



Memoria Metodológica

Febrero

2013

Metodología para la construcción e implementación del Cuadro de
Mando Integral en las Pymes de Medellín: El Caso del Colegio
Calasanz Femenino

1. Presentación

Datos de los autores

Yolima Amado Gómez

yola_d19@hotmail.com

Viviana Janeth Arango Agudelo

arangovivi@gmail.com

Jairo Alonso González

jairoalonsogonzalez@gmail.com

Asesor metodológico

Carlos Mario Ospina Zapata

Asesor temático

Wilmar Alexander Alzate Castro

2. El problema de investigación

2.1 Descripción del problema

En las últimas décadas los cambios en la economía mundial han sido bastante significativos, en el caso de Colombia, y especialmente a partir de 1990, se transitó de un modelo proteccionista a uno tendiente al libre mercado. Dicha situación ha generado alta competitividad entre los países y las empresas, un nuevo orden del comercio mundial con la irrupción de nuevos competidores, flexibilización laboral con fuerte incidencia en la estructura de los costos, cambios en la percepción de los clientes y la satisfacción de sus necesidades, entre otros aspectos. La experimentación de esas transformaciones son constituyes de una serie de situaciones problemáticas en el orden organizacional, gerencial, financiero, productivo y comercial, retos que las pequeñas y medianas empresas del país deben enfrentar para poder sobrevivir.

En la actualidad es fácilmente observable que la mayoría de las Pymes no se adaptan completamente a las nuevas exigencias del mercado mundial y de sus clientes, sumado a la falta de innovación de éstas. Evidencia de ello es, la alta mortandad de las mismas, entre los años 2001 y 2010 con un promedio de 37% por año (Confecámaras, 2010). Las características de este tipo de empresas señalan que el 70% de la Pymes son de tipo familiar, y si bien el 77% de ellas cuenta con un directivo que en promedio tiene 47 años y estudios universitarios, menos del 74% realizan procesos de innovación y sólo alrededor del 39% ha intentado incursionar en un mercado internacional (FAEDPYME, 2012). Incluso a nivel internacional las estadísticas indican que el 80% de las Pymes fracasan antes de los 5 años y el 90% de las restantes no superan los 10 años en promedio; entre las razones de ello, según analistas empresariales, es la falta de capacidad de gestión de sus responsables, y mencionan problemas para vender, producir y operar, controlar, planificar y gestionar (Soriano, 2005); dichos estudios también mostraron que las empresas familiares poseen mayores problemas de competitividad y pocas están dispuestas a incorporar nuevas tecnologías a sus procesos.

Existe otra limitante importante para que las Pymes de Medellín no tengan las herramientas de información y gestión para enfrentarse a los cambios que comprometen su existencia, y es precisamente la resistencia a ellos. Además, investigaciones previas realizadas por González y otros (2009), González (2010), y Quiceno y otros (2008), y durante la formación académica del equipo de investigación, se ha evidenciado una generalización, en cuanto a la utilización en las Pymes de la contabilidad financiera como única fuente de información, concentrada principalmente en el cumplimiento de las obligaciones tributarias y las derivadas de la teneduría de libros. Estas pesquisas encontraron que las empresas se enfrentan a problemas como: segregación por áreas, falta de comunicación, improductividad, inapropiada utilización de recursos y decisiones inadecuadas y cortoplacistas; situaciones que van en contravía del direccionamiento estratégico, así como paradigmas mentales que impiden asumir riesgos en la implementación de los cambios y aplicar prácticas administrativas y contables más acordes con el contexto de las Pymes.

De este modo, la contabilidad financiera queda en suspenso respecto a uno de sus paradigmas dominantes, la utilidad de la información para la toma de decisiones por parte

de los usuarios. Aunado a ello, la implementación de sistemas de costos en las Pymes es apenas un ejemplo de las herramientas con las que cuenta la contabilidad administrativa, usadas principalmente para controlar una parte de sus activos y procesos, sea de empresas relacionadas con la producción o la prestación de servicio; pero esta implementación suele ser costosa. Ahora bien, esta situación se hace más crítica cuando de las Pymes se trata. Pero la contabilidad de gestión tiene otras herramientas que permiten, no solo gestionar los costos sino también los recursos humanos, el mercadeo, la planeación y la producción; analizando el comportamiento de la economía, la competencia, y en general todos los elementos internos y externos que inciden en el desenvolvimiento de cualquier empresa en la actualidad.

Ante estos problemas vinculados con la falta de adecuados procesos administrativos guiados por herramientas contables que ayuden a tomar óptimas decisiones, se plantean una serie de oportunidades para bienestar de las Pymes colombianas. Gracias a las comunidades de información, a la facilidad de comunicación a nivel mundial, y a las inversiones de las grandes empresas y universidades en investigación y desarrollo, se han generado avances en la gestión empresarial, que tratan de ir al ritmo de los requerimientos de información actuales, como una manera de medir y mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos a lo largo de toda la organización. Los nuevos sistemas de información y de gestión buscan integrar a las empresas con su entorno, a la vez de cada uno de sus elementos como un sistema, de tal forma que se puedan interrelacionar los procesos para el cumplimiento de sus objetivos. Todo bajo la idea del mejoramiento continuo. No obstante, los desarrollos actuales son implementados sólo por las grandes empresas, quedando las pequeñas y medianas empresas expuestas al fracaso.

Bajo este panorama surgen una variedad de preguntas como las siguientes: ¿Qué puede ofrecer la disciplina contable para dar solución a los crecientes problemas que en la actualidad están enfrentando las empresas de colombianas? ¿Cuál puede ser el papel de la disciplina contable y cuáles herramientas de sus diferentes ramas y/o aplicaciones puede poner a disposición de la administración para satisfacer las necesidades que el mercado exige? ¿Por qué en las empresas colombianas, y particularmente de Medellín, la Contabilidad de Gestión no es tan utilizada como la Contabilidad Financiera? Entre otras.

No obstante, la propuesta de esta investigación se encamina hacia el Fortalecimiento de las Pymes, entendiéndose por ello, la capacidad para responder ante factores internos y externos, permitiéndoles ir hacia la continuidad y el crecimiento; superando sus necesidades por el uso de las herramientas de la Contabilidad de Gestión. Incluso, dicho Fortalecimiento, posibilitaría el aprovechamiento de nuevas oportunidades, como los recursos ofrecidos por los diferentes programas y proyectos gubernamentales que disponen de distintos premios y recursos para este tipo de empresas.

2.2 Formulación del problema

¿Qué herramientas de la Contabilidad de Gestión ayudan a suplir las necesidades de las Pymes de Medellín y las orientan hacia su Fortalecimiento?

A continuación se formulan las preguntas auxiliares:

- ¿Qué necesidades tienen las Pymes de Medellín?
- ¿Cuáles son las herramientas que ofrece la contabilidad de gestión para la administración de las Pymes?
- ¿Qué experiencias exitosas han sido documentadas respecto a la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Pymes de la ciudad?

Estas cuestiones servirán de referente para:

Identificar cuál herramienta de la contabilidad de gestión permite suplir las necesidades determinadas de las Pymes.

Proveer una metodología en la construcción e implementación de una herramienta de la contabilidad gestión, con el fin de brindar alternativas para la administración de las Pymes en aras de su Fortalecimiento, partiendo del estudio de caso del Colegio Calasanz Femenino de Medellín.

2.3. Delimitación del problema

- Histórica: La investigación se enfocó en la actualidad de las Pymes, especialmente se centró en los años 2009, 2010 y 2011.
- Geográfica: Ciudad de Medellín.
- Temática: Los temas abordados en la investigación están relacionados con la Contabilidad de Gestión, las herramientas de la Contabilidad de Gestión y el sector de las Pymes de Medellín.

3. Las respuestas tentativas

En el proceso investigativo se presentaron básicamente tres hipótesis, las cuales se exponen según su orden cronológico:

3.1 Hipótesis 1

Las Herramientas de la Contabilidad de Gestión que pueden ayudar a las Pymes colombianas hacia la continuidad y el crecimiento, dando como resultado el Fortalecimiento, son:

Para Crecimiento:

- Aceptar o no un pedido

- Ampliar o reducir la capacidad productiva
- Renovación o no de los equipos productivos
- Modificar el proceso de producción
- Mejorar el método de distribución de productos
- Seleccionar materias primas y otros aprovisionamientos opcionales
- Comparar los costes de distintos procedimientos de fabricación
- Eliminar o añadir un artículo a la línea de productos

Para Continuidad:

- Producción conjunta: vender o procesar más allá del punto de separación
- Decidir si comprar a terceros o fabricar el producto
- Establecer una política de fijación de precios
- Minimizar la inversión en existencias
- Controlar las inversiones de capital
- Localización de la planta industrial
- Cerrar o no un centro de producción
- Aumento de las ventas

3.2. Hipótesis 2

Las Herramientas de la Contabilidad de Gestión que pueden ayudar a las Pymes colombianas hacia la continuidad y el crecimiento, dando como resultado el Fortalecimiento, son:

- Administración basada en actividades
- Auditoría de procesos de negocio
- Cadena de valor
- Calidad total
- Centro de servicios compartidos
- Ciclo del negocio
- Contabilidad por áreas de responsabilidad
- Costeo basado en actividades
- Cuadro de mando integral
- Indicadores de control
- Enfoque por procesos
- Estudio de inventarios
- Presupuestos basados en actividades
- Punto de equilibrio
- Flujo de Caja

3.3 Hipótesis 3

Dentro de las herramientas de la contabilidad de gestión, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral puede ser aplicado en las Pymes para ayudar a suplir sus necesidades

como la planeación estratégica, el plan de mercadeo y los pronósticos de compras y ventas; y guiarlas hacia el Fortalecimiento.

3.4 El tránsito de las hipótesis

En un principio se consideró que nuestros esfuerzos deberían estar encaminados a construir una macro-herramienta que aplicara igual para las Pymes colombianas del sector comercial. De igual modo, se pensó en las herramientas de la Contabilidad de Gestión que podrían llevar a las Pymes colombianas hacia la Continuidad y el Crecimiento, pero éstas todavía se asociaban directamente con los costos y su uso para la toma de decisiones. Además, la identificación de las herramientas dentro de la temática tratada era ambigua en cuanto a su relación con las variables Continuidad y Crecimiento. Sumado a ello, se pensó que debía haber una delimitación del problema bajo dos perspectivas; primero, era ambicioso desarrollar una macro-herramienta y, segundo, era complejo recopilar información de todos los sectores de las pymes en el país.

Lo anterior obligó a replantear la hipótesis, no tanto en la estructura en sí porque continuo casi igual, sino que ya percibíamos la contabilidad de gestión como algo diferente a la contabilidad de costos, este cambio conceptual conllevó al refinamiento de las herramientas de la contabilidad de gestión. Igual sucedió con el cambio de la hipótesis dos a la tres, mientras se ejecutaba este ejercicio investigativo nos dimos cuenta que algunas de las herramientas de la Contabilidad de Gestión podrían incluirse en un Cuadro de Mando Integral, y se pensó que esta podría ser la solución al problema planteado, por lo que hubo un vuelco en la hipótesis, y para comprobarlo se buscó una empresa del tipo Pyme en la que el Balanced Scorecard marchara con éxito. Además, el motivo del cambio estaba asociado con la necesidad de reducir el alcance de la investigación misma.

Para nuestra línea de investigación en Contabilidad de Gestión, disciplina que ha tenido fuertes cambios durante los últimos años, enfocando más en la práctica contable, se opta por un caso de estudio de una organización que cumpla con las condiciones planteadas inicialmente, con el fin de que este modelo sirva para la implementación del Cuadro De Mando Integral en otras organizaciones.

4. Las variables

Inicialmente las variables que se consideraron centrales eran Crecimiento, Continuidad y Fortalecimiento, las cuales se exponen a continuación:

VARIABLE: CRECIMIENTO			
DEFINICIÓN		Aumento de valor de la organización por medio de los ingresos operacionales, tanto para el mercado como para los socios	
VARIABLES AUXILIARES	DEFINICIÓN	FORMA DE MEDICIÓN	POSIBLE RESULTADO
AUMENTO DE LAS VENTAS	Incremento de los ingresos operacionales	$\frac{\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas año anterior}}$	> 1 Crecimiento eficiente = 1 < 1 Crecimiento deficiente = 0
AUMENTO DE LA UTILIDAD	Incremento de la utilidad operacional	$\frac{\text{Utilidades año actual} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas año anterior}}$	> 1 Crecimiento eficiente = 1 < 1 Crecimiento deficiente = 0

VARIABLE: CONTINUIDAD			
DEFINICIÓN		Capacidad estratégica y táctica de la organización para planificar y responder ante los incidentes e interrupciones del negocio, con el fin de permitir la continuación de las actividades comerciales en un nivel aceptable.	
VARIABLES AUXILIARES	DEFINICIÓN	FORMA DE MEDICIÓN	POSIBLE RESULTADO
TENDENCIA POSITIVA	Comportamiento de las utilidades y los flujos de caja	Estado de Resultados y Flujos de caja	> 1 Utilidades y Flujo de caja eficiente = 1 < 1 Utilidad y Flujo de caja deficiente = 0
CAPACIDAD FINANCIERA	Capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones financieras	Nivel de endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	< 1 Nivel de endeudamiento eficiente = 1 > 1 Nivel de endeudamiento deficiente = 0
SITUACIONES INTERNAS O EXTERNAS	Conocimiento del empresario sobre la situación del mercado en el que la empresa desarrolla su actividad económica	¿La dirección está continuamente informada de los cambios económicos que afectan el mercado en el que se desarrolla su empresa?	Si = Eficiente = 1 No = Deficiente = 0

VARIABLE: FORTALEZA		
DEFINICIÓN	FORMA DE MEDICIÓN	POSIBLE RESULTADO
Estado óptimo de una empresa, por todas aquellas decisiones encaminadas hacia la continuidad y el crecimiento	Fortaleza = Continuidad + Crecimiento	5 = Alta 4 = Media Alta 3 = Media 2 = Media Baja 1 = Baja

La tendencia inicial del trabajo investigativo hacia la construcción de una macro-herramienta para las Pymes del país, suponía la incorporación de un conjunto de elementos donde se pudieran medir las siguientes variables: Continuidad, Crecimiento y Fortalecimiento. La complejidad en la recolección de información de un conjunto de Pymes de la ciudad para hacer la muestra significativa, la definición de las herramientas correspondientes a cada una de las variables y la forma de medición hicieron repensar el enfoque cuantitativo con el que estaba siendo abordado el objeto de estudio.

A raíz de ello, se consideró girar hacia el enfoque cualitativo, y explorar el estudio de caso, para trabajar solo con una variable, y contrastarla con un caso exitoso en la aplicación del Cuadro de Mando Integral en una Pyme de Medellín. Esta variable se denominó:

FORTALECIMIENTO	Capacidad de las Pymes de Medellín para responder ante factores internos y externos que permite que vayan hacia la continuidad y el crecimiento.
------------------------	--

Luego, nos percatamos que esta variable entendida de esta forma podría ser complementada con unas variables independientes, relacionadas con las necesidades de las Pymes de Medellín encontradas durante la investigación. A continuación se presenta el resultado de este proceso, que culminó con el planteamiento de las variables:

VARIABLES	
VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLE DEPENDIENTE
Planeación estratégica	Fortalecimiento
Plan de mercadeo	
Pronóstico de compras y ventas	

5. Los instrumentos

En este punto se indicaran las técnicas de investigación utilizadas, junto con los instrumentos de los que nos apropiamos en la configuración de la investigación misma; emergen acá, la entrevista, el análisis documental. Todo ello, enmarcado en el tipo de investigación del estudio de caso.

La entrevista y la encuesta fueron instrumentos usados en varios momentos de la investigación. En un primer instante, y debido al predominio en nuestro mirar del enfoque cuantitativo, se utilizó una pre-encuesta enviada a profesores y una encuesta enviada a diez empresas, posteriormente nos percatamos que necesitábamos una técnica más cualitativa que nos permitiera ahondar más en calidad que en cantidad; pues no tendríamos ni la facilidad de entrada a todas las Pymes del sector comercial de Medellín, ni los recursos necesarios para ello, por lo tanto se pensó en utilizar entrevistas.

Para la pre-encuesta se seleccionó una muestra de profesores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia con experiencia en el trabajo con las Pymes, y cuyo conocimiento se encontrará relacionado con las áreas de Costos, Control y Análisis Contable; los profesores escogidos para ello fueron: Jaime Andrés Correa García, Luis Fernando Gómez Montoya, María Isabel Roldán, Jaime Alberto Guevara Sanabria y Oscar López Carvajal. De estos sólo tres fueron diligenciados.

El objetivo que se perseguía con esta técnica era identificar, a través de la matriz DOFA realizada por los expertos, las condiciones y necesidades actuales de las Pymes colombianas del sector comercial, y a la vez, determinar las herramientas de la

Contabilidad de Gestión que apuntan a potencializar las Oportunidades y Fortalezas, y a mitigar las Debilidades y Amenazas. De esta forma, conoceríamos si la unidad económica iría encaminada hacia el Fortalecimiento de las Pymes de Medellín. A continuación se muestra dicho instrumento:

Yolima Amado Gómez Viviana Arango Agudelo Jairo Alonso González			
PRE-ENCUESTA			
1. Actualidad de las pymes colombianas del sector comercial			
Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
2. ¿Cuáles herramientas de la Contabilidad de Gestión apuntan a potencializar las Oportunidades y Fortalezas, y a mitigar las Debilidades y Amenazas?			

El siguiente instrumento, la encuesta, fue enviada a diez unidades económicas comerciales, todas cercanas a la zona de Guayabal, entre ellas se encontraban:

- C.I. Almaseg S.A
- KME S.A.S.
- Aprovechadora los socios S.A.S
- Inversiones Posada Montoya
- Inversiones Ospina Rueda
- Maryoli Carmona Zapata
- C.I. Metalcomercio S.A.
- Convial S.A.S
- Ferreteria Guillermo Ochoa.
- Rendón Ochoa y Cía. S.C.A.

Las preguntas que se utilizaron fueron de información general sobre la Contabilidad de Gestión y la utilización de los costos para la toma de decisiones. El objetivo consistía en: Contrastar la medición de las variables del trabajo de investigación con la realidad observada en el trabajo de campo.

El cuestionario, cuyo propósito era igual que el anterior (pre-encuesta); estaba compuesto por 15 preguntas y un campo para las observaciones (ver Anexo 3: Resultados y tabulación de la encuesta a las diez unidades económicas).

ENCUESTA DE UNIDADES ECONÓMICAS COMERCIALES

La siguiente encuesta tiene como objetivo recopilar información para contrastar la medición de variables del trabajo de investigación con la realidad observada en el trabajo de campo, realizado por un equipo de estudiantes de último semestre de Contaduría Pública de la Universidad de Antioquia.
Agradecemos su tiempo y disposición para dar respuesta a la misma

1. Nombre comercial:
2. Dirección:
3. Teléfono:
4. Razón Social o nombre del propietario:
5. Cédula de ciudadanía o Nit:
6. ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado?
 - 0 – 6 Años
 - 6 – 15 Años
 - 15- 22 Años
7. De acuerdo con la siguiente tabla, defina el comportamiento de sus ventas durante los últimos periodos dados.

MES	VENTAS ALTAS	VENTAS PROMEDIO	VENTAS BAJAS
Noviembre/11			
Diciembre/11			
Enero/12			
Febrero/12			

8. ¿Dentro de los presupuestos para 2012 planea incrementar las ventas?
 - SI
 - NO
 Si la respuesta es no, ¿por qué?

9. ¿Conoce el periodo de rotación de cartera de su compañía?
 - SI
 - NO
10. ¿Utiliza un método de valoración de inventarios conforme a la norma contable?
 - SI
 - NO
 Si la respuesta es si, cuál?
 - UEPS – LIFO
 - PEPS - FIFO
 - Promedio Ponderado
 - Otro _____

11. ¿Cuál de los 5 estados financieros básicos realiza la empresa?:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Estado de flujo de efectivo
- Estado de cambio en la situación financiera
- Estado de cambio en el patrimonio.
- Otro, ¿Cuál? _____
- Ninguno

12. ¿Está continuamente informado de los cambios económicos que afectan el mercado en el que se desarrolla su empresa?

- Diariamente.
- Semanalmente.
- Mensualmente.
- No se informa.

13. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de Contabilidad conoce:

- Presupuestos
- Flujo de Caja
- Rotación de cuentas por cobrar
- Análisis por variaciones
- Nivel de endeudamiento.
- Otro, ¿cuál? _____

14. ¿Cuál herramienta de la contabilidad podría utilizar para mejorar su negocio?

- Presupuestos
- Flujo de Caja
- Rotación de cuentas por cobrar
- Análisis por variaciones
- Nivel de endeudamiento.
- Otro, ¿cuál? _____

15. ¿Cuáles limitaciones tiene para que pueda aplicar las herramientas indicadas?

Observaciones:

Es importante hacer notar como un nuevo instrumento fue creado, si bien también fue llamado cuestionario, en este la entrevista fue tomando las características propias de esta técnica, dejando de lado esa concepción cuantitativa que hasta aquí habíamos tenido, dándole forma al enfoque cualitativo, que se materializó aún más cuando vimos que el estudio de caso podría ser usado en procura de nuestros propósitos. Los anteriores instrumentos y el análisis documental, colaboró al grupo a identificar las necesidades que las pymes enfrentaban para alcanzar el Fortalecimiento.

Aplicación instrumento para el caso de estudio

Para darle validez al estudio de caso se vio la necesidad de aplicar varios instrumentos para contrastar los hallazgos durante el proceso investigativo, pero ya concentrados en una Pyme que hubiera implementado como mínimo alguna de las herramientas de la Contabilidad de Gestión, y a través de la entrevista conocer el antes y el después de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, este fue el caso del Colegio Calasanz Femenino de Medellín. Es por ello que por medio de nuestro asesor Wilmar Alzate se contactó al profesor Rodrigo Mejía, dado su amplio recorrido en el tema, y a través suyo, se pudo llegar hasta el Coordinador de

Auditoría del Colegio, el señor Juan Esteban, de este modo la experiencia de la institución sirvió de base para comprobar esta herramienta.

La construcción de las preguntas se realizó por medio de una lluvia de ideas entre el asesor y el grupo investigador. El objetivo principal de este mecanismo era conocer la experiencia del Colegio con el fin de orientar los resultados hacia la variable Fortalecimiento, en relación con las necesidades de las Pymes de Medellín: la planeación estratégica, el plan de mercadeo y los pronósticos de compras y ventas. De esta manera, un caso real era seleccionado para separar la investigación de una simple teoría.

Así, con la pregunta base ¿cuáles son las herramientas de la contabilidad de gestión que ayudan a suplir las necesidades de las Pymes de Medellín hacia su Fortalecimiento? Y el proceso antes descrito, presenciamos la emergencia de la siguiente Guía de entrevista:

En lo concerniente a la motivación para la implementación del Cuadro de Mando Integral:

- ¿Dadas las diversas necesidades de las Pymes, qué herramientas de la contabilidad de gestión han permitido solventar necesidades de la institución?
- ¿Qué necesidades en particular los llevaron a implementar la herramienta cuadro de mando integral?
- ¿Qué metas se tenían de la implementación del cuadro de mando integral?
- ¿Qué consecuencias se les generaba el no suplir la necesidad?

Con referencia a la Implementación:

- ¿Cómo fue el proceso de implementación de la herramienta?
- ¿Se debió buscar un profesional que lo diseñara?
- ¿Qué recursos económicos se destinaron?
- ¿Se crearon nuevos cargos?
- ¿Se especializó algún área de la empresa?
- ¿Cuáles fueron las principales dificultades de la implementación?
- ¿Cómo superaron las dificultades presentadas?

Asociadas a las Implicaciones de la implementación:

- ¿La herramienta cuadro de mando integral suplió las necesidades?
- ¿Esto contribuyó al mejoramiento a nivel organizacional y en qué forma?

- ¿La herramienta cuadro de mando integral ha presentado alguna consecuencia negativa?
- ¿Qué informes se han generado después de este proceso, y estos son los más pertinentes?
- ¿El beneficio es mayor que el costo de la implementación de la herramienta cuadro de mando integral?

Pero como ya habíamos mencionado antes, esta entrevista adquiere relevancia en medio del Estudio de caso. Al respecto, Ayuso y Ripoll (2005, pág. 5) señalan:

El estudio de casos, es una técnica o método de investigación que tiene por objeto vislumbrar las conductas sociales por medio de la observación en profundidad ya sea de agrupaciones, de individuos concretos o de parte o partes de una organización, teniendo una gran importancia en el desarrollo de las ciencias sociales. Su mayor ventaja está en la capacidad de suministrar una aproximación entre la teoría y la práctica.

En Contabilidad de Gestión, la investigación que utiliza estudios de caso es útil para explicar los procesos que conducen a la utilización de determinadas prácticas contables individuales. En este sentido destaca el trabajo de Hügge y Hedlund (1979) en el que se considero, por primera vez, la organización en su conjunto.

Resaltan de inmediato aspectos como la observación en profundidad de parte o partes de una organización, según la necesidad desatada por el problema de investigación, y la aproximación entre teoría y práctica que facilitan la contrastación. Y su uso, cuando se encuadra en la Contabilidad de Gestión ayuda a entender determinadas prácticas contables, como las referidas al caso en mención, una Pyme que desarrolla la prestación de servicios educativos y que utiliza el Cuadro de Mando Integral.

Otro instrumento que se diseñó y aplicó desde el comienzo mismo de esta pesquisa, estaba asociado con la captura de información de las fuentes secundarias como las revistas especializadas; dicho instrumento son las llamadas Fichas bibliográficas. A continuación se trae a colación una de las fichas que fue levantada en este proceso investigativo:

La contabilidad de gestión	8
<p>Plantea siete factores que han provocado cambios en la contabilidad de gestión: economía de servicios, la globalización, aumento de la competitividad, avances tecnológicos y su aplicación a la administración de empresas, servicios de consultoría y asesoramiento de carácter gerencial, toma de decisiones estratégicas y valor agregado en las actividades de la empresa. Con esto esboza la gran necesidad e importancia que tiene esta rama de la contabilidad que busca la eficiencia y eficacia en las organizaciones y la rápida respuesta a situaciones inesperadas del mercado.</p>	<p>Palabras clave: contabilidad de gestión, decisiones estratégicas, eficiencia, eficacia.</p>
<p>RODRIGUEZ, Leonardo. La Contabilidad de Gestión, en Revista de Contaduría No. 38, de 2001. U de A. Pag 137- 147.</p>	

En ella puede verse la captura de ideas, en este caso plantea siete factores que han provocado cambios en la contabilidad de gestión. Si bien es muy importante lo que indica, estas ideas aplican como idea general, dada la tendencia en este campo a escribir según las necesidades de las empresas grandes que cuentan con recursos para pagar, por ejemplo, servicios de consultoría y asesoramiento de carácter gerencial. De aquí, que no se haga mención a las Pymes, ni que sus necesidades concuerden, es el caso de la baja capacidad gerencial y la planificación, así se esté hablando de Contabilidad de Gestión. En parte es el avance que proponemos con esta investigación.

6. Las fuentes de referencia

6.1 Fuentes primarias

Antes de comenzar la investigación, se consideró que las fuentes primarias podrían ser organismos como el DANE y las Cámaras de Comercio, pero fue muy difícil obtener información clave que pudiese ser utilizada para la investigación; porque no tenían información referente a las Pymes tal como imaginábamos.

Es así como las principales fuentes de referencia se convirtieron en las unidades económicas que visitamos y a las cuales aplicamos los primeros instrumentos para capturar información. Y los profesores de la facultad que contaban con experiencia en el trabajo con las Pymes.

Posteriormente, se realizó la encuesta a diez Pymes de Medellín del sector comercial, aunque estadísticamente no eran representativas, al tabularlas se obtuvo información relevante en el momento por la gran colaboración por parte de quienes en cada una de las Pymes nos atendieron.

Otra fuente importantísima para el trabajo fue la entrevista y los documentos institucionales del Colegio Calasanz Femenino, ya que permitieron hacer la labor de contrastación de la teoría ya construida sobre las necesidades de las Pymes de Medellín y Contabilidad de gestión y sus herramientas, especialmente en lo concerniente al Estudio de caso.

6.2 Fuentes secundarias

Como todos los trabajos de investigación, se hace necesario obtener bases teóricas que son determinantes en la concepción del mismo, de allí se parte para tener un criterio mínimo, a través de la consulta de textos, autores, tesis y artículos, para buscar respuesta a las inquietudes que comenzábamos a construir en el proceso investigativo. Es así como las fuentes secundarias se constituyeron en los cimientos sobre los cuales se construiría la investigación, de tal forma que ellas respaldan las afirmaciones y conclusiones a las que se llegaron.

El primer acercamiento con el proyecto de investigación consistió en retomar información relacionada con la Contabilidad de Gestión, estudiada en semestres anteriores en los proyectos de aula, y las derivaciones de ellos como los trabajos presentados por otros estudiantes. Luego se investigó en libros actuales y en internet, aquellos que abordaran las herramientas de la Contabilidad de Gestión. También los artículos de periódico fueron importantes para determinar el contexto de las Pymes en Colombia. Algunos artículos fueron extraídos de la Revista Contaduría de la Universidad de Antioquia que también aportó a nuestra búsqueda.

7 La narración de las rutas seguidas y sus dificultades

7.1 Primera etapa: iniciación de la investigación

En la primera charla que tuvimos con el asesor Wilmar Alzate, éste sugirió fundamentar el objeto de investigación con los datos estadísticos provenientes de Organismos serios en la construcción de éstos. En un principio contábamos con que estas grandes organizaciones como el DANE, la Cámara de Comercio de Medellín, entre otros, iban a tener información relevante y oportuna sobre las Pymes, en ese momento, se esperaba como resultado de la investigación construir una Macro-herramienta que sirviera para medir el Crecimiento y la Continuidad en este tipo de empresas. La primera sorpresa para nosotros era que no existiera una base de datos que manejara estadísticas para las Pymes en lo referente a las razones de cancelación.

A continuación se muestra la respuesta de la Cámara de Comercio de Medellín, vía correo electrónico, ante nuestra petición:

119506

Medellín, 13 de septiembre de 2011

Señora

YOLIMA AMADO GOMEZ

Medellín

Respetada señora Yolima:

Atendiendo a su solicitud, con gusto le estamos cotizando la base de datos de las empresas canceladas, con registros en los mencionados actos en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, en el período 2008-2009. Esta cotización incluye las empresas de todos los tamaños y actividades económicas, canceladas en ese período (2008-2009). **INVERSION**

Valor/año: \$162.000 X 2 años

Valor Total/2 años: \$324.000 + IVA 16%

TOTAL A PAGAR: \$375.840

CONTENIDO DE LA BASE DE DATOS

Cada empresa contiene las siguientes variables

- Matrícula
- Nit
- Tipo de sociedad
- Razón social y sigla
- Representante legal
- Cédula Representante Legal
- Dirección y municipio
- Teléfono, fax y mail
- Fecha última renovación
- Activos de renovación
- Personal ocupado
- Fecha de inicio
- Fecha de cancelación
- Código CIU
- Descripción de la actividad económica
- Número de establecimientos

La Cámara de Comercio de Medellín no se hace responsable por errores u omisiones en la información, por cuanto ésta es suministrada directamente por el comerciante.

MEDIO DE ENTREGA: Archivos en Excel entregados vía Internet.

FORMA DE PAGO: Los productos de información deben ser cancelados previamente para su posterior entrega.

Para clientes fuera de Medellín, realice consignación en [Bancolombia, cuenta corriente No. 027-905080-09](#) a nombre de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Envíe vía fax 513-7757 / 231-8648 a Venta de Información, copia del recibo de pago para proceder con la entrega inmediata de la información

"La información suministrada es para uso exclusivo de la empresa que la adquiere y por tanto, no puede cederse, publicarse, comercializarse ni suministrarse bajo ninguna modalidad".

Cordialmente,

LUZ MARINA ARANGO P.

Analista Venta de Información

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

E-mail: larangop@camaramedellin.com.co

Tel: 576-6334 Fax: 512-4475

El ánimo de investigar, asociado a la construcción de una herramienta para las Pymes que sirviera para una efectiva gestión, fue menguado con la respuesta, ingresar a la información recopilada por la Cámara de Comercio tenía un valor, y no cualquiera, la cotización planteaba \$ 162.000, pero como teníamos pensado trabajar con dos este se elevaba a \$324.000, más IVA. No obstante, dos años tampoco serían suficientes para nuestras pretensiones, o sea que la inversión era mucho mayor.

Posteriormente nuestra petición se dirigió hacia el DANE, la pregunta era simple a nuestros ojos, ¿Cuáles eran los mayores factores de cancelación de las Pymes en la ciudad de Medellín? Ante ella, la respuesta vía correo electrónico, fuimos de nuevo remitidos a la Cámara de Comercio de Medellín. A continuación reproducimos tal contestación:

20114680020511

Radicado No.: **20114680020511**

Fecha: Jueves, 25 de Agosto de 2011

Señora

YOLIMA AMADO GOMEZ

Documento de Identidad No. 43921235

Dirección de Notificación: CL 4CA NO. 3-14

Teléfono: 3373449

Municipio: MEDELLIN

Departamento: ANTIOQUIA

Correo electrónico: YOLA_D19@HOTMAIL.COM

Asunto: Respuesta solicitud 20113130096442

Cordial saludo, señora Yolima.

De acuerdo con su solicitud, donde pide las estadísticas de cuales son los mayores factores de cancelación de **las Pymes en la ciudad de Medellín**; le informo que el DANE no dispone de datos sobre cancelación de las empresas.

Información de Las Grandes Medianas, Pequeñas y Micro, las encuentra en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, discriminada por Personas Jurídicas y Personas Naturales

Le sugiero ingresar a la página Web: <http://www.camaramedellin.com.co/>; el teléfono de servicio al cliente es: 3602262, Línea gratuita 01 8000 41 2000.

Con el fin de mejorar nuestro servicio y conocer su opinión al respecto, le agradecemos el diligenciamiento de

la Encuesta de Satisfacción en el siguiente link:

<http://www.dane.gov.co/encuestas/start.php?tipo=2>

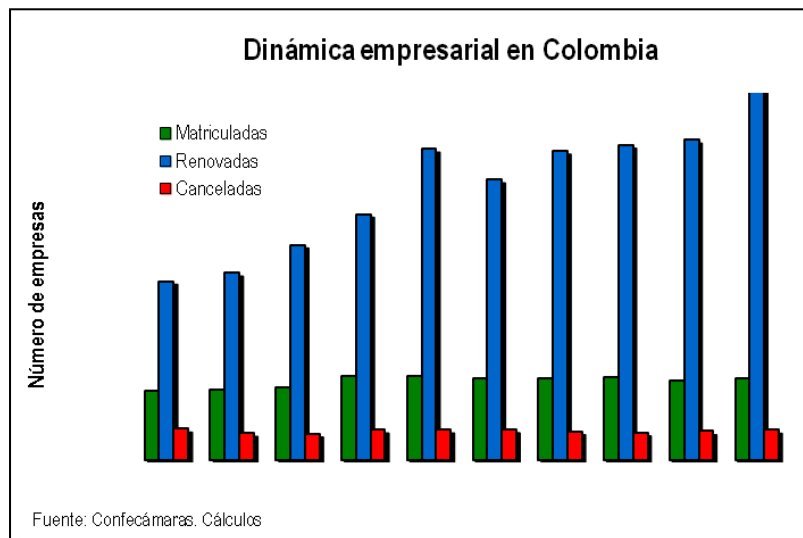
Esta información es de suma importancia para nuestra entidad y será totalmente confidencial

Como se puede observar, los resultados no fueron satisfactorios. A pesar de ello, se halló información muy útil en la página de internet del DANE, El GEM con el Global Entrepreneurship Monitor: reporte anual Colombia 2008, el cual es un estudio de la economía del país y varios aspectos relacionados con las empresas nacientes.

Luego, se encontró una base de datos de CONFECAMARAS con la estadística anual de las empresas, muy útil y oportuna para el proceso investigativo:

Dinámica Empresarial en Colombia				
(Cifras en miles de empresas)				
Año	Matriculadas	Renovadas	Canceladas	Neto
2001	189.499	488.484	86.065	591.918
2002	193.510	511.086	74.437	630.159
2003	198.528	587.454	72.599	713.383
2004	230.102	671.118	83.298	817.922
2005	230.758	848.881	83.598	996.041
2006	223.012	764.869	83.976	903.905
2007	224.363	843.763	78.824	989.302
2008	227.649	859.643	75.737	1.011.555
2009	216.602	873.376	79.137	1.010.841
2010	222.321	1.022.473	82.798	1.161.996

Fuente: Confecámaras



Con el propósito de verificar que para el año 2012 se tuvieran los datos sobre los motivos del cierre de las Pymes, se recurrió de nuevo al DANE, pero su respuesta fue muy similar a la anterior, esta vez nos remitió a su portal web: www.dane.gov.co, donde se indicaba que estaba toda la información estadística que ellos investigan. Esta respuesta se anexa a continuación:

20124680011641

Radicado No.: 20124680011641

Fecha: Miercoles, 23 de Mayo de 2012

Señora

YOLIMA AMADO GOMEZ

Documento de Identidad No. 43921235

Direccion de Notificacion: cl. 4ca no. 3-14

Telefono: 3373449

Municipio: MEDELLIN

Correo electronico: auxiliarci@une.net.co

Asunto: Respuesta Radicado 20123130092422

Cordial saludo, señora Yolima

De acuerdo con su solicitud donde necesita un informe sobre cual es la mayor causal de terminación de las Pymes en Colombia y cual es el estado actual de la competitividad en Colombia; le comunicamos que el DANE **no dispone de datos sobre cual es la mayor causal de terminación de las Pymes en Colombia.**

El DANE ha dispuesto toda la información estadística que investiga y hace seguimiento en nuestro portal de Internet a donde lo invitamos a acceder, consultar y bajar la información de su interés, a los puntos relacionados en su requerimiento, a continuación le indicamos que puede consultarlo en nuestra pagina Web: [www.dane.gov.co /](http://www.dane.gov.co/)

María Odila Ospina Giraldo

Grupo Banco de Datos

Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística

Conmutador: 6052000 Ext.: 102

Medellín - Antioquia

moospinag@dane.gov.co

Por otro lado, la investigación nos fue llevando a otras orillas, como las convocatorias realizadas por FOMPYME, enviadas por medio de correo electrónico), y patrocinadas por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia, como un apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas de país que se consideren innovadoras, y que demuestra, de alguna forma, la participación del Estado en el apoyo a este sector:

Estimado(a) doctor(a):

EL Ministerio de Comercio, Industria y Turismo tiene abierta una convocatoria para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas innovadoras del país mediante el Premio Colombiano a la innovación Tecnológica Empresarial para las MiPymes INNOVA 2012. Este premio fue creado para fomentar la cultura innovadora y el desarrollo tecnológico en las empresas.

Las inscripciones están abiertas hasta el día 25 de Junio de 2012 sin ningún costo.

Esperamos contar con su participación, para lo cual lo invito diligenciar el Formulario de Postulación en línea que se encuentra en el siguiente link

<http://www.miPymes.gov.co/publicaciones.php?id=2692>

En el caso que no aplique esta convocatoria a su empresa, agradezco hacerla extensiva a sus proveedores y/o empresas conocidas.

Cualquier inquietud puede comunicarse con Ligia Janeth Cuervo G., al correo innova@mincomerico.gov.co

Cordial saludo,

JUAN CAMILO MONTES

DIRECTOR MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Debido a la dificultad para obtener datos estadísticos e información puntual sobre las Pymes colombianas y más puntualmente de Medellín, se indagaron varias fuentes bibliográficas relacionadas con el tema de interés, las principales fuentes obtenidas son las siguientes:

- GEM Global Entrepreneurship Monitor, Reporte Anual Colombia 2008
- La Realidad de la Pyme Colombiana, Desafío para el Desarrollo
- ICER Informe de Coyuntura Económica Regional 2009 Antioquia

En otro momento, la inquietud empezó a girar sobre los Tratados de Libre Comercio, debido a la firma de varios tratados con otros países, y las consecuencias que ello traería para la industria nacional. Nos dirigimos al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con la siguiente cuestión ¿qué se hacía en Colombia para protegerse de la influencia de los mercados externos como el de la China? Este Ministerio nos respondió lo que sigue:



Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo
República de Colombia

SUBDIRECCIÓN DE PRÁCTICAS COMERCIALES

**Prosperidad
para todos**

SPC – 0547

Bogotá, D.C.

Señora
YOLIMA AMADO GÓMEZ
Yola_d19@hotmail.com
Bogotá

Min. Comercio- Industria y Turismo
Fecha: 2011-10-03 11:05:00 AM
Part. correspondiente solo proceso
RAJ Radicación 2-2011-04081
Fecha: 03 de Oct de 2011
Asunto:
Señora YOLIMA AMADO GÓMEZ
Destinatario: yolima.amado.gomez

Asunto: Observaciones sobre importaciones de productos chinos vs. protección al mercado colombiano.
Radicación 1-2011-035948 del correo electrónico reenviado por Secretaría de la Presidencia.
Destino: Exterior
Origen: 24400

Respetada señora Amado:

Cordialmente nos referimos a su correo electrónico enviado a la Presidencia de la República, del cual se dio traslado a este Ministerio para su respuesta y radicado con el número 1-2011-035948 de septiembre 23 de 2011, mediante el cual manifiesta su preocupación sobre el efecto que tiene en la producción nacional la invasión de productos chinos y en este orden señala que se debe hacer una protección adecuada al mercado colombiano.

Antes de entrar en el tema de los mecanismos de protección de la producción nacional en el ámbito que le corresponde a la Subdirección de Prácticas Comerciales, es necesario recordar que debido a que la economía colombiana se ha caracterizado por ser una economía cerrada, la estrategia del gobierno en materia de comercio internacional es tender hacia una apertura comercial y liberalización del comercio de los bienes en condiciones que permitan aumentar la competitividad del aparato productivo colombiano, favoreciendo el crecimiento económico y social del país y cumpliendo con uno de los pilares del Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno del Presidente Santos "Prosperidad para todos", de obtener una mayor relevancia internacional de Colombia en los mercados internacionales.

En relación con la parte procedimental, es conveniente recordar que una vez definido el mecanismo que de acuerdo a las circunstancias sea aplicable, la solicitud debe ser presentada en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de conformidad con lo dispuesto en la normativa colombiana, la cual se encuentra en el sitio Web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, www.mincomercio.gov.co.

Para efectos de la elaboración de la solicitud y su correspondiente estudio, el productor colombiano dispone de las cartillas con información sobre los mecanismos de defensa comercial y guías de presentación de las solicitudes, las cuales pueden ser consultadas en la página Web del Ministerio. Además, cuenta con la colaboración de los funcionarios del área de la Subdirección de Prácticas Comerciales del Ministerio, para brindarles la información y la orientación necesaria para llevar a buen término la presentación de la solicitud.

Finalmente, es necesario precisar, que la aplicación de la medida, la cual dependerá del cumplimiento con las condiciones establecidas en la normativa, permitirá neutralizar las distorsiones emanadas de ciertas prácticas comerciales o del mismo intercambio comercial.

Cordial saludo,


ELOISA FERNÁNDEZ DE DELUQUE
Secretaría Técnica

Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior

Copia: Doctor Gabriel Duque Mildenberg, Viceministro de Comercio Exterior, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

~~Doctora María Pierina González Falla, Secretaria General, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.~~

Proyectó: Nora Patricia Cadena S. IX.30/11

Revisó: Eloisa Fernández De Deluque



REPÚBLICA DE COLOMBIA
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Calle 28 No. 13ª-15 Pbx3303/10/20117:00 a.m. (571) 606

Bogotá, Colombia

www.mincomercio.gov.co

GD-FM-009-v6



Parte de esta respuesta nos dio elementos para determinar el contexto del problema, especialmente la referida a:

la economía colombiana se ha caracterizado por ser una economía cerrada, la estrategia del gobierno en materia de comercio internacional es tender hacia una apertura comercial y liberalización del comercio de los bienes en condiciones que permitan aumentar la competitividad del aparato productivo colombiano (...)

7.2 Segunda etapa: realización del trabajo de campo

La información disponible hasta ese momento permitió realizar los instrumentos metodológicos en concordancia con las variables planteadas; a partir de allí, se planeó tomar una muestra de diez unidades económicas, Pymes ubicadas en la ciudad de Medellín, a las cuales se les aplicaría la encuesta. En el encuentro con el asesor Wilmar Alzate, se discutió acerca de algunas imprecisiones en cuanto al problema; sin embargo, donde mayor dificultad se presentó fue en las variables planteadas inicialmente para la investigación.

En este punto, se hizo necesario delimitar el problema de investigación, por ejemplo, al definir el sector de las Pymes con que se trabajaría, observando las principales causas de cancelación. Un panorama inicial fue proporcionado por las búsquedas en internet, pero la imprecisión en los datos, y la confiabilidad de las fuentes nos cuestionaban esta forma de búsqueda. Como ya se había mencionado, recurrimos al DANE, y luego a la Cámara de Comercio, el alto costo por acceder a la información fue problemático, además, que no se suministraba el motivo o causa principal de la cancelación, por lo que su utilidad se ponía en cuestión. Para delimitar el sector debían tenerse en cuenta estadísticas confiables que mostraran los sectores con mayor creación y cancelación de empresas. También, se debía pensar en los años que tomaríamos, es decir, en la delimitación temporal. Pensar en una época de crisis fue tentador, dada la preparación y respuesta que debían tener las Pymes para al menos no desaparecer; sin embargo, una limitación respecto a ello, se conectaba directamente con el sector que pretendíamos iba a ser observado y el acceso a éste.

Con estos problemas de delimitación, le solicitamos información estadística al profesor Jaime Andrés Correa, con gran disposición nos ofreció una asesoría; acá se notó un error en el enfoque de la investigación, fallas en el planteamiento dados los objetivos a cumplir y lo que se esperaba obtener. Ello nos obligó a establecer un derrotero para el trabajo, el cual se expone como sigue:

- A. Información fundamentada sobre la cancelación o cierre de empresas.
- B. Principales causas de cierre de las empresas
 - 1. Financieras
 - 2. Formales (tributario, cumplimiento de legalidades)
 - 3. Administrativas
- C. Soluciones desde la contabilidad...de gestión, financiera, de costos...
- D. Conclusiones y recomendaciones (trabajo de campo)

Al retomar esta asesoría, vemos la importancia de ella, cuando se hizo la distinción entre las causas de cierre, muy ligadas entre sí, pero diferentes, ello conllevaba a ubicar exactamente desde dónde abordar su solución: la Contabilidad de Gestión, la Financiera o la de Costos. Esto ayudó de cierto modo a precisar los referentes teóricos, que a la par incidieron en la delimitación del problema mismo y su posible solución.

Por último, una de las integrantes del grupo de investigación, Yolima Amado, encontró un informe del año 2008, preparado por un consorcio internacional conformado, en ese mismo año, por investigadores de 43 países alrededor de todo el mundo; representado en Colombia por varias universidades del país.

7.3 Tercera etapa: cese de actividades

Para enero del 2012 se han suspendido todas las actividades de trabajo, debido al comienzo de la práctica de dos de los investigadores, Viviana Arango y Jairo González, y las limitaciones en los permisos laborales de Yolima Amado; sumado a lo anterior, las dinámicas sociales de la universidad. Dicha situación impidió la entrega del trabajo de grado II, con el asesor Wilmar Álzate se acordó aplazar la fecha de entrega para Junio del 2012.

7.4 Sexta etapa: entrega de la pre-encuesta a la planta docente

Del 14 al 18 de Mayo se entregaron 5 instrumentos a los profesores: Jaime Andrés Correa García, María Isabel Duque Roldán, Luis Fernando Gómez Montoya y Jaime Alberto Guevara Sanabria. Del 21 al 25 se recogieron las encuestas, pero sólo se encontraron 3 instrumentos diligenciados. Estas se tabularon y con las respuestas se hizo una aproximación a las herramientas de la contabilidad de gestión.

7.5 Cuarta etapa: aplicación del instrumento denominado encuesta

En este punto, y debido a la experiencia vivida en la obtención de información con el DANE y la Cámara de Comercio se optó por realizar una encuesta a las Pymes de la ciudad, que hacían parte del sector comercial.

7.6 Quinta etapa: asesoría para el seguimiento del proyecto

Para finales de abril, el asesor realizó varias sugerencias en torno al mecanismo de encuesta utilizado, la más puntual se refería a las preguntas construidas y sí estas preguntas se encaminaban a brindar información sobre las variables propuestas, por lo tanto, solicitó realizar una revisión de seguimiento al trabajo hecho hasta el momento, de acuerdo a:

- Indagar por la línea de investigación en Contabilidad y Gestión del Departamento de Ciencias Contables de la Universidad, dado que este proyecto hace parte del mismo.
- Es decir que esta línea de investigación debe ser el primer referente para desarrollar la problemática propuesta, y las variables a trabajar.
- Definir lo instrumentos del proyecto en concordancia con el problema mismo y sus variables, con el fin de tener un norte que permita solucionar el problema planteado.
- Por último, se recomendó hacer otra encuesta dirigida a la planta docente de la Facultad de Ciencias Económicas para mejorar la percepción acerca de las herramientas ofrecidas por la Contabilidad de Gestión que sirvan para potencializar las oportunidades y fortalezas y mitigar las debilidades y amenazas.

7.7 Séptima etapa: resultados de la pre-encuesta

Las herramientas recomendadas por los profesores para el tipo de empresas que pretendíamos abordar eran las siguientes:

- Presupuestos
- Costos
- Punto de equilibrio
- Análisis de productividad
- Indicadores (se comenzó a vislumbrar el Balanced Scorecard)

7.8 Octava etapa: Proceso metodológico contrastado con la realidad

El objetivo del proyecto se concentraba en conocer las herramientas de la Contabilidad de Gestión que orientan a las Pymes de Medellín hacia su fortalecimiento. La identificación de las debilidades de las Pymes y sus necesidades, y las herramientas más recomendadas asociadas a los resultados de la encuesta anterior arrojaron los siguientes resultados:

Debilidades:

- Falta de información
- Poca capacidad de adaptación al cambio

Mientras que afloraban otras herramientas que complementaban las antes descritas como:

- Flujo de caja
- Presupuestos
- Análisis de variaciones
- Niveles de endeudamiento
- Rotación de las cuentas por cobrar

La otra actividad se encontraba vinculada al diagnóstico más preciso de las necesidades que presentaban las Pymes; pues sin ello, no tendría mucho sentido ofrecer herramientas contables sin ningún contexto, por tanto este establecimiento era vital en la presentación de herramientas ajustadas a las realidades de las Pymes. Identificar tales necesidades resultaba esencial, ya que su tardío descubrimiento podría conllevar la desaparición de las Pymes mismas; en analogía con la relación entre médico y paciente.

Un problema que salió a flote allí fue el de la terminología del cuestionario con que nos debíamos dirigir a la dirección de las Pymes. Por un lado, se prestaba para ello la confusión entre la Contabilidad Financiera, la Contabilidad de Costos y la Contabilidad de Gestión, asunto que fuimos subsanando cuando teóricamente tuvimos más elementos, en esto influyeron bastante las conversaciones con los profesores, el asesor y los artículos de revistas especializadas como Contaduría de la Universidad de Antioquia. Por el otro, la formación empírica de los administradores exigió buscar una terminología simple y clara acorde con los sujetos a los cuales estaba dirigida la encuesta. Aunque esto no suele ser valorado por muchos, para nosotros fue sustancial debido a que hace

parte del ejercicio comunicacional que como estudiantes y futuros profesionales debemos desarrollar en la exposición de las ideas, sean personas con estudios o sin ellos.

Durante el trabajo de campo se evidenció, el esfuerzo de estas Pymes por cumplir con las normas colombianas, lo cual está estrechamente relacionado con el uso de la contabilidad para fines legales. Ejemplo de ello, es que sus trabajadores se encuentran vinculados a la Seguridad Social, cuentan con una remuneración que no va en contravía de las normas vigentes y gozan de estabilidad laboral.

Ahora bien, pasando al instrumento aplicado a las 10 Pymes de la ciudad, se evidenciaron las siguientes necesidades:

- Falta de planeación
- Falta de un sistema adecuado de indicadores
- Deficiencias en información

En cuanto a las herramientas de la Contabilidad de Gestión, se tomó como base la información recopilada a través de los profesores, en combinación con la información proporcionada por el instrumento mismo. En este punto, el interés de la investigación se centró en:

- Flujos de caja (Cubre la necesidad de información)
- Presupuestos (Cubre la necesidad de información)
- Índice de rotación de cartera (Cubre la necesidad de medir indicadores)
- Análisis de variaciones (Cubre la necesidad de medir indicadores y confrontar resultados)

De lo antes dicho, se puede indicar que las herramientas deben obedecer a las necesidades de información, proyección del negocio y establecimiento de indicadores que les permitan medir su desempeño. Sin embargo, se hizo presente un desligue entre la Contabilidad de Gestión y la realidad de las Pymes.

Este indicio nos obligó a realizar una tercera actividad tendiente a obtener mayor claridad sobre las necesidades de la población en estudio, ejercicio clave para el diseño de herramientas apropiadas a tales necesidades. Para ello se recurrió a ACOPI, entidad privada con una trayectoria de más de 60 años de trabajo continuo con la empresa y el gobierno para el desarrollo de las Pymes. En el estudio en cuestión se evidenciaron unas necesidades básicas:

- Planeación estratégica
- Pronóstico de compras y ventas
- Plan de mercadeo

Con la certeza de un contexto plenamente identificado, en relación con las necesidades de las Pymes colombianas, las cuales tenían relación con su alta tasa de mortalidad; se procedió a indagar en la teoría de la Contabilidad Administrativa, lugar donde podríamos ubicar el desarrollo de las herramientas propuestas: presupuestos, flujo de caja, rotación de cartera, análisis de variaciones, entre otros; que nos permitieran la

unión del texto con el contexto. Sin embargo, el desarrollo de la investigación necesitaba aún de un testimonio con el que se pudiera contrastar la realidad. De este modo, el enfoque cualitativo y la técnica del Estudio de caso comenzaban a irrumpir en nuestro objeto de investigación.

Por lo tanto, se buscó complementar lo ya encontrado con una Pyme que utilizara las herramientas de la Contabilidad de Gestión, y que permitiera entrar a suplir las necesidades antes tratadas. Por ello, nos propusimos hallar Pymes con estas características, por intermedio de la Facultad; he aquí un ejemplo de ello.


UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
1946 - 2025
65 años

2124-021-2012

Medellín, Julio 19 de 2012

Señora
HILDA CRUZ
Gerente Financiera
IMAL S.A.
Bogotá

Respetada señora:

La Universidad de Antioquia a través de su programa de Contaduría Pública tiene el siguiente grupo de estudiantes realizando su trabajo de grado II "**Herramientas de la Contabilidad de gestión para las Pymes**" asesorados por el docente *Wimar Alexander Alzate Castro*, los cuales requieren información conveniente para el desarrollo de su trabajo y por lo cual contamos con su empresa para este valioso apoyo.

La información obtenida será utilizada únicamente con fines académicos y si usted desea conocer el efecto del mismo, con gusto le serán suministrados dichos resultados.

NOMBRE	DOCUMENTO
Yolima Amado Gómez	43.921.235
Viviana Janeth Arango Agudelo	43.639.981
Jairo Alonso González	98.511.146

Agradecemos su colaboración en este proceso académico

Atentamente,


JAIR ALBEIRO OSORIO AGUDELO
Jefe Departamento de Ciencias Contables

Ciudad Universitaria Calle 67 No. 5-108 Bloque 13 Oficina 114 Teléfono 210 98 10 Fax 219 10 10

Es así como en esta búsqueda se encontró al Colegio Calasanz Femenino de Medellín, institución educativa orientada por las Madres Escolapias, y fundado en el año de 1961. Que apenas en el año 2007 iniciaron procesos relacionados con la Contabilidad de Gestión, implementado el Cuadro de Mando Integral; preocupados por la calidad de educación que brindan, por el proceso formativo que ofrecen y por la satisfacción de las familias frente al servicio que prestan. Bajo esta mirada sistemática y continua, el Colegio Calasanz Femenino obtuvo su certificación en Norma ISO 9001: 2008, todo ello con el objeto de estabilizar un sistema de administración basado en la planeación estratégica y prospectiva de la institución (para ampliación sobre la implementación y el proceso llevado a cabo por esta organización (ver Anexo 4: Historia e Implementación del Cuadro de Mando Integral – Colegio Calasanz Femenino).

Entonces, en este marco, el colegio ha repensado sus prácticas y por medio de los ejercicios de seguimiento, auditoría interna y externa, la implementación del Cuadro de Mando Integral y el informe redactado por las evaluadoras del premio Medellín a la Calidad Educativa en el año 2007, se entra en la revisión general del Sistema de Gestión de Calidad conformando el nuevo SIG –Sistema Integral de Gestión– pensado y articulado para dinamizar el Proyecto Educativo Institucional. De esta situación surge la nueva Propuesta Pedagógica de Formación, basada en las constituciones de la Comunidad de Madres Escolapias y los postulados de Santa Paula Montal, una propuesta pedagógica pensada para la institución, y desde ésta, que permite cumplir de manera precisa las orientaciones de su horizonte organizacional.

Este caso en particular permitió contrastar la teoría construida alrededor de la Contabilidad de Gestión y sus herramientas, en una Pyme, que hasta el 2007 era manejada como la mayoría de estas organizaciones, casi que por lo empírico y el instinto, lo cual afectaba considerablemente el Fortalecimiento. Así, la administración centralizada en cabeza del rector, la falta de información, la deserción de los estudiantes, la falta de recursos para la operación, las deficientes inversiones, la falta de elementos de gestión, la carencia de rumbo en la implementación de las actividades, existencia de un gran riesgo en la Continuidad, la falta de documentación que generaba una dependencia de las personas que realizaban las operaciones.

El uso de estas herramientas de la Contabilidad de Gestión generó la creación del Sistema de administración basado en la planeación estratégica y prospectiva de la institución, la certificación de la norma ISO 9001:2008, la creación de presupuestos anuales, la inversión en estrategias de mejora atada a planes, la inserción de la cultura del mejoramiento continuo, la gestión por mapas de procesos, y la posibilidad de aumentar ingresos por medio de la participación en concursos promovidos por entidades estatales y privadas, entre otros.

Las evidencias recolectadas en el Colegio tienden a afirmar nuestra variable, en otras palabras, la Contabilidad de Gestión provee una potente herramienta para las Pymes de Medellín, como es el caso del Cuadro de Mando Integral, en aras del Fortalecimiento, entendiéndolo por ello, la capacidad de las Pymes de Medellín para responder ante factores internos y externos que permite que vayan hacia la continuidad y el crecimiento.

8. La lectura y la escritura

El proceso de lectura fue un ejercicio interdisciplinario y tortuosamente dulce, reforzamos la triada entre lectura, escritura y la exposición verbal de las ideas, sustancial en la formación universitaria. Además, como grupo pudimos ingresar al campo de la Contabilidad de Gestión y explorar sus múltiples desarrollos, evidenciar algunos problemas, como los referidos a la confusión entre Contabilidad de Gestión, Contabilidad de Costos y Contabilidad Financiera. Otras dificultades percibidas fueron la falta de progreso en la literatura sobre esta forma de contabilidad y la escasez en la disponibilidad de los datos. Pero no sólo observar el desarrollo del campo, más aún, explorar las Pymes colombianas y sus necesidades, en combinación con las herramientas de la Contabilidad de Gestión. Además, la aplicación de estas herramientas en Pymes y las reales incidencias en pro del Fortalecimiento, que trascendían el libro, y nos sumergían en el contexto.

Cabe resaltar también en este proceso las diversas entrevistas, lo que significa la tabulación de datos, la extracción de ideas, y la posterior inclusión en un informe. El estudio de caso como forma donde se conjuga la experiencia con la teoría, y la incidencia en la escritura, y la recolección de información. Las fichas de lectura como una forma de lectura y escritura al tiempo, donde el lector puede establecer una conversación con el escritor. Entre otros.

Por su parte, el proceso de escritura, es un constante ordenar ideas, encadenarlas una tras otra, un problema, un objetivo, un marco referencial que servía de brújula en nuestras actividades, y cómo esto se va construyendo hasta el final de la redacción de este mismo informe. Esa linealidad que se supone deben tener los proyectos de investigación eran desfigurados, la teoría nos modificaba la práctica, y viceversa.

9. Los asesores

En este proceso investigativo se contó con el apoyo de los asesores temáticos y metodológicos, quienes desde su experiencia constituyeron una importante guía en aspectos relevantes para el desarrollo de este trabajo de grado.

El señor Carlos Mario Ospina, fue el asesor metodológico, Contador Público y docente de la Universidad de Antioquia en el área de investigación contable, brindó las herramientas que se requerían para realizar la primera parte de la investigación: el proyecto. Su disposición y cordialidad durante el proceso, fueron características predominantes. Su método de enseñanza permitió que de una manera sencilla, pero completa, se captara la esencia de este encuentro con la investigación.

Por su parte, el asesor temático del proyecto de investigación fue el señor Wilmar Alzate, Contador Público, docente de la Universidad de Antioquia. Su ayuda en el desarrollo de la segunda parte del trabajo de grado fue fundamental, dada la dificultad en temas tan importantes como la definición de variables y la concreción de la investigación misma. Siempre estuvo dispuesto para brindar sus asesorías y se manifestaba muy receptivo en cuanto a los objetivos del proyecto y nuestros aprendizajes.

10. Conclusiones

- El enfoque investigativo optado por la Universidad de Antioquia, es complementado con el trabajo de grado, que se convierte en un proceso de construcción del conocimiento. Es una integración entre la teoría, la investigación y la práctica para generar conocimiento y de alguna manera, buscar soluciones a problemáticas específicas de la sociedad relacionadas con la contabilidad.
- Con el trabajo de grado se fortalece el trabajo en equipo, de tal forma que cada elemento se debe organizar de forma sistémica, procurando que cada integrante interiorice los objetivos y las metas que se ha propuesto el grupo de investigación. Es por ello, que se deben seguir las rutas establecidas, lo cual constituye una decisión para un proceso de investigación.
- La Contabilidad de Gestión brinda muchas posibilidades de Fortalecimiento para las Pymes colombianas del sector comercial; sin embargo esta capacidad ha sido subvalorada por estas unidades económicas. Entre las causas de ello se encuentra el desconocimiento de la aplicabilidad de esta rama de la contabilidad, la inmediatez y el instinto a la hora de tomar decisiones.
- El país requiere que sus empresas generen empleo, crecimiento, desarrollo y en general, buenos resultados en la economía. En Colombia se han venido firmando tratados de libre comercio con diversos países, pero se puede observar desde perspectivas distintas, las debilidades de las Pymes frente a estos cambios.
- Debe existir un esfuerzo conjunto entre Universidad – Empresa – Estado, para que las investigaciones que favorecen la economía del país no se queden simplemente en el papel. Las Pymes adolecen de formas más racionales a la hora de administrar que permitan a futuro Fortalecerse.

11. Referencias Bibliográficas

Aguiar, H., Cadavid, L.A., Cardona, J., Carvalho, J., Jiménez, J., Upegui, M.E.(1988). Diccionario de términos contables para Colombia (pp. 244).

Alcalde, A. (1996). Contabilidad Analítica o de Gestión: Guía práctica para la pequeña y mediana empresa. Revista Técnica Contable. Abril. 246

Álvarez López y otros. Contabilidad de Gestión avanzada. Madrid: Mc Graw Hill, 1996. Pág. 3

Andrzejewski, P. (2005). Controle de Gestão Através do Painel Estratégico. IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC, Brasil.

Aparici, J.A., Ripoll, V.M. (2001). Estudio sobre la evolución histórica de la contabilidad de gestión. Revista del contador. 7. 173-188.

Bureau Veritas, Norma ISO 27001.

Carenys, J., Farenys, J.F. (2001). La contabilidad de Gestión como instrumento de control de gestión e las entidades de depósito. Tesis para optar al título de Economistas, Departamento de Economía, Universidad Pompeu Fabra.

Colombia, Contaduría general de la nación. Textos de Contabilidad Pública 3

Correa, J.C y otros. (1996). La Contabilidad de Gestión en Latinoamérica. Capitulo 3
Duque R, María Isabel y Osorio A, Jair Alberto, Modelos de Medición y desempeño interrelacionados en la contabilidad de gestión. En Revista Contaduría No.41. Universidad de Antioquia. Medellín, 2002, p. 113.

Federación Internacional de Contadores (1996). Declaraciones Internacionales sobre contabilidad de Gestión. En: Somos Artes Gráficas (Ed). 14-15.

Fernández, A., Muñoz, M. (1997). Contabilidad de Gestión y Excelencia Empresarial. (pp. 46-47). Barcelona: Ariel.

Horngren, Charles; Srikant, Datar; Foster, George (2007). Contabilidad de Costos: Enfoque Gerencial. Pearson Educación de México. Décimo Segunda Edición. Pág. 2.

Lavolpe . A (2005). Los sistemas de costos y la contabilidad de gestión : pasado, presente y futuro. Costos y Gestión- La Ley, 55.

Lizcano, Jesús. (1996). Momento Actual de la Contabilidad de Gestión en España: Los Pronunciamientos de AECA. Contaduría Universidad de Antioquia, 28, 184-192.

López, Miriam. 2005 (Profesora de la Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de la Habana). Tendencias Actuales del Costo como Herramienta de Gestión. De: http://www.degerencia.com/articulo/tendencias_actuales_del_costo_como_herramienta_de_gestion

Lorca, P., García, J. (2003). ¿Cómo avanzar en la investigación emperica en contabilidad de gestión? Revista iberoamericana de contabilidad de gestión, 2, 123-145

Machado, M.A., (2002). De la contabilidad de costos al control de gestión. Contaduría Universidad de Antioquia, 41, 191-207.

Machado, M.A., (2004). Dimensiones de la contabilidad social. Revista internacional Legis de contabilidad y auditoría, 17, 173-218.

Osorio, J.A, y Duque, M.I. (2002). Modelos de medición y desempeño interrelacionados en la Contabilidad de Gestión. Contaduría Universidad de Antioquia, 41, 113 – 143.

Ripoll, Vicente; Balada, Tomás. Información de Costes para la Toma de Decisiones Empresariales. Primera edición. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. Página 15, 217

Rodríguez, L. La Contabilidad de Gestión, Contaduría Universidad de Antioquia, 38, 137-147.

Universia (2010), Universidad del Valle, <http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2010/11/04/672463/informe-mypimes-iberoamerica.html>

Universidad de Antioquia. Tesauro, en <http://contaduria.udea.edu.co/index.php?page=Busquedas.PaginaTesauro&modulo=Tesaur>
o

Viñas, J. (2005). Herramientas de la contabilidad de gestión aplicadas en la administración local. IX Congreso Internacional de Custos - Florianópolis.

(s.f.). Recuperado el 23 de 04 de 2012, de MIPYMES PORTAL EMPRESARIAL COLOMBIANO:<http://www.miPymes.gov.co/publicaciones.php?id=372>

LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL ATRASO. (13 de DICIEMBRE de 2009). Recuperado el 4 de 03 de 2012, dePORTAFOLIO.CO: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-6796708>

ÁLVAREZ OSORIO, M. C. (Acceso el 5 de Septiembre de 2011). ÁLVAREZ OSORIO, Martha Cecília, LONDOÑO BETA Descripción del modelo contable colombiano y del modelo contable internacional. Recuperado el 5 de 9 de 2011, deaprendeenlinea.udea.edu.co:
<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/189/DescripcionModeloContableColombiano.pdf>

DUQUE R, María Isabel y OSORIO A, Jair Alberto, Modelos de Medición y desempeño interrelacionados en la contabilidad de gestión. En Revista Contaduría No.41. Universidad de Antioquia. Medellín, 2002, p. 113.

GENOVEVA, A. (09 de 2003). LA REALIDAD DE LA PYME COLOMBIANA DESAFÍO PARA EL DESARROLLO. Recuperado el 14 de 01 de 2012, de FUNDES LA RED DE SOLUCIONES EMPRESARIALES:
<http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>

González, I. D. (12 de 10 de 2011). Comercio Internacional: Oportunidades a la vista para Pymes. Recuperado el 01 de 05 de 2012, de NEGOCIOS Y EMPRENDIMIENTO:
<http://www.negociosyemprendimiento.org/2011/10/comercio-internacional-oportunidades-la.html>

Isaza, A. M. (09 de 09 de 2010). Colombia en el Índice Global de Competitividad. Recuperado el 17 de 10 de 2011, de Ruta n Medellín, Centro de innovación y negocios.:
<http://www.rutanmedellin.org/blogueros/nlaruta/default.aspx>

PARDO, S. (29 de 05 de 2009). LOS ACUERDOS COMERCIALES Y LAS PYME. Recuperado el 24 de 02 de 2012, de MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO:
http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/Presentaciones/3_MCIT_AcuerdosComerciales.pdf

Silva, D. G. (s.f.). La Problemática De Las Pymes en Colombia: Internacionalizarse o Morir. Recuperado el 10 de 02 de 2012, de Universidad Sergio Arboleda:
<http://www.usergioarboleda.edu.co/Pymes/noticia1.htm>

Vesga, R. A. (2008). GEM, Global Entrepreneurship Monitor : reporte anual Colombia 2008 . Bogota: Universidad de Los Andes, Universidad ICESI, Ediciones Uniandes, 2009.

Normas Contables, Plan Único de Cuentas. Decretos 2649 y 2650 de Diciembre de 1993. Editorial Unión Limitada. Bogotá. 2005

CORREA GARCÍA, Jaime Andrés. “Análisis comparativo: el Ebitda y el flujo de caja libre –FCL- y su aplicación en la gestión financiera empresarial”. Revista Legis de Contabilidad & auditoría. Octubre/Diciembre 2007.