

**Importancia de la información Financiera como soporte en la planeación estratégica de las
PYMES**

**Cristian Camilo López Ruiz, Diego Fernando Sandoval Martínez, Edison Leonardo
Herrera Robles**

**Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia de Información
Financiera**

Director

José Fernando Martínez Lozano

Especialista en Finanzas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Especialización en Gerencia de Información Financiera

2022

Dedicatoria

Le damos gracias a DIOS por la oportunidad que se nos dio para enfrentar esta nueva etapa de la vida y la adquisición de nuevos conocimientos los cuales sabremos aprovechar e implementar para beneficio propio y para la sociedad. Cabe resaltar la importancia de nuestras familias que siempre nos dieron su apoyo tanto motivacional como económico para poder culminar de manera exitosa esta nueva etapa de nuestras vidas, también la labor de nuestros amigos, compañeros y profesores ya que sin ellos y sin su valioso aporte no habiéramos alcanzado ese peldaño importante dentro de nuestro proyecto de vida para la adquisición de nuevos conocimientos los cuales nos abrirán muchas puertas para desempeñarnos de excelente manera en el ámbito laboral. Muchas gracias a todos.

Agradecimientos

Dios por ser nuestro guía y acompañarnos en el transcurso de nuestras vidas, brindándonos paciencia y sabiduría para culminar con éxito esta meta propuesta, a nuestros padres por ser pilar fundamental y habernos apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron, a la “Universidad Santo Tomas sede Floridablanca; Facultad De Ciencias Económicas” permitirnos el desarrollo como profesional, a través de los conocimientos impartidos en la misma, agradecemos al Dr. José Fernando Martínez Lozano quien con su experiencia, conocimiento y motivación nos orientó en la investigación, a todos docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarnos como personas y profesionales.

Contenido

Introducción	9
1. Importancia de la información financiera como soporte en la planeación estratégica de las PYMES	11
2. Justificación	11
3. Descripción del problema	14
3.1 Planteamiento del problema	14
3.2 Formulación del problema	15
4. Objetivos	16
4.1 Objetivo general	16
4.2 Objetivos específicos.....	16
5. Marco referencial	16
5.1 Estado del arte/ antecedentes.....	16
5.2 Marco Teórico	19
5.2.1 Planeación estratégica	19
5.2.2 Estados financieros	20
5.2.3 Competitividad	21
5.3 Marco Conceptual	22
5.3.1 Contabilidad de gestión	22
5.3.2 Control interno administrativo y contable	22
5.3.3 Herramientas estratégicas	23
5.3.4 Inventarios de mercancía	23
5.3.5 Pymes	23

5.3.6 Toma de decisiones en las organizaciones 24

6. Metodología de la investigación 24

6.1 Tipo de investigación 24

6.2 Enfoque de la investigación 25

6.3 Diseño de la investigación 25

6.3.1 Procedimiento o fases 25

6.4 Propósito..... 26

6.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información..... 26

7. Desarrollo de los objetivos..... 26

7.1 Aspectos a incorporar en la información financiera, de acuerdo con los aportes de especialistas 26

7.2 Especificar factores que incorpora la planeación estratégica conforme a las herramientas que puedan ser adaptadas a las PYMES..... 28

7.3 Describir las herramientas que dan apoyo a la planeación estratégica de las PYMES que sinergizan con la información financiera 30

7.3.1 Análisis del entorno 30

7.3.2 Diagramas de proceso y de flujo 30

7.3.3 Administración de proyectos usando tiempos determinísticos (CPM) 30

7.3.4 Programación..... 30

7.3.5 Diagrama de Red o “Diagrama de Flechas” 31

7.3.6 Árbol de decisión..... 31

7.3.7 Grafica de GANTT..... 31

7.3.8 Grafica de carga..... 31

7.3.9 Análisis FODA	31
7.3.10 Análisis de Red PERT	32
7.3.11 Análisis del Punto de equilibrio.....	32
7.3.12 Programación Lineal	32
7.3.13 Metodología FODA.....	32
7.3.14 Teoría de colas.....	32
7.3.15 Teoría de la probabilidad.....	33
8. Conclusiones.....	34
9. Recomendaciones	35
Referencias.....	37

Resumen

El propósito del presente trabajo ha sido la formulación de los elementos a incorporar dentro de la información Financiera, los cuales sirven de soporte en la Planeación Estratégica de las Pymes, inicialmente se determinaron los factores a incorporar de acuerdo a los aportes de especialistas, posteriormente se especificaron los aspectos que incorpora la Planeación estratégica de acuerdo con las herramientas que puedan ser adaptadas a las pymes, para finalmente describir un instrumento de apoyo a la gestión de las pymes, basado en las síntesis analizada de la información contable y financiera de las organizaciones. Se han formulado elementos teóricos como los factores organizacionales en las empresas, la contabilidad de gestión, los registros de los estados financieros y su aplicación en los objetivos de las entidades, entre otros aspectos. Por medio de una metodología de orden descriptiva y con enfoque cualitativo, se llevó a cabo este trabajo que ofrece como resultado principal la descripción de una herramienta de apoyo a la gestión de las pymes, y presenta una síntesis para la discusión como la información financiera para servir de apoyo en los procesos de planeación en las organizaciones y el papel de la contabilidad en la gestión eficiente de la empresa.

Palabras clave: competitividad, control interno, información financiera, objetivos funcionales, planeación estratégica, PYMES

Abstract

The purpose of this work has been the formulation of the elements to be incorporated into the Financial information, which serve as support in the Strategic Planning of SMEs, initially the factors to be incorporated were determined according to the contributions of specialists, later they were They specified the aspects that the Strategic Planning incorporates in accordance with the tools that can be adapted to SMEs, to finally describe an instrument to support the management of SMEs, based on the analyzed syntheses of the accounting and financial information of the organizations. Theoretical elements have been formulated such as organizational factors in companies, management accounting, records of financial statements and their application in the objectives of entities, among other aspects. Through a descriptive methodology and with a qualitative approach, this work was carried out, which offers as the main result the description of a support tool for the management of SMEs and presents a synthesis for discussion such as financial information for serve as support in the planning processes in organizations and the role of accounting in the efficient management of the company.

Keywords: competitiveness, internal control, financial information, functional objectives, strategic planning, SMEs

Introducción

Los diversos análisis que lleva a cabo la empresa para adelantar su planeación estratégica consideran variadas implicaciones de orden administrativo, pero deben tener el soporte de la información financiera que permite actuar en escenarios con menor grado de incertidumbre. De acuerdo con lo que expresa Martelo, Ponce, & Acuña (2016), los elementos de la planeación deben surgir desde la dirección y aplicarse en toda la entidad con un modelo adecuado a sus necesidades, lo menos complejo posible para que pueda ser entendido, sin necesitar mucho tiempo para ser aplicado, basado en las metas que se quieren lograr y haciendo en el soporte que brindan los estados financieros para disminuir la inseguridad en la toma de decisiones.

Por su parte, Espinosa (2016), concibe la gestión en las empresas como una base en la planeación estratégica en la cual se revisan los procedimientos actuales, comparados con elementos que entrega la contabilidad de gestión y el esquema general que presenta la organización, basado en una estructura colaborativa del talento humano. Este sistema observa al trabajador en un esquema vertical, por áreas y orientado mediante un mapa de procesos, eliminando la concepción vertical y pensando mejor en un empleado con funciones sistemáticas y orientadas al crecimiento de la compañía, contando con el soporte de la información financiera.

Se justifica entonces un esquema que tenga el soporte de todos los lineamientos de orden administrativo, en el cual se aplique la planeación estratégica, los ciclos PHVA, las herramientas de diagnóstico como la DOFA, la planificación que ofrece para las empresas el modelo CANVAS o el Balance Scorecard BSC, entre otros; los cuales deben apoyarse en la información que se ofrece en las finanzas de la compañía. David (2017), en su análisis sobre planeación estratégica, describe que la empresa inicialmente diseña su misión y visión, posteriormente

realiza un balance interno y externo a manera de auditoría, como las que se plantean en la DOFA y los ejecuta al establecer sus objetivos por medio de seleccionar la mejor estrategia.

De cualquier manera, la importancia de la información Financiera como soporte en la Planeación Estratégica de las Pymes, se adecua a conceptos como los que esgrime Araya (2017), donde manifiesta que primordialmente debe estar asociada a las mejores relaciones entre directivos y trabajadores de la empresa, pero teniendo presentes aspectos como una planeación englobada con los objetivos, sustentada en las finanzas para que perdure y se consolide en el tiempo, con grandes rasgos de creatividad e innovación para enfrentar la competitividad del mercado, revisando los modelos de planeación de inversiones, el análisis del segmento y los demás factores del entorno.

1. Importancia de la información financiera como soporte en la planeación estratégica de las PYMES

2. Justificación

La principal razón para llevar a cabo este estudio es entregar un soporte con conocimiento práctico para las pymes de la región, las cuales conforman gran parte del tejido empresarial y son importantes en cifras para la economía de la nación como el empleo y el crecimiento económico. De igual manera, estas organizaciones son valiosas por la contribución con empleos indirectos, sin embargo, sus problemas se dan por la informalidad de sus procedimientos y la falta de capital para adelantar los procesos productivos. Unido a lo anterior, según lo que asevera Calvo (2017), la llegada de empresas multinacionales al país y la gran competencia hace que estas entidades deban valerse de las mejores herramientas para solventar sus falencias en productividad y eficiencia, por tanto, tener un sostén desde la información financiera es un elemento interesante para soportar estas nuevas connotaciones del mercado.

El trabajo también se justifica desde la óptica de los profesionales en las ramas de administración, la contaduría o las finanzas, quienes tienen en esta herramienta mejores bases para llevar a cabo la gestión eficiente en las pymes, por medio de decisiones asertivas Mayor (2020), considera que el registro de las operaciones financieras y el reporte entregado por los estados financieros debe servir para realizar una eficiente gestión al frente de las empresa, por ejemplo, para controlar los costos, enrutar los planes o sustentar la toma de decisiones en un entorno obliga a la flexibilidad en las operaciones para automatizar los procesos y enfrentar la alta competencia.

La puesta en marcha de la planeación estratégica en la empresa cumple diversos pasos para mostrar la eficiencia y cumplir su cometido, los aportes de Castro (2019), exponen una estructura que está compuesta por lo interno y lo externo, que se puede llevar a cabo desde herramientas de diagnóstico como la matriz DOFA, en la cual se revisan los factores del entorno y los elementos internos, los cuales se componen por equipos de trabajo que incorporan cada actividad en un sistema que lleve implícitos los procesos de mejora continua y deben estar apoyados en la información financiera para que se cumplan los planes de la empresa acorde a los proyectos que deben tener un sustento económico con los activos de la empresa o con financiación externa la cual debe estar solventada con los informes financieros.

La planeación empresarial evalúa el desempeño, revisa los recursos financieros y plantea estrategias, propósitos y acciones a llevar a cabo en el logro de los objetivos de cada organización. Según Roncancio (2018), después se ejecuta la táctica como puente entre los planes y la ejecución de estos, basado en herramienta como el Balance Scorecard, el cual tiene un componente o perspectiva financiera en los que se ejecutan acciones para disminuir los costos de operación, alcanzar los niveles de precios deseados o para mejorar los márgenes de rentabilidad. Esta perspectiva financiera la complementa con la perspectiva del cliente, los procesos o la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Este análisis permite una planeación basada en los soportes financieros para lograr los objetivos que la empresa pretende.

Es necesario entender que ha cambiado la manera como los directivos conducen las empresas y también la forma como se toman decisiones, las cuales deben ser planeadas por la dirección y contando con un departamento que brinda toda la información de las finanzas. Villamizar (2016), cree valioso que las empresas revisen el control de inventarios, la manera de gestionar cada proceso, calcular los costos para todas las operaciones, deducir los precios de los

bienes y servicios que ofertan en el mercado, en resumen, observar los parámetros de la contabilidad de gestión llevando a cabo prácticas asertivas para que los profesionales puedan tomar decisiones en escenarios más seguros, mejor analizados y contribuyan con la competitividad a través de una acertada búsqueda de los objetivos corporativos.

Todos los estudios de investigación también revisten importancia para los profesionales, quienes llevan a la práctica los conocimientos adquiridos en su formación de pregrado o en los estudios de especialización o maestrías, pero observados desde un escenario en el que deben aplicar sus competencias, precisamente para sopesar los conocimientos del aula con los que se plantean en el mercado de bienes y servicios. De igual manera para las instituciones de educación superior, que a través de estos trabajos cumplen con los pilares de su razón de ser, que se soportan en la formación, la docencia y también en la investigación.

3. Descripción del problema

3.1 Planteamiento del problema

En un informe llevado a cabo por Muñoz (2020), se afirma que uno de los principales desafíos para la sostenibilidad de las Pymes se relaciona con la competitividad en los mercados actuales, la preocupación primordial radica en las cifras que estas organizaciones generan en el aparato productivo colombiano, al constituir el 80% de los empleos en la nación y formar el 90% del tejido empresarial, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (Dane). Por estas razones se hace necesaria la generación de procesos y tácticas basadas en la planeación estratégica, para estar acorde a los lineamientos del mercado global e incrementar sus posibilidades de crecimiento generando herramientas de sostenibilidad.

Dentro del soporte para adelantar procesos de planeación estratégica, es importante la presencia de la gestión financiera en la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos de la empresa. Valle (2020), considera la información financiera un elemento clave en la orientación de la compañía para alcanzar sus metas, al mostrar a sus dirigentes problemas que pueden presentarse a futuro, presentar estados financieros, información de clientes, datos de primera mano sobre los bienes y servicios que elabora la organización y en general tener un balance de la empresa que le marque el derrotero a seguir en las disposiciones que se tomen por parte de la gerencia para lograr los objetivos empresariales.

Las decisiones de la empresa deben tomarse con alto grado de certeza, disminuyendo la incertidumbre en los procesos que se llevan a cabo, se deben introducir todos los datos que exigen las normas contables, incluso de las nuevas normas NIIF para Pymes. Una guía con los

aspectos fundamentales de la información financiera, que sirve como base a los procesos estratégicos de la empresa con el propósito de mejorar sus procesos, debe incluir, según Ulloa (2015), el balance de situación, describiendo activos, deudas con proveedores, pasivos en general y los valores aportados por los socios, definido como patrimonio.

Es recurrente conocer la situación financiera de la empresa para tomar mejores decisiones sobre su crecimiento, para lo que debe establecer los informes del Estado de Resultados integral del periodo, para estar al tanto de las acciones de la empresa en un periodo determinado, debido a que muestra la relación entre los ingresos los costos y gastos, para tomar los correctivos y organizar la empresa de forma estratégica, teniendo en cuenta los movimientos económicos a llevar a cabo para lograr los objetivos. Adicionalmente por parte de la dirección debe conocerse la operatividad del flujo de efectivo, el estado de cambio en el patrimonial, las razones de liquidez o la rotación de cartera, entre otros elementos. (Ulloa, 2015).

Del mismo modo, es necesaria la incorporación de los factores que se describen en la información financiera de las pymes para que por parte de la dirección se tomen las mejores decisiones, en un segmento de empresas muy representativo en la economía del país por las cifras que presentan en empleo, crecimiento económico y participación en general en el tejido empresarial de Colombia, sus implicaciones permiten que se alcancen de manera eficiente los propósitos que se han descrito en la Misión y que se quiere alcanzar con las Visión de este grupo de empresas.

3.2 Formulación del problema

¿Qué elementos debe incorporar la información Financiera para servir de soporte en la Planeación Estratégica de las Pymes?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Formular los elementos a incorporar dentro de la información Financiera para servir de soporte en la Planeación Estratégica de las Pymes.

4.2 Objetivos específicos

Determinar los aspectos a incorporar en la información financiera, de acuerdo con los aportes de especialistas, como soporte para la planeación estratégica.

Especificar los factores que incorpora la Planeación estratégica conforme a las herramientas que puedan ser adaptadas a las pymes.

Describir las herramientas que dan apoyo a la planeación estratégica de las PYMES que sinergizan con la información financiera.

5. Marco referencial

5.1 Estado del arte/ antecedentes

La revisión de estudios inicialmente en el orden internacional presenta una investigación sobre planeación estratégica llevada a cabo en la Universidad de Zulia por Martin, Fiorino y Reyes (2020), en los que se destacan en primera instancia los estragos de la pandemia Covid 19 y posteriormente se recomiendan acciones para las empresas encargadas del ciclo de producción, que lógicamente sin los ingresos de los compradores rompen la cadena en la cual las

organizaciones son participes al elaborar los bienes y prestar servicios, se requiere de estrategias que aporten desde los niveles administrativos y se apliquen en toda la compañía para solventar los inconvenientes que se han presentado producto de la crisis.

Agregando a lo anterior, en Costa Rica se lleva a cabo una investigación de Arnoldo (2017), la cual analiza la dificultad para las pymes la aplicación de modelos de planeación estratégica para que verdaderamente trasciendan en el tiempo y las consoliden en el mercado al cual pertenecen, resaltando la importancia de sus procesos para todo el soporte económico por las cifras que aportan. Desde su percepción deben consolidarse primeramente los elementos que tienen relación con el trabajo colaborativo, la creatividad, la innovación, revisarse en su interior, analizar el entorno competitivo y soportarse en una eficiente planeación que parta desde la gerencia para que se consigan los objetivos descritos en la Misión.

La planeación debe soportarse desde los procesos de contabilidad de gestión estratégica, por ejemplo, el estudio llevado a cabo en México por Martínez y Blanco (2017), la gestión estratégica respalda la estrategia de la empresa y sirve de soporte en el desempeño del profesional de la contaduría, que en la actualidad también es un referente a las decisiones de la organización. Por medio de una revisión de la literatura existente, esboza las técnicas que se aplican como soporte de la gestión contable y los aportes de la contabilidad para la visión estratégica de las compañías.

En ese mismo orden de ideas, la investigación de Baigorria (2018), sobre la Contabilidad de Gestión en Pymes adelantado en Córdoba (Argentina), ratifica que los procesos de planeación que aplican las grandes empresas también las deben llevar a cabo las pymes, conminando a los profesionales de la contaduría para que además de presentar informes y elaborar estados financieros, sean un instrumento de gestión de los procesos de estas entidades y un soporte para

la toma de decisiones en el momento de enfrentar el mercado, aprovechando sus oportunidades y con procedimientos que permitan eludir y salvar sus debilidades.

Por su parte en los estudios nacionales sobre la gestión de la contabilidad en la toma de decisiones de las pymes, se cita el trabajo de Buelvas-Meza y Mejía-Alfaro (2015) en la Corporación Universitaria del Caribe, el cual revisa la gestión contable, los sistemas de costeo y la manera de incidir el sistema de información contable con todos sus componentes para soportar los procesos e incrementar la rentabilidad de las entidades, de esta forma es posible lograr ventajas competitivas en el sector que hace presencia. Se hace necesario que la empresa documente todos sus procedimientos, los sistematice de manera ordenada y sirvan de sustento para que pueda alcanzar sus metas.

La misma percepción ofrecen Gómez y Contreras (2018), en un estudio llevado a cabo Cúcuta, mostrando una gestión estratégica básica en las empresas que buscan competir en el mercado actual, colocando gran énfasis en la revisión sistemática de los costos de producción, elemento básico en la subsistencia de las empresas, el cual forma parte de la cadena de valor. Al determinar el origen de los mismos en el interior de la empresa y complementado con el análisis externo, configuran respuestas a la competitividad del mercado. Es perentorio para las pymes el análisis de sus sistemas de costeo y todos los demás factores de gestión para lograr su sostenibilidad.

En las UTS de Bucaramanga se desarrolla un estudio sobre la herramienta Excel como fundamento de la gestión contable y financiera para MiPymes, presentado por Orejarena, Rueda, y Velandia (2020), en microempresas dedicadas a la comercialización de detalles para toda ocasión, el propósito es entregar los registros contables y financieros de las microempresas para soportar la Misión Gerencial con informes completos y eficientes, teniendo en cuentas las

normas aceptadas por las leyes de la Colombia, convirtiéndose en un sostén para la toma de decisiones.

Finalmente, Moreno (2019), en su estudio sobre los sistemas de información contable y financiero basado en los inventarios y enfocado en la empresa MEGATIRE de la ciudad de Bucaramanga, tiene en cuenta las NIIF para pymes y sugiere que adicional a la venta de bienes por parte de las empresas, se requiere un soporte vital a través de los servicios ofrecidos para satisfacción de los compradores. En lo relativo a las NIIF, su principal contribución tiene relación con la adecuada gestión y control de inventarios, que permiten relacionar la rotación de mercancías como soporte importante en la eficiencia de las empresas y las ventas al público, de donde se derivan los principales ingresos.

5.2 Marco teórico

5.2.1 Planeación estratégica

Valenzuela (2016), considera la planeación estratégica como un plan general que parte desde la dirección de la empresa, se aplica en toda la organización y sirve para incrementar la competitividad, regularmente se planea en el presente y se aplica para el largo plazo. Incluye diferentes herramientas que se deben soportar con base en los recursos que posee la empresa desde los activos, el orden financiero y el sustento en el talento humano o los activos, revisando los condicionantes internos y externos.

Por su parte, Hernández, Cardona y Del Rio (2017), diferencian la planeación estratégica del direccionamiento estratégico, el cual es más general mientras la planeación se considera un instrumento de orden administrativo con gran trascendencia en la empresa. Su orientación es que

debe direccionarse hacia el mercado, observando la comercialización enfocada al segmento, para confrontarla con los factores internos y mejorar lo que puede cambiar y tratar de ser consecuente con los hechos en los que la empresa no tiene incidencia.

Adicionalmente, Caamaño, Osorio y Herrera (2018), consideran la planeación estratégica un proceso metódico diseñado dentro de un espacio de tiempo y con los objetivos claros que se persiguen por parte de la empresa, valiéndose del talento humano, los activos que posee y la tecnología aplicada a los procesos, para conseguir los objetivos. Sus recomendaciones precisamente se encaminan a evaluar por objetivos, mediante un proceso flexible que permita su reevaluación acorde a los hechos del entorno, debido a que al no existir una fórmula general, se debe planificar acorde a cada organización en particular y tener la posibilidad de replantear lo que no se acomode a las metas que se quieren alcanzar.

Finalmente, de acuerdo con Araya (2017), este instrumento debe ser un proceso mancomunado desde la dirección y articulado con los trabajadores, de esta manera juntos alcanzan sus objetivos de consolidación en el mercado, de crecimiento particular y mejoramiento de su calidad de vida. Según el autor, la estrategia debe articular creatividad innovación de procesos y productos, planeación de inversiones, análisis del sector, entre otros aspectos, de forma que permita tener elementos de peso para lograr ser competitivos.

5.2.2 Estados financieros

Climent y Pavía (2015), consideran los estados financieros aquellos informes y cuentas que reflejan la situación económica y financiera de las corporaciones, con sus diversas implicaciones acordes a los principios contables y representan información de primera mano para los directores de las empresas. Los estados financieros son:

- El estado de situación financiera, que muestra la situación de la empresa.
- El estado de resultados integral del periodo, que muestra la situación de la compañía en el periodo de análisis.
- El estado de cambios en el patrimonio.
- El estado de los flujos de efectivo o flujo de caja, el cual permite la operación de la empresa para cumplir con sus compromisos inmediatos y para que la empresa pueda adelantar sus operaciones (Climent y Pavía, 2015).

De otra parte, las consideraciones de Valdez-Requene, Nazareno-Véliz y Tóala-Preciado (2017), apuntan a una contabilidad de costos encargada de la información contable y sustento en la toma de decisiones, dirigidos desde la gerencia, pero con gran responsabilidad sobre los encargados de la información financiera. La variabilidad del mercado y la alta competencia ha generado que se implementen nuevos procesos productivos con altos niveles de eficiencia, la disminución de los costos de producción o la inclusión de elementos diferenciadores, son nuevas estrategias que las empresas deben aportar soportados en los que reportan los estados financieros.

5.2.3 Competitividad

Las tareas de la administración y todo el andamiaje que diseñan los administradores y directores de las compañías, deben apuntar a lograr la competitividad que exige el mercado, los procesos de planeación estratégica, el servicio al cliente, la consolidación de la base de datos de clientes y recomendaciones para la fidelización de los compradores, los planes de marketing y las acciones de liderazgo, además de los elementos encaminados al control de las operaciones, permiten su eficiencia en la elaboración de bienes y servicios para que la empresa compita en el mercado (Lovato, López y Acosta, 2018).

Por su parte, López, Arvizu, Asiain, Mayett y Martínez (2018), basados en los conceptos de Porter, reflejan la competitividad basados en la actividad productiva, a través de teorías como la ventaja competitiva de las naciones, que compara los factores de producción propios de cada país y los menciona como el aspecto que puede contribuir a la diferenciación de los procesos. De igual manera, en las cinco fuerzas competitivas, observa las empresas de apoyo, la competitividad del segmento, los productos sustitutos y demás consideraciones en las organizaciones respecto a la competencia para llevar a cabo las estrategias que le permitan alcanzar ventaja sobre sus similares.

5.3 Marco Conceptual

5.3.1 Contabilidad de gestión

Los elementos de la información financiera deben incluir el balance de situación financiera, el estado de resultado integral del periodo, el flujo de efectivo y el estado de cambio en el patrimonio, las razones de liquidez, de rentabilidad y de deuda y los presupuestos; para que cada uno de estos factores puedan ser comparados con el entorno competitivo de la empresa y soporten las decisiones que se tomen por parte de la dirección, basados también en Software contable que presente los soportes contables de la empresa. (Garcés, Leal y Martínez, 2020).

5.3.2 Control Interno administrativo y contable

El control interno son las acciones de las organizaciones modernas que se relacionan con la gestión financiera de la empresa, como mecanismo de control por las cifras que entrega, por la gestión contable que también es básica para lograr los resultados en la empresa y todos los demás

elementos encaminados al logro de los objetivos planeados por parte de la compañía (Serrano, Señalín, Vega y Herrera, 2018).

5.3.3 Herramientas estratégicas

Una de las herramientas más usadas es la de diagnóstico DOFA, que se basa en la información de los equipos de trabajo y revisan los aspectos en los cuales la compañía es fuerte, en los que tiene debilidad y comparado con los elementos del entorno lleva a cabo su estrategia aprovechándose de las oportunidades que entrega el mercado, reparando en las amenazas para poder eludirlas. Cada área es responsable del análisis y de los aspectos revisados depende la efectividad de esta herramienta de diagnóstico. Los directivos de la empresa se encargan de definir los aspectos que surgen del análisis situacional para poner en marcha el plan estratégico (Pursell, 2019).

5.3.4 Inventarios de mercancía

Definidas como las existencias a precio de costo de los artículos elaborados o comercializados por la empresa, son activos representados en mercancía en el estado en que fueron adquiridos o para ser transformados en otros bienes. Los inventarios de mercancía son uno de los principales activos de las corporaciones para ventas a crédito o de contado (Castillo, Reyes y Subero, 2016).

5.3.5 Pymes

Creadas mediante la ley 905 del 2004, son empresas con menos de diez empleados y activos inferiores a 500 SMLMV consideradas micro. Empresas que tienen de 10 a 50 empleados

y con activos de 501 a 5.000 SMLMV categorizadas como pequeñas y empresas con 51 a 200 empleados y activos que van desde 5.001 a 30.000 SMLMV que son calificadas medianas empresas. Representan el 90% del total de empresas del país, ofrecen el 80% de los empleos y son generadoras del 50% del PIB. Su conformación es en 60.1% por personas naturales y el 39.9% por sociedades (Villalobos, 2019).

5.3.6 Toma de decisiones en las organizaciones

El soporte que pueden brindar los estados financieros y las acciones para que las decisiones tengan en cuenta datos certeros, involucran el diseño de un esquema adecuado a las necesidades de la empresa, tener un grado de complejidad mínimo y adaptarse a los objetivos que la entidad quiere lograr en el espacio de tiempo que se estiman en el plan general (Martelo, Ponce y Acuña, 2016).

6. Metodología de la investigación

6.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado en este estudio es de orden descriptivo, buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. Hernández et al. (2010).

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2017), en este modelo descriptivo fundamentalmente resuelve el qué, sin profundizar en el cómo y el para qué. Basado en la consulta de fuentes secundarias se caracteriza el objeto de estudio sin incidir directamente en el mismo.

6.2 Enfoque de la investigación

El enfoque es cualitativo por encargarse de recopilar datos sobre la planeación estratégica para las pymes basado en la información financiera, sin utilizar datos numéricos, aunque en algunos casos apoyan la investigación sin ser determinantes en sus aportes.

6.3 Diseño de la investigación

La investigación es de orden documental, la cual apoya la investigación cualitativa por medio de recopilar, seleccionar y analizar la información a través de la consulta de lectura de documentos, libros, revistas; de páginas confiables y de buscadores especializados como Redalyc, Scielo o Google Académico, Scopus, Science Direct.

6.3.1 Procedimiento o fases

Las fases son descritas en el cronograma de actividades y enumeran en primer grado la recolección de información en fuentes secundarias, la cual es recopilada y clasificada de acuerdo con la importancia y aporte al objeto de estudio, para posteriormente diagramar cada uno de los objetivos específicos, como los elementos a incorporar en la información financiera, acorde a los especialistas y como soporte para la planeación estratégica. También se orientan los factores que incorpora la Planeación estratégica y puedan ser adoptadas a las pymes y finalmente se describe

una herramienta de apoyo a la gestión estratégica de las pymes, basado en los elementos que incorpora la información financiera.

6.4 Propósito

El propósito de la investigación es básico, para alimentar los conocimientos teóricos, basadas en principios, leyes y postulados, dejando de lado las posibles aplicaciones, pero entregando una herramienta que puede ser adoptada por las pymes que consideren la relevancia del tema.

6.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

La información se recolecta de fuentes secundarias, como buscadores especializados y páginas confiables que aportan sobre el tema de investigación. El análisis de la información se llevó a cabo por parte de los investigadores de acuerdo con su criterio de selección y el aporte de cada autor sobre el tema particular sobre el que se está disertando.

7. Desarrollo de los objetivos

7.1 Aspectos a incorporar en la información financiera, de acuerdo con los aportes de especialistas

La información financiera se debe preparar con un criterio claro y siguiendo un método sistemático, deber servir para la elaboración de proyecciones y para mostrar los aspectos más significativos de la organización o empresa, Se deben seleccionar cuidadosamente los datos a

incluir en un informe financiero, de modo que el usuario capte el mensaje y sobre la base de ese mensaje pueda tomar decisiones acertadas.

Primeramente, se aporta la información financiera (Estado de Situación Financiera, Estado de Resultado Integral del Periodo, Estado de Cambio en el Patrimonio y el Estado de Flujo de Efectivo), que soporta la gestión de las pymes para sus procesos de planeación en diversos aspectos como los que se citan a continuación y de acuerdo con las contribuciones de Zanatta (2020):

- Conocer detalladamente la forma cómo se registran o realizan las operaciones dentro de las empresas, basándose en las políticas contables y la metodología de medición de las transacciones, cómo se elaboran o preparan actualmente los estados financieros y cómo se realizará de ahora en adelante.
- Registro de todas las transacciones de la entidad para mantener el control de los activos y recursos de la entidad.
- El conocimiento de los ciclos transaccionales, los mapas de proceso y el control interno determinarán los puntos críticos que se verán más afectados y así poder establecer los cambios que sean necesarios para el manejo de la información, los cuales se plasman en el manual contable operativo.
- Analizar las negociaciones que orienta la empresa por parte del Contador público como encargado de las operaciones contables y como soporte a estas operaciones.
- Reflejar los resultados económicos y financieros que obtiene la empresa en un periodo determinado.

- Mostrar los resultados en libros o en el Software de la empresa que incorpora el Balance de Situación financiera, la Cuenta de Resultados, el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y el Estado de Flujos de Efectivo.

La información financiera provee los resultados de la indagación para determinar los beneficios reales y proponer las mejoras en los direccionamientos de la organización y facilitar la toma de decisiones.

7.2 Especificar factores que incorpora la planeación estratégica conforme a las herramientas que puedan ser adaptadas a las PYMES

La planificación es esencial para cualquier organización, y es además la manera más segura de lograr objetivos; como lo indica esta definición, la planeación estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, los sistemas de información y cada uno de los procesos del sistema de gestión para así lograr el éxito. Según Peter Drucker sabiamente expreso lo siguiente: “la planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras sino del futuro con las decisiones actuales” entendiendo esto nos da a entender que el propósito de la planeación estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo busca tener una decisión solida de hoy para el mañana.

Según lo que asevera López M. (2021), una ventaja de gestionar los procesos de la empresa a través de la información financiera es el hecho de ser interna, no es necesario que se haga pública y no debe cumplir ninguna normativa para ser aplicada, la entidad la utiliza teniendo en cuenta su experiencia y con miras a afrontar el mercado. Primordialmente las pymes pueden adoptar estos informes para:

Aplicarla desde cada una de las áreas de la empresa, conociendo los costos de cada operación, elemento que facilita la toma de decisiones sobre cada producto que la empresa elabora, esta revisión hace que se revisen los resultados de cada bien o servicio que la empresa ofrece en particular.

La Gestión basada en los datos de la información financiera es un instrumento del área contable de la empresa, pero debe ser asimilada por los directores y gerentes para convertirse en una herramienta de orden administrativo con el cual se logran los informes de cada departamento, de manera que se aplica en toda la empresa, pero de manera específica en cada departamento para mayor eficiencia.

Una de las características es permitir sumar los costos que se derivan de cada departamento, lo que hace que pueda determinarse el precio mínimo de venta del producto, la decisión de la gerencia consiste en establecer el margen de ganancia conforme al ciclo de vida en el mercado, pero teniendo claro cuál es su costo real.

Gestionar la planeación desde la información financiera hace posible tener de primera mano la información sobre las existencias de mercancías, su estado actual, las existencias en producción, almacén y hasta el tiempo medio de fabricación de cada uno de los productos que elabora la empresa.

También es posible revisar los resultados de todos los periodos para realizar comparativos de datos y adelantar planes de mejora en el ejercicio presente.

Los directores tienen la oportunidad de observar desviaciones de cada procedimiento, para establecer mecanismos de control en cada proceso de producción, con un soporte específico para todas las áreas de la empresa.

7.3 Describir las herramientas que dan apoyo a la planeación estratégica de las PYMES que sinergizan con la información financiera

Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.” (Santillán Álvarez, 2008).

7.3.1 Análisis del entorno

El análisis de grandes cantidades de información para detectar tendencias emergentes y crear escenarios.

7.3.2 Diagramas de proceso y de flujo

Sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento. Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operación que se representa con un círculo, transporte que se representa con una flecha, inspecciones con un cuadrado, demoras y por último almacenamiento que se representa con un triángulo.

7.3.3 Administración de proyectos usando tiempos determinísticos (CPM)

Se utiliza para encontrar el tiempo de terminación más corto de todo el proyecto. Para esta técnica debemos determinar el tiempo de inicio más inmediato y el tiempo de terminación más breve.

7.3.4 Programación

Listado de las actividades necesarias, su orden para realizarse, quien debe hacer cada una y el tiempo necesario.

7.3.5 Diagrama de Red o “Diagrama de Flechas”

Se elabora mediante flechas y círculos. Las flechas representan las actividades y los círculos representan los eventos ya sea de inicio y finalización.

7.3.6 Árbol de decisión

se emplea en decisiones donde una cadena de factores tiene incidencia sobre los resultados. El objetivo es maximizar el valor esperado, el cual se calcula en cada vértice del árbol de derecha a izquierda en forma sucesiva.

7.3.7 Grafica de GANTT

Grafica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical.

7.3.8 Grafica de carga

“Es una gráfica de Gantt modificada. En lugar de enlistar las actividades en el eje vertical, los cuadros de carga listan departamentos enteros o recursos específicos.” (INAFED).

7.3.9 Análisis FODA

Este análisis es utilizado para detectar las relaciones entre las variables más importantes y de esta manera realizar un diseño de estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo de cada organización.

7.3.10 Análisis de Red PERT

Esta red es una herramienta cuantitativa que se utiliza en la planeación y control. Por medio de ellas se puede contar con un modelo de optimización que entregue la solución óptima de una secuencia de actividades en el tiempo que deben realizarse cada una. No obstante, también sirve para programar un proyecto por adelantado y calcular el tiempo necesario para completarlo. Este análisis requiere que primero identifiquemos las actividades del proceso, sus secuencias y tiempo de cada una.

7.3.11 Análisis del Punto de equilibrio

Es una técnica utilizada para identificar el punto en el que el ingreso total es suficiente para cubrir los costos totales: $PE = TCF / P - CV$ Donde: PE= Punto de equilibrio TCF= Total de Costos Fijos P= precio unitario CV= Costo Variable Unitario 9.

7.3.12 Programación Lineal

Es una técnica matemática que resuelve problemas de asignación de recursos.

7.3.13 Metodología FODA

Es un esquema o matriz en la que se abordan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

7.3.14 Teoría de colas

Técnica que equilibra el costo de tener una fila de espera contra el costo de servicio de atender esa cola.

7.3.15 Teoría de la probabilidad

Uso de estadísticas para analizar patrones previsible anteriores y reducir el riesgo de planes futuros. (Xochitl Abigail Luna Lagunes).

De acuerdo con las afirmaciones de Valdez-Requene, Nazareno-Véliz y Tóala-Preciado (2017), se establece que la gestión de la planeación de la empresa por medio de la información financiera permite suministrar los elementos que necesitan los órganos directivos para la toma de decisiones y como soporte en los proyectos gerenciales con aspectos como los que se entregan a continuación:

- A través de la información financiera es posible determinar costos para cada actividad, de esta manera es más fácil racionalizar el gasto en cada procedimiento de la empresa y ser más eficientes en todos los proyectos que se planean.
- Se necesita determinar cuáles son las actividades que no generan valor para los compradores de los bienes y servicios de la empresa, los costos que se derivan de esas acciones se deben suprimir y evitar.
- Existen en la empresa actividades primarias, las cuales son el soporte de los demás procesos y generan valor para el cliente, esos costos implícitos deben regularse y esas actividades potenciarse.
- Los encargados del área contable deben rendir informes sobre inventarios, pero soportados en los pedidos y los ingresos, también revisar los costos operativos, la disponibilidad de mercancía o la rotación de esos inventarios para optimizar la toma de decisiones sobre los productos que la empresa comercializa.
- Las directivas en la toma de decisiones necesitan gestionar con base en los datos financieros para conocer los tiempos que se emplean en cada proceso, suministrar

información de los clientes, por ejemplo, optimizando a través de Pareto, informar sobre el comportamiento del mercado, entre otros elementos que disminuyen la incertidumbre y así optar por lo que sea la mejor decisión para la empresa.

- Al tener datos de todos los periodos, la información financiera se convierte en un elemento de control, por ejemplo, revisando los indicadores financieros, de esta forma también es posible prever el futuro para la elaboración de presupuestos.
- La información financiera interna debe aportar elementos como los costos de los productos, los gastos generales, los ingresos, los activos de la empresa, la rentabilidad y las utilidades de la compañía.

También existe información no financiera que deben conocer los directores de las empresas, como el valor de las acciones en el mercado, los tipos de interés que se fijan para los créditos, o las principales fuentes para financiar los proyectos de la empresa.

8. Conclusiones

En el primer objetivo se muestran los aportes de la información financiera para la gestión de las pymes en sus procesos de planeación, los cuales indican que se deben clasificar las operaciones registradas, examinar las transacciones que lleva a cabo la empresa para mantener el control de los recursos, analizar las negociaciones de la entidad con el soporte del contador para mayor eficiencia en las operaciones y obtener el reflejo de los resultados financieros de la empresa para conducir la planificación.

En el segundo objetivo se especifican algunos elementos a incorporar por las pymes basadas en la información financiera, que describen la importancia de ser interna por lo que no debe cumplir ninguna normativa y se utiliza teniendo en cuenta la experiencia con miras a

afrontar el mercado para aplicarla desde cada una de las áreas de la empresa, conociendo los costos de cada operación para facilitar la toma de decisiones sobre cada bien o servicio que se ofrece y al ser adoptada por los directores y gerentes, se convierte en una herramienta de orden administrativo con el cual se logran los informes de cada departamento para gestionar la planeación de manera eficiente desde la información contable.

El objetivo final entrega unos elementos de soporte financiero para la toma de decisiones de las pymes, teniendo en cuenta aspectos como la posibilidad de determinar costos para cada actividad, clarificando las actividades que no generan valor para los clientes, las actividades primarias que dan soporte de los demás procesos y generan valor para el cliente, los informes sobre inventarios, los costos operativos, la disponibilidad de mercancía, los costos de los productos, los gastos generales, los ingresos, los activos de la empresa, la rentabilidad y las utilidades de la compañía. Además, información no financiera, por ejemplo, las acciones en el mercado, los tipos de interés o las fuentes de financiación.

9. Recomendaciones

Futuros proyectos deben analizar los aportes que entrega la gestión contable dentro de las nuevas connotaciones del mercado, primordialmente para que se modifiquen las estructuras de gestión de las pymes y los procesos que se llevan a cabo para el logro de sus objetivos.

Unido a los aportes de la información financiera, se deben estudiar las funciones de orden administrativo en las pymes, teniendo en cuenta una planificación que implique cada una de las áreas de la empresa, los procesos de talento humano, los manuales de funciones y demás hechos administrativos para soportar los procedimientos de gestión.

Un estudio sobre las herramientas que incorporan las TIC, en este caso en el sistema contable y financiero de la empresa, es relevante en el análisis de la competitividad y en los procesos que llevan a cabo las pymes.

De acuerdo a los cambios en el mercado, el avance de las tecnologías, competencias más intensas, ha obligado al profesional de la contabilidad a reaccionar de la misma manera, adoptándose a nuevos entornos y retos, En este nuevo milenio la contabilidad de gestión estratégicas, intenta cambiar el pensamiento del profesional contable, en los procesos de planificación y toma de decisiones estratégicas de forma más óptima, más análisis e interpretación de la información financiera para generar mayor margen de beneficios y diferenciar a una organización de sus mayores competidores en un mercado global, identificar productos o servicios sustitutos disponibles, como nuevas tecnologías o que puedan eliminar la necesidad de un producto existente.

Evaluar los costos, un punto clave desde la cadena de suministro y elaboración de los productos y servicios, el precio que una organización puede cobrar por ellos, es por eso que la contabilidad de gestión estratégica busca la manera de disminuir costos tanto como sea posible para aumentar sus utilidades.

Referencias

- Araya, A. (2017). *Modelos de planeación estratégica en empresas familiares*. TEC Empresarial. SCIELO. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf>
- Arnoldo, L. (2017). Modelo de planeación estratégica en las empresas familiares. Tec Empresarial. SCIELO. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v11n1/1659-3359-tec-11-01-00023.pdf>
- Baigorria, L. (2018). Contabilidad de Gestión en Pymes. <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6826/Baigorria%2C%20Lia%20Soledad.%20Contabilidad%20de%20gestion%20en%20Pymes..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
<https://rdu.unc.edu.ar>:
- Buelvas-Meza, C. G., y Mejía-Alfaro, G. E. (2015). El papel de la Contabilidad de Gestión en el sistema información contable y su incidencia en la rentabilidad de las empresas. *Revista Panorama Económico*, 22, 91-108. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5671113>
- Caamaño, C., Osorio, M. y Herrera, M. (2018). Planificación Estratégica. https://www.uchile.cl/documentos/planificacion-estrategica-pdf-1188-kb_143398_2_5401.pdf.
- Calvo, M. (2017). Contabilidad de gestión en las PYMES. <https://www.captio.net/blog/contabilidad-de-gestion-en-las-pymes>
- Castillo, J., Reyes, T., & Subero, M. (2016). Inventario de mercancia. <https://www.monografias.com/trabajos93/inventario-mercancia/inventario-mercancia.shtml>

- Castro, J. C. (2019). Estructura de una planeación estratégica. <http://www.sincal.org/articulo28-estructura-de-una-planeacion-estrategica.html>
- Climent, S., & Pavía, J. M. (2015). BANKIA: ¿Para qué sirven los estados contables y los órganos de control? Estudios de Economía Aplicada. <https://www.redalyc.org/pdf/301/30133775012.pdf>
- David, F. R. (2017). Administración Estratégica. Santafé de Bogotá: Pearson Education, Inc. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Espinosa, C. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. Sociológica México. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732016000100002
- Garcés, Y., Leal, D., & Martínez, J. (2020). Posibilidades de la contabilidad estratégica en el sector inmobiliario en Bucaramanga: caso inmobiliaria Ciudad Central S.A.S. pp.63-64. https://unisangil.edu.co/phocadownload/congresos/memorias_congreso_internacional_ce_a_2020.pdf
- Gómez, J. A., & Contreras, J. J. (2018). Diseño de un sistema de costos en la distribuidora de carnes Andrés y Lina. <https://hdl.handle.net/10901/11649>
- Hernández, H. G., Cardona, D. A., & DelRío, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. Información tecnológica. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642017000500003

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. d. (2017). Metodología de la Investigación (Sexta ed.). Santafe de Bogotá: McGrawHill.
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- López, M. (2021). Contabilidad de gestión: qué es y qué aporta a la empresa. <https://blogs.imf-formacion.com>: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/contabilidad-de-gestion-que-es-y-que-aporta-a-la-empresa/>
- López, Y., Arvizu, E., Asiain, A., Mayett, Y., y Martínez, J. L. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 18(16).
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672018000100729
- Lovato, S. G., López, M. L., & Acosta, M. M. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad de las pymes. Espacios, 63(3), 1-21. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p21.pdf>
- Martelo, R. J., Ponce, A. L., & Acuña, F. (2016). Guía metodológica para el diseño de un plan estratégico informático en educaciones de educación superior. Formación Universitaria, 9(1). https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062016000100010&lng=es&nrm=iso
- Martínez, R., & Blanco, M. I. (2017). Aproximación a la contabilidad de gestión estratégica: una mirada a su evolución y vigencia. Cuadernos de Contabilidad, 18(46).
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00001.pdf>

- Martin-Fiorino, V., & Reyes, G. E. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90).
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063559019/29063559019.pdf>
- Mayor, J. G. (2020). La Contabilidad de Gestion en la Organización Empresarial. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100808&view=article&catid=388&id=1789&lang=es-ES
- Moreno, S. M. (2019). Sistema de información contable y financiero de los inventarios para la empresa Megatire de acuerdo a las normas internacionales de información financiera NIIF para pymes. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/14197>
- Muñoz, M. C. (2020). Como fortalecer la competitividad en las pymes para el 2020. Obtenido de <https://www.portafolio.co>: <https://www.portafolio.co/tendencias/como-fortalecer-la-competitividad-de-las-pymes-para-el-2020-536946>
- Orejarena, V., Rueda, L. Y., & Velandia, D. C. (2020). Herramienta en Excel de gestión contable y financiera para microempresas dedicadas a la comercialización de detalles para toda ocasion en la ciudad de Bucaramanga. Obtenido de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/4449>
- Pursell, S. (2019). Que es el analisis DOFA y como implementarlo en tu empresa. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Roncancio, G. (2018). Los 7 mejores libros de BSC y su resumen. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com>: <https://gestion.pensemos.com/mejores-libros-de-balanced-scorecard-y-su-resumen>
- Serrano, P. A., Señalin, L. O., Vega, F. Y., & Herrera, J. N. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las

- empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Espacios*, 39(03), 30.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Ulloa, J. N. (2015). Aspectos financieros y contables que un emprendedor debe conocer. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/aspectos-financieros-y-contables-que-un-emprende>
- Valdez-Requene, M., Nazareno-Véliz, I. T., & Tóala-Preciado, D. (2017). Una visión general acerca de la contabilidad de gestión. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(Especial), 311-323. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6134937>
- Valenzuela, C. E. (2016). Importancia de la Planeación Estratégica en las empresas. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valle, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad* , 12(3). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300160
- Villalobos, C. (2019). La importancia de las PYMES en Colombia. Obtenido de <https://blog.hubspot.es: https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia>
- Villamizar, M. P. (2016). Tendencias y líneas de desarrollo de la disciplina contable en Antioquia, Atlántico, Cundinamarca, Santander y Valle Del Cauca. Obtenido de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1775/2016->

[VillamizarArenalesMarlynPaola-trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1775/2016-VillamizarArenalesMarlynPaola-trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zanatta, M. (2020). Contabilidad de gestión y las mejoras que aporta a la empresa. Obtenido de

[https://www.captio.net:](https://www.captio.net) <https://www.captio.net/blog/contabilidad-de-gestion-y-las-mejoras-practicas-aportadas-a-la-empresa>

Luna Lagunes Xochitl Abigail. (2016, junio 1). Principales herramientas de Planeación.

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/principales-herramientas-planeacion/>