto a la renta del 10%:** Los establecimientos de hospedaje y demás contribuyentes que indica el artículo 12° inciso 12.1 de la Ley N° 27037, que se encuentran ubicados en el resto de la Amazonía, aplicarán para efectos del impuesto a la renta correspondiente a rentas de 3ra. categoría una tasa preferencial del 10%.

○ **Impuesto general a las ventas (IGV):** Los establecimientos de hospedaje y demás contribuyentes ubicados en la Amazonía gozarán de la exoneración del impuesto general a las ventas por las siguientes operaciones:

- La venta de bienes que se efectúe en la zona para su consumo en la misma.
- Los servicios que se presten en la zona.
- Los contratos de construcción a la primera venta de inmuebles que realicen los constructores de los mismos en la zona.

> **Contribuciones sociales**

- **Seguridad Social:** La Ley N° 27056 creó el Seguro Social de Salud (ESSALUD), como un organismo público descentralizado con personería jurídica de derecho, público interno, cuya finalidad es brindar cobertura a los asegurados a través de diversas prestaciones que corresponden al, Régimen Contributivo de la Seguridad Social en Salud (RCSS).

Entendiéndose como todos los ingresos que reciba el trabajador en el mes. La tasa a aplicar es del 9% y el plazo para su declaración y pago es según el cronograma aprobado para el pago de las obligaciones tributarias cuya recaudación está a cargo de la SUNAT.

- **Entidades Prestadoras de Salud (EPS):** Son entidades públicas o privadas distintas a ESSALUD, cuya única finalidad es la prestación de servicios de atención para la salud a través de su propia infraestructura o la de terceros.

- **Oficina de Normalización Previsional (ONP):** Creada con la finalidad de brindar una protección más amplia y adecuada a los trabajadores, posibilitándose con ello la incorporación al sistema de los trabajadores independientes.

Esta contribución es a cuenta de los trabajadores que prestan servicios bajo el régimen de la actividad privada o pública, cualquiera que sea la duración del contrato de trabajo y siempre que no estén filiados al Sistema Privado de Pensiones.

Para el cálculo de dicha aportación se considera un porcentaje equivalente al 13% de la remuneración asegurable, entendiéndose a ésta como el total de los ingresos percibidos durante un mes. Con respecto a la declaración y pago de la contribución, la empresa debe

asumir las mismas fechas establecidas en el Régimen Contributivo de la Seguridad Social en Salud establecido por la SUNAT.

○ **Sistema Privado de Pensiones (AFP):**

Es una contribución asumida por el trabajador y está a cargo de las Administradoras Privadas de Fondos de pensiones, las cuales se encargan de administrar los aportes de sus afiliados bajo la modalidad de cuentas de capitalización individual, así como de otorgar pensiones por jubilación, invalidez y sobrevivencia.

El aporte de dicha contribución se calcula con un porcentaje del 8% de la remuneración asegurable del trabajador, considerando también un porcentaje de seguro y comisión del AFP.

> **Parte legal**

De acuerdo al Código Civil el hospedaje se obliga a prestar al huésped albergue y adicionalmente, alimentación y otros servicios que contemplan la ley y los usos, a cambio de una retribución. Esta podrá ser fijada en forma de tarifa por la autoridad competente si se trata de hoteles, posadas u otros establecimientos similares.

El hospedaje se sujeta además a las normas reglamentarias y a las cláusulas generales de contratación aprobadas por la autoridad competente.

○ **Participación de los trabajadores:**

El monto de la participación es de 5% para el sector de servicios. Los Trabajadores con derecho a las utilidades, deben estar comprendidos en el régimen laboral de la actividad privada, laborar en una empresa que genere rentas de tercera categoría, incorporarse a la empresa mediante un contrato de trabajo a tiempo indeterminado, sujeto a modalidad o a tiempo parcial.

El plazo para el pago es de 30 días calendario a partir del vencimiento del plazo de presentación de la Declaración Jurada Anual del impuesto a la renta. Después de dicho plazo y ante el requerimiento por estricto de los trabajadores, las utilidades no canceladas generan un interés legal laboral.

○ **Régimen especial de establecimientos:**

Inscripción en el Registro Especial de Establecimientos de Hospedaje. Se podrán inscribir los contribuyentes que cuenten con uno o más establecimientos de hospedaje ubicados en el territorio nacional.

Requisitos para la inscripción:

- a) Tener el RUC activo.
- b) Encontrarse afecto al Impuesto General a las Ventas.
- c) El establecimiento debe haber sido declarado como domicilio fiscal o establecimiento anexo en el RUC.
- d) Presentar copia de la Licencia de Funcionamiento o de la Licencia de Apertura de Establecimiento, según corresponda, donde figure como actividad la de servicios de hospedaje, por cada establecimiento de hospedaje a inscribirse, debiendo exhibirse el original del documento.

Para solicitar la inscripción en el registro no será necesaria la presentación de ningún formulario.

Una vez realizada la inscripción, la SUNAT expedirá una constancia que contendrá los datos de identificación del contribuyente que se registra, así como la información correspondiente a los establecimientos de hospedaje declarados.

En lo que respecta al trámite, se realizará personalmente por el deudor tributario o su representante legal; de efectuarse por un tercero, debiendo exhibir su documento de identidad original y carta poder simple.

Por lo que los beneficios del régimen, será aplicable a los establecimientos de hospedaje, las disposiciones relativas al saldo a favor del exportador previstas en la ley y reglamentos y la compensación o la devolución del saldo a favor tendrá como límite el 19% aplicado sobre los ingresos obtenidos por la prestación de los servicios.

No obstante que las obligaciones del régimen permitirán determinar la condición de un sujeto como no domiciliado, para ello solicitará copia del respectivo pasaporte y confirmará si el sujeto no ha tenido una permanencia en el país mayor a 90 días en el año calendario o si los sujetos de nacionalidad peruana, deberán acreditar con la visa correspondiente su residencia en otro país y que hayan salido del país.

Con relación a los comprobantes de pago, el establecimiento de hospedaje, emitirá a los sujetos no domiciliados y a las agencias de viajes y turismo (en caso opten por un paquete turístico), la factura correspondiente sólo al servicio materia de beneficio, en la factura, se deberá consignar en forma separada las sumas que correspondan a los siguientes conceptos: por servicio de hospedaje y servicio de alimentación, prestado dentro del establecimiento de hospedaje al sujeto no domiciliado alojado en dicho establecimiento, debiendo tenerse en cuenta en el caso del servicio de alimentación prestado directamente al sujeto no domiciliado, se deberá detallar los alimentos y/o bebidas proporcionados o puestos a disposición, así

como su valorización en la factura o en documento (s) auxiliar (es) denominado (s).

Toda la información impresa y no necesariamente impresa, referida al detalle de consumo, deberá estar expresada en castellano, pudiendo adicionalmente contener dentro del mismo documento la traducción a otro idioma.

Los originales del "detalle de consumo" y "detalle de consumo – paquete turístico", deberán permanecer en el domicilio fiscal del establecimiento de hospedaje, ordenados y clasificados de acuerdo a la factura que los consolida.

Dichos documentos auxiliares deben encontrarse a disposición de la SUNAT, por el plazo de prescripción del Impuesto General a las Ventas.

Las copias de los "detalles de consumo" y "detalles de consumo turístico", serán entregadas a los sujetos no domiciliados y a las Agencias de Viajes y Turismo, según sea el caso.

Los establecimientos de hospedaje podrán realizar la impresión de los "detalles de consumo" y "detalles de consumo – paquete turístico", sin necesidad de utilizar una imprenta, mediante sistema computarizado. Dichos documentos auxiliares deberán cumplir con los requisitos dispuestos anteriormente y en la factura, se deberá consignar lo siguiente "Exportación de Servicios – D.L. N° 919".

Asimismo, los contribuyentes titulares de establecimientos de hospedaje que pretendan acceder al beneficio establecido por Decreto Legislativo N° 919, deberán llevar el registro de huéspedes a que se refiere el Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR, el

mismo que deberá estar firmado por el huésped no domiciliado, y a disposición de la SUNAT cuando ésta lo requiera lo cual se sustentará la prestación del servicio de hospedaje y alimentación en el siguiente orden:

- Presentando a la SUNAT, copia fotostática de las fojas del Registro de Huéspedes (referido en el Decreto Supremo N° 12-94-ITINCI), correspondiente a los sujetos no domiciliados a quienes se les brinda el servicio.
- Además, adjuntando copia de las hojas de pasaporte que contengan la identificación y las fechas de entradas y salidas del país correspondientes al último año calendario.

A parte de ello, los establecimientos de hospedaje considerarán como exportación los servicios de hospedaje y alimentación brindados a sujetos no domiciliados, mientras su permanencia en el país no exceda los 60 días (el exceso sobre este período no dará lugar a la aplicación del beneficio).

Para verificar el periodo de permanencia, la SUNAT coordinará con la Dirección General de Migraciones y Naturalización del Ministerio del Interior.

Los servicios turísticos que formen parte de un paquete turístico, sólo se considerarán como exportación a los servicios de hospedaje y alimentación que formen parte de éste, lo cual deberán ser coordinados, reunidos, conducidos y organizados por las Agencias de Viajes y Turismo reguladas por el Decreto Supremo N° 037-2000-ITINCI.

En cuanto a la solicitud de devolución de saldo a favor exportadores, deberán presentar las constancias de aceptación de lo que a

continuación se detalla adjuntando el formulario 4949 "solicitud de devolución" y copia de la declaración pago en la que conste el saldo a favor; archivo (s) generados por el programa COA en disquete y el formulario N° 3435 "resumen de datos de exportadores" (según lo establecido en la R.S. 049-98/SUNAT).

Archivo que tendrá la siguiente información:

- De la factura por el servicio de hospedaje y alimentación: N° de serie y N° de la factura.
- De la agencia de viajes: apellidos y nombres, o denominación o razón social y N° de RUC.
- Del sujeto no domiciliado: número de pasaporte, apellidos y nombres, país de emisión del pasaporte, país de residencia, número de días de permanencia en el país, fecha de ingreso al establecimiento de hospedaje y fecha de salida del establecimiento de hospedaje.

A su vez deben ser presentados en los lugares de:

- Contribuyentes de la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes, en la sede de la Intendencia.
- Contribuyentes de la Intendencia Regional Lima: Principales Contribuyentes – PRICOS, en las oficinas que les corresponda o en los centros de servicios al contribuyente de Lima y Callao y los medianos y pequeños contribuyentes, en los centros de servicios al contribuyente de Lima y Callao.
- Contribuyentes de las demás Intendencias Regionales y las Oficinas Zonales: Principales Contribuyentes – PRICOS, en las oficinas que les corresponda y medianos y pequeños contribuyentes, en las oficinas que les correspondan o en los centros de servicios al contribuyente que se implementen.

En el siguiente cuadro se especifica los dispositivos, incluyendo la sumilla y la fecha de publicación.

CUADRO N° 03: DISPOSITIVOS LEGALES

Dispositivo	Sumilla	Fecha de Publicación
Ley N° 27037	Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía	30.12.1998
Ley N° 26961	Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística.	03.06.1998
Ley N° 26962	Ley sobre modificaciones de Disposiciones Tributarias para el Desarrollo de la Actividad Turística.	03.06.1998
Decreto Legislativo N° 919	Modificación de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo.	06.06.2001
Decreto Legislativo N° 820	Exoneración de los impuestos mínimo a la renta y predial a las empresas de servicios de hospedaje que inicien o amplíen sus operaciones antes de finalizar el año 1998.	23.04.1996
Decreto Legislativo N° 780	Aprueban beneficios tributarios para las empresas de servicios de establecimientos de hospedaje.	31.12.1993
Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR	Reglamento de establecimientos de hospedaje.	25.11.2004
Decreto Supremo N° 023-2001-ITINCI	Aprueban reglamento de establecimientos de hospedaje DEROGADO.	13.07.2001
Decreto Supremo N° 002-2000-ITINCI	Dictan normas para la aplicación de beneficio tributario a establecimientos de hospedaje que brinden servicios a sujetos no domiciliados.	29.06.2001
Decreto Supremo N° 002-2000-EF	Aprueban reglamento de la Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística.	20.01.2000
Decreto Supremo N° 089-96-EF	Dictan disposiciones referidas a la aplicación de beneficios tributarios a las empresas de servicios de establecimientos de hospedaje.	12.09.1996
Resolución de Superintendencia N° 136-2002/SUNAT	Modifican normas para la implementación y control del beneficio establecido por el Decreto Legislativo N° 919 a favor de establecimientos de hospedaje que brinden servicios a sujetos no domiciliados.	11.11.2002
Resolución de Superintendencia N° 093-2002/SUNAT	Normas para la implementación y control del beneficio establecido por el Decreto Legislativo N° 919 a favor de establecimientos de hospedaje que brinden servicios a sujetos no domiciliados.	25.07.2002
Resolución de Superintendencia N° 082-2001/SUNAT	Dictan normas referidas al registro especial de establecimientos de hospedaje a que se refiere el Artículo 3° del Decreto Supremo N° 122-2001-EF.	20.07.2001
Resolución Ministerial N° 147-2001-ITINCI/DM	Aprueban escala de infracciones y sanciones aplicables a los establecimientos de hospedaje clasificados y categorizados.	27.07.2001
Resolución Ministerial N° 0011-95-MITINCI/DNT	Establece los requisitos mínimos que deberán cumplir las casas particulares, universidades e institutos superiores, para brindar el servicio de alojamiento.	09.05.1995

Fuente: Elaboración Propia. 09/2013.

2.2.3. Interacción de la contabilidad gerencial en la fisonomía de los servicios del rubro hotelero

2.2.3.1. Prefacio

Todas las empresas cuyos ingresos en el ejercicio anterior sean superiores a 1,500 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) están obligadas a llevar registros de costos, en virtud de la interpretación de la legislación del impuesto a la renta efectuada por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y ratificada por el Tribunal Fiscal en reiterada jurisprudencia.

Así lo sostuvo el tributarista, Guillermo Ruiz Secada al recomendar a las empresas de servicios que se entendían excluidas de este deber acatarlo, al igual que las empresas productivas, no sólo para evitar reclamos que luego sean declarados infundados por el citado colegiado, sino también para impedir la imposición de multas de hasta 25 UIT, equivalentes a 92,500 nuevos soles.

El mencionado tributarista, considera que de la lectura del artículo 62° de la Ley del Impuesto a la Renta y del artículo 35° de su reglamento se puede concluir una interpretación diferente: que el registro de costos está limitado a las empresas productivas, como cerveceras y las que compran insumos para transformarlos a fin de convertirlos en bienes. Ello porque el costo ayuda a establecer la base imponible de dicho tributo cuando se vende.

Esta interpretación, a su criterio, es asumida por muchas empresas de servicios que consideran que no tienen la obligación de entregar un registro de costos a la SUNAT cuando las fiscalice.

Sin embargo, sugiere no persistir con esta interpretación ante la administración fiscal y, más bien, recomienda a estas empresas de

servicios tener el registro de costos, legalizarlo y llenarlo para que cuando se presente la auditoría fiscal por lo menos amenguar la falta, la cual ya no sería no contar con este registro sino tal vez una legalización extemporánea que implicaría una multa menor de 12 UIT.

2.2.3.2. Registro de costos

El registro de costos debe contener la información mensual de los diferentes elementos del costo, según las normas tributarias, relacionadas con el proceso productivo del periodo y que determinan el costo de producción respectivo, este registro de costos está integrado por formatos:

Formato 10.1. : "Registro de costos. Estado de costo de ventas anual"

Formato 10.2. : "Registro de costos. Elementos del costo mensual"

Formato 10.3. : "Registro de costos. Estado de costo de producción valorizado anual".

2.2.3.3. Sistema de costos

Es el conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y otros principios técnicos, que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción, comercial y de servicios con fines de información gerencial para la toma de decisiones.

2.2.3.4. Costo de servicio

Para estructurar el costo de un servicio se debe tener en cuenta lo especificado en el párrafo 19 de la Norma Internacional de Contabilidad NIC 2: Existencias, que dice: "En el caso de que un prestador de servicios tenga existencias, las valorará por los costos que suponga su producción". Estos costos se componen fundamentalmente de mano de obra y otros costos del personal directamente involucrado en la prestación del servicio, incluyendo personal de supervisión y otros costos indirectos

distribuibles. La mano de obra y los demás costos relacionados con las ventas, y con el personal de administración general, no se incluirá en el costo de las existencias, pero contabilizarán como gastos del ejercicio en el que se hayan incurrido. Los costos de las existencias de un prestador de servicios no incluirán márgenes de ganancia ni costos indirectos no atribuibles que, a menudo, se tiene en cuenta en los precios facturados por el prestador de servicios.

2.2.3.5. Naturaleza

Las empresas de servicios como tal no tienen inventario y si lo llegan a tener, es de pequeñas proporciones, por lo general su producción es frecuentemente intangible y a la vez difícil de definir; por ejemplo, una compañía de publicidad su producto es el promocionar a su cliente, para esto utiliza diversos recursos físicos como vallas, tiempo en televisión y radio, Internet, pero como tal lo que produce es algo intangible.

En el caso de las empresas de servicios, la estimación de costos se vuelve un poco más complicada pues prácticamente todos son costos fijos.

2.2.3.6. Costo de la hora de trabajo

La forma más sencilla es saber cuál es el salario de una persona que realiza el mismo trabajo en una empresa, es decir una vez que sabemos el salario anual, lo dividimos entre 52 semanas del año y tenemos el salario semanal. Luego dividimos esa cifra entre 40 horas laborables y tenemos la primera aproximación de lo que cuesta una hora de labor de una persona que hace el mismo trabajo y está en relación de dependencia.

2.2.3.7. Estructura de los costos de servicios

Los costos de servicios, generalmente, están formados por el desembolso de las horas por remuneraciones, suministros, gastos de transporte,

consumo energético, alquileres, depreciación del mobiliario, seguros, etc. La estructura de los costos de servicios depende de la naturaleza del giro del negocio.

La contabilidad gerencial interactuará de manera ecuánime con respecto a la presencia de rasgos distintivos de los servicios en la actividad hotelera, tal y como podemos apuntar lo siguiente:

- **Intangibilidad.** Según las ilustraciones de Kotler, Bowen y Makens (1997), cuando un hotel realiza una venta, lo que se vende en realidad es el derecho a usar una habitación durante un periodo de tiempo concreto, ya que un servicio no se puede poseer. Aunque, como se ha afirmado anteriormente, los servicios se caracterizan por una combinación de elementos tangibles e intangibles, el output de la actividad hotelera se puede considerar en buena medida intangible. Para reducir la incertidumbre que esto provoca, los consumidores se basan en evidencias tangibles que les proporcionen información sobre el servicio, tales como la limpieza y el aspecto externo, las instalaciones, la apariencia de los empleados, etc. El papel que juegan las cadenas hoteleras en la reducción de la intangibilidad de su output es crucial, al proporcionar una imagen de marca homogénea que da reputación a los hoteles de la cadena y al favorecer la fidelización del cliente.
- **Heterogeneidad.** Existen algunas tareas que se pueden estandarizar y gestionar fácilmente por parte de los hoteles; sin embargo, hay otras que no se pueden estandarizar y cuyo resultado o consistencia depende de la habilidad y desempeño del proveedor para llevar a cabo un servicio o corregir un problema de la forma más satisfactoria posible.
- **Inseparabilidad.** Implica que en la mayoría de los servicios hoteleros tanto el proveedor como el cliente deben estar presentes para que se

lleve a cabo la transacción y, por tanto, que los empleados también forman parte del producto, ya que el interés o la atención de los empleados que prestan el servicio inciden en la satisfacción del cliente.

- **Carácter perecedero.** Es evidente que el servicio que ofrece un hotel no puede almacenarse para ser vendido en otro momento (por ejemplo, si una noche concreta quedan habitaciones sin vender, éstas no se pueden vender al día siguiente), lo que exige un manejo óptimo de la capacidad y la demanda y, por tanto, de gestión de los precios.
- **No almacenabilidad y no transportabilidad.** El servicio de un hotel no se puede almacenar y, como es lógico, tampoco puede ser transportado, lo que exige el desplazamiento del cliente al establecimiento, con los costos temporales y monetarios que ello conlleva, que deben ser tenidos en cuenta por parte de las empresas hoteleras. Asimismo, la no transportabilidad establece restricciones locales a la comercialización de dicha actividad, limitaciones que se han tratado de reducir a través del establecimiento de cadenas hoteleras.

2.2.3.8. La actividad hotelera y un nuevo sistema de información

De acuerdo a los enunciados en líneas arriba con referencia a nuestro trabajo investigativo. Lo que se va a tratar de establecer es un sistema de información gerencial que, siendo compatible con el tablero de a bordo y el tablero o cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), cumpla con los objetivos, utilizando los aportes que realizan cada uno de ellos y, a la vez que, avanzando un poco más se pueda utilizar como el único sistema de información gerencial dentro de la empresa porque va a permitir agrupar y presentar toda aquella información útil para la toma de decisiones gerenciales dentro de las empresas. Puede ser agrupadas perspectivas áreas o departamentos para que la información relevante para el manejo y toma de decisiones dentro de la empresa se realice en función de un sólo informe de gestión que se presente en forma periódica

y que contemple a toda la empresa. No interesa agruparlas en cuatro perspectivas. La información debe ser agrupada en las perspectivas que la empresa considere necesarias y que cada una de éstas contemple una serie de indicadores en función de la importancia relativa de los mismos dentro de las empresas.

Bajo este concepto de presentar la información gerencial es necesario además, integrar el aspecto externo a la empresa de manera tal de poder tener un nexo que vincule el desempeño de la empresa en términos relativos a otros competidores dentro del mercado y también desarrollar la perspectiva de los procesos internos presentando lineamientos generales para que quede posibilitada en dicha perspectiva la posibilidad de contemplar las nuevas técnicas o teorías vigentes de management.

Por último, también es importante tener una idea del posicionamiento estratégico de los productos en el mercado, motivo por el cual puede ser necesario incorporar, ya sea como una nueva perspectiva o bien bajo algún tipo de concepto, información referente al posicionamiento de los productos de la empresa en el medio. Esto se realiza mediante una perspectiva de productos y servicios.

La intención al elaborar este tipo de sistema de información es presentar una adecuada herramienta que facilite y perfeccione el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa para que ésta cuente con una ventaja competitiva en el mercado.

Este modelo de sistema de información gerencial a desarrollar es aplicable principalmente a pequeñas y medianas empresas que se pueden considerar a sí mismas como unidades de negocios dado que incluir grandes empresas que cuentan con numerosas unidades de negocios o divisiones de productos en este modelo de sistemas de información trascendería los límites de este trabajo.

Para competir en el mercado es sumamente válida la idea de vincular dichos objetivos y estrategias mediante la elección de ciertos indicadores claves correspondientes a actividades que permitan evaluar el desempeño de la empresa en un período de tiempo dado y en relación con los objetivos y a la estrategia planteada por los gerentes y consensuada por toda la empresa.

Bajo este punto de vista es necesario adoptar el concepto de articular y vincular a todos los integrantes de la empresa mediante una comunicación eficaz de los objetivos de la empresa de manera tal que sea posible <<bajar>> dichos objetivos hasta el último sector de la empresa, logrando esto mediante la adecuada implantación de un sistema de información que posibilite dicha tarea. Este concepto se encuentra tanto en el enfoque de cuadro de mando integral como en el enfoque del tablero de a bordo.

Se toma del Tablero de a Bordo la idea de presentar los indicadores claves en función de la estrategia adoptada y la forma de encadenar dichos indicadores claves hasta llegar a las actividades realizadas por todos los departamentos de la empresa. Es la idea presentada por el Tablero de a bordo de <<bajar en cascada>> a todos los integrantes de la empresa los objetivos de la misma de manera tal que cada uno de los empleados de la firma sepan cómo sus actividades contribuyen a que la empresa logre sus objetivos.

El hecho de agrupar los indicadores claves de la empresa, tanto los financieros como los no financieros en una serie de perspectivas condiciona la forma en la que cada uno de los administradores y usuarios de la información entiende que se encuentran relacionados dichos indicadores.

Las cuatro perspectivas que se han analizado se corresponden en la estructura tradicional de las empresas con los departamentos principales que componen las mismas, por lo tanto es posible también presentar los indicadores de gestión estratégica por departamentos en la empresa, siguiendo la estructura tradicional en la misma.

De esta manera el agrupamiento de los indicadores en la empresa podría ser en los siguientes Departamentos: de producción, comercialización, administración y finanzas y de personal.

En lo que respecta al departamento de producción, contempla los mismos indicadores o al menos, en esencia es el mismo enfoque de un área o actividad de la empresa que la perspectiva presentada como de procesos internos. Es en este departamento donde existen actividades relacionadas con la innovación, la eficientización de los procesos y la búsqueda de una mayor productividad, actividades que tal vez las podemos incluir también dentro de la perspectiva de innovación y desarrollo si adoptáramos la idea del tablero o cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

En lo que respecta al departamento de comercialización, es muy completo dado que también tiene en cuenta el mercado en el cual la empresa compite, y que además, al tener en cuenta el mercado en el que compite y los mercados en los cuales puede competir está constantemente analizando necesidades de nuevos productos (innovación) y por lo tanto se encuentra en continua comunicación con gente del departamento de producción y con gente del departamento de personal para establecer las pautas necesarias en cuanto a recursos físicos y de personal para aprovechar cada situación que se pueda presentar en el mercado.

Respecto al departamento de administración y finanzas, se encarga de la administración de los recursos financieros de la empresa y que por lo tanto debería trabajar con indicadores financieros operativos (de corto plazo) y que a la vez se encuentra constantemente evaluando y trabajando sobre los indicadores financieros estratégicos tales como retorno de la inversión, valor económico agregado y demás indicadores por el estilo. Si esto se cumple es éste el departamento que se encarga de la administración de los recursos de la empresa y que por lo tanto es el que mejor puede presentar los indicadores necesarios y hacer que se cumplan los objetivos en materia financiera dado que el departamento como un todo se encuentra preparado para cumplir con esta función.

Otro de los departamentos es el de personal, que se encarga de proveer a la empresa con los recursos humanos necesarios para que la empresa alcance sus objetivos y también el encargado de realizar la capacitación continua de los recursos de la empresa en función de los objetivos planteados para la misma tanto en el corto como en el largo plazo, aquí se encarga de capacitar, adaptar y preparar los recursos humanos de la empresa para que cumplan con lo que se espera de ellos tanto en el presente como en el futuro, este departamento estaría cumpliendo la función de desarrollo establecida en el tablero o cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) y es necesario que los distintos departamentos se encuentren en continua comunicación para así armonizar sus actividades para el trabajo de la empresa como un todo y que de esta forma se puedan alcanzar los objetivos planteados por la dirección.

Es posible agruparlos en la forma tradicional de acuerdo a los departamentos de la empresa como en las cuatro perspectivas desarrolladas por el tablero o cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) dado que al presentar los indicadores claves de acuerdo a los departamentos en los cuales se desarrollan dichas actividades la sinergia en los mismos sería positiva porque el departamento en cuestión sabría

qué es lo que se espera de él como un todo y bajo qué indicadores claves en función a la estrategia adoptada por la empresa se va a evaluar su desempeño. Estos departamentos cuentan con los activos tanto tangibles como intangibles para alcanzar los objetivos planteados a los mismos y reflejados en los indicadores claves.

Lo importante es qué indicadores se incluyen y en función a qué relaciones se agrupan en determinadas perspectivas de manera tal que se identifiquen con las actividades realizadas por los distintos departamentos y tengan en cuenta los aspectos sobre los que se debe informar a los administradores y tomadores de decisiones dentro de la empresa.

Existen aspectos claves como por ejemplo la calidad que no pueden ser contemplados dentro de alguna de las perspectivas propuestas por el cuadro de mando integral. Por ejemplo el tema de calidad del producto donde iría?, la calidad del servicio?, la calidad en los procesos?, en la perspectiva del cliente o en la de procesos internos?.

Robert Kaplan y David Norton dicen en su Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) que dicho cuadro no debe poseer más de 20 a 25 indicadores correspondientes a las cuatro perspectivas antes planteadas, pero pueden ser necesarios más o menos indicadores de acuerdo a las características y al tamaño de la empresa en cuestión.

Se deben incluir todos los indicadores necesarios para poder realizar una adecuada gestión de la empresa y además puede ser necesario que una perspectiva presente más indicadores que otra, debido a la complejidad de dicha perspectiva. Puede ser que la perspectiva que contemple los procesos internos o bien la producción no sea adecuadamente analizada mediante cinco o seis indicadores, en cambio es posible que la perspectiva de recursos humanos sí. Por lo tanto no se puede determinar

un número fijo o estándar de 20 a 25 indicadores para abarcar toda la empresa. Depende de cada empresa y más aún, de la realidad de cada empresa por lo tanto, incluir todos aquellos indicadores que estime convenientes para permitir una adecuada gestión de la empresa, y cada perspectiva que se incluya en el reporte gerencial debe contemplar la cantidad de indicadores que los contadores gerenciales, junto a personal a cargo de dicha perspectiva dentro de la empresa consideran necesarios.

De nada sirve que se le presente a los usuarios de la información un reporte gerencial con veinticinco indicadores si después estos gerentes tienen que esperar que se les presente un cuadro explicativo mayor referente a alguna perspectiva.

De nada sirve tampoco que a los usuarios de la información se les presente un reporte gerencial con veinticinco indicadores cuando son suficientes para la gestión estratégica un número menor.

En este caso le estaría haciendo perder tiempo a la vez que estaría demorando la toma de decisiones, con lo cual podríamos decir que la contabilidad gerencial no está cumpliendo en forma eficiente (y capaz que tampoco en forma efectiva) con su tarea.

2.2.3.9. Aspecto a tener en cuenta en un adecuado informe de gestión estratégica

Una estructura adecuada para un reporte gerencial que permita evaluar el desempeño de la empresa y tomar decisiones en base a este desempeño puede contemplar más que cuatro perspectivas y dentro de cada una de dichas perspectivas se debe contemplar la cantidad que se estime conveniente de indicadores, ya sean cinco o bien sean diez pero lo importante es que permitan formarse una opinión en lo que hace a la perspectiva o departamento en cuestión.

Una estructura o formato que cubra las necesidades de información estratégica estaría constituido teniendo en cuenta las distintas cuestiones claves de las empresas que son:

- **Sector externo**, que contempla el entorno económico y social de la empresa, tanto a nivel general como a nivel sectorial (el sector al que pertenece la empresa).

Es necesario contemplar esta perspectiva en forma periódica para que, en el caso que se produzcan cambios en el entorno, éstos sean analizados desde la perspectiva del sector en el cual se encuentra la empresa y desde la empresa en particular.

Este análisis debe ser realizado a la luz de los objetivos de la empresa y también de la estrategia adoptada para el cumplimiento de estos objetivos de manera tal que ante la necesidad de realizar cambios en la empresa por cambios en el entorno los mismos se realicen en el momento.

- **Los clientes**, en la cual se defina cómo quiere la empresa ser vista por sus clientes, defina cuáles son los objetivos a cumplir y mediante qué actividades se va a tratar de alcanzar esa percepción que se quiere lograr en el cliente. En este punto se deben definir las características distintivas de los productos y/o servicios que brinda la empresa y se quiere que sean captadas por el cliente.

Por ejemplo los indicadores a tener en cuenta en este punto se referirían al grado de cumplimiento que presentan los productos de acuerdo a la visión de los clientes con respecto a los atributos de los productos, incluyendo todo el servicio que se le presta al cliente. Y una de las formas para ver si el grado de cumplimiento se está dando por parte de nuestros productos es aplicando encuestas y cuestionarios a

los clientes, con indicadores perceptibles de: Confiabilidad en nuestro producto y/o servicio, cumplimiento en los plazos convenidos, rapidez en la respuesta al cliente, servicio de posventa ofrecido por la empresa, calidad del producto, precio del producto, condiciones de compra, calidad de atención, tiempo de espera, políticas de descuento, satisfacción del consumidor y ser el proveedor con el precio más bajo del mercado, etc.

- En cuanto a los **mercados**, lo que hay que reflejar en esta perspectiva es el cliente tipo al cual la empresa apunta y el mercado al cual se provee con bienes y servicios. Además es en este punto donde hay que reflejar la posición relativa de la empresa con respecto a los demás competidores. Es decir, aquí es donde se incluye la competencia de la empresa.

No es lo mismo competir en un mercado recesivo que en uno con una economía en crecimiento. Además la información referente a nuestros competidores le va a permitir tener a la empresa un conocimiento real acerca de su desempeño en el mercado. Estos son algunos ejemplos de indicadores a tener en cuenta en esta perspectiva serían los siguientes: porcentaje de mercado, evolución histórica del porcentaje del mercado, evolución deseada/real del porcentaje de mercado, adquisición de nuevos clientes, adquisición de nuevos segmentos de clientes en mercados existentes, retención de clientes, pérdida de clientes, ventas cruzadas en el mismo mercado (maximización del cliente), costo por clientes o por grupo de clientes, posición en el mercado (1º, 2º, etc.), evolución histórica de posición en el mercado, evolución deseada/real de la posición en el mercado y desarrollo de nuevos mercados.

- Además, de los mercados, es de usual importancia la **calidad** en la empresa tema que no se puede en ningún momento dejar de lado pero,

si no se puede dejar de lado, la pregunta es cómo medirlo o tenerlo en cuenta y bajo qué formato y ante quiénes se debe presentar la información referente a la calidad.

Puede ser que no se justifique que se presenten indicadores de calidad en forma independiente dentro del reporte gerencial sino que se presenten como parte integrante de los demás enfoques, como por ejemplo en la perspectiva de producción o procesos internos capaz que sea conveniente presentar un apartado en el cual se trate el factor calidad en la producción. Dentro de este apartado, en lo que hace a procesos internos se pueden incluir como indicadores importantes a: porcentaje de partes defectuosas, tiempos de demora, trabajos rehechos, unidades defectuosas por millón, materia prima defectuosa y materiales de proveedores defectuosos, etc.

Dentro de la perspectiva de recursos humanos también se puede abordar el tema de calidad en sus actividades para lo cual también existen indicadores que varían de empresa en empresa, se pueden tomar como por ejemplo los siguientes:

En lo que hace a clientes y productos también se puede abordar el tema de la calidad en la prestación del servicio por parte de la empresa y se puede recolectar información de acuerdo con los siguientes indicadores, entre otros: protestas de clientes, devolución de productos, falta de cumplimiento en tiempos de entrega, y satisfacción del cliente, etc.

Con todos estos ejemplos se llega a la conclusión de que el tema de la calidad dentro de la empresa no puede y no debe ser dejado de lado lo importante es que se refleje en dichos reportes indicadores que contemplen la calidad en la empresa dado que de esta forma los usuarios de la información gerencial van a contemplar también

cuestiones claves de calidad. Los indicadores a utilizar pueden contemplarla ya sea en forma explícita (como una perspectiva más) o bien en forma implícita dentro de las otras perspectivas.

- Adicionalmente los **recursos humanos**, es una perspectiva más a tener en cuenta en forma periódica es de suma importancia dado que es por medio del personal de la empresa que la misma va a lograr cumplir con su estrategia y por lo tanto es necesario monitorear y evaluar su desempeño en forma periódica.

Dentro de la estrategia que se implementa para la empresa hay que delimitar el rol del personal de la misma dentro de esta estrategia. Se debe determinar qué funciones deben cumplir los empleados de la firma, qué capacitación es necesaria que adquieran los empleados de la empresa para eficientizar el desempeño de los mismos y cómo se va a evaluar el cumplimiento de los objetivos para un determinado período de tiempo. Todas estas cuestiones deben ser debatidas a la luz de la estrategia que va a seguir la empresa en el largo plazo y en función a las conclusiones a las que se arriben establecer los indicadores y los cursos de acción a seguir para que el personal de la empresa contribuya a lograr los objetivos.

Los indicadores a tener en cuenta dentro de esta perspectiva podrían ser los siguientes: ausentismo, capacitación mediante rotación en las tareas, días pagados, días efectivamente trabajados, capacitación relacionada con la estrategia adoptada por la empresa a largo plazo, horas extras trabajadas, quejas y sugerencias, salarios competitivos, beneficios adicionales, rotación del personal de la empresa, grado de cumplimiento de los objetivos por ellos definidos y de acuerdo a la estrategia de la empresa y los cuestionarios de satisfacción laboral, etc.

La enunciación de los indicadores no es taxativa por lo tanto queda bajo la responsabilidad de la empresa en cuestión establecer los indicadores que considere más representativos para el seguimiento de la evolución de los recursos humanos y de acuerdo a las estrategias de largo plazo adoptadas por la empresa.

- Antes bien, los **procesos internos** apunta a lograr una mayor productividad en los procesos productivos. Esta búsqueda de una mayor productividad se realiza en función de la estrategia de la empresa y en total acuerdo con los integrantes del proceso productivo de la empresa.

El tema clave es determinar los indicadores que sean los más apropiados para evaluar el desempeño del área de procesos internos en función a lo establecido en las estrategias de corto y largo plazo y por supuesto con relación a los costos incurridos para el proceso productivo de la empresa.

Hay que tener en cuenta que un factor clave dentro de esta perspectiva es la correcta determinación de los costos de los productos desde un comienzo, para que a partir de ahí el reporte gerencial cumpla con sus objetivos de evaluación del desempeño en este caso de los procesos internos de la empresa.

Un método de costeo que sería aplicable para una correcta determinación de los costos podría ser el Costeo Basado en la Actividad (ABC). Dicha técnica permitiría realizar una correcta determinación de los costos en un comienzo para que luego se pueda monitorear la gestión de los procesos de la empresa mediante el seguimiento de ciertos indicadores considerados claves y que contemplan el comportamiento que se produce en los costos.

Esta determinación de los costos se puede realizar en forma anual y solamente como punto de partida para luego monitorear el desempeño de los costos mediante los indicadores determinados.

Es obvio que estos son los indicadores que más van a variar de empresa en empresa debido justamente a las distintas características en los productos y servicios que ofrecen las distintas empresas.

La regla general a seguir es que los indicadores del proceso productivo;

- Deben contemplar las actividades críticas del proceso productivo.
 - Se deben establecer en función a la estrategia de largo plazo de la empresa.
 - Deben contemplar cuestiones de calidad en su evaluación.
 - No se debe restringir la cantidad de indicadores de este tipo en el reporte de gestión, se deben incluir todos aquellos que se consideren claves para poder realizar una correcta gestión del proceso productivo en función de la estrategia adoptada.
 - Deben ser entendibles no sólo por los integrantes de estos procesos sino por toda la empresa, desde los gerentes hasta el resto del personal.
 - Deben partir de una correcta determinación de los costos de los productos y dicha determinación de los costos debe ser revisada y actualizada en forma como máximo anual.
- Por otro, una **perspectiva financiera** es fundamental y se podría considerar desde dos aspectos que serían:
- **El financiero estratégico**, que apuntaría a la medición de la capacidad de la gerencia para crear valor para los propietarios de la

empresa tales como retorno sobre la inversión, valor económico agregado y demás indicadores financieros.

- **El financiero operativo**, el cual contemplaría indicadores financieros operativos necesarios para el normal desempeño de la empresa tales como índices de solvencia, de liquidez, de composición de cuentas, etc.

Es importante realizar esta división entre las cuestiones financieras operativas que sirven para realizar el manejo diario de la empresa y los indicadores financieros operativos estratégicos en los cuales se muestran los resultados financieros de la empresa para un determinado período de tiempo y en función de la estrategia adoptada.

Los indicadores financieros operativos deben formar parte de este reporte gerencial que se presenta en forma periódica dado que les va a servir a los tomadores de decisiones para manejar la situación financiera de corto plazo de la empresa.

Con respecto a los indicadores financieros estratégicos, con realizar una evaluación semestral o anual va a bastar para conocer como se está creando valor para los propietarios del capital de la empresa.

Es por esto que son los financieros operativos los indicadores que van a formar parte de los reportes gerenciales mensuales para poder realizar una adecuada gestión de la empresa y los financieros estratégicos van a ser contemplados en reportes semestrales o anuales para evaluar el cumplimiento de las estrategias de largo plazo en relación, como se dijo anteriormente, a los propietarios del capital.

Entre los indicadores financieros de corto plazo encontramos principalmente a:

- ↳ Índice de liquidez
- ↳ Índice de solvencia
- ↳ Índice de endeudamiento
- ↳ Costos de capital de terceros
- ↳ Capital de trabajo
- ↳ Volumen de ventas (por región, por producto y de acuerdo al esquema presentado en productos y servicios)
- ↳ Costos de ventas (por región, por producto y de acuerdo al esquema presentado en productos y servicios)
- ↳ Gastos operativos
- ↳ Gastos administrativos
- ↳ Utilidad bruta
- ↳ Utilidad neta

Dentro de los indicadores estratégicos de largo plazo que se pueden tener en cuenta cuando se realiza una evaluación financiera estratégica, y en relación con los propietarios de capital, encontramos entre otros a los siguientes:

- ↳ Tasa Interna de Retorno (TIR)
 - ↳ Valor Económico Agregado (EVA – Economic Value Added)
 - ↳ Ingreso Residual (Residual Income)
 - ↳ Valor por acción (en caso de Sociedades Anónimas)
 - ↳ Rentabilidad sobre el Activo
 - ↳ Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto
 - ↳ Rentabilidad sobre Capital de terceros
 - ↳ Rentabilidad sobre Ventas
 - ↳ Productividad Económica
 - ↳ Análisis del Valor del Accionista (SVA – Shareholder Value Analysis)
- Más aún, en esta perspectiva de innovación y crecimiento es en la cual se consideraría a la empresa en un futuro a mediano y largo plazo

y bajo esta concepción se buscaría adoptar ciertas capacidades y se determinarían los procesos con los cuales se tendría que contar para posicionar a la empresa en dicho escenario.

Esta perspectiva trasciende el corto plazo como horizonte de planeación, pero sus actividades deben ser desagregadas en sucesivos cortos plazos para poder ser alcanzada.

En esta perspectiva se contemplan los escenarios futuros y las necesidades de la empresa para poder seguir compitiendo en dichos escenarios.

La innovación y el crecimiento son difíciles de evaluar, pero si se parte de la estrategia adoptada por la empresa para el largo plazo es mediante esta perspectiva que mejor se van a realizar las acciones necesarias para ir alcanzando, a medida que van pasando los años, los objetivos establecidos, por ejemplo lo que hay que tener en cuenta son los indicadores acerca de porcentaje de nuevos productos desarrollados, cantidad de nuevos productos lanzados al mercado, porcentaje de productos exitosos sobre productos totales lanzados al mercado, etc., son indicadores que hay que contemplar para realizar una adecuada evaluación de la gestión de la empresa.

Si por ejemplo la estrategia de la empresa se basa en ser los proveedores de un determinado servicio o producto al más bajo costo en el mercado entonces es en esta perspectiva, junto a la de producción o procesos internos, donde se van a buscar los indicadores de corto plazo a alcanzar tales como costos totales para usar nuestros productos contra costos totales incurridos para usar productos de la competencia, disminución de costos por mantenimiento de inventarios, disminución de costos por problemas de calidad, investigación orientada a disminuir costos en el proceso productivo, etc.

La capacitación de los recursos humanos también es contemplada dentro de esta perspectiva estos indicadores, a lo que se apunta en este caso es a planificar en función de las necesidades de la empresa de poseer personal calificado en las actividades claves para el logro de los objetivos.

Es en esta perspectiva donde se debe buscar sincronizar a la empresa para que pueda seguir compitiendo en el largo plazo. Es aquí donde las respuestas a cuestionamientos claves como por ejemplo el posicionamiento de la empresa en el largo plazo deben ser instrumentadas. La estrategia de largo plazo de la empresa se baja al corto plazo en esta perspectiva, dado que las políticas y acciones a seguir para alcanzar un determinado crecimiento deben ser explicitadas y desagregadas en sucesivos cortos plazos de manera tal que se pueda evaluar su cumplimiento mediante el análisis de los logros parciales a corto plazo.

- **Los productos y servicios** es un tema clave a tener en cuenta en cualquier tipo de reporte de gestión es la situación por la cual pasan nuestros productos y/o servicios en cuanto a la etapa de vida útil en la cual se encuentran. Estas etapas pueden ser: crecimiento, madurez y cosecha.

Esta información es de necesidad para los administradores y gerentes de la empresa dado que en función a la situación de los productos de la empresa es que se van a tomar medidas relacionadas con los mismos.

Es necesario clasificar a los productos en un esquema de este tipo y presentarlos a los tomadores de decisiones y usuarios de la información para que sepan cómo se encuentra estructurada la cartera de productos de la empresa y su evaluación puede ser periódicamente, semestral o anual, a menos que los cambios en la posición en el

mercado y en las tendencias de ventas de los productos, junto con un análisis de productos de la competencia, justifique una revisión de la clasificación para el reposicionamiento de alguno de los productos y/o servicios en una etapa distinta a la que poseía.

Los productos en la etapa de crecimiento son aquellos que todavía son tomadores de fondos, que son relativamente jóvenes en el mercado y que, a entender de la empresa, todavía no han alcanzado una posición máxima en el mercado.

Los productos en la etapa de madurez o sostenimiento son aquellos que se encuentran rindiendo al máximo dentro de sus posibilidades en el mercado, son proveedores netos de fondos para la empresa y llevan un tiempo relativamente prolongado en el mercado. En estos productos se buscará eficientizar al máximo los procesos productivos para maximizar el beneficio de los mismos.

Por último están los productos en la etapa de cosecha, cuyas características son la de ser productos que se encuentran estables y/o decreciendo en el mercado, compitiendo con alternativas mejores y con largos tiempos de duración en el mercado y si bien todavía rentables, decreciendo su rentabilidad en el mercado.

La mantención de los mismos puede responder a necesidades estratégicas más que a los beneficios que producen o bien a que el capital utilizado en la elaboración de dichos productos no presenta, por el momento un mejor uso alternativo. (Es rentable pero no lo suficiente para ser un producto maduro).

La idea de presentar una estructuración de los productos en esta modalidad, junto con los ingresos y egresos por productos es importante dado que obliga a los gerentes y tomadores de decisiones a

pensar en cuestiones estratégicas en forma periódica y a ubicar los productos de la empresa en función de la estrategia asumida por la misma. Mantener la cartera de productos equilibrada significa tener una cartera en la cual los productos no sean demasiado viejos (solamente productos en estado de madurez y cosecha), en la cual existan productos en crecimiento que le permitan a la empresa seguir compitiendo en el futuro, a la vez que existan productos en madurez que son los que le permiten a la empresa proveerse de fondos, etc.

Lo importante a tener en cuenta es que la composición de la cartera de productos sea la correcta en el largo plazo o bien tomar las medidas correctivas en el caso que sea necesarios ajustes o modificaciones en dicha cartera.

A nivel de cada uno de los departamentos o sectores de la empresa se maneja mucha más información que la representada por estos indicadores que reflejan las actividades claves. Pero la idea es que el funcionamiento del sector o departamento como un todo pueda ser evaluado mediante los indicadores que, de común acuerdo y atendiendo a las características propias del sector en cuestión, se considera son los que mejor reflejan el funcionamiento del sector a la luz de la estrategia y en forma acorde con el resto de la empresa.

De nada sirve tratar de bajar los costos de producción de una máquina para así mejorar su eficiencia aumentando la cantidad de producción realizada por la misma si la mayor parte de dicha producción va a parar a los almacenes y va a constituir inventarios, siendo que la estrategia de la empresa es alcanzar un sistema de producción justo a tiempo.

Ejemplos como éste se pueden encontrar en todas las empresas y la idea es que al articular los objetivos de cada uno de los departamentos, estos objetivos que se determinen a nivel departamental no pierdan

contacto con la estrategia general de la empresa. Desde el punto de vista de la contabilidad gerencial estos temas son fundamentales dado que si se producen estas situaciones es porque no se ha estructurado y articulado correctamente la cadena de objetivos mediante actividades e indicadores claves.

Anteriormente se mencionó la posibilidad de agrupar los indicadores por perspectivas afines a los departamentos de la empresa (producción, comercialización, personal y administración y finanzas) dado que generalmente se da esta similitud.

Si bien todo el personal es responsable de la gestión de la empresa en base a indicadores en su sector o departamento, el responsable máximo frente a la gerencia general o frente a los dueños de la empresa es el encargado del sector o departamento.

Con este modelo de contabilidad gerencial estratégica no se busca reestructurar la empresa, lo que se busca lograr es:

- Que se produzca un flujo de información de tal manera que todos los sectores de la empresa sepan qué es lo que tienen que hacer para alcanzar los objetivos establecidos por la gerencia, y se pueda evaluar el desempeño de todos los sectores de la empresa a la luz de estos objetivos.
- Que los usuarios de la información contemplen la mayor cantidad de información operativa y estratégica para tomar decisiones, logrando esto mediante una presentación de informes gerenciales que abarquen a toda la empresa y de este modo perfeccionar el proceso de toma de decisiones.
- Que se evalúe en forma clara la gestión de la gerencia, porque al encolumnar el sistema de información interno de la empresa detrás de la estrategia adoptada por la misma, el sistema de información refleja

las actividades claves para el seguimiento y cumplimiento de dicha estrategia.

De esta manera la función de la contabilidad gerencial como proveedora de información útil para la toma de decisiones se estaría cumpliendo adecuadamente, obviamente con actividades claves e indicadores que reflejen apropiadamente los objetivos alcanzados.

Si partimos de la separación clásica en Comercialización, Producción, Administración y Finanzas; y Personal se pueden identificar las perspectivas con dicha estructuración y articular la estrategia en base a dicha separación de la siguiente manera:

Los indicadores claves de los procesos internos se confeccionarían en forma conjunta entre la gente de producción y la gerencia, y el análisis del desempeño del departamento de producción sería realizado en gran medida en base a estos indicadores.

Los indicadores claves de la perspectiva de mercado estarían a cargo de la gente de comercialización y la gerencia, y el análisis del desempeño de dicho departamento contemplaría el análisis de estos indicadores para así evaluar su seguimiento y cumplimiento.

Los indicadores claves de la perspectiva financiera estarían a cargo del departamento de Administración y Finanzas y la gerencia; el seguimiento y análisis de la performance financiera recaería en gran medida en este departamento.

Los indicadores referentes a productos y servicios estarían a cargo, en forma conjunta, del departamento de Comercialización y el departamento de Producción, este último en todo lo que hace a costos y tecnología de producción.

Los indicadores referentes al cliente serían elaborados y analizados en forma conjunta por los departamentos de producción y de comercialización.

Los indicadores referentes a los recursos humanos serían elaborados y analizados por parte del departamento de personal. Es necesario que en la planeación y en el seguimiento de la performance de los recursos humanos de la empresa se contemple no sólo las cuestiones administrativas del personal sino que se realice un planeamiento y seguimiento de los recursos humanos necesarios para la empresa en función de la estrategia adoptada, y que se refleje en los indicadores utilizados.

Los indicadores que hacen a Innovación y Crecimiento deben ser elaborados en forma conjunta por todos los departamentos debido a que, al referirse a decisiones de largo plazo los incluye a todos, y la forma en que se instrumentan esas decisiones de innovación y crecimiento en un corto plazo atañen a la empresa como un todo. El seguimiento de estos indicadores debe ser realizado por la gerencia de la empresa.

La asignación de responsabilidades de acuerdo a esta estructuración clásica está por supuesto, sujeta a modificaciones en función de las características propias de cada empresa. Lo importante es que la contabilidad gerencial, como proveedora de información necesaria para la toma de decisiones, puede articular su función en cualquier tipo de empresa.

Al determinar cómo se articula dicho sistema es necesario también determinar la periodicidad de las reuniones en las cuales se evalúa el desempeño de los distintos sectores a la luz de la estrategia. Como se dijo anteriormente con reuniones mensuales o bimestrales es suficiente para analizar la marcha de la empresa a la luz de los objetivos, pero es

necesario aclarar que al realizarse las reuniones para analizar el reporte de gestión o informe gerencial es necesario que esté presente por lo menos un representante de cada uno de los departamentos para así aclarar dudas y a la vez aportar ideas ante las distintas situaciones que se puedan presentar.

Aún si no hubiese cambios significativos dentro de la estrategia de la empresa siempre es necesario realizar revisiones de los indicadores dentro de estas reuniones periódicas en el caso de que surjan propuestas de contemplar;

- Nuevas actividades que podrían ser claves en ese momento en la actividad de la empresa y que justificarían la inclusión de algún indicador en el reporte de gestión que la contemple como actividad estratégica.
- Discutir indicadores que reflejan actividades que por una causa u otra han perdido vigencia dentro de la estrategia de la empresa y que por dicho motivo se justifique su eliminación en el reporte de gestión.

Es importante que, al confeccionar y trabajar con reportes gerenciales de este tipo, se contemple como característica la flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones por parte de los sistemas de información, ya que esta manera es la única que permite cumplir con el objetivo de proveer la información necesaria para realizar un adecuado proceso de toma de decisiones.

El sistema de información debe seguir a la estrategia de la empresa y no constituirse y mantenerse como un ente aislado dentro de la empresa. No se debe "casar" con ninguna estrategia adoptada sino que debe ir modificándose a medida que se modifica la estrategia de la empresa y la empresa misma en su constitución, de manera tal de proveer la información más pertinente posible a los usuarios de la misma.

2.2.3.10. Posibilidad de utilizar sistemas de gestión estratégicos

Luego de realizar este desarrollo teórico llega el momento de conocer si las empresas dedicadas a la actividad hotelera adoptan el mismo de manera tal de construir un modelo de sistema de información gerencial, bajo este marco conceptual, que les permita poseer un sistema de información que brinde información pertinente para perfeccionar el proceso de toma de decisiones estratégicas.

En el caso que no sea así surge la necesidad de conocer si se puede implementar sistemas de información como éstos en las empresas de nuestro medio, y para ello se debe conocer la realidad de las empresas donde se pretende incorporar estos modelos de gestión estratégica que se dedican a la actividad hotelera dado que es en ellas donde un sistema de información de gestión estratégica permitiría perfeccionar los procesos de toma de decisiones de manera tal de constituirse en una ventaja competitiva para la gestión de la firma. Logrando con esto crecer y generar empleo a la vez que se constituirían en importantes participantes de nuestra economía. Por esto es necesario conocer en qué grado de desarrollo se encuentran los sistemas de información gerencial de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto y así, al conocer la situación, implementar en el caso de que sea posible, las mejoras necesarias siguiendo los lineamientos fijados en la presente investigación. El cual lo hemos realizado bajo la modalidad de tesis para la obtención del título profesional de Contador Público.

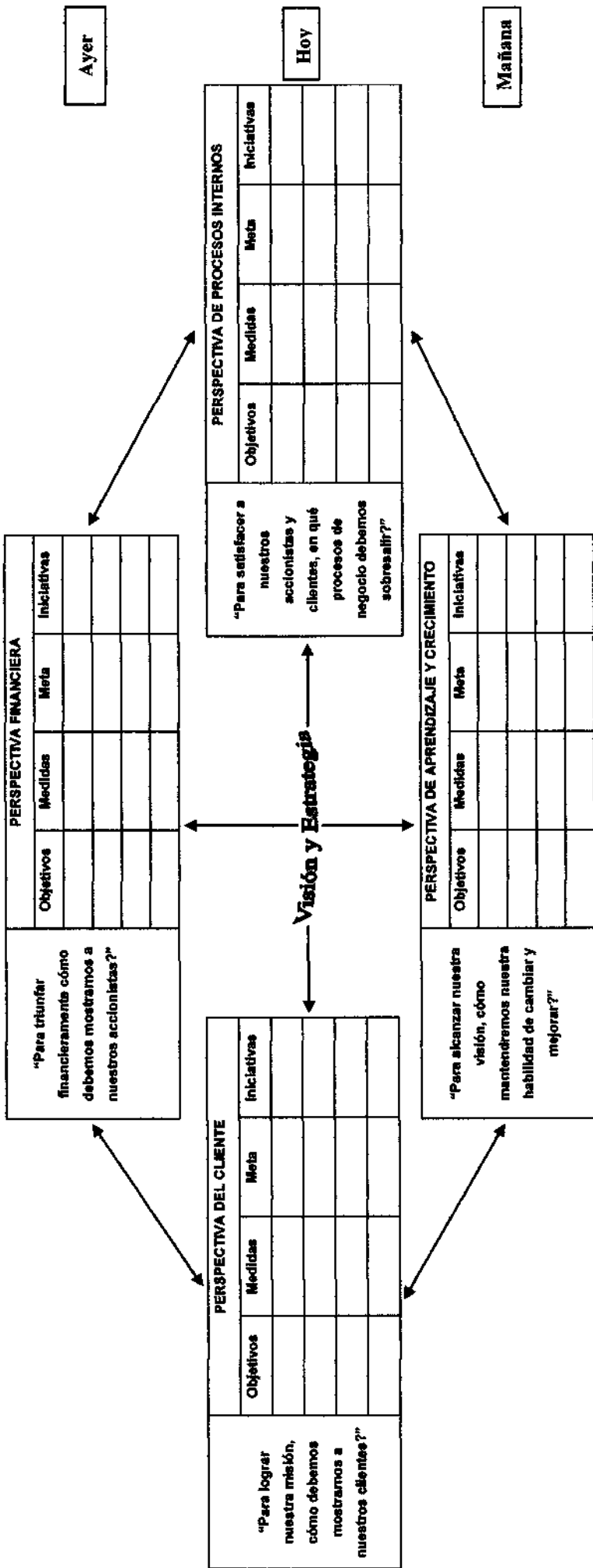
2.2.4. El Balanced Scorecard como herramienta de la contabilidad gerencial

2.2.4.1. Conceptualización del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard más que un ejercicio de medición es un sistema de administración que sirve como herramienta para la buena gestión de las empresas. Siendo un método que permite medir las actividades de una organización en términos de su visión y además de su estrategia. De

esta manera proporciona a los gerentes y administradores una perspectiva global acerca de las prestaciones propias del negocio. Sin embargo, es también una herramienta propia de la administración de las empresas y negocios que muestra de manera continua o periódica cuando una organización y sus empleados logran alcanzar los resultados definidos previamente por el plan estratégico. Si tratamos de formular una analogía que nos permita identificar al Balanced Scorecard, podemos asimilarlo a un tablero de mando propio de un vehículo en el cual los distintos instrumentos nos dan la indicación de cómo está nuestro medio de transporte, como es el caso del velocímetro, la presión del motor, la carga de la batería, las revoluciones por minuto, la indicación de las luces del exterior del vehículo, entre otras funciones.

**FIGURA N° 06: EL BALANCED SCORECARD
MODELO DE ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON**



Fuente: GORAN OLVE, Nils; ROY, Jan y WETTER, Magnus (1999). "Performance Drivers". Londres - Inglaterra. John Wiley & Sons Ltd.

Al analizar estas medidas difieren de los aspectos tradicionales en lo siguiente:

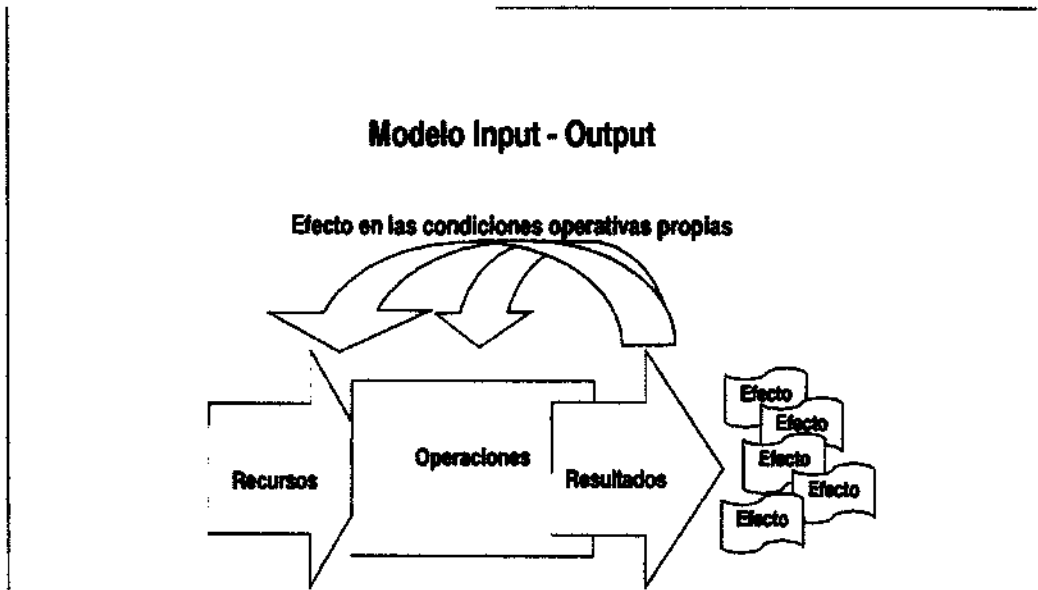
- ★ La mayoría de las empresas aplican mediciones a su operación pero estas medidas tienen un enfoque de abajo hacia arriba mientras que las medidas del Balanced Scorecard se basan en los objetivos estratégicos de las empresas y las demandas competitivas. Al requerir que los gerentes seleccionen un número limitado de indicadores críticos dentro de cada perspectiva, el Balanced Scorecard les ayuda a enfocar la visión estratégica.
- ★ Por otro lado las mediciones tradicionales reportan lo sucedido en el último periodo sin indicar como pueden los administradores mejorar su desempeño en el siguiente. El Balanced Scorecard funciona como base para el éxito presente y futuro de la empresa.
- ★ Adicionalmente la información proporcionada por las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, proporciona un balance entre las medidas externas, así como el ingreso de operaciones, las medidas internas y como el desarrollo de un nuevo producto.

La visualización desde estos cuatro puntos de vista, el Balanced Scorecard pretende poner en línea los controles operativos de corto plazo con visión integral de largo plazo. Es un concepto que se basa en tres dimensiones en el tiempo: Ayer, hoy y mañana, forzando a la empresa controlar y monitorear las operaciones día a día como afectarán en el desarrollo del mañana.

2.2.4.2. Mediciones en el Balanced Scorecard

En el Balanced Scorecard, las mediciones de los resultados se combinan con mediciones que describen los recursos utilizados o actividades realizadas. En principio las primeras se colocan en la parte superior de la figura N° 07 las segundas más abajo. Sin embargo, un resultado logrado bajo una perspectiva puede afectar a las otras perspectivas.

**FIGURA N° 07: MODELO INPUT - OUTPUT
ENFOQUE ADMINISTRATIVO TRADICIONAL**



Fuente: GORAN OLVE, Nils; ROY, Jan y WETTER, Magnus (1999). "Performance Drivers". Londres - Inglaterra. John Wiley & Sons Ltd.

En la figura N° 07 se muestra el enfoque administrativo tradicional de objetivos descentralizados de utilidad que se enfoca en los resultados logrados es decir, el enfoque conseguido de los recursos utilizados. A estos efectos influenciarán a la vez en operaciones futuras de las empresas, como una cadena de causa y efecto. En general es más beneficioso hacia el lado derecho de la figura pues sólo cuando consideramos los efectos sabemos si el uso planificado de un recurso o una operación bien administrada fueron realmente exitosos. Sin embargo muchas veces los efectos que esperamos no se podrían medir inmediatamente. Es por eso que en la práctica existen circunstancias por las que se deben ejercer el control administrativo desde el punto de vista de las mediciones de la sección izquierda de la figura que son considerados como **PERFORMANCE DRIVERS**, pues determinan o influncian los resultados en el futuro. Al comprender y tener cuidado en administrar efectivamente los recursos y las operaciones de la empresa,

podemos mejorar el desempeño de forma que con el tiempo resulte en mejores resultados y efectos.

Cuando el control administrativo únicamente en las utilidades por área de corto plazo, presenta una visión más limitada de la operación. Las utilidades son un buen indicador pero generalmente no nos dicen mucho de cómo se está administrando la operación.

2.2.4.3. Construcción de un Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard no es una plantilla que puede ser aplicada a cualquier negocio o una industria en general. Debido a las diferentes condiciones de mercado, las estrategias del producto y la competencia. Cada Balanced Scorecard es único y cada organización sigue su propio camino para construirlo. Precisamente por una de las razones por las que el Balanced Scorecard ha sido tan exitoso es porque se adapta a la situación real de cada empresa.

A. Conceptos

Algunos conceptos básicos a abordar para la construcción de un Balanced Scorecard serían:

- a) La visión, nos referimos a una situación futura que deseamos en la empresa. El propósito de la visión es guiar y motivar a toda la organización hacia la realización de la concepción de la empresa en el futuro.
- b) La misión, define en que está el negocio o en que debería estar.
- c) Las estrategias, son los principios que muestran como la organización alcanzará sus principales objetivos y metas durante un periodo de tiempo determinado.
- d) Los objetivos y metas, plantean de forma más concreta con lo que se debe alcanzar y cuando se espera que se alcancen esos resultados.

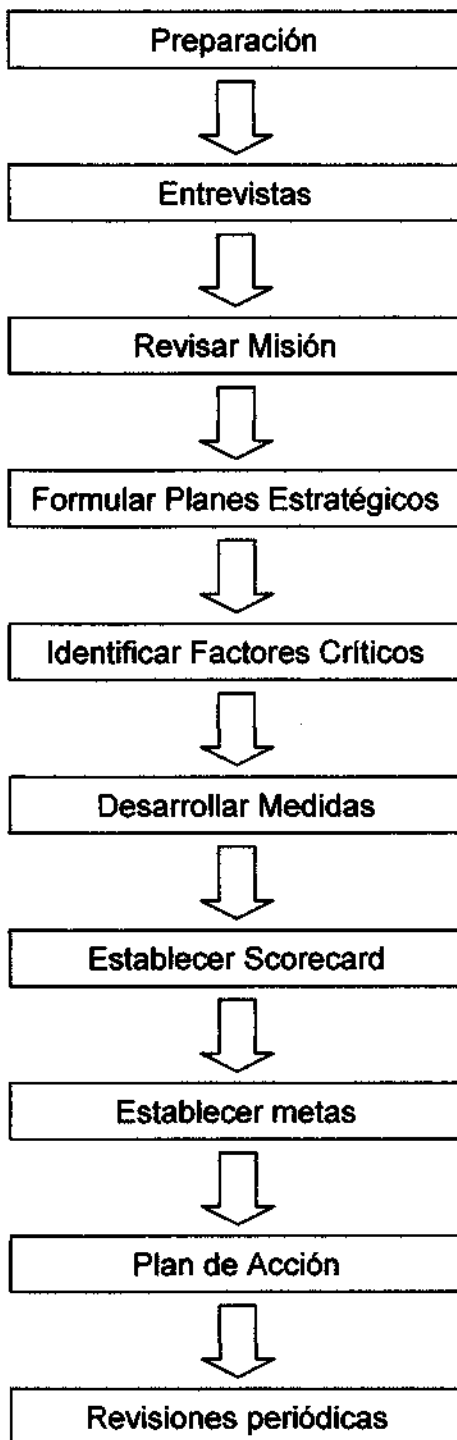
e) La perspectiva, donde la visión general de la empresa se compone y se describe en términos de un número de perspectivas, éstas utilizadas comúnmente en un Balanced Scorecard son la de los accionistas o socios, inversionistas, financieras, clientes, en los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la empresa, que pueden enfocarse en innovación.

B. El proceso

En algunos casos una persona íntimamente familiarizada a la planeación estratégica puede construir un Balanced Scorecard de manera sencilla. Sin embargo frecuentemente los altos ejecutivos tendrán que definir o revisar estrategias de la organización, incluso el proceso de desarrollo del Balanced Scorecard puede traer nuevas ideas sobre la misión de la empresa.

En la siguiente figura se muestra los pasos a seguir en el proceso de desarrollo del Balanced Scorecard para promover el compromiso de los ejecutivos de mediano y alto nivel.

FIGURA N° 08: PROCESO DE ELABORACIÓN DEL BALANCED SCORECARD



Fuente: GORAN OLVE, Nils; ROY, Jan y WETTER, Magnus (1999). "Performance Drivers". Londres - Inglaterra. John Wiley & Sons Ltd.

Siguiendo los procesos para la elaboración del Balanced Scorecard se explica:

La preparación, lo primero que se debe nombrar a un facilitador que organice el proceso del Balanced Scorecard, este puede ser un consultor externo o un ejecutivo de la empresa. Es importante que el gerente general o el presidente de la empresa esté totalmente comprometido con todo el proceso pues debe tener una parte activa en el desarrollo del Balanced Scorecard y debe asegurarse que la tarea sea considerada como prioritaria y sea apoyada por la organización. También es importante involucrar al mayor número posible de líderes de opinión dentro de la empresa los cuales actuarán como misioneros altamente motivados para llevar el mensaje a todos los demás.

Las entrevistas, Consiste en la entrega de material de referencia sobre el Balanced Scorecard a cada uno de los altos ejecutivos de las unidades de negocio, aquí se efectúa la documentación interna sobre su visión, misión y estrategias. También se debe asegurar que todos los involucrados estén de acuerdo en cuanto a la definición de las características de la industria y de la compañía en sí, para lo cual, se debe contar con el suficiente tiempo y recursos para que todos reciban la información necesaria y puedan formar una opción bien fundada. Muchas veces este tipo de información se rodea de "confidencialidad". Sin embargo, debe considerarse que otros empleados también necesitan contar con este tipo de información para poder tomar mejores decisiones, y principalmente, para poder responder de forma rápida y dinámica a las situaciones que se les presentan. No es suficiente decirles qué tienen que cambiar, deben estar convencidos de la necesidad e importancia de estos cambios. El comportamiento de las personas está regido por sus valores y actitudes, que a su vez están basados en experiencias previas.

Asimismo, el facilitador realiza entrevistas de aproximadamente 90 minutos con cada uno de los miembros de la alta gerencia para obtener su contribución sobre los objetivos estratégicos de la empresa y sus propuestas tentativas para las medidas del Balanced Scorecard. El facilitador podrá también entrevistar a los líderes de opinión dentro de la empresa, a algunos de los principales accionistas para conocer sus expectativas financieras del negocio, así como a algunos de los clientes clave para conocer sus expectativas para un proveedor estrella.

Durante las entrevistas es importante desarrollar la visión de la empresa y de sus características desde todos los ángulos posibles. El modelo FODA, Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas, puede ser muy útil para lograrlo.

FIGURA N° 09: ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS – FODA

	Positivo	Negativo
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Elisa Beatriz JIMÉNEZ VALLADARES DE MOLLINEDO, en su trabajo de investigación de tesis titulado "Indicadores de Gestión Empresarial, Balanced Scorecard: Caso aplicado" pág. 22.

También se debe averiguar lo que los involucrados piensan que puede suceder en el futuro de la empresa. Para evitar influenciar la respuesta de los participantes, el entrevistador debe plantear preguntas abiertas, como por ejemplo: "¿Cómo cree usted que la industria evolucionará en los próximos 5 años?"

Es necesario documentar todas las entrevistas; se recomienda grabarlas y luego extraer las opciones relevantes de cada persona.

Establecer la visión de la empresa, está basado en una visión compartida de la empresa, es esencial que desde una etapa inicial se asegure que existe dicho consenso. Por lo tanto, el siguiente paso en el proceso de desarrollo del Balanced Scorecard consiste en reunir al equipo de la alta gerencia con el facilitador y debatir sobre la visión de la empresa tomando en cuenta la situación interna y externa de la misma, así como una serie de factores, tales como: ambiente de negocio, requerimiento de los propietarios, finanzas, competencia y desarrollo tecnológico.

Luego de establecer la visión de la empresa, se debe obtener una confirmación final de cómo la percibe cada uno de los participantes. Para esto, se puede pedir a cada uno que exprese su interpretación de la visión en unas cuantas palabras que resultarán clave desde la perspectiva financiera, clientes, procesos y desarrollo. Finalmente, se realiza una discusión dónde será evidente cualquier diferencia dramática de opinión y dónde se deberá establecer la prioridad entre dichas palabras clave.

Antes de adoptar definitivamente una visión, deberán responder a las siguientes preguntas: ¿La visión les brinda la seguridad que necesitan? ¿La visión les brinda el reto que necesitan? ¿La visión les puede ayudar a formular sus metas personales de una manera satisfactoria? y ¿Sienten que la visión es significativa y que es “suya”?

Formular los planes estratégicos, el modelo del Balanced Scorecard debe ser visualizado como un instrumento para traducir una visión abstracta en planes y metas específicos. El propósito de este paso es plasmar la visión en términos tangibles para cada una de las

perspectivas para luego alcanzar el balance entre ellas, lo que consiste en la característica particular de este modelo.

- **La perspectiva del cliente**, formas en que la empresa creará valor para sus clientes, cómo la demanda de los clientes por este valor debe ser satisfecha y por qué los clientes están dispuestos a pagar por él. Podemos decir que esta parte del proceso es el corazón del Balanced Scorecard ya que si la empresa falla en proveer los productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes de forma eficiente, tanto en el corto como en el largo plazo, no se generarán ingresos y la empresa sucumbirá.

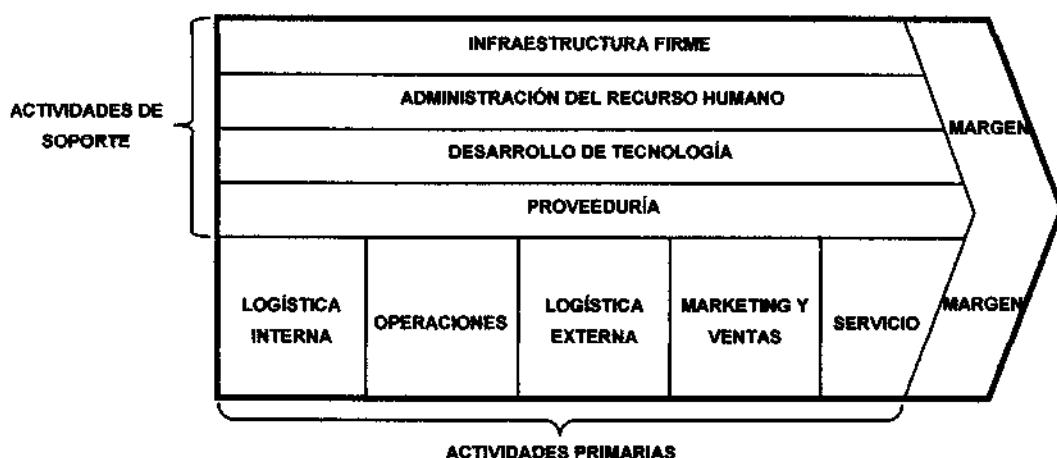
Para esto, es necesario comprender a fondo cada aspecto del proceso de compra del cliente. Por ejemplo, hay que preguntarse si los productos y servicios brindados constituyen un elemento esencial en el proceso del cliente de crear valor para sus propios clientes o si no influye mucho. ¿Qué tan importante es el precio para el cliente en comparación con otros factores como calidad, funcionalidad, tiempo de entrega, imagen, relaciones, etc.? Al familiarizarse con estos detalles se podrá decidir sobre las estrategias básicas en relación con los clientes y el mercado y así continuar con las otras perspectivas. Para hacer los análisis necesarios, se debe contar con información actualizada sobre: participación de mercado, lealtad de los clientes y medida por ejemplo en frecuencia de nuevas compras, flujo de nuevos clientes, satisfacción de los clientes con los productos y servicios y la rentabilidad por cliente.

También es importante detectar las tendencias en cuanto a los gustos y preferencias de los clientes y su comportamiento, para lo cual, se pueden llevar a cabo entrevistas periódicas con los clientes. La empresa no se puede amarrar a sus clientes y productos

actuales, debe tener el potencial para atraer a nuevos clientes y ofrecerles nuevos productos.

- La perspectiva de los procesos internos, como primer paso, se debe identificar los procesos de la empresa de forma general, para lo cual es muy útil el modelo de "Cadena de Valor" de Michael E. Porter.

FIGURA N° 10: LA CADENA DE VALOR



Fuente: GORAN OLVE, Nils; ROY, Jan y WETTER, Magnus (1999). "Performance Drivers". Londres - Inglaterra. John Wiley & Sons Ltd.

El modelo contempla describir todos los procesos de la empresa desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio. Luego son analizados con detalle con el fin de eliminar los procesos que no crean directa o indirectamente valor para el cliente. Algunos de los procesos más importantes que se deben analizar son aquellos que ayuden a aumentar la base de clientes y los que afectan directamente su lealtad, por ejemplo, los procesos de producción y entrega. También importantes son los procesos de desarrollo de productos y su relación con las necesidades de los clientes.

La perspectiva de procesos de negocio incluye la identificación de los recursos y de la capacidad que la empresa necesita para superarse, y muchas veces, también es importante la relación con los procesos internos de otras empresas que colaboran con ella.

- **La perspectiva financiera**, muestra los resultados obtenidos de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al mismo tiempo que establece varios de los objetivos de largo plazo y por lo tanto, una gran parte de las bases y premisas para las otras perspectivas. Aquí encontramos la descripción de lo que los accionistas esperan de la empresa en términos de crecimiento y de rentabilidad. Kaplan y Norton se refieren a tres temas principales que son:
 - ◆ La tasa de crecimiento y la mezcla de productos.
 - ◆ La reducción de costos y mejoramiento de la productividad.
 - ◆ Las reglas básicas para la utilización de la capacidad y estrategia de inversión.

- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, la empresa debe considerar no sólo lo que se necesita para mantener y desarrollar el "Know-how" requerido para entender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también cómo puede sostener la eficiencia y productividad de los procesos que actualmente crean valor para los clientes. Debido a que el "Know-how" es cada vez más un bien perecedero, será cada vez más importante decidir qué competitividad central deberá cultivar la empresa como base para su futuro desarrollo. Como consecuencia, la empresa también deberá determinar cómo obtener el "Know-how" que aún necesita en las áreas en las que ha decidido que no tendrá su competitividad central.

Un modelo que debe resultar útil para desarrollar las estrategias de competitividad es el de Hamel & Prahalad.

FIGURA N° 11: ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

		Mercado	
		<i>Existente</i>	<i>Nuevo</i>
Competitividad Central	<i>Nuevo</i>	¿Qué nuevas competitividades necesitaremos construir para proteger y extender nuestra posición en los mercados actuales?	¿Qué nuevas competitividades necesitaremos construir para participar en los mercados más prometedores del futuro?
	<i>Existente</i>	¿Cuál es la oportunidad para mejorar nuestra posición en los mercados existentes al capitalizar más en nuestras competitividades existentes?	¿Qué nuevos productos o servicios podemos crear al reimplementar o recombinar de forma imaginativa nuestra competitividad presente?

Fuente: GORAN OLVE, Nils; ROY, Jan y WETTER, Magnus (1999). "Performance Drivers". Londres - Inglaterra. John Wiley & Sons Ltd.

Además de desarrollar la estrategia de competitividad expuesta anteriormente, también se deben describir en términos generales la infraestructura interna para la transmisión de información y los procesos de toma de decisión, una estructura que lleve al desarrollo y mantenimiento de un alto grado de motivación y un enfoque adecuado hacia la misión común.

Identificar los factores críticos de éxito, consiste en discutir y juzgar qué se requiere para que la visión sea exitosa y qué factores tendrán el mayor impacto, para esto lo primero es formar grupos de discusión para determinar, por ejemplo, cuáles son los cinco factores más importantes para lograr los objetivos estratégicos establecidos previamente. Luego continuar con una reunión general para resumir y profundizar en la discusión para lograr un acuerdo sobre el conjunto de factores principales para el éxito, lo que proporcionará una base para establecer las medidas clave.

Desarrollar medidas, identificar causas y efectos, en la práctica, este paso se divide en dos etapas: Primero, como en otros pasos, se inicia con una lluvia de ideas para proponer las medidas para cada perspectiva en la que ninguna idea sea rechazada. En la etapa final se especifican las medidas críticas que pueden ser monitoreadas y que de hecho permiten ser medidas, y se ordenan según su importancia.

El gran reto es encontrar relaciones claras de causa-efecto y crear un balance entre las distintas medidas bajo cada perspectiva de forma que las mejoras de corto plazo no estén en conflicto con las metas de largo plazo.

Establecer el Balanced Scorecard, al finalizar los pasos anteriores, se elabora el Balanced Scorecard del alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas. El equipo debe acordar un plan de implementación, que incluya la integración del Balanced Scorecard en la filosofía administrativa de la empresa, según el tamaño de la empresa y su organización, generalmente se descompone y se aplica a las unidades organizacionales de menor nivel. Ya que uno de los principales objetivos del Balanced Scorecard es que los empleados vean claramente cómo la visión y los objetivos generales de la empresa afectan las operaciones del día a día.

Los cinco niveles en los que puede dividirse la organización son: compañía, unidad de negocio, departamento/función, grupal e individual.

Sin embargo, si la empresa es lo suficientemente pequeña como para que todos puedan ver el efecto del Balanced Scorecard de alto nivel en su trabajo, no se requiere que ésta sea descompuesta.

Establecer metas, se deben establecer las metas de corto y de largo plazo para cada una de las medidas planteadas para que la empresa pueda revisar continuamente su avance y tomar las acciones correctivas necesarias de forma oportuna.

Como parte de este proceso se podría desarrollar un nuevo sistema de información ejecutiva que integre los indicadores críticos a todo nivel y que permite monitorear la información de una forma práctica, confiable y centralizada.

Desarrollar el plan de acción, para completar el Balanced Scorecard, se deben especificar los pasos a tomarse para lograr las metas trazadas y la visión que se ha establecido. Este plan debe especificar quiénes son las personas responsables y el calendario para reportería. Debido a que este plan algunas veces es muy extenso y ambicioso, se recomienda que el grupo acuerde una lista de prioridades y tiempos.

Revisiones periódicas, para que cumpla su función como una herramienta dinámica de administración, es importante mantener vigente el interés en el Balanced Scorecard y darle seguimiento. Cada mes o cada trimestre, se prepara un libro azul o formato digital con la información de los indicadores del Balanced Scorecard para la revisión por parte de la alta gerencia y su discusión con los gerentes de área.

Es importante que el Balanced Scorecard sea utilizado a lo largo de la organización en todos los aspectos diarios de la administración del negocio.

Incluso, se recomienda que los indicadores del Balanced Scorecard sean revisados cada año como parte de la planeación estratégica y el proceso de establecimiento de metas y asignación de recursos.

2.2.4.4. Consideraciones importantes para el éxito del proceso

Hemos presentado el proceso general para el desarrollo de un Balanced Scorecard inicial, sin embargo, en la práctica se presentarán muchas situaciones en las que se deberá tomar decisiones que afectarán el curso de este proceso. A continuación se presentan algunos de los puntos que influyen en el desarrollo del Balanced Scorecard.

a. Organización del trabajo

Planteamos la importancia de que se integre un comité que guíe el proceso del Balanced Scorecard, sin embargo, en la realidad encontramos que los miembros del equipo ejecutivo se encuentran bastante ocupados. Por esto muchas veces se designa a un consultor externo como líder del proyecto quien mantendrá involucrados a todos los participantes.

b. Las perspectivas

El modelo de Kaplan & Norton propone cuatro perspectivas para cubrir las principales funciones de la empresa lo cual permite concentrarse en un número limitado de factores críticos y poder buscar un balance entre el corto y el largo plazo como la "Perspectiva del Recurso Humano", el "Enfoque en el Medio Ambiente", la "Perspectiva de la Informática", y en el caso de empresas virtuales, el "Enfoque en los Socios". Lo que es importante es evitar que el Balanced Scorecard se vuelva demasiado extenso de forma que ya no sea práctico y que pierda su visión general de la empresa.

c. Las medidas y descripciones

El Balanced Scorecard incluye medidas que proveen un indicador lo más enfocado posible en los aspectos y condiciones críticos para el negocio y que los sistemas tradicionales de administración no reflejan con gran claridad. Es aquí donde encontramos un dilema: algunas de éstas medidas no serán perfectas, puede ser que no reflejen de forma

completa el fenómeno que nos interesa o puede que se presten a ser manipulados y como consecuencia su valor puede ser cuestionado. Siempre debemos buscar la mejor medida posible pero no podemos descartar una medida sólo porque no sea perfecta.

Estas medidas son una descripción comprimida de las observaciones realizadas, algunas veces serán numéricas y otras veces verbales, como "excelente". Es importante al establecer una medida, definir cuál será el lenguaje utilizado para describirla de forma que todos los que la observen la interpreten de la misma forma.

d. Balanced Scorecard individual

Algunas empresas buscan desglosar su Balanced Scorecard hasta llegar al nivel del individuo. Si esta política es adecuada depende del tipo de negocio, en general será útil en el caso de empresas con empleados más independientes y que se dedican a cultivar el contrato con los clientes o alguna función muy específica. Por ejemplo, para vendedores y consultores que representan algunas veces centros de costos individuales, esta medida puede ser provechosa; lo contrario en el caso donde los trabajadores trabajan más en equipo.

El Balanced Scorecard individual puede ser muy útil para evaluar con el empleado su desarrollo así como un medio para su auto-evaluación.

2.2.4.5. Herramientas para implementar el Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard en sí, provee la estructura para describir la visión y estrategia de la empresa en términos de metas y medidas específicas, pero para mantenerlo vivo, éste debe contar constantemente con información actualizada y relevante. Por esto, una consideración crucial es el establecer los procedimientos y sistemas de medición que no sólo recopilen la información necesaria, sino que además permita comunicarla a los empleados y socios del negocio.

El realizar mediciones de forma manual puede significar una gran cantidad de trabajo adicional que restará productividad a los empleados por lo que se prefiere utilizar medios digitales en la medida que sea posible.

Cabe recalcar que las soluciones de informática, tiende a presentar algunas ventajas en las cuales:

- ♻ Integran información proveniente de distintos sistemas.
- ♻ Presentan la información de una forma muy comunicativa, incluyendo números, tablas, diagramas, gráficas, etc., que facilitan la asimilación de la información.
- ♻ Ofrecen una interfase amigable que es simple de usar.
- ♻ Permiten acceder la información requerida desde cualquier lugar.
- ♻ Recopilan y presentan la información de forma eficiente en cuanto a costos y tiempo.

Para ello existen tres categorías principales de soluciones de informática que pueden considerarse para ser utilizados en un proyecto de Balanced Scorecard:

CUADRO N° 04: SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL BALANCED SCORECARD

Interfase de Usuario	Sistemas Gerenciales de Información	Modelos de Simulación
Primera Generación	Segunda Generación	Tercera Generación

Tipos	Visual Basic Excel HTML	OLAP Peart	Ithink Powersim
Objetivos	Presentación amigable y fácil acceso a la información. Comparar unidades en el tiempo.	Presentación amigable y fácil acceso a la información. Comparar unidades en el tiempo. Compilación automática de información de distintos sistemas.	Simula cómo se desarrollará la empresa basándose en hipótesis y datos históricos.
Características	Se basa en información proveniente de distintas fuentes. Textos y gráficas se presentan juntos.	Profundiza en los datos de soporte. Interfase personalizada. Proporciona la información en un formato multidimensional.	Se basa en hipótesis y relaciones de causa y efecto. Permite simular decisiones estratégicas alternativas. Medio efectivo de comunicación de opciones estratégicas y relaciones de causa y efecto.

Fuente: GORAN OLVE, Nils; ROY, Jan y WETTER, Magnus (1999). "Performance Drivers". Londres - Inglaterra. John Wiley & Sons Ltd.

En el anterior cuadro se describe así;

Interfase de Usuario – Primera Generación, donde nos permite presentar datos y compararlos entre unidades y a lo largo del tiempo, la información puede basarse en distintas fuentes de datos, provenientes tanto de sistemas manuales como automáticos. Este es el tipo de solución más comúnmente encontrada en proyectos de Balanced Scorecard.

El propósito de Informática es proveer una visión completa de las medidas definidas en el Balanced Scorecard. Al referirnos a “interfase de usuario” nos referimos a que la información es de fácil acceso y está presentada de forma amigable. Debe existir una base de datos que la soporte pero se pueden desarrollar las aplicaciones utilizando herramientas sencillas como: Visual Basic, Excel, Lotus Notes, HTML, etc. El requerimiento principal es que la herramienta permita la fácil integración y presentación de texto junto con gráficas, y por lo tanto, comparaciones entre distintas unidades de tiempo.

Sistema Gerencial de Información – Segunda Generación, permite recolectar datos automáticamente de los diversos sistemas estén ya funcionando. Esta solución es idónea en el caso de los Balanced Scorecards sofisticados donde la información está dispersa en varios sistemas ya existentes y muchas veces no compatibles, como pudieran ser por ejemplo: el sistema de contabilidad, el sistema de pedidos y el sistema de control de producción.

Uno de los requerimientos para el sistema de información que soporta un Balanced Scorecard es presentar una interfase gráfica fácil de manejar para el usuario. El Sistema de Gerencia de Información además de cumplir con este requerimiento, cuenta con la flexibilidad de poder personalizar la interfase para cada tipo de usuario según las necesidades específicas de las diferentes unidades organizacionales. Al mismo tiempo, maneja una misma base de datos para todas estas unidades para asegurar la consistencia y validez de la información. Este sistema se basa en tecnología OLAP (on-line analytical processing) que maneja los datos de forma similar a una hoja de trabajo pero con más de dos dimensiones, lo que permite realizar cálculos estadísticos para establecer tendencias y pronósticos.

Otra característica importante es que provee la capacidad de “drill down”, o de profundizar en la información obtenida pudiendo examinar los datos que explican el comportamiento de la misma.

El uso de intranet hace muy atractiva esta solución ya que no requiere almacenar los programas en las computadoras de los usuarios sino que pueden utilizarlos cuando sea necesario. La internet también brinda un gran valor agregado a los Sistemas Gerenciales de Información ya que permite al usuario acceder a la información desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Modelo de Simulación – Tercera Generación, permite proyectar el Balanced Scorecard de una empresa en el futuro o simular el efecto de cambios en las medidas. Describe relaciones de causa-efecto entre las distintas perspectivas a considerarse simultáneamente en un Balanced Scorecard. La clave está en reconocer los patrones escondidos en la compleja estructura de un negocio, descubrir cómo están interconectados distintos fenómenos en lugar de considerarse como eventos aislados.

Al utilizar las herramientas de simulación, podemos ver el negocio de una forma más dinámica y tomar mejores decisiones.

Aún no es muy común encontrar este tipo de soluciones en sistemas de Balanced Scorecard.

2.3.DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

2.3.1. Glosario general de los términos básicos

A continuación tenemos como terminologías intrínsecamente relacionadas a nuestra investigación los siguientes:

- ◆ **Activo:** Es un recurso controlado por la empresa como resultado de hechos pasados, del cual la empresa espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

- ◆ **Activo circulante:** Son los recursos que mantiene la empresa, disponibles en el corto plazo.

- ◆ **Activo fijo:** Está constituido por los bienes destinados al uso de la empresa; es decir, corresponde a los bienes que han sido adquiridos para hacer posible el funcionamiento de ésta y no para comercializarlos o ser incorporados a los artículos que se fabrica o los servicios que se presta. Según la Norma Internacional de Contabilidad – NIC 1, el activo se clasificará en corrientes y no corrientes, dependiendo del ciclo operacional de la empresa.

- ◆ **Alianzas estratégicas:** Es la combinación de dos o más grupos que se unen para lograr un objetivo común.

- ◆ **Análisis financiero:** El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia, incluso se realizan análisis cualitativos y cuantitativos, debidamente objetiva, homogénea y con un lenguaje claro para ser comprendida por cualquier otra persona física o jurídica.

- ◆ **Apalancamiento:** Grado de endeudamiento de la empresa. Considera los créditos con intereses. Permite visualizar el nivel de riesgo por financiamiento.

- ◆ **Asesores de la empresa:** Los asesores de la empresa, internos o externos, como asesores jurídicos, tributarios, comerciales, de mercadeo, en finanzas, entre otros, requieren de la información contable para poder emitir un concepto con bases sólidas.

- ◆ **Asociatividad empresarial:** Formación de agrupamientos de empresas que tienen como objetivo asegurar a sus miembros una mejor posición en el mercado con relación a la que lograrían actuando individualmente.

- ◆ **Brainstorming:** Técnica de grupo que estimula el pensamiento creativo para buscar ideas mediante participación espontánea y sincera.

- ◆ **Cadena de valor:** Es cuando cada empresa u organización es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades representan usando una cadena de valor.

- ◆ **Ciclo contable:** Un ciclo contable es el periodo de tiempo en el que una sociedad realiza de forma sistemática y cronológica el registro contable de una forma fiable y reflejando la imagen fiel de la actividad. Normalmente un ciclo contable es de un año.

- ◆ **Círculos de calidad:** Comités sobre la calidad de los productos y servicios, formados tanto por trabajadores como por gerentes.

- ◆ **Clima organizacional:** Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

- ◆ **Contabilidad de costos o contabilidad interna:** Se define como: la rama de la contabilidad aplicada que, con respecto a una microunidad económica, nos permite en todo momento el conocimiento cualitativo y cuantitativo de su realidad económico-técnica o interna, con el fin específico de permitir el control de la producción y los costos de dicha unidad y llevar a cabo la medida de la eficiencia técnico-productiva de la misma, suministrando información para la toma de decisiones. Por lo tanto siempre que hablemos de contabilidad de

costos de aquí en adelante, nos estamos refiriendo a la contabilidad de costos de manufactura.

◆ **Contabilidad financiera o contabilidad externa:** Se puede definir a la contabilidad externa o financiera como la rama de la contabilidad aplicada que, con respecto a una microunidad económica, nos permite en todo momento el conocimiento cualitativo y cuantitativo de su realidad económico-financiera o externa, con el fin específico de poner de relieve la situación de dicha unidad y su evolución en el tiempo.

◆ **Cuota de mercado:** Es la parte del mercado que consume los productos o servicios de la empresa en concreto.

Este concepto muestra la representación que una compañía específica tiene en el mercado, es decir, los individuos que se encuentran englobados en esa cuota muestran los clientes que posee la firma sobre ese mercado.

◆ **Desarrollo organizacional:** Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas orientadas a apoyar el cambio planificado en las organizaciones.

◆ **Directivos de la empresa:** Son los usuarios más importantes de la información contable, los directivos, el administrador de la empresa, pues es este quien toma las decisiones, y éstas deben estar tomadas con base a la información ofrecida por la contabilidad. El gerente, jefe de departamento, etc., deben conocer muy bien su empresa o departamento, y esto se logra con la información que le suministra la contabilidad.

◆ **Downsizing:** Reducir de tamaño la estructura organizativa de una empresa.

◆ **Economía de escala:** Disminución de costos producida por el aumento del volumen. A mayor cantidad de unidades producidas, menor costo por unidad.

- ◆ **Empleados:** Es muy indispensable para los empleados el conocimiento eventual de ser usuarios de la información contable, en la medida en que algunos se pueden interesar por las obligaciones que tienen con la empresa, o las obligaciones que la empresa tiene con ellos, y en las empresas donde a los empleados se les entregan acciones como una prima de productividad, con mayor razón están interesados en la información contable.
- ◆ **Entidades estatales de control:** Las entidades estatales de control, y muy especialmente las que administran los impuestos, son usuarias muy asiduas y exigentes de la información contable, tanto que tienen la facultad de incidir sobre la forma como se debe generar esa información, puesto que buscan garantizar que esa información satisfaga sus necesidades.
- ◆ **Entidades financieras:** Las entidades financieras, al igual que los proveedores están muy interesadas en conocer la realidad financiera de la empresa, y de hecho, lo primero que solicita un banco es precisamente los estados financieros.
- ◆ **Estados financieros:** Son los documentos de mayor importancia que recopilan información sobre la salud económica de la empresa, cuyo objetivo es dar una visión general de la misma.
- ◆ **Estudio de mercado:** Es el diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico.
- ◆ **Indicadores de gestión:** Es el establecer medidores que reflejen resultados actuales y potenciales. Saber utilizar el Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) el cual es una herramienta que interrelaciona los indicadores de control tradicionales financieros con otros no financieros para medir en conjunto los logros de los objetivos estratégicos desde los puntos de: clientes, accionistas, procesos internos y el recurso humano.

◆ **Información contable:** Está dada por aquellos contenidos en las documentaciones y estados contables de la empresa u organización. Es la que permite a los administradores del negocio identificar, medir, clasificar, registrar, analizar y evaluar todas las operaciones y actividades de la organización.

◆ **Insolvencia:** Es una situación jurídica que se encuentra aquella persona física o empresa cuando no pueda hacer frente al pago de sus deudas.

Esta situación se produce cuando el activo circulante es inferior al pasivo exigible. La insolvencia también se llama quiebra o bancarrota.

◆ **Insourcing:** El insourcing no es más que el proceso de internalización de alguna función que estaba siendo desempeñada fuera de la empresa, buscando una mejora de la eficiencia del proceso por la aplicación de alguna ventaja competitiva singular de la organización que la integra. La teoría de los costos de transacción de Coase ya predecía la posibilidad de este tipo de iniciativas. Recordemos que según esta teoría neoinstitucional, las organizaciones buscan reducir el número y el costo de las relaciones de intercambio, dejándolas en manos del mercado o asumiéndolas internamente, en función del mayor grado de eficiencia que pueda conseguirse utilizando un método u otro.

◆ **Intangibilidad:** Es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicios.

◆ **Inversionistas:** Son aquellas personas generatrices de su inversión; tal es el caso de las empresas que cotizan en bolsa, los posibles inversionistas son usuarios constantes de la información contable, puesto que con base a ella se puede anticipar de alguna forma el procedimiento futuro de la empresa, lo que le servirá de base para decidir comprar o vender sus acciones.

- ◆ **Know how:** Proviene del inglés y significa: "saber cómo o saber hacer". Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización posee en cuanto a la realización de una tarea específica.

Estas capacidades dan valor a la empresa al ir un paso por delante en cuanto al resto del mercado.

- ◆ **Ongoing:** En el momento, por quien realiza la actividad = en tiempo real.
- ◆ **Outsourcing:** Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

La metodología del outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

- ◆ **Presupuesto:** Es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.
- ◆ **Proveedores:** Son aquellos usuarios de la información contable muy interesados por conocer la estabilidad financiera de la empresa y su capacidad de pago. Ningún proveedor realizará inversiones cuantiosas en una empresa en la que no pueden determinar la seguridad de su inversión, y esto sólo es posible con la información suministrada por la contabilidad.

- ◆ **Ratio de solvencia:** El ratio de solvencia mide la capacidad de una empresa de hacer frente al pago de sus deudas. Es decir, si una empresa tuviese que pagar todas sus deudas en un momento dado, determina si tendría activos para hacer frente a esos pagos.

De esta forma, utilizando los recursos corrientes, se consideran solamente los recursos actuales que posee la empresa.

- ◆ **Servicios:** Entenderemos por servicios a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

Un servicio también, es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico.

- ◆ **Sistema de contabilidad de costos:** Es un conjunto de procedimientos y normas que nos permiten conocer el costo de la mercancía vendida, es decir, cuánto nos cuesta producir algo. Definir los mecanismos de control administrativo. Contribuir en el proceso de toma de decisiones empresariales.

- ◆ **Socios:** Los socios de la empresa son usuarios de la información contable muy importantes, y como todo socio espera obtener buena rentabilidad de su inversión, estos usuarios están muy pendientes del uso financiero y operativo de su empresa, información que naturalmente es suministrada por la contabilidad.

- ◆ **Ventaja competitiva:** Consiste en la producción de productos de mayor calidad e innovación en el mercado en relación con la competencia.

ÓTESIS Y VARIABLES DE ESTUDIO

1. Hipótesis

2.4.1.1. Formulación de la Hipótesis:

La contabilidad gerencial tiene un alto grado de influencia positiva en la toma de decisiones de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto.

2. Variables

2.4.2.1. Variable independiente (VI): Influencia de la contabilidad gerencial

La contabilidad es un procedimiento en el cual se registran todas las transacciones de una empresa. Esta es una herramienta indispensable para la buena gestión de una empresa.

En el presente trabajo, demostramos que la influencia de la contabilidad desde el punto de vista gerencial enfoca la visión importante en la gestión empresarial.

Detallamos cómo, por medio de la contabilidad, la gerencia puede identificar, corregir y prevenir tanto errores como fraudes que pueden sufrir las empresas y que pueden impedir el buen funcionamiento y crecimiento de las mismas.

2.4.2.2. Variable dependiente (VD): Toma de decisiones de las empresas hoteleras

La contabilidad en todos sus extremos proporciona información económica, el cual se refleja período a período en los estados financieros para la evaluación minuciosa de los resultados económicos de las diferentes actividades empresariales; la actividad hotelera no está exceptuada de la contabilidad gerencial a cargo de un contador gerente llamado también contador administrativo.

La contabilidad ha sido descrita en forma sucinta y exacta como “la medición y comunicación de datos financieros y económicos”. El contador es el canal por el cual fluye la información cuantitativa hasta la administración.

La posición del contador administrativo es única con respecto a la información sobre la empresa. Aparte de la dirección al mismo nivel, posiblemente nadie más en toda la organización llegue a conocer más a fondo todas las funciones del negocio. El contador administrativo también debe recopilar, registrar información de cada función, área y nivel de la empresa. Asimismo, debe estar siempre al tanto de lo que sucede fuera de la empresa en el mundo de los negocios.

Después de seguir todos los procesos en una investigación, compartimos el presente informe relevante y en forma transparente, a fin de que pueda servir de luz en las decisiones que tome la administración responsable y también las decisiones de personas interesadas fuera de la empresa. Se deja en claro que esta persona es mucho más que un “reportero” de información, es un “editorialista”. En esta forma esta posición de poder influir en los que toman decisiones con la esperanza de que se obtengan mejores resultados.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.1.1. Población o universo

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado en el distrito de Tarapoto. La población objeto de estudio fueron las catorce (14) empresas hoteleras categorizadas y la información fue proporcionada por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de San Martín (DIRCETUR).

3.1.2. Muestra

En la presente investigación no se contó con muestra alguna. Por lo tanto, no existe una muestra en particular porque la investigación tiene a un grupo muy reducido, es por ello que se ha utilizado a todos los elementos o sujetos de la misma población para el respectivo análisis de los datos.

3.2. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Tipo de investigación

3.2.1.1. De acuerdo al fin que se persigue:

Básica: Porque se basó en la utilización de conocimientos preliminares, que servirá para dar solución a la problemática de manera práctica e inmediata; respaldando el desarrollo de la presente investigación.

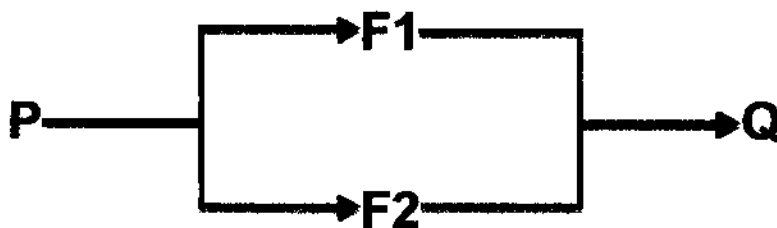
3.2.1.2. De acuerdo a la técnica de contrastación:

Descriptiva: La presente investigación comprende la influencia de la contabilidad gerencial en la toma de las decisiones aplicada a las empresas hoteleras en el ámbito del distrito de Tarapoto.

3.2.2. Diseño de investigación

La presente investigación es de **diseño descriptivo o investigación no experimental**, para lo cual se basó en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto normal para luego analizarlos. Los sujetos de estudio no se exponen a ningún estímulo o condición, estos son observados en el lugar de los hechos, en su realidad. Específicamente este diseño de nuestra investigación, según su clasificación es un **diseño descriptivo simple**, siendo la forma más elemental de una investigación descriptiva; es por ello que la recolección de su información es contemporánea respecto a la situación determinada.

A continuación presentaremos el siguiente esquema:



En donde:

P = Tipo de sistema de costos; sistema de información gerencial, medios informáticos en el sistema y habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

F1 = Influencia de la contabilidad gerencial.

F2 = Toma de decisiones de las empresas hoteleras.

Q = Promedio de créditos otorgados, promedio de pagos; grado de intensidad en capital, grado de depreciación, costo de ventas/ventas, gastos operacionales/ventas, liquidez corriente y prueba ácida.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En la presente investigación se ha utilizado técnicas e instrumentos y es como presentamos:

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	ALCANCE	FUENTE / INFORMANTE
Análisis documental	Guía de análisis documental	Esta técnica fue aplicada para revisar los conceptos concernientes a la contabilidad gerencial o de gestión, así como su evolución en las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de San Martín. • Informes de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín.
Observación directa	Guía de observación directa	Esta técnica fue aplicada para analizar las políticas y procedimientos implementados por la empresa como medidas del proceso administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de políticas y procedimientos de las empresas. ▪ Sistema de costos e implementación.
Entrevista	Guía de entrevista	Se entrevistó personalmente a los responsables del área de Servicio, Inventarios para que nos proporcionen información necesaria acerca de las actividades que vienen desarrollando.	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de servicios. - Administrador.

3.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

La utilización de técnicas de procesamiento fue a través del análisis documental, observación directa y la entrevista al gerente general o representante legal de la empresa. En cuanto a los análisis de los datos fue de aplicación la investigación no experimental, y que ha permitido insertar el método inductivo, siendo la población objeto de estudio el total de las empresas hoteleras en lo que dará lo mismo decir el desarrollo de una muestra.

En el trabajo de investigación, es todo en cuanto a las técnicas de procesamiento y análisis de datos en el cual nos hemos enmarcado para el desarrollo de la misma, además que el diseño de la investigación es meramente descriptivo o no experimental. En donde se adopta una de las clasificaciones, específicamente el diseño descriptivo simple, siendo este diseño la forma más elemental de investigación descriptiva.

Para procesar los datos se utilizó la técnica de la tabulación computarizada utilizando programas informáticos como el Microsoft Excel 2010.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS

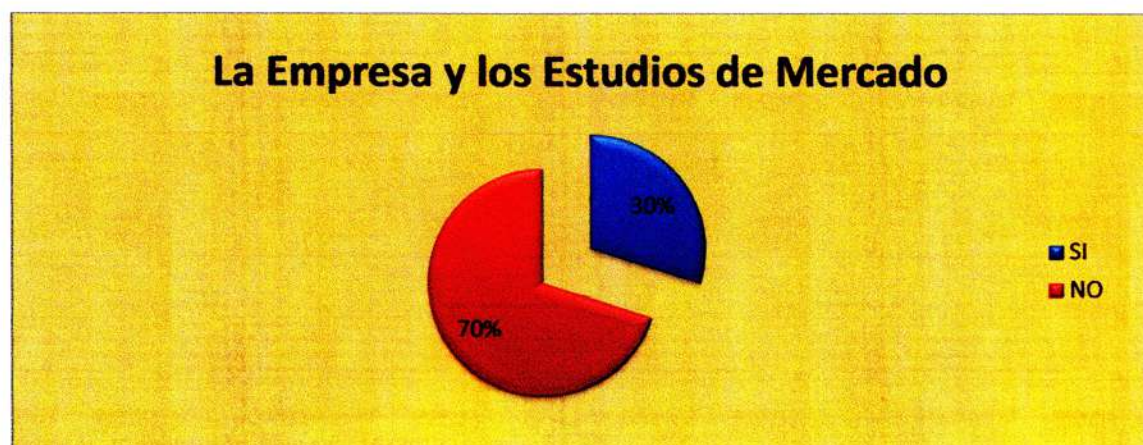
4.1. PRESENTACIÓN DE DATOS GENERALES

A continuación se presentan gráficos formulados de los resultados de las encuestas efectuadas a las diferentes empresas hoteleras del distrito de Tarapoto en detalle en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard que forman parte del marco teórico referencial de la presente tesis.

Cabe recalcar que lo buscado en nuestra tesis es relacionarle con el Balanced Scorecard o llamado también Cuadro de Mando Integral a través de las cuatro perspectivas claves para optar con un mecanismo articulador de la contabilidad gerencial o de gestión; la misma que está conformada por la primera perspectiva del cliente, la segunda perspectiva de procesos, la tercera perspectiva financiera y teniendo como última perspectiva de recurso humano. Esto con la sana finalidad de haber realizado una presentación de datos generales contundente y de análisis para tener elementos valederos en la gestión de las empresas dedicadas a la industria hotelera.

4.1.1. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

GRÁFICO N° 01: LA EMPRESA Y LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

Con lo referente a la elaboración de estudios de mercado de las empresas dedicadas a la actividad hotelera en el distrito de Tarapoto: el 70% de las empresas hoteleras no realizan la elaboración de estudios de mercado, mientras tanto el 30% si lo lleva a cabo la elaboración de estudios de mercado.

GRÁFICO N° 02: FRECUENCIA DE ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

En cuanto a la frecuencia de elaboración de estudios de mercado en las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto se pudo observar que: un 75% de las empresas lo elaboran de manera anualizada y el 25% de las empresas es más frecuente en la elaboración de estudios de mercado, esto se da debido a que lo hacen de manera semestral.

GRÁFICO N° 03: TIEMPO DE LOS EMPLEADOS CON LOS CLIENTES



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

La relación existente de los empleados con los clientes nos manifiesta que: el 75% de las empresas hoteleras de Tarapoto no tiene relación alguna entre empleados/clientes contra un 25% de empresas, en la cual sus empleados o colaboradores si tienen relación en tiempo promedio con los clientes.

GRÁFICO N° 04: EXISTENCIA DE PRESUPUESTO PARA GASTOS DE MERCADEO



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

Para el 75% de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto si tienen definido su elaboración presupuestal para gastos referidos a mercadeo, finalmente en el 25% de las empresas no lo tienen, porque no cuentan con un plan para la elaboración de su presupuesto para gastos de mercadeo.

GRÁFICO N° 05: EXISTENCIA DE DETALLE DE NÚMERO DE QUEJAS (LIBRO DE RECLAMACIONES)



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

El 100% de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto si realiza constantemente el registro detallado del número de quejas, mientras que el 0% nos representa que no existe empresa hotelera alguna en el distrito que no deje de realizar su registro minucioso y detallado de las quejas de sus clientes.

GRÁFICO N° 06: EXISTENCIA DE ÍNDICE DE LEALTAD DE LOS CLIENTES



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

El índice de lealtad de los clientes se refleja en: 75% de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto pone de manifiesto que si hay existencia de lealtad de sus clientes, en cambio que un 25% de las empresas hoteleras constata la no existencia de dicha lealtad de parte de los clientes.

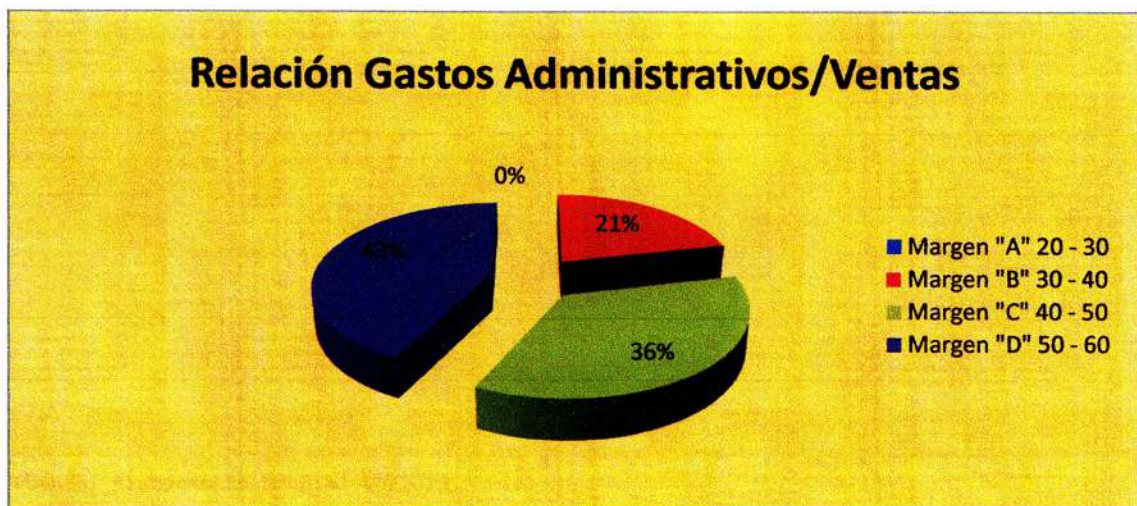
GRÁFICO N° 07: EXISTENCIA DE ÍNDICE DE CLIENTES SATISFECHOS



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

La existencia o no existencia de clientes satisfechos nos muestra que: un 57% de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto si hay existencia de clientes satisfechos de los servicios adquiridos, mientras que un 43% refleja a clientes insatisfechos; aquellos clientes que no se sintieron en total satisfacción de los servicios ofertados por los hoteles del distrito.

GRÁFICO N° 08: RELACIÓN DE GASTOS ADM. CON RESPECTO A LAS VENTAS

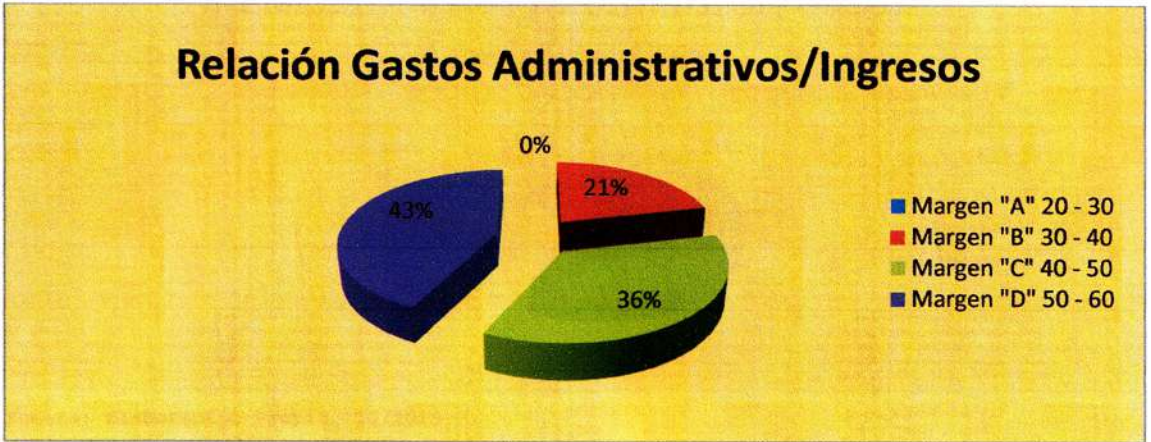


Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

Esta relación de los gastos administrativos con respecto a las ventas expresa que: el 43% se encuentra comprendido (entre el 50% y 60%), el 36% tiene (entre el 40% y 50%), un 21% comprende (entre el 30% y 40%); y un 0% no opino sobre el tema, pero que a su vez comprende (entre el 20% y 30%).

4.1.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS

GRÁFICO N° 09: RELACIÓN DE GASTOS ADM. CON REF. A LOS INGRESOS



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

Esta relación de gastos administrativos con referencia a los ingresos manifiesta que: el 43% se encuentra comprendido (entre el 50% y 60%), el 36% tiene (entre el 40% y 50%) y un 21% comprende (entre el 30% y 40%); un 0% no opino sobre el tema, pero que a su vez comprende (entre el 20% y 30%).

GRÁFICO N° 10: RELACIÓN DE EMPLEADOS CON LOS GASTOS ADM.



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

La relación de los empleados con los gastos administrativos de la empresa refleja que: un 50% del total comprende (entre el 20% y 30%), mientras que el 29% tiene (entre el 10% y 20%), en cambio que un 14% está comprendido (entre el 30% y 40%); y finalmente un 7% a su vez comprende (entre el 40% y 50%) respectivamente.

GRÁFICO N° 11: RELACIÓN DE GASTOS INFORMÁTICOS CON RESPECTO A LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS

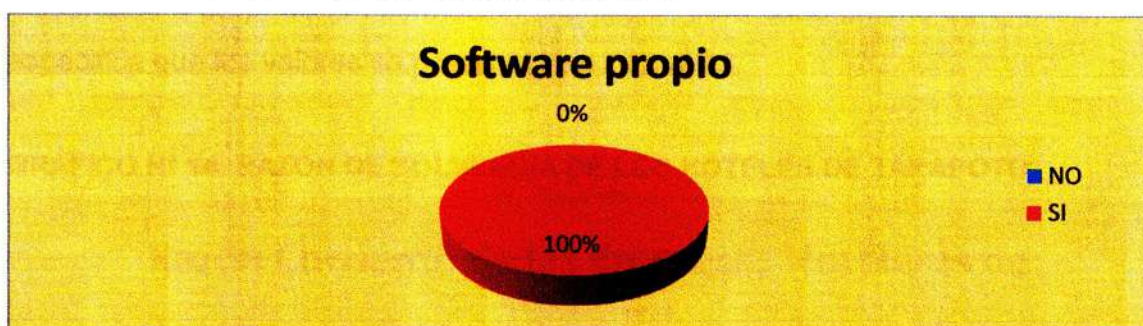


Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

Un 57% de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto relacionan ambos gastos y que esta (entre el 5% y 10%), el 22% comprendido (entre el 10% y 15%), el 14% comprende (entre el 20% y 25%) y por último un 7% (entre el 25% y 30%).

Respuesta de la Pregunta N° 05 del Cuestionario: Con respecto a los costos de errores administrativos con relación a los ingresos administrativos no existe información detallada al respecto.

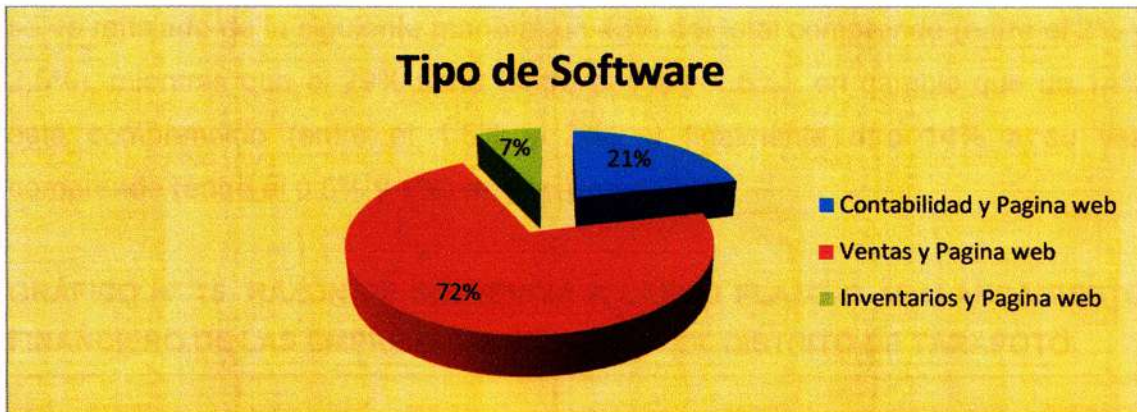
GRÁFICO N° 12: SOFTWARE DE LAS EMPRESAS



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

El 100% de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto si cuentan con un software propio para el desarrollo de sus operaciones, mientras que el 0% constituye que las empresas hoteleras no dejan de no tener sus propios software, pues en su totalidad lo tienen, esto con el único fin de mejorar los procesos día a día dentro de la organización.

GRÁFICO N° 13: TIPO DE SOFTWARE



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

Un 72% de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto cuenta con un software de ventas y página web, un 21% tienen el software de contabilidad y página web y tan sólo un 7% con el software de inventarios y página web.

Respuesta de la Pregunta N° 08 del Cuestionario: No se cuenta con esta información.

4.1.3. PERSPECTIVA FINANCIERA

A continuación se presenta las principales razones económicas y financieras elaboradas a partir de la información financiera, para cada criterio de análisis, se especifica que los valores se presentan en intervalos.

GRÁFICO N° 14: RAZÓN DE SOLVENCIA DE LOS HOTELES DE TARAPOTO



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

La razón de solvencia que tienen las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto se ve reflejado de la siguiente manera: un 43% del total comprende (entre el 2% y 2.5%), mientras que el 29% tiene (entre el 1% y 1.5%), en cambio que un 14% está comprendido (entre el 1.5% y 2%); y finalmente otro 14% a su vez comprende (entre el 0.5% y 1%) respectivamente.

GRÁFICO N° 15: RAZÓN DE SOLVENCIA A LARGO PLAZO O APALANCAMIENTO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL DISTRITO DE TARAPOTO



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

La razón de solvencia a largo plazo o apalancamiento financiero que tienen las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto; puntualizará para este gráfico la razón de endeudamiento, el cual se explicará que: un 50% del total tiene un alcance (entre el 0.4% y 0.6%), mientras que el 29% tiene (entre el 0.1% y 0.3%), en tanto que un 14% alcanza (entre el 0.7% y 1%); y finalmente el 7% es (> a 1%).

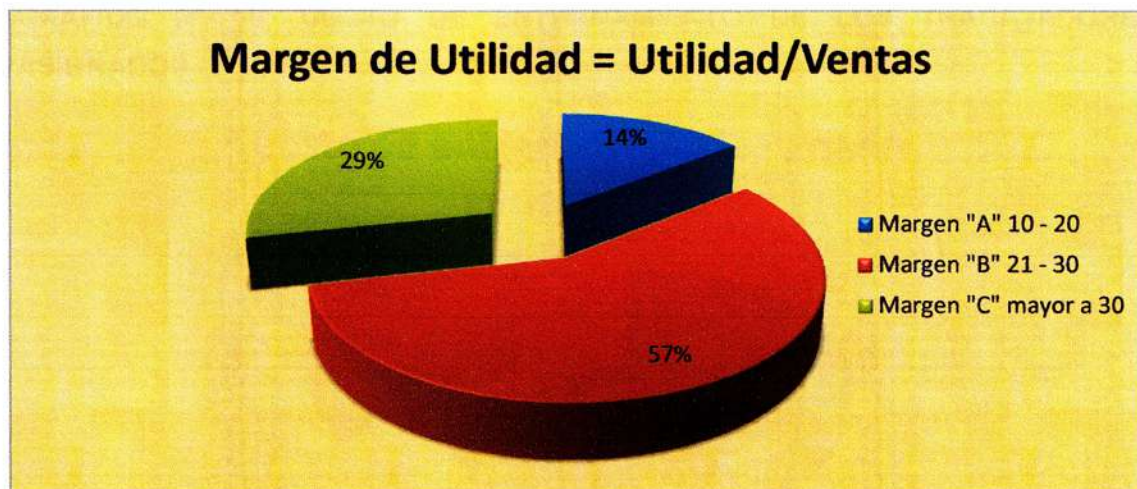
GRÁFICO N° 16: RAZÓN DE GASTOS FINANCIEROS SOBRE VENTAS



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

La razón de los gastos financieros sobre las ventas en las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto se evidencia claramente que: un 57% es (> a 0.5%), el 29% tiene (entre el 0.4% y 0.5%) y finalizando el 14% comprende (entre el 0.1% y 0.3%).

GRÁFICO N° 17: MARGEN DE UTILIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS HOTELERAS DEL DISTRITO DE TARAPOTO



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

El 57% de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto muestran un margen de utilidad que está representado (entre el 21% y 30%), el 29% de las empresas demuestran ser los más rentables, teniendo una representación que es (> a 30%), y concluyendo tenemos que el 14% esta (entre el 10% y 20%).

4.1.4. PERSPECTIVA DE RECURSO HUMANO

GRÁFICO N° 18: INFORMACIÓN DE ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

El 71% de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto si cuentan con dicha información de los años de servicio prestados a la empresa de su personal. En cuanto al 29 % de las empresas absolutamente no tienen información alguna de sus colaboradores.

GRÁFICO N° 19: COSTO DE ENTRENAMIENTO DE LOS TRABAJADORES ASIGNADOS



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

Un 64% de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto definitivamente no cuentan con costo de entrenamiento y un 36% de las empresas hoteleras si tienen un costo de entrenamiento asignado anualmente.

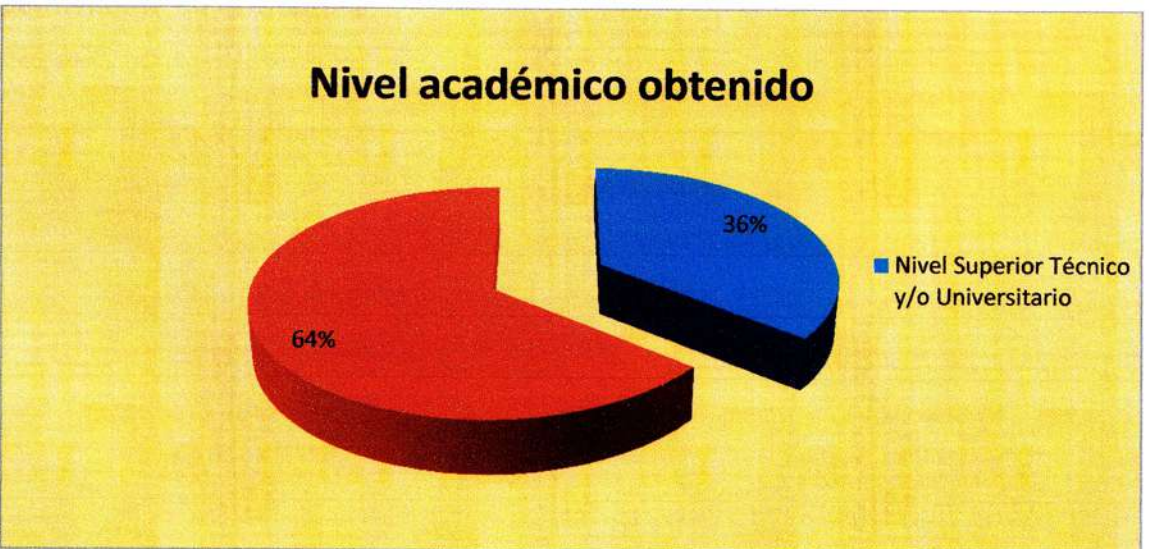
GRÁFICO N° 20: EDAD PROMEDIO POR CADA ÁREA ASIGNADA



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

Un 79% de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto si establece un promedio de edades definidas en el personal que labora en sus diversas áreas y sólo un 21% de las empresas dedicadas a la misma actividad no lo hace.

GRÁFICO N° 21: NIVEL ACADÉMICO ALCANZADO DE LOS TRABAJADORES



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

El nivel académico alcanzado o logrado de los colaboradores nos muestra que: el 64% tienen algún otro nivel que no es precisamente el nivel superior técnico o universitario, mientras que el 36% cuentan con un nivel académico superior o en todo caso concluyeron una carrera técnica y/o universitaria.

GRÁFICO N° 22: RELACIÓN DE EMPLEADOS PERMANENTES Y NO PERMANENTES



Fuente: Elaboración Propia. 10/2013.

La relación de empleados permanentes y no permanentes señala que: el 86% del personal son empleados contratados temporalmente, es decir son colaboradores no permanentes, mientras que el 14% de los empleados laboran de forma permanente en la empresa.

4.2. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con los resultados ya obtenidos en la presentación de datos generales, podemos aseverar la interpretación y discusión de los resultados en cada una de nuestras perspectivas planteadas en nuestra tesis de la siguiente manera:

4.2.1. Interpretación y discusión

4.2.1.1. Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se ha podido verificar que las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto tienen una variabilidad en la información actualizada que se acaba de recabar a través del cuestionario hecho a los empresarios para luego medirlo estadísticamente, esto con la finalidad de visualizar la evolución de los clientes. Cabe mencionar que de las catorce empresas hoteleras categorizadas en la circunscripción, sólo diez no realizan la elaboración de estudios de mercado que representa el 70% y cuatro empresas si lo lleva a cabo dicho estudio que significa el 30%. En cuanto a la frecuencialidad de elaboración de estudios de mercado, del total de las empresas; once elaboran de manera anual, teniendo una representación del 75% y las tres empresas restantes lo hacen semestralmente configurándose en un 25%. Asimismo, se consiguió la relación existente de los empleados con los clientes que señala a once empresas de no tener relación alguna entre empleados/clientes; haciendo una representación del 75% y tres empresas si tienen un vínculo en tiempo promedio entre empleados con los clientes que significa el 25%. Por consiguiente de todas las empresas hoteleras del distrito se demarco la existencia y no existencia de presupuesto elaborado para gastos de mercadeo. El cual nos confirma que once si tienen definido el tema presupuestal para gastos referidos a mercadeo, las mismas que tienen una representación del 75% y que tres de las empresas no lo tienen, porque no cuentan con un plan para la elaboración de su presupuesto para el referido gasto; configurando el 25%. Ahora en lo concerniente a la

existencia de detalle de número de quejas de los clientes (libro de reclamaciones), a la vista se observa que los catorce hoteles del distrito si realizan constantemente el registro detallado del número de quejas de parte de los clientes; teniendo un estimado del 100% y que ninguna de las empresas dedicadas a este rubro no deja de realizar el registro minucioso y detallado de las quejas de sus clientes que significa el 0%. Sin embargo, no podemos soslayar la existencia del índice de lealtad de los clientes, lo que nos expresa que en definitiva si hay existencia de lealtad de clientes en once empresas hoteleras con una representación del 75% y que en tres empresas se constata la no existencia de lealtad de parte de los clientes, es decir lo que prima es la carencia de lealtad de clientes que representa el 25%. Si bien es cierto que hemos hablado del índice de lealtad de los clientes. También hablamos de la existencia del índice de clientes satisfechos en las empresas hoteleras de Tarapoto; literalmente nos arroja que en ocho empresas si hubo existencia de clientes satisfechos de los servicios que adquirieron que representa el 57% y seis empresas no obtuvieron el respaldo necesario de los clientes, esto debido a la insatisfacción que han tenido por los servicios ofertados en los hoteles del distrito, la misma que tiene una representación del 43%. En lo que concierne en la relación de gastos administrativos con respecto a las ventas manifiesta que seis de las catorce empresas hoteleras se encuentran comprendido (entre el 50% y 60%) que representa el 43%; luego cinco empresas están comprendidas (entre el 40% y 50%) con una representatividad del 36%; posteriormente tres empresas tienen (entre el 30% y 40%) que significa el 21% y finalmente ninguna de las empresas hoteleras no deja de relacionar los gastos administrativos con respecto a las ventas, pero que está comprendido (entre el 20% y 30%) respectivamente, lo cual significa el 0%.

4.2.1.2. Perspectiva de procesos

La perspectiva de procesos busca como iniciativa identificar los procesos de forma general en la organización a través de la "cadena de valor" de

Porter. Este modelo contempla recordar todos los procesos de la empresa desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio. Estos procesos son luego analizados detalladamente con el fin de eliminar los procesos que no crean directa o indirectamente valor para el cliente. Por otro lado, la relación de los gastos administrativos con referencia a los ingresos nos manifiesta que de las catorce empresas hoteleras ubicadas en el distrito de Tarapoto sólo seis comprenden (entre el 50% y 60%) que representa el 43%; después cinco empresas están comprendidas (entre el 40% y 50%), teniendo representación del 36%; continuadamente tres empresas tienen (entre el 30% y 40%) con representatividad del 21% y por último tenemos que ninguna de las empresas hoteleras no deja de relacionar los gastos administrativos con referencia a los ingresos, pero que a su vez comprende (entre el 20% y 30%), significando el 0%. Aquella relación también es trasladada a los empleados de la empresa con los gastos administrativos. En donde se cumple que siete del total de las empresas hoteleras comprenden (entre el 20% y 30%), representado en el 50%; mientras que cuatro empresas están (entre el 10% y 20%), representando el 29%; seguidamente dos empresas comprendidas (entre el 30% y 40%) que significa el 14% y finalizando en una empresa que comprende (entre el 40% y 50%) el cual significará el 7%. La relación que prosigue son los gastos informáticos con respecto a los gastos administrativos el cual constituye que ocho del total de las empresas hoteleras relacionan ambos gastos que está (entre el 5% y 10%) que representa el 57%; en seguida tres empresas están comprendidas (entre el 10% y 15%) lo que significa el 22%; sucesivamente dos de las empresas comprenden (entre el 20% y 25%) que expresa el 14%; y dando por concluido tenemos que una sólo empresa tiene un alcance (entre el 25% y 30%) que simboliza el 7%. En cuanto al desarrollo de software propio de las empresas, se ha podido notar claramente que los catorce hoteles tarapotinos si cuentan con sofisticados programas informáticos para el desarrollo de sus actividades operacionales. En tal efecto por la otra parte se observó que no existe

empresa hotelera en Tarapoto que no deje de tener un soporte programático (software propio) acoplado y ajustado a sus necesidades empresariales, esto significó un 0%. En correlación con lo visto en líneas anteriores a cerca del software propio como parte esencial en el desenvolvimiento de las actividades dentro de la organización. Pues ahora nos centraremos específicamente en el tipo de software que utilizan las catorce empresas hoteleras de Tarapoto, siendo que diez de ellas cuentan con el software de ventas y página web, la misma que representa el 72%; asimismo tres empresas tienen el software de contabilidad y página web, con una representación del 21% y solamente una cuenta con el software de inventarios y página web que significa el 7%.

4.2.1.3. Perspectiva financiera

Es una perspectiva especialmente diseñada para mostrar los resultados obtenidos de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas; paralelamente establece varios de los objetivos de largo plazo y por lo tanto, una gran parte de las bases y premisas para las otras tres perspectivas realizadas y aplicadas en nuestra investigación. Y con respecto a la liquidez de las catorce empresas hoteleras situadas en el distrito de Tarapoto, muestran ratios adecuados para este indicador financiero en donde refleja que seis empresas están comprendido (entre el 2% y 2.5%) con una representación del 43%; luego cuatro empresas comprenden (entre el 1% y 1.5%) que representa el 29%; en cambio que dos empresas a su vez comprenden (entre el 1.5% y 2%) con representación del 14% y dos empresas más (entre el 0.5% y 1%) que significa el 14%. Con razón al grado de endeudamiento y los gastos financieros de las catorce empresas hoteleras; se encuentran en un nivel apropiado para el desarrollo de sus actividades. Por otro lado el margen de rentabilidad de las catorce empresas hoteleras es adecuado para la sostenibilidad en el tiempo en cada una de ellas y por ende contribuyó al desarrollo económico y financiero de las mismas.

4.2.1.4. Perspectiva de recurso humano

Es una perspectiva en la cual tiene por finalidad conocer la realidad del trabajador al mismo tiempo que busca motivar y potencializar en cuanto a temas de capacitaciones cada cierto tiempo dentro la organización. En la actualidad vivimos en un mundo globalizado en donde la era de la informática es primordial en la sociedad, esto en aras del progreso profesional y como también en el ámbito empresarial. Esto amerita la preparación académica de todo aquel ciudadano deseoso de alcanzar estándares internacionales con bases sólidas, no sólo en la parte académica sino también en su formación con valores y principios, teniendo una actuación integral en todo tipo de circunstancias que pudieran suscitarse en su entorno. El recurso humano es un recurso que los funcionarios deben tener bien en claro de la importancia que tiene en las organizaciones.

En el caso de nuestra tesis hemos abordado puntos como la información de antigüedad de los trabajadores de las catorce empresas hoteleras del distrito de Tarapoto, el cual nos señala que diez de las empresas si cuentan con la información de los años de servicio prestados, la misma que representa el 71%; mientras que cuatro empresas no tienen la información, lo que significa el 29%. Asimismo se manifiesta que nueve del total de empresas hoteleras no tiene asignado un costo de entrenamiento que representa el 64%; en cambio que cinco empresas si cuentan con un costo de entrenamiento el cual es asignado cada año, lo que significa el 36%. Luego once empresas hoteleras si establecen un promedio de edades que están definidas en todo el personal que labora en sus diversas áreas y que tiene una representatividad del 79%; contra tres empresas que no lo hacen que significa el 21%. En cuanto al nivel académico alcanzado de los trabajadores de las catorce empresas hoteleras, sólo nueve cuentan con un nivel por debajo del superior, es decir cuentan con algún otro nivel que no es precisamente el nivel superior (técnico o universitario), la misma que es representada por el

64%; y en las cinco empresas restantes hemos atestiguado que concluyeron estudios del nivel superior técnico y/o universitario que significa el 36%. Lo correspondiente a empleados temporales (no permanentes) y permanentes indica que: En la mayoría de las empresas hoteleras se constata que son empleados temporales o no permanentes, siendo doce el número de los hoteles del distrito que representa el 86%; y que sólo en dos empresas tienen empleados que laboran permanentemente que significa el 14%.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El grado de influencia de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto es positiva, porque se evidencia en los resultados de sus ratios financieros. Todo lo obtenido de las decisiones estratégicas basadas a través del mecanismo de análisis de Kaplan y Norton conocido como Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), en donde que la perspectiva financiera es tomada a partir de la relación con las otras perspectivas en el cual se establecen varios de los objetivos de largo plazo generando eficacia y eficiencia en las operaciones.

- Básicamente la descripción de un mecanismo de análisis e influencia de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones empresariales han sido adoptadas para las empresas hoteleras del espacio tarapotino, con precisión a ser preparados estratégicamente con las cuatro perspectivas que fueron el eje fundamental para la presente investigación, teniendo como finalidad de dar el soporte necesario para la buena gestión en las empresas dedicadas a esta importante industria que dinamiza la economía en nuestro país.

- El gerenciamiento adecuado en los hoteles del distrito se desarrolla mediante el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), siendo este un análisis de la administración con relación a las perspectivas propuestas y logrando optimizar la herramienta de gestión que facilita la efectiva toma de decisiones en las empresas hoteleras.

- Los lineamientos predominantes por el cual se ciñe la contabilidad gerencial para las empresas hoteleras de Tarapoto son aquellos puntos de vista gerenciales de la contabilidad. Asimismo la contabilidad de estas empresas proporcionó información económica saludable.

5.2.RECOMENDACIONES

- Capacitaciones en torno al uso del Balanced Scorecard y temas de gestión empresarial para los profesionales de la contabilidad y el público en general. En donde las capacitaciones tendrán que ser generadas por los Colegios Profesionales del Perú abocados a las Ciencias Empresariales y también por las Escuelas Profesionales de Administración, Contabilidad y Economía de nuestras universidades públicas y privadas a nivel nacional.
- Incentivar a los gerentes de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto a tener un presupuesto asignado para el dictado de cursos talleres concernientes a la relación del personal con respecto a la actividad hotelera para que tengan en claro sobre la perspectiva del cliente y de los propios colaboradores en el entorno de toda la empresa, con el propósito de ir mejorando los resultados de la gestión reflejados en términos económicos.
- Promover un plan de acción rápida para los empresarios hoteleros del distrito de Tarapoto a través de la Cámara de Comercio, Producción y Turismo de San Martín de realizar eventos, ferias, simposios, etc. con la finalidad de aplicar marketing, adiestramiento a la ciudadanía en general y dar a conocer a nivel nacional, así como en el extranjero el servicio hotelero del distrito. Esto beneficiará a los empresarios e incrementará las expectativas de los clientes generando réditos en los hoteles y al mismo tiempo contribuirá en la gestión de las empresas dedicadas a la actividad. Sin embargo, servirá también para difundir a todos los ciudadanos del distrito de la importancia que tiene la industria con relación al gerenciamiento sólido y adecuado de sus representantes, siendo ellos mismos los únicos responsables de impulsar, fortalecer y potencializar una economía de escala con desarrollo sostenible y responsabilidad social en los hoteles tarapotinos.
- Por otro lado, el contador administrativo también debe de realizar la recopilación de información en cada área de la organización así como en cada una de las funciones asignadas a los colaboradores y a nivel integral en toda la organización. Además tiene

el deber de estar siempre actualizado en cuanto a la información de todo lo que sucede fuera de la empresa. En un mundo globalizado en donde el empresario tiene que estar inmerso en las más altas esferas de los negocios.

BIBLIOGRAFÍA

- 1. ALTAHONA QUIJANO, Teresa de Jesús (2009). "Libro Práctico sobre Contabilidad Gerencial". Bucaramanga – Colombia. Editorial Porter.**
- 2. BENAVIDES CHICÓN, Carlos Guillermo (2012). "Calidad y Productividad en el Sector Hotelero Andaluz". Málaga – España. Tesis Doctoral.**
- 3. CHAMBERGO GUILLERMO, Isidro (2011). "La Contabilidad Gerencial en la Toma de Decisiones Administrativas". Perú. Actualidad Empresarial, N° 230 – Primera Quincena de Mayo.**
- 4. CHAMBERGO GUILLERMO, Isidro (2011). "Análisis de Costos y Presupuestos en el Planeamiento Estratégico Gerencial". Lima – Perú. Instituto Pacífico S.A.C., Agosto 2011. Pacífico Editores.**
- 5. DEXTRE PALACIOS, Nora Manuela y PRETELL PAREDES, Víctor Andrés (2008). "Metodología de la investigación científica para ciencias económicas". Tarapoto – Perú. Imprenta Aquinos.**
- 6. FERRER QUEA, Alejandro (2011). "Estados Financieros. Análisis e Interpretación por Sectores Económicos". Lima – Perú. Instituto Pacífico S.A.C. Pacífico Editores.**
- 7. FLORES SORIA, Jaime (2010). "Contabilidad Gerencial". Perú. Actualidad Empresarial. Parte I.**
- 8. FLORES SORIA, Jaime (2009 y 2011). "Contabilidad Gerencial. Contabilidad de Gestión Empresarial". Lima – Perú. Primera Edición, 2009. Segunda Edición, 2011. Gráfica Santo Domingo.**
- 9. GONXENS, A. y GONXENS, M. (2006). "Biblioteca Práctica de Contabilidad". México D.F. – México. Editorial Atlas.**

10. GORAN OLVE, Nils; ROY, Jan y WETTER, Magnus (1999). "Performance Drivers". Londres – Inglaterra. John Wiley & Sons Ltd.
11. GUAJARDO, Gerardo (2004). "Contabilidad Financiera". Medellín – Colombia. Editorial Juárez.
12. HANSEN y MOWEN (2005). "Administración de Costos, Contabilidad y Gestión". Cambridge – Inglaterra. International Thompson Editores. Capítulo IX, pág. 306 al 310.
13. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y FERNÁNDEZ C. Carlos (1996). "Mitología de la investigación". Bogotá – Colombia. Impreso por panamericana formas e impresos S.A.
14. HORNGREN, HARRINSON y ROBINSON (2007). "Contabilidad para Gerencia". Ottawa – Canadá. Editorial McGraw – Hill.
15. <http://www.gerencie.com/contabilidad-gerencial.html>. 31/08/2013.
16. <http://www.gestiopolis.com/canal6/mkt/mercadeopuntocom/controlestrategico.html>. 09/09/2013.
17. <http://www.metrocuadrado.com/glosario/articulo-web-glosario.html>. 17/11/2013.
18. <http://www.perucontable.com/articulos/la-contabilidad-de-gestion-en-la-organizacion-empresarial.html>. 11/09/2013.
19. <http://www.riaces.net/glosarioe.html>. 29/10/2013.
20. JIMÉNEZ VALLADARES DE MOLLINEDO, Elisa Beatriz (2004). En su trabajo de investigación de tesis titulado "Indicadores de Gestión Empresarial, Balanced Scorecard: Caso aplicado" Guatemala. Universidad Francisco Marroquín. Editorial Platino.

21. LINARES BARAÑON, Pablo (2009). "La Contabilidad de Gestión ante los nuevos retos de las tendencias gerenciales". Lima – Perú. Editorial Narváez.
22. LUCAS DAPENA, Juan (2012). "La Contabilidad Gerencial como Herramienta Competitiva en las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de Córdoba". Córdoba – Argentina. Editorial Malvinas.
23. MANTILLA B., Samuel Alberto (2010). "Entorno Internacional de la Contabilidad Gerencial". Barcelona – España. Editorial McGraw – Hill.
24. PACHECO FERNÁNDEZ, Mónica Jesús (2010). "La Contabilidad Gerencial y su incidencia en las finanzas de las Pequeñas Empresas gráficas en el distrito de Villa El Salvador". Lima – Perú. Informe Final de Tesis Profesional.
25. PORTER, Michael (1998). "Estrategia Competitiva". México D.F. Editora Continental.
26. PLAN NACIONAL DE TURISMO (2012). "PLAN ESTRATÉGICO REGIONAL DE TURISMO (PERTUR – SAN MARTÍN)". San Martín – Perú. Volumen 1.
27. RAMÍREZ PADILLA, Jacobsen (2011). "Contabilidad Administrativa". Lima – Perú. Editorial Berrio. Capítulo XII.
28. RIPOLL FELIU, V (1995). "Contabilidad de Gestión Avanzada: Planificación, Control y Experiencias Prácticas". Madrid – España. Editorial McGraw – Hill.
29. RUBIO DOMÍNGUEZ, Pedro (2011). "Manual del análisis financiero para la toma de decisiones". – México D.F. Editora Continental.
30. TORRES CAMPOS, Orlando (2007). "El Capital Intelectual en la Gestión del Conocimiento: El Indicador Clave de la Competitividad Empresarial". Perú. Actualidad Empresarial N° 132 y 133, Primera y Segunda Quincena de Abril. Parte I y II.

ANEXOS

ANEXO N° 01

LISTADO DE EMPRESAS HOTELERAS CATEGORIZADAS EN EL DISTRITO DE TARAPOTO

- 1. Razón Social: HOTEL BOCA RATÓN E.I.R.L.**
Nombre Comercial: "Boca Ratón Hotel" (Tarapoto)
R.U.C.: 20450478068
Ubicación: Ciudad de Tarapoto
Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. Miguel Grau N° 151 – Tarapoto
Teléfono: (042) 53-1226

- 2. Razón Social: RUÍZ TORRES ALICIA**
Nombre Comercial: "La Posada Inn" (Tarapoto)
R.U.C.: 10011189763
Ubicación: Ciudad de Tarapoto
Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. San Martín N° 146 – Tarapoto
Teléfono: (042) 52-2234

- 3. Razón Social: CORPORACIÓN HOTELERA DEL ORIENTE S.A.C.**
Nombre Comercial: "Hotel Nilas" (Tarapoto)
R.U.C.: 20404344707
Ubicación: Ciudad de Tarapoto
Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. Moyobamba N° 173 – Tarapoto
Teléfono: (042) 52-7331 / 52-7332

- 4. Razón Social: COTRINA CHÁVEZ JOSÉ BENITO**
Nombre Comercial: "Hotel Luna Azul" (Tarapoto)
R.U.C.: 10010606018
Ubicación: Ciudad de Tarapoto
Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. Manco Capac N° 276 – Tarapoto
Teléfono: (042) 52-5787

- 5. Razón Social: GUZMÁN BARTRA DE LÓPEZ SARA**
Nombre Comercial: "Hotel Cielo" (Tarapoto)
R.U.C.: 10011179512
Ubicación: Ciudad de Tarapoto
Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. San Martín N° 334 – Tarapoto
Teléfono: (042) 52-1012
- 6. Razón Social: SERVICIOS TURÍSTICOS MONTE AZUL S.R.L.**
Nombre Comercial: "Hotel Monte Azul" (Tarapoto)
R.U.C.: 20494104505
Ubicación: Ciudad de Tarapoto
Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. Camila Morey N° 156 – Tarapoto
Teléfono: (042) 52-2443
- 7. Razón Social: CERRO VERDE TARAPOTO HOSTAL S.A.C.**
Nombre Comercial: "Hotel Cerro Verde" (Tarapoto)
R.U.C.: 20531481233
Ubicación: Ciudad de Tarapoto
Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. Augusto B. Leguía N° 596 – Tarapoto
Teléfono: (042) 52-2288
- 8. Razón Social: HILDEBRANDT PINEDO RUTH**
Nombre Comercial: "Hotel Altamira En Sueño" (Tarapoto)
R.U.C.: 10010665677
Ubicación: Ciudad de Tarapoto
Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. Ricardo Palma N° 109 – Tarapoto
Teléfono: (042) 52-4322

9. Razón Social: PELAEZ RÍOS OSCAR

Nombre Comercial: "Río Sol Tarapoto Hotel"

R.U.C.: 17148502528

Ubicación: Ciudad de Tarapoto

Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. Jiménez Pimentel N° 407 – Tarapoto

Teléfono: (042) 52-3154 / 52-3341

10. Razón Social: ALBERGUE TURÍSTICO PLAZA DEL BOSQUE E.I.R.L.

Nombre Comercial: "Plaza del Bosque" (Tarapoto)

R.U.C.: 20531343191

Ubicación: Ciudad de Tarapoto

Dirección del Domicilio Fiscal: Av. Circunvalación N° 2449 – Tarapoto

Teléfono: (042) 52-8949

11. Razón Social: TARAPOTO HOTEL & SUITES S.A.C.

Nombre Comercial: "Tarapoto Hotel & Suites" (Tarapoto)

R.U.C.: 20450379914

Ubicación: Ciudad de Tarapoto

Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. Jiménez Pimentel N° 1215 – Tarapoto

Teléfono: (042) 52-8080

12. Razón Social: CULQUI CRUZ ROSA ESPIRITA

Nombre Comercial: "Río Cumbaza Hotel" (Tarapoto)

R.U.C.: 10406624621

Ubicación: Ciudad de Tarapoto

Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. Pedro de Urzúa N° 515 – Tarapoto

Teléfono: (042) 52-1491

13. Razón Social: SERVICIOS TURÍSTICOS CUMBAZA S.R.L.

Nombre Comercial: "Hotel Cumbaza" (Tarapoto)

R.U.C.: 20531430248

Ubicación: Ciudad de Tarapoto

Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. Jiménez Pimentel N° 610 – Tarapoto

Teléfono: (042) 52-4402 / 52-5152

14. Razón Social: ROYAL KERKUS SERVICIOS GENERALES S.A.C.

Nombre Comercial: "Royal Kerkus Hotel" (Tarapoto)

R.U.C.: 20494089352

Ubicación: Ciudad de Tarapoto

Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. Alfonso Ugarte N° 2157 – Tarapoto

Teléfono: (042) 52-3342

ANEXO N° 02

BASES PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA

El presente trabajo de investigación busca analizar la influencia de la contabilidad gerencial en la toma de las decisiones de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto. Esto permitirá que los empresarios de esta importante industria busquen establecer sus empresas a través de una buena y acertada gestión en las operaciones de finanzas, políticas, estrategias, normas y reglamentaciones. Sin embargo, para la adopción de una adecuada gestión se debe tener en claro que la tendencia actual de las empresas se desenvuelve en los mercados altamente competitivo y globalizado. De esta manera se analizará al Balanced Scorecard para la elaboración de la presente encuesta el cual fue abordado dentro del marco teórico de la presente investigación:

I. BASE: PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Existen un amplio conjunto de indicadores que se pueden utilizar para monitorear el éxito de las estrategias establecidas en la perspectiva del cliente, tiene que ser la propia organización o empresa la que defina el indicador apropiado así como la manera de medirlo.

II. BASE: PERSPECTIVA DE PROCESOS

Está estrechamente ligada con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las empresas hoteleras del medio, es decir evaluar cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas.

Debe conocerse perfectamente la CADENA de VALOR de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

III. BASE: PERSPECTIVA FINANCIERA

La orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

Si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costos, o ambos; de manera que el último beneficiado será el accionista. La perspectiva financiera será la que al final surja favorecida. Insistimos en que el Valor Económico Agregado (EVA – Economic Value Added) es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva, de hecho es un indicador de naturaleza financiera, aunque como cualquier otro indicador es imperfecto.

Para empresas con una trayectoria intachable, equilibrada y sostenible suele ser un buen indicador. También el presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión. No en vano, alrededor del 78% de las empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la estrategia formulada por la empresa, aunque ello conlleve a establecer metas ambiciosas, con las ya comentadas iniciativas estratégicas y teniendo en cuenta un dinamismo marcado en las previsiones.

Lo cierto es que muchas de las herramientas tradicionales de Control de Gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habitualmente.

IV. BASE: PERSPECTIVA DE RECURSO HUMANO

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y como planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia, además del eficaz funcionamiento de sus procesos. El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una

cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

- a) Una vez planificada la actividad empresarial, el resultado que se obtenga dependerá fundamentalmente de la motivación de las personas que llevan a cabo las acciones previstas. La empresa debe fomentar el desarrollo de sus capacidades y propiciar una actitud positiva ante el trabajo para que colaboren con su creatividad a la mejora continua.

- b) Es necesario contar con canales de comunicación que permitan que la información de dirección llegue sistemáticamente a las personas y, viceversa, que sus sugerencias y/o reclamaciones sean atendidas por la dirección.

- c) La distribución de responsabilidades y funciones debe posibilitar el trabajo en equipo, potenciar la iniciativa y creatividad de las personas para que se sientan responsables de su trabajo.

- d) La selección y contratación del personal, la remuneración y reconocimiento de su esfuerzo, la calificación y desarrollo profesional deben sistematizarse en la plataforma de bases objetivas.

ANEXO N° 03

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

TESIS

**<< INFLUENCIA DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL EN LA TOMA DE DECISIONES DE
LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL DISTRITO DE TARAPOTO – PERÍODO 2012 >>**

CUESTIONARIO DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL

Razón social : _____

Dirección : _____

Distrito : _____

Teléfonos : _____

Correo electrónico : _____

Actividad principal : _____

Tipo de actividad : _____

Edad de la empresa (años de funcionamiento): _____

Nombre del empresario (a): _____

Edad : _____

Indicaciones: Estimado señor empresario a continuación solicitamos su apoyo respondiendo a nuestras interrogantes planteadas, cuyas respuestas serán de gran beneficio para la realización de nuestro informe de tesis; la información consignada será de total y entera confidencialidad.

Instrucciones: Marcar con un aspa (X) y encerrar en un círculo (O) la respuesta que usted crea conveniente.

I. BASE: PERSPECTIVA DEL CLIENTE

1. ¿La empresa efectúa estudios de mercado para definir el segmento de la participación del mercado en la industria hotelera?

SI ()

NO ()

2. ¿De ser así con qué frecuencia los elabora?

• Mensual ()

• Trimestral ()

• Semestral ()

• Anual ()

• Otro.....

3. ¿La empresa tiene definida el tiempo promedio de la relación de los empleados con los clientes?

SI ()

NO ()

4. ¿La empresa tiene definido su presupuesto para gastos de mercadeo?

SI ()

NO ()

5. ¿La empresa lleva un detalle del número de quejas?

SI ()

NO ()

6. ¿La empresa tiene un índice de lealtad de clientes?

SI ()

NO ()

7. ¿La empresa cuenta con índice de clientes satisfechos?

SI ()

NO ()

II. BASE: PERSPECTIVA DE PROCESOS

1. ¿Cuál es la relación de la empresa con respecto al índice de gastos administrativos/ventas?

a) Entre 20% al 30%

b) Entre 30% al 40%

c) Entre 40% al 50%

d) Entre 50% al 60%

e) Otros.....

2. ¿Cuál es la relación de la empresa con lo referente al índice de gastos administrativos/ingresos totales?

a) Entre 20% al 30%

b) Entre 30% al 40%

c) Entre 40% al 50%

d) Entre 50% al 60%

e) Otros.....

3. ¿Cuál es la relación de la empresa con respecto al índice de gastos administrativos/empleados?

- a) Entre 10% al 20%
- b) Entre 20% al 30%
- c) Entre 30% al 40%
- d) Entre 40% al 50%
- e) Otros.....

4. ¿Cuál es la relación de la empresa con respecto al índice de gastos informáticos/gastos administrativos?

- a) Entre 5% al 10%
- b) Entre 10% al 15%
- c) Entre 20% al 25%
- d) Entre 25% al 30%
- e) Otros.....

5. ¿Cuál es la relación de los costos de errores administrativos/ingresos administrativos?

- a) Entre 10% al 20%
- b) Entre 20% al 30%
- c) Entre 35% al 40%
- d) Entre 45% al 50%
- e) Otros.....

6. ¿La empresa cuenta con software propio para el desarrollo de sus operaciones?

SI ()

NO ()

7. ¿De contar con software especifique cuál, marcar con un aspa (X)?

- a) De Contabilidad y Página web ()
- b) De Ventas y Página web ()
- c) De Inventarios y Página web ()
- d) Otros: Especifique.....

8. ¿La empresa cuenta con indicadores de medición de innovación como: % de productos nuevos, % de productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia?

SI () NO ()

III. BASE: PERSPECTIVA FINANCIERA

También para contrastar nuestra tesis se solicita cierta información financiera como ya se mencionó en la introducción será tratada con total confidencialidad y presentada de manera general en la tesis sin mencionar a determinada empresa la idea es generar con la presente tesis descriptiva sentar las bases para posteriores estudios de competitividad empresarial en el distrito de Tarapoto, en ese sentido la información solicitada es para determinar razones financieras que es parte del análisis de la perspectiva financiera.

DATOS REALES DE LAS CUENTAS USADAS EN EL ESTADO FINANCIERO

Caja y bancos	:
Cuentas por cobrar comerciales-terceros	:
Mercaderías	:
Materiales auxiliares, suministros y repuestos	:
Inmuebles, maquinaria y equipo	:
Depreciación, amortización y agotamiento acumulados	:
Tributos y aportes al sistema de pensiones y de salud por pagar	:
Remuneraciones y participaciones por pagar	:

Cuentas por pagar comerciales-terceros	:
Obligaciones financieras	:
Cuentas por pagar diversas-terceros	:
Cuentas por pagar diversas-relacionadas	:
Pasivo diferido	:
Capital	:
Resultados acumulados	:
Compras	:
Variación de existencias	:
Gastos de personal, directores y gerentes	:
Gastos por servicios prestados por terceros	:
Gastos por tributos	:
Otros gastos de gestión	:
Pérdida por medición de activos no financieros al valor razonable	:
Gastos financieros (Elemento 6: "Gastos")	:
Valuación y deterioro de activos y provisiones	:
Costo de ventas	:
Ventas	:
Cargos imputables a cuentas de costos y gastos	:
Gastos de administración	:
Gastos de ventas	:
Gastos financieros (Elemento 9: "Cuentas de Contabilidad Analítica")	:

A. Razones de solvencia

a. Razón corriente = activo corriente/pasivo corriente

$$RCte. = ACte./PCte.$$

b. Capital de trabajo neto sobre total de activos = (activos circulantes – pasivo circulante)/activo total

$$KTSV = (AC - PC)/AT$$

B. Razones de solvencia a largo plazo o apalancamiento financiero

a. Razón de endeudamiento (pasivo circulante + pasivo a largo plazo)/activo total

$$RE = (PC + PLP)/AT$$

b. Razón de gastos financieros sobre ventas

$$RGFSV$$

C. Medidas de rentabilidad

a. Margen de utilidad = utilidad/ventas

$$MU = U/V$$

IV. BASE: PERSPECTIVA DE RECURSO HUMANO

1. ¿La empresa cuenta con un detalle, del promedio de número de años de servicio de empleados con la compañía?

SI ()

NO ()

2. ¿La empresa cuenta con costo de entrenamiento asignado para cada año?

SI ()

NO ()

3. ¿La empresa tiene un promedio de edad definido para el recurso humano en sus diversas áreas?

SI ()

NO ()

4. ¿Cuál es el porcentaje de empleados que tienen un nivel académico superior alcanzado (técnico y/o universitario) y no alcanzado; otro nivel académico?

a) Entre 20% al 30%

b) Entre 35% al 40%

c) Entre 45% al 50%

d) Entre 50% a más

e) Otros.....

5. ¿Cuál es la relación de empleados permanentes con respecto a los empleados temporales?

a) 5%

b) 10%

c) 15%

d) 20%

e) Otros.....

ANEXO N° 04

ESTADOS FINANCIEROS CON CIFRAS REALES EMPRESA HOTELERA ANÓNIMA DISTRITO DE TARAPOTO

El siguiente y último Anexo N° 04 está referido a los Estados Financieros de una de las catorce (14) empresas hoteleras categorizadas del distrito de Tarapoto. Para la siguiente información a revelar sólo se consignó a dos de los estados financieros de mayor relevancia para nuestra investigación, específicamente se trata del Estado de Situación Financiera (antes denominado como Balance General) y el Estado de Resultados (antes conocido como Estado de Ganancias y Pérdidas). Cuyos estados financieros han sido de vital uso en el desarrollo de la tesis en la parte de presentación de datos generales con los gráficos estadísticos, asimismo sirvió para el análisis al momento de la interpretación y discusión de los resultados relacionándolo con la perspectiva financiera del Balanced Scorecard con la finalidad de poder ser fieles observadores y analizadores del cumplimiento de la razonabilidad de los estados financieros de la empresa hotelera.

Sin embargo, la tesis no hubiera podido llevarse en su curso normal si la información recabada nos la hubiesen negado. Justamente por eso se llegó a una concordia con el Gerente y el Contador de la empresa, porque la información brindada fue sólo de aplicación para fines netamente académicos, al mismo tiempo que servirá al empresario a tener un bagaje de herramientas de gestión para la correcta toma de decisiones en la actividad que se desempeña, y que los estados recopilados son de entera y total confidencialidad para no atentar con los intereses de la empresa.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA REAL DE EMPRESA HOTELERA DEL DISTRITO DE TARAPOTO

RUC: XxXxXxXxXx

("antes Balance General" al 31.12.2012)

CTA.	DETALLE	SUMAS			SALDOS		INVENTARIO		RESULTADOS	
		DERE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO	PÉRDIDAS	GANANCIAS	
10	CAJA Y BANCOS	1,143,872.96	978,058.11	165,813.85		165,813.85				
12	CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES-TERCEROS	971,371.96	971,371.96	-		-				
20	MERCADERÍAS	95,444.67	95,444.67	-		-				
25	MATERIALES AUXILIARES, SUMINISTROS Y REPUESTOS									
33	INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	3,393.67		3,393.67						
39	DEPRECIACIÓN, AMORTIZACIÓN Y AGOTAMIENTO ACUMULADOS		68.00		68.00					
40	TRIBUTOS Y APORTES AL SIST. DE PEN. Y DE SALUD POR PAGAR	14,602.00	13,408.00	1,193.00		1,193.00			68.00	
41	REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES POR PAGAR	95,829.83	95,829.83							
42	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES-TERCEROS	95,444.67	95,444.67							
45	OBLIGACIONES FINANCIERAS	48,412.12	84,054.00		35,641.88		35,641.88			
46	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS-TERCEROS		2,438.17		2,438.17		2,438.17			
47	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS-RELACIONADAS		1,859.00		1,859.00		1,859.00			
49	PASIVO DIFERIDO									
50	CAPITAL									
59	RESULTADOS ACUMULADOS		84,544.00		84,544.00		84,544.00			
60	COMPRAS	95,444.67		95,444.67				95,444.67		95,444.67
61	VARIACIÓN DE EXISTENCIAS									
62	GASTOS DE PERSONAL, DIRECTORES Y GERENTES	107,819.00		107,819.00						107,819.00
63	GASTOS DE SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	125,969.30		125,969.30						125,969.30
64	GASTOS POR TRIBUTOS	396,000.00		396,000.00						396,000.00
65	OTROS GASTOS DE GESTIÓN	179,819.89		179,819.89						179,819.89
66	PÉRDIDA POR MED. DE ACT. NO FINAN. AL VALOR RAZONABLE									
67	GASTOS FINANCIEROS	20,469.63		20,469.63						20,469.63
68	VALUACIÓN Y DETERIORO DE ACTIVOS Y PROVISIONES									
69	COSTO DE VENTAS	95,444.67		95,444.67						95,444.67
70	VENTAS		971,371.96		971,371.96					971,371.96
79	CARGAS IMPUTABLES A CUENTAS DE COSTOS Y GASTOS		830,077.82		830,077.82					
94	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	809,809.19		809,809.19						
95	GASTOS DE VENTAS									
97	GASTOS FINANCIEROS	20,469.63		20,469.63						
		S/. 4,319,419.58	S/. 4,319,419.58	S/. 3,021,449.49	S/. 3,021,449.49	S/. 170,400.82	S/. 170,400.82	S/. 170,400.82	S/. 170,400.82	S/. 1,068,816.83
										S/. 48,849.47
										S/. 1,068,816.83

ESTADO DE RESULTADOS REAL DE EMPRESA HOTELERA DE TARAPOTO

RUC: XxXxXxXxXxX

("antes Estado de Ganancias y Pérdidas" al 31.12.2012)

VENTAS NETAS	Sl. 971,371.96
Costo de Ventas	<u>95,444.67</u>
UTILIDAD BRUTA	Sl. 875,927.29
Gastos de Operación	10,234.82
Gastos de Administración	10,234.82
Gastos de Ventas	-
UTILIDAD DE OPERACIÓN	Sl. 855,457.66
 Otros Ingresos y Gastos	 809,608.19
 Gastos Financieros	 -
 Ingresos Financieros gravados	 -
 Cargas Excepcionales	 -
 UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	 Sl. 45,849.47
Mas:	
ADICIONES	<u>-</u>
 UTILIDAD AJUSTADA ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS	 Sl. 45,849.47
 Impuesto a la Renta	 13,754.84
 UTILIDAD DEL EJERCICIO	 Sl. 32,094.63
PAGOS A CUENTA	Sl. -6,799.60
UTILIDAD NETA	Sl. 25,295.03

PAGOS A CUENTA:

ENERO	420.30
FEBRERO	350.80
MARZO	682.44
ABRIL	815.10
MAYO	740.90
JUNIO	560.00
JULIO	680.27
AGOSTO	252.05
SEPTIEMBRE	454.96
OCTUBRE	902.07
NOVIEMBRE	368.53
DICIEMBRE	572.18
TOTAL	<u><u>6799.60</u></u>