



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA**

**APORTES DE LA CONTABILIDAD ESTRATÉGICA PARA LA  
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES**

**AUTORA**

**Zoraida Josefina Cova Farías**

**C.I. 8.395.477**

Trabajo de ascenso presentado como requisito parcial para optar a la categoría de  
Profesor Asociado

Cumaná, noviembre de 2024

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>5</b>
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>5</b>
1.1.- Planteamiento del Problema de Investigación .....	5
1.2.- Objetivos de la Investigación .....	13
1.2.1.- Objetivo General .....	14
1.2.2.- Objetivos Específicos .....	14
1.3.- Justificación y Alcance de la Investigación .....	14
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>17</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1.- Antecedentes Relacionados con la Investigación .....	17
2.2.- Bases Teóricas .....	21
2.2.1.- Contabilidad Estratégica .....	22
2.2.1.1.- Definición de Contabilidad .....	23
2.2.1.2.- Ramas de la Contabilidad .....	24
2.2.1.3.- Definición de Contabilidad Estratégica .....	28
2.2.1.4.- Herramientas de Análisis Internos y Externos en Contabilidad Estratégica .....	30
2.2.1.5.- Objetivos de la Contabilidad Estratégica .....	31
2.2.1.6.- Teorías Contables Relacionadas con la Contabilidad Estratégica ..	32
2.2.2.- Decisiones Gerenciales .....	37
2.2.2.1.- Definición Decisiones Gerenciales .....	38
2.2.2.2.- Importancia de las Decisiones Gerenciales en las Organizaciones	39
2.2.2.3.- Elementos de la Toma de Decisiones Gerenciales .....	40
2.2.2.4.- Vínculo entre la Gerencia y las Decisiones en las Organizaciones	40

<b>CAPÍTULO III</b> -----	<b>41</b>
3.1.- Paradigma de la Investigación -----	41
3.2.- Nivel de la Investigación -----	41
3.3.- Tipo de Investigación -----	42
3.4.- Población y Muestra-----	42
3.4.- Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de Resultados. -----	43
<b>CAPÍTULO IV</b> -----	<b>45</b>
<b>CONTABILIDAD ESTRATÉGICAS PARA LAS DECISIONES GERENCIALES.</b> -----	<b>45</b>
4.1.- Relación del Enfoque de Contabilidad Estratégica para la Toma de Decisiones Gerenciales -----	46
4.2.- Conocer los Elementos de Análisis Interno y Externo de la Contabilidad Estratégica que Sustentan las Decisiones Gerenciales-----	59
4.3.- Investigar sobre la información financiera y No Financiera que Proporciona la Contabilidad Estratégica en las Decisiones Gerenciales en las Organizaciones	77
4.4.- Describir Experiencias que Evidencian la Práctica de la Contabilidad Estratégica para la Toma de Decisiones Gerenciales en las Organizaciones -----	91
<b>REFLEXIONES FINALES</b> -----	<b>98</b>
<b>HOJAS DE METADATOS</b> -----	<b>110</b>

## DEDICATORIA

Dedico este logro **A:**

Dios, porque su energía siempre me acompaña y me guía, enviándome las señales correctas en los momentos precisos no me ha abandonado.

Mi Padre, quién hace ocho años (08) dejó físicamente de existir; estoy segura que su espíritu siempre está conmigo en cada paso que doy y en cada decisión que tomo, aplicando sus enseñanzas de perseverar por las metas planteadas.

Mi Madre, por su dedicación, paciencia, comprensión, sabiduría y amor.

Mis Hijos, mi mayor motivación e inspiración de luchas y batallas.

Mis nietas, son la corona de los ancianos y los padres son la honra de los hijos.

Mis hermanos: específicamente mi hermana Rosa Cova por acompañarme en mis avatares espirituales.

Mis Sobrinos continúen el legado que dejó su abuelo en estudios, trabajo y lucha.

***A Mí.***

***A todos.***

## AGRADECIMIENTO

Agradezco este logro **A:**

Dios, por concederme; sabiduría, tolerancia, constancia, dedicación, disciplina y salud.

Mí, por la decisión y determinación para culminar esta investigación en el tiempo estipulado y permitirme cerrar un ciclo.

Mi familia por su amor, comprensión, paciencia y todo el apoyo brindado.

La **UDO**, por ser la Institución que una vez me abrió sus puertas y en la que me he desarrollado como persona y profesional.

Mis estudiantes la razón de ser de la Universidad.

Lcda. Daisy Jiménez por acompañarme siempre, darme valor y sentido a la vida aunque existan muchos problemas que resolver.

Mis compañeras de trabajo Juana Fermín, Petra Zapata por estar cada día realizando nuestro papel de formadores de profesionales.

*Infinitas Gracias...*

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro N° 1.</b> Relación del Enfoque de Contabilidad Estratégica con la Toma de Decisiones .....	57
--	----



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

Autora: Zoraida Cova Farías

Fecha: Noviembre 2024

### **RESUMEN**

La competencia entre organizaciones cada vez más ofensiva, ha generado gran percusión en las profesiones del área contable, cambiando el futuro de la economía y de la sociedad. Su expansión ha dado fundamento a la elaboración de nuevas herramientas que han innovado la forma de hacer negocios y satisfacer diversas necesidades. Dando origen a la contabilidad estratégica, la cual, se basa en información de sucesos provenientes de fuentes internas de la organización, así como de su entorno. Permite evaluar el rendimiento de las organizaciones desde lo cuantitativo contable hasta los aspectos cualitativos. Todo esto con el fin de comunicar dicha información a los usuarios de la información para quienes resulta ser el punto de partida para la toma de decisiones gerenciales. Es así como el objetivo de la presente investigación, consiste en analizar los aportes de la contabilidad estratégica para la toma de decisiones gerenciales, logrado mediante una investigación documental de carácter descriptivo. Encontrándose una estrecha relación entre el enfoque de contabilidad estratégica centrado en el producto, los clientes y la competencia y la toma de decisiones. Asimismo, mediante el análisis interno y externos se determinan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para definir estrategias contables para el manejo de la información financiera y no financiera, contribuyendo con el mejoramiento y crecimiento de la organización, como lo demuestran las distintas experiencias que dan cuenta de la aplicación de esta nueva tendencia contable. Por lo que, es necesario ampliar la visión de la contabilidad como simple representación monetaria y contable de la actividad de la organización, para empezar a preparar y presentar una información mucho más amplia y analítica, que ayude a lograr ventajas competitivas.

**Palabras clave:** contabilidad estratégica, análisis interno y externo, información financiera y no financiera, toma de decisiones gerenciales.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios tecnológicos se han presentado en la cultura, en la economía, en comercio, en la política, y en otras áreas; las organizaciones se han dado cuenta de esto, porque las mismas han tenido que adaptarse a éstos nuevos paradigmas, pero este es solo un reto de los tantos que hay; la nueva forma de hacer negocios involucra la necesidad de explotar la información acumulada para facilitar la innovación y su adaptación. Las empresas tienen que integrar en su visión, el ir a la par con lo que ocurren en su entorno, porque no son elementos aislados de su funcionamiento y desarrollo, son un factor decisivo en la rentabilidad de la misma, mejoran su trabajo, posicionan una marca, abarcan un mayor porcentaje del mercado, y le dan fidelidad y eficiencia tanto a los usuarios, clientela como a sus propietarios.

Estas características se garantizan en la medida que la gerencia apoye e infunda a sus empleados la necesidad de manejar estas nuevas situaciones de forma proactiva para mejorar la capacidad productiva y competitiva de la organización. La sociedad ha evolucionado y de ella ha surgido un hombre veloz y comunicado que exige una muy buena información, es lógico pensar que el proceso contable y el profesional encargado de éste, también cambien para atender esta nueva necesidad; el contador público debe tener habilidades y conocimientos, acorde a la nueva era o sociedad económica. El uso de nuevas herramientas en las empresas que permitan analizar la información financiera y tomar decisiones con base a ésta, es fundamental para lograr tener una estabilidad en el mercado y ser mucho más rentables y competitivas en relación a otras organizaciones. Además, prácticamente sin el uso de estas herramientas los procesos de las organizaciones serían más complejos y muy poco eficientes.

La contabilidad es un sistema de información compuesto por cuatro elementos, un emisor que es el contador público; un canal por donde se dirige el mensaje; el

conjunto de datos que producen información y los usuarios que son aquellos receptores a quienes les es de interés la información generada (Castañeda 2006). Pero la contabilidad ha tenido que evolucionar a un sistema de información, que capte, procese, almacene y distribuya otro tipo particular de datos.

En un mundo competitivo y globalizado es importante para las empresas trascender de procesos contables tradicionales hacia una contabilidad que empodere el negocio. La contabilidad estratégica incluye además, otros elementos, como: políticas, manuales, planes de cuentas, normas, y análisis de las ventajas competitivas en su entorno. Este conjunto actividades generan valor agregado a los datos financieros, para producir información que posteriormente será comunicada según las partes de interés.

En estos tiempos de globalización, donde la competencia salvaje obliga a las empresas a reinventarse y mantenerse un paso adelante en un mercado inconstante justamente por la gran oferta existente, los gerentes están en la obligación de adaptarse a cambios inevitables, tomando decisiones basadas en la realidad social tanto dentro como fuera de la empresa, la realidad política, ambiental, económica y geopolítica.

La contabilidad es la base sobre la cual se fundamentan las decisiones gerenciales, por lo tanto, también las decisiones financieras. La contabilidad estratégica retoma muchas de las herramientas de la contabilidad administrativa y utiliza información que ésta provee respecto a la empresa y a su competencia para desarrollar y monitorear la estrategia del negocio (Varela 2019:13). Es decir, que la contabilidad estratégica lleva a cabo la evaluación de las ventajas competitivas de la compañía o el valor agregado que ofrece con relación a sus competidores.

La contabilidad estratégica ha sido muy útil en las organizaciones, es por esto que su implementación en las organizaciones exige un cambio, de tal manera que, el

ejercicio contable permita la toma de decisiones gerenciales, situación indispensable en el mundo de las organizaciones modernas, donde una correcta gestión depende de la experiencia, habilidades y conocimientos técnicos adecuados que tenga la persona encargada de llevarlas a cabo, frente a contextos de negocio cada vez más cambiantes y complejos, e inclusive en entornos de crisis globales.

Es así como en la presente investigación, se tiene como objetivo analizar el impacto de la contabilidad estratégica en la toma de decisiones organizacionales. Hallándose que existen relaciones del enfoque de contabilidad estratégica tanto para las dimensiones del producto, los clientes y los competidores, como para la toma de decisiones gerenciales. A su vez el análisis internos y externos, se encarga de estudiar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, evaluando el desempeño desde lo cuantitativo contable hasta los aspectos cualitativos. Todo esto con el fin de comunicar dicha información a los usuarios para quienes resulta ser el punto de partida para que el responsable contable tome mejores decisiones, para el manejo de la información financiera y no financiera, por cuanto, la información es vital, demostrando que es necesario ampliar la visión de la contabilidad como simple representación monetaria de la actividad de la organización, para empezar a preparar y presentar una información mucho más amplia y analítica, y la práctica de la contabilidad estratégica en las organizaciones, que ayudan a lograr esa ventaja competitiva que permita posicionarlos a un nivel superior en comparación a sus competidores.

Este trabajo está estructurado en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I. El problema de investigación, integrado por el planteamiento del problema de investigación, objetivos (general y específico) y la justificación de la investigación.

Capítulo II. Marco teórico, el cual incluye antecedentes y las bases teóricas de la investigación.

Capítulo III. Bases metodológicas, integrado por el nivel de la investigación; tipo de investigación; población y muestra, técnicas, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación y presentación de la información.

Capítulo IV. La contabilidad estratégica en la toma de decisiones gerenciales, este incluye: relación del enfoque de contabilidad estratégica con el proceso de toma de decisiones gerenciales, elementos de análisis interno y externo de la contabilidad estratégica que sustentan la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones, información financiera y no financiera que proporciona la contabilidad estratégica para la toma de decisiones gerenciales y, experiencias que evidencian la práctica de la contabilidad estratégica para la toma de decisiones gerenciales.

Para finalizar las conclusiones y consideraciones finales.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Méndez (1994:28), plantea que “la investigación científica es una tarea dirigida a la solución de problemas. La primera etapa es reducir el problema a términos concretos y explícitos”. La definición del problema de investigación permite al investigador, la realización de una descripción de los hechos y/o situaciones que pueden llegar a constituirse en el objeto de verificación o comprobación, por lo cual, se puede identificar la situación actual.

El problema de investigación aborda lo relacionado con el planteamiento del problema, la formulación de los objetivos, que indican, lo que constituye el objeto directo de la indagación. Incluye el ¿por qué y para qué de la investigación?, es decir, la justificación, y las limitaciones que puedan presentarse a la hora de la realización de la misma.

### **1.1.- Planteamiento del Problema de Investigación**

La contabilidad es definida como aquella ciencia o disciplina encargada del análisis y la presentación, a través de estados contables, de la información financiera de una compañía, con el fin de poder medir y analizar todo su patrimonio para así determinar en qué estado se encuentran su economía y finanzas (Nuño, 2018:1). Para Gómez (1994:1), la contabilidad “... es una disciplina científica dedicada a clasificar y resumir, en términos monetarios, las transacciones mercantiles de un negocio u organización cualquiera, e interpretar sus resultados”. Es decir, la contabilidad es una ciencia que se encarga de clasificar, resumir e interpretar en términos monetarios, las transacciones mercantiles de una organización.

La *American Accounting Association* (1966:1), define la contabilidad como “el

proceso de identificar, medir y comunicar la información económica que permite formular juicios basados en información y la toma de decisiones, por aquellos que se sirven de la información”. La contabilidad es una ciencia social, que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio de las empresas, es una técnica en constante evolución, basada en conocimientos razonados y lógicos que tienen como objetivo fundamental registrar y sintetizar las operaciones financieras de una entidad e interpretar los resultados.

A veces se ignora el hecho de que es la herramienta que permite administrar correctamente el efectivo, los inventarios, las cuentas por cobrar y por pagar, los pasivos, costos, gastos y hasta los ingresos. Tener el conocimiento global de la empresa y de cómo funciona, permite al empresario tomar mejores decisiones.

Comúnmente la contabilidad podía ser percibida sólo como sinónimo de asientos contables o un campo altamente técnico y, asimismo, observada como una obligación legal frente a distintos organismos. Sin embargo, debido a los cambios en el mercado global, las empresas tienen que enfrentar situaciones críticas de manera cotidiana, ya no solo compiten a nivel local sino también a nivel mundial y los competidores están al acecho. La profesión contable ha tenido que reaccionar de la misma manera, cambiando y adaptándose a su nuevo entorno.

La contabilidad, es una gran herramienta que se puede tener para conocer a fondo la empresa; no darle importancia es desechar las posibilidades de mejoramiento o hasta la posibilidad de detectar errores. Es clave para conocer en qué situación y condiciones se encuentra una empresa y, con esta documentación, poder establecer las estrategias necesarias con el objeto de mejorar su rendimiento económico. Entendiendo que, por una parte, Chandler (2003:13), señala “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”; por otra, Tabatoni y Jarioun (Navas & Guerras, 1996:37) la definen como: “El conjunto

de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”; y Thompson (2012:4), afirma que “la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones”.

La estrategia engloba toda aquella planificación y acciones que se dirigen hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Para desarrollar una estrategia de éxito deben considerarse una multitud de elementos de la organización. En este caso, la contabilidad guiara las bases para determinar si los objetivos van en línea con la estrategia de la empresa.

Debido a los grandes cambios en el mundo de los negocios, como: el desarrollo de la tecnología de información, una competencia más provocadora en todos los niveles y un enfoque de mercado, la profesión contable, ha tenido que reaccionar de igual manera, cambiando y adaptándose al entorno. Es así que nace la contabilidad estratégica, como respuesta a las necesidades que surgen debido a los cambios en el mercado, la tecnología, y competidores agresivos. De esta manera, si la profesión contable establece este enfoque en todos sus clientes, contribuye al desarrollo integral de las organizaciones y logrando participar en la construcción de un país más competitivo.

Velastegui (2012), define la contabilidad estratégica como una disciplina que provee información necesaria para formular, interpretar y llevar a cabo estrategias con el fin de alcanzar una ventaja competitiva. Esto adquiere especial relevancia en el ambiente globalizado, cada vez más complejo y competitivo, teniendo en muchos casos el enfrentamiento entre organizaciones. Para Lazzati (2013), la contabilidad estratégica es el sistema de información que incluye información financiera y no financiera para la toma de decisiones que soporta, mantiene e incrementa la posición competitiva de una organización.

La contabilidad estratégica reemplaza a la tradicional o financiera, que puede mostrar mucho, pero oculta lo más importante, porque las empresas no solo son números sino también hay que tomar en cuenta que hay muchos otros factores que la afectan. Hasta ahora, la contabilidad se ha limitado al registro de operaciones como de asignación de costos indirectos a productos específicos, esto ha sido especialmente problemático para empresas que operan bajo los modernos principios de gestión estratégica. La contabilidad estratégica retoma muchas de las herramientas de la contabilidad administrativa y utiliza información que ésta provee respecto a la empresa y a su competencia, para desarrollar y monitorear la estrategia del negocio.

En consecuencia, la contabilidad estratégica, es el resultado de una simbiosis, de diferentes procesos contables, tales como: el registro de operaciones en el libro diario, agrupamiento y clasificación en el libro mayor, verificación en la balance de comprobación, realización de ajustes y correcciones, preparación de los estados financieros, asientos de cierre y el análisis de la posición competitiva de una organización; que apoyan significativamente a las organizaciones con el logro de sus objetivos, contribuyendo como respaldo para la toma de decisiones gerenciales, con un fin último, obtener ganancias en el mercado.

Asimismo, *Summa Enterprisise* (2016), refiere que la contabilidad estratégica se apoya en herramientas de comandos integrales, para los análisis respectivos tanto internos como externos, que deben hacer las organizaciones. Estas son las siguientes: **Balanced Score card**, Valor Económico Agregado (EVA), el Costeo ABC, entre otros.

El *Balance Score card* CMI, es un enfoque de cómo incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo a través de los mecanismos de medición del desempeño. Traslada la visión y la estrategia, al método que motiva el seguimiento de las metas establecidas al largo plazo. El Valor Económico Agregado – EVA, su objetivo fundamental es maximizar la creación de valor a través del cambio de

cultura, para que todos los gerentes y colaboradores piensen, sientan, actúen como si fueran los dueños a la hora de tomar decisiones. Las ganancias contables no son suficientes para una empresa, si no son mayores los costos de oportunidad del capital invertido.

El modelo de costeo ABC es una guía que se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios, generando la actividad productiva. Las actividades causan costos, se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Aquí lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor.

La contabilidad estratégica puede verse como la versión mejorada, adaptada a los cambios del entorno, cuyo fin es satisfacer los requerimientos informativos de los usuarios internos a la organización, especialmente del administrador, para preparar y presentar información que sirva para la toma de decisiones estratégica, permitiendo generar ventajas competitivas en busca de excelencia empresarial, con una visión de más largo plazo, de incursión en nuevos mercados, garantice, además la sostenibilidad en el tiempo, el crecimiento empresarial. Es así como, toda la información económica y financiera de una organización debe quedar reflejada de manera veraz en los estados contables; permitiendo la toma de decisiones adecuadas por parte de los accionistas, inversores, acreedores y/o propietarios del negocio.

Asimismo, el impacto de la estrategia en el quehacer contable permite dar respuesta a las nuevas necesidades de información. La información financiera, jurídica y socio-económica que esta nueva herramienta presenta, es vital para la correcta toma de decisiones gerenciales en la empresa. Por consiguiente, interactúan más canales de comunicación.

En la actualidad, una era de cambiante tecnología y competencia, los gerentes no

pueden darse el lujo de tomar decisiones intuitivas o espontáneas, solamente el enfoque razonado y acertado de análisis de las decisiones puede asegurar a una organización un óptimo crecimiento y desarrollo. La toma de decisiones constituye un aspecto fundamental en la alta gerencia, los gerentes deben tener la competitividad y la responsabilidad para tomar decisiones asertivas. Los gerentes toman grandes decisiones para las organizaciones, el correcto y acertado análisis de las decisiones se hace importante en el buen uso de la información disponible.

Rheault (1997:21), expresa que el proceso de toma de decisiones consiste en “la escogencia consistente entre dos o más alternativas que conduzcan a la solución de un problema; lo cual indica que las decisiones deben estar sujetas a evaluaciones previas con el propósito de prever el resultado de la decisión tomada”.

La toma de decisiones es una acción que se debe realizar frente algún problema o situación que sucede dentro de una organización, por tal razón, se debe analizar con detalle para que los resultados y objetivos sean los esperados, de acuerdo con la opciones, alternativas y nivel de importancia de cada situación, es importante definir el nivel de impacto que se tiene sobre todo en las organizaciones como estratégico, táctico y operativo, una mala decisión afectaría de manera paulatina a la organización.

La toma de decisiones desde la perspectiva organizacional es una parte importante de la labor del gerente. Sin embargo, cuando un gerente toma una decisión o cuando el costo de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión.

La toma de decisiones gerenciales en las organizaciones está constante en el día a día en cada proceso, los contadores deben estar monitoreando los resultados esperados de la productividad y eficiencia de todos los recursos, si estos no generan el valor esperado se debe tomar una decisión frente a ese resultado en pro del

mejoramiento continuo. La toma de decisiones a nivel gerencial determina el curso real de las organizaciones debido a que las acciones ejecutadas después de realizarlas van a generar y a plasmar los resultados esperados.

Para Polimeni, Fabozzi, Adelberg (1994:553), la toma de decisiones gerenciales es un complejo proceso de solución de problemas; este consiste en una serie definitivas de etapas sucesivas. La toma de decisiones gerenciales comienza con una etapa de “detención del problema” y pasa por todas éstas hasta que llegar a la etapa final “evaluación después de la decisión”. Estas etapas deben adherirse lo más estrechamente posible si la gerencia espera cualquier éxito que se derive del proceso de toma de decisiones.

Ahora bien, la contabilidad estratégica ofrece información básica para llevar a cabo la toma de decisiones gerenciales. Éstas ayudarán en el proceso de transformación de una empresa. El análisis de dicha información permite a una organización tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, aumentando la posibilidad de grandeza, reduciendo la posibilidad de fracaso. Resulta ser de suma importancia el hecho de que las empresas manejen bien el término de contabilidad estratégica, ya que, proporciona una ayuda para ajustarse a los cambios de su entorno antes de que ocurran (visión de futuro).

El reconocimiento de la contabilidad estratégica tiene un rol fundamental en estos tiempos tan volátiles, donde las organizaciones no pueden dejar de lado la realidad externa y deben asumirla como una actuación propia en pro de la creación de beneficios. Ésta sirve de eficaz apoyo a la obtención de la excelencia empresarial, debido a la información estratégica que suministra a la alta dirección. Esta información no sólo sirve para fundamentar la elección de estrategias, sino también para mejorar la integración y eficiencia de los recursos humanos. Por ejemplo, los sistemas contables de las organizaciones en Japón se emplean más para motivar a los empleados a actuar de acuerdo con las estrategias que para suministrar datos precisos

sobre costes, ingresos, beneficios; es decir, el rol de la contabilidad se orienta más a influir que a informar. Siendo Toyota una de la más reconocida organización en aplicar este enfoque (Toyota Compañía Financiera de Argentina S.A., 2018).

En Toyota Compañía Financiera de Argentina S.A., se emplean estrategias básicas, tales como: eliminar los innecesarios de producción, producir la clase de unidades que se necesitan, en la cantidad y momento en que se necesitan, concepto de costes amplio incluye los costes de oportunidad. Para el año 2020, la empresa se propuso incrementar levemente el nivel de operaciones. En ese sentido, Toyota Compañía Financiera de Argentina S.A., basó su estrategia de negocios en el mantenimiento del liderazgo en el mercado de financiación de vehículos Toyota 0Km y usados, a través del otorgamiento de préstamos prendarios a clientes minoristas compradores de vehículos y del crecimiento de operaciones de *leasing*, en su modalidad de *leasing* financiero.

Luego de las satisfactorias emisiones de las distintas series de obligaciones negociables, la entidad evaluaría las condiciones del mercado y, si éstas se presentaban favorables, continuaría utilizando esta herramienta como fuente de fondeo durante el año 2019, además de mantener la toma de préstamos inter financieros a entidades que operan en el mercado Argentino. Durante el año 2020 la entidad continuó focalizándose en la reducción de costos y en la eficiencia de procesos a través de actividades Kaizen de mejora continua.

Es así como la implementación de nuevas herramientas tecnológicas para mejorar los procesos, requiere tomar decisiones sobre la base en la información proporcionada por la contabilidad estratégica llevada a cabo en las organizaciones, permitiendo reducir costos y aumentar la eficiencia, que impacta directamente a los procesos productivos y operativos, esto lleva a la organización a tomar decisiones de manera inteligente y estratégica en pro de su crecimiento económico.

Asimismo, debido a los continuos cambios sobre el ejercicio contable, los profesionales en el área deben estar preparados para asumir estos nuevos retos que impone la globalización económica, y uno de éstos es el conocimiento sobre la contabilidad estratégica como apoyo fundamental en la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones, problemática que nace de la investigación previa aquí realizada como aporte en el área contable. En ese sentido, se genera la siguiente interrogante: ¿Cómo contribuye la contabilidad estratégica en la toma de decisiones gerenciales?

De la interrogante anterior, se desprenden las siguientes:

- ¿Cuál es la relación del enfoque de contabilidad estratégica para la toma de decisiones gerenciales?
- ¿Qué elementos de análisis interno y externo de la contabilidad estratégica sustentan la toma de decisiones gerenciales ?
- ¿Qué información financiera y no financiera proporciona la contabilidad estratégica para la toma de decisiones gerenciales?
- ¿Qué experiencias evidencian la práctica de la contabilidad estratégica para la toma de decisiones gerenciales?

## **1.2.- Objetivos de la Investigación**

Objetivo es sinónimo de meta, es decir, aquello que se aspira lograr o alcanzar. En este caso, se refiere a metas en términos de conocimiento, es decir, los conocimientos que el investigador pretende obtener (Arias, 2012). Un objetivo de investigación es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado.

El objetivo general expresa el fin concreto de la investigación en

correspondencia directa con la formulación del problema. Mientras que los objetivos específicos indican con precisión los conceptos variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste.

### **1.2.1.- Objetivo General**

Analizar los aportes de la contabilidad estratégica para la toma de decisiones gerenciales.

### **1.2.2.- Objetivos Específicos**

- Señalar la relación del enfoque de contabilidad estratégica Conocer los elementos de análisis interno y externo de la contabilidad estratégica para la toma de decisiones gerenciales..
- Investigar sobre la información financiera y no financiera que proporciona la contabilidad estratégica para la toma de decisiones gerenciales.
- Describir experiencias que evidencian la práctica de la contabilidad estratégica para la toma de decisiones gerenciales.

## **1.3.- Justificación y Alcance de la Investigación**

El desarrollo de la presente investigación pretende estudiar y comprender todo lo referente a la contabilidad estratégica y las decisiones gerenciales , porque la contabilidad es una herramienta clave para conocer en qué situación y condiciones se encuentra una organización y, con esta documentación, poder establecer las estrategias necesarias con el objeto de mejorar su rendimiento económico. Todas las organizaciones necesitan tomar decisiones sobre sus negocios y para eso se necesitan hechos, cifras y datos históricos. “La contabilidad es un instrumento de comunicación de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa, sujeto a

medición, registraci3n e interpretaci3n para la toma de decisiones empresariales” (Ter3n, 2001:4).

El contador debe proveer de las herramientas necesarias para las decisiones de la empresa, en un nivel estrat3gico, t3ctico u operativo. Estos tomar3n decisiones, ya sea con base al costo de un producto, c3mo mejorar en el mercado dicho producto, enfrentar a la competencia, que gui3 a tomar decisiones estrat3gicas y competitivas. Una de las t3cnicas que en la actualidad ha ganado relevancia en el momento de tomar decisiones es la contabilidad estrat3gica, la cual es una disciplina que provee informaci3n necesaria para formular, implementar y llevar a cabo estrategias para alcanzar una ventaja competitiva. Esto genera especial relevancia en el ambiente actual que cada vez es m3s complejo y competitivo para las organizaciones. Aqu3 es donde influye la contabilidad estrat3gica.

La contabilidad estrat3gica lleva a cabo la evaluaci3n de las ventajas competitivas de la compa1a o el valor que ofrece con relaci3n a sus competidores. Ayudará a establecer las estrategias al proporcionar informaci3n acerca de la cadena de valor de la empresa. Busca identificar y eliminar las actividades que no agregan valor, entender los generadores de valor. La contabilidad estrat3gica, se forma como una alternativa significativa y asertiva, siendo el resultado de la uni3n de factores totalmente estrat3gicos, enlazando esfuerzos y tareas, con el manejo de informaci3n relevante, la cual ser3 descrita y analizada por la alta gerencia, directores, para la diferente decisiones que a nivel gerencial es un aspecto clave en el d3a a d3a de las empresas para resolver problemas y garantizar un resultado 3ptimo para escoger correctamente la mejor alternativa de acci3n, o en su efecto la que logre maximizar los beneficios deseados en la b3squeda de un fin o prop3sito espec3fico.

Se1ala que la contabilidad de direccionamiento estrat3gico se puede definir como la contabilidad al servicio donde la estrategia es entendida como: “defini3n de las metas y objetivos b3sicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopci3n de

“cursos de acción y distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos” (Montes, 2009:45).

En este sentido, el aporte del estudio a la sociedad se focaliza desde diversos contextos, entre ellos el teórico por la obtención de fuentes documentales, teorías actuales referentes a la contabilidad estratégica y la toma de decisiones gerenciales, la contabilidad estratégica adquiere relevancia en el ámbito globalizado por la competitiva que las empresas deben enfrentar en la actualidad, sin embargo, la toma de decisiones a nivel gerencial es imprescindible en el mundo de las organizaciones modernas y su correcta gestión depende de la experiencia, habilidades y conocimientos técnicos adecuados que tenga el individuo encargado de llevarlas a cabo frente a contextos de negocio cada vez más cambiantes y complejos, e inclusive en entornos de crisis globales. Todo esto representa nuevos retos para los profesionales de la contabilidad que lejos de amenazar su accionar debe representar una motivación adicional para seguir mejorando, creciendo y capacitándose profesionalmente cada día más y mejor.

El presente trabajo de investigación se realiza con el fin de estudiar y/o analizar los diferentes aportes o estrategias que brinda la aplicación de una contabilidad estratégica en la toma de decisiones gerenciales, de igual manera, conocer más y ampliar el estudio que se ha desarrollado en relación a la contabilidad estratégica, así como los beneficios que genera desde un punto de vista estratégico y competitivo para las organizaciones. Por lo tanto, esta indagación servirá como antecedentes para investigaciones que se pretendan realizar sobre esta temática. Además, contribuirá a la suma de conocimientos en el campo de la contabilidad estratégica y las decisiones gerenciales.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Arias (2012:106), refiere que el marco teórico “es el producto de la revisión documental-bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, postura de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar”. En referencia a las ideas aportadas por el autor, constituye el sustento para articular distintos contenidos proporcionados por fuentes secundarias, con el propósito de profundizar, comprender y estudiar las posturas de distintos autores hasta aportar criterios propios a partir del material seleccionado. En este capítulo se plasman, los antecedentes y los conocimientos relativos a la contabilidad estratégica y las decisiones gerenciales en las organizaciones, circunscrito en la revisión del conjunto de teorías, enfoques y modelos, avalados en las contribuciones de diversos investigadores. Todo ello relacionado con el objeto de estudio de esta investigación.

#### **2.1.- Antecedentes Relacionados con la Investigación**

En el mundo global y complejo de hoy, los escenarios académicos y profesionales son cada vez más conscientes de los aspectos que conforman la sociedad, donde se aprecia, una nueva forma de organizarse. Por ello, la presente investigación mereció la revisión y análisis de trabajos que contribuyeron a la comprensión de una nueva realidad existente, a fin de facilitar la toma de decisiones en el proceso investigativo, para la realidad estudiada. Entre algunas de las investigaciones relacionadas con la temática objeto de estudio, se señalan:

Balestrini (2003:27), señala que “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”.

Se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación. El antecedente puede indicar conclusiones existentes en torno al problema planteado.” (Tamayo, 2004:146).

Para Arias (2006:106), “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. Por lo que, en esta sección se presentan trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el proyecto, por lo que no deben confundirse con la historia del objeto en cuestión.

- Camacho (2019). El objetivo de su investigación se fundamentó en diseñar una metodología para la toma de decisiones gerenciales en infraestructuras IT, enfocado a los clientes que tengan servicios administrados en Claro Colombia, donde concluyó: del desarrollo de este trabajo se han derivado una serie de conclusiones relacionadas con esta metodología. Cuando se habla de toma de decisiones y en este caso decisiones gerenciales, siempre se debe pensar en datos y hechos, dos variables fundamentales a la hora de decidir. Claro Colombia, una de las compañías más grandes en el país en la prestación de servicios de telecomunicaciones y ahora prestadora de servicios tecnológicos, busca convertirse en un aliado estratégico para sus clientes haciendo uso de herramientas tecnológicas que les permita tener una visual del estado de sus servicios, optimización de tiempos de respuesta, reducción de costos y toma de decisiones que conllevan a la calidad del servicio y satisfacción del cliente.
- Martín (2014). Realizó un trabajo referido a la toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva. En su ensayo de grado. Concluyó que en el ámbito

organizacional, la toma de decisiones es vital, la solución de problemas y circunstancias, involucran un proceso de obtención y evaluación y aplicación de información para cada situación; para que los gerentes sean eficaces en la toma de decisiones deben entender la estrategia, técnica y procedimiento de esta labor y saber aplicarlos; es importante conocer los problemas frecuentes que se relacionan con el proceso de toma de decisiones, y evitarlos; y es importante conocer y evitar los problemas frecuentes relacionados con el proceso de toma de decisiones. Asimismo, concluyó que estos problemas, tienen que ver con la calidad, objetividad, interpretación y transmisión de la información utilizada para la toma de decisiones.

- Navarro & Quinde (2013). En su tesis titulada “Influencia de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las empresas Hoteleras del distrito de Tarapoto –Periodo 2012”, presentada a la Universidad Nacional de San Martín facultad de Ciencias Económicas Escuela Académico profesional de Contabilidad –Tarapoto –Perú, quienes llegaron a la siguiente conclusión:

El grado de influencia de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las empresas hoteleras del distrito de Tarapoto es positiva, porque se evidencia en los resultados de sus ratios financieros. Todo lo obtenido de las decisiones estratégicas basadas a través del mecanismo de análisis de Kaplan y Norton conocido como Cuadro de Mando Integral (*Balance Score card*), donde la perspectiva financiera es tomada a partir de la relación con las otras perspectivas en el cual se establecen varios de los objetivos de largo plazo generando eficacia y eficiencia en las operaciones.

La descripción de un mecanismo de análisis e influencia de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones empresariales ha sido adoptado por las empresas hoteleras del espacio Tarapotino, con precisión, preparados estratégicamente con las cuatro perspectivas que fueron el eje fundamental para la presente investigación, teniendo como finalidad dar el soporte necesario para la buena

gestión en las empresas dedicadas a esta importante industria que dinamiza la economía.

- Licera (2013). Realizó una investigación con la finalidad de estudiar las herramientas para la gestión estratégica. La contabilidad patrimonial al servicio de la contabilidad estratégica. El permanente monitoreo del gran caudal de información, es la base del funcionamiento de todo este planteo. La correcta planificación, la identificación inmediata de señales de alerta, la medición de desvíos sobre los parámetros trazados y, en general, todo alejamiento de los objetivos, debería dar origen a acciones correctivas, cambios de conductas, adecuación de recursos, reprogramación de actividades y todo tipo de prácticas, en las que se requiere la sinergia de equipos interdisciplinarios, comprometidos con la estrategia de la organización.
- Gordon, Rodríguez y Rodríguez (2016), en su trabajo de curso especial de grado titulado “La contabilidad estratégica en la nueva economía” señalan que la contabilidad estratégica es una nueva rama de la contabilidad, que ha venido revolucionando a las empresas, debido a su utilidad. Con ella, las organizaciones pueden implementar estrategias que las ayuden a alcanzar la ventaja competitiva. En la nueva economía se han desarrollado una serie de técnicas que le permiten a las organizaciones subsistir, es a través de estas técnicas que las empresas pueden tener un control más adecuado en cuanto a las actividades, costos, planificación, entre otras cosas, mejorando así su funcionamiento y alcanzando las metas propuestas.

La contabilidad estratégica en la nueva economía, permite una permanente adaptación de la empresa a los cambios imprevistos, respondiendo con prontitud a los mismos, emite la información necesaria para apoyar racionalmente los subsistemas de planificación y control permitiendo que la empresa tenga una mejor preparación para enfrentar los retos del entorno.

- Varela (2019). Realizó un trabajo sobre el desarrollo tecnológico y la contabilidad estratégica, herramientas eficaces en la gestión empresarial en tiempos modernos. Buscó analizar cómo el software contable facilitó la contabilidad interna de una empresa. Aquello gracias a la interrelación modular de los programas y la capacidad de mostrar la situación actual de la empresa en el momento, permitiendo facilitar sistemas de control interno y la comunicación entre los participantes de la empresa.

Hoy en día, la tecnología informática es la clave de los sistemas de información, seguido a los procesos humanos, operativos, gerenciales, la toma de decisiones y finalmente los resultados. La tecnología informática posibilita el trabajo en red, permitiendo compartir información entre personas de distintos sectores de la organización. Esto permite una integración del proceso administrativo contable. Por este motivo los beneficios de la tecnología informática posibilitan en gran medida la generación de ventajas competitivas.

El más alto nivel de la empresa recibirá la información y realizará un análisis estratégico, que por último culminará con un curso de acción a seguir. Todas estas cuestiones permiten afirmar que hay una interrelación creciente entre la contabilidad estratégica, los sistemas de información y el desarrollo de tecnologías informáticas.

## **2.2.- Bases Teóricas**

El marco teórico referencial, según Martínez (2004), tiene como finalidad exponer lo que se ha hecho hasta el momento para esclarecer el objeto de la investigación, es decir, plasmar información desde el punto de vista referencial. Para la investigación, esto se circunscribe en la revisión del conjunto de teorías, enfoques, modelos, entre otros, que enriquezcan la investigación como tal.

En esta sección se desarrollan las bases que sustentan la indagación, referidas a la

contabilidad estratégica y las decisiones gerenciales en las organizaciones

### **2.2.1.- Contabilidad Estratégica**

Desde el principio de los tiempos, la humanidad ha tenido y tiene que mantener un orden en todos los aspectos de su vida, utilizando medios muy elementales al principio, para luego emplear medios y prácticas avanzadas para facilitar su vida cotidiana, y más aún en materia económica y en el intercambio y/o manejo de sus operaciones. Por lo que, la contabilidad es una herramienta fundamental en el desarrollo de las organizaciones. Se encarga de analizar y valorar los resultados económicos que obtienen una determinada institución, empresa u organización. También planifica y recopila los procedimientos de control para establecer el cumplimiento de los objetivos empresariales. Otra función importante es la de registrar y clasificar las operaciones de la empresa, para así informar los hechos económicos en forma pertinente, permitiendo ejecutar las tareas según los procedimientos preestablecidos todo bajo la supervisión del contador.

Hoy en día dicha información queda almacenada en sistemas informáticos, como puede ser nuestro software de contabilidad, pero antiguamente todo se plasmaba a mano en los clásicos libros contables. La contabilidad informa sobre la situación actual del negocio y sobre su evolución desde su constitución o desde cualquier otro punto pasado. Y además, esta información puede ayudarnos a mostrar qué ocurrirá a posteriori, así como, a tomar decisiones futuras. Por lo tanto, la contabilidad tiene una primera utilidad interna que permite un mejor funcionamiento de la actividad empresarial.

Es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles bancos, industrias, comercios; e instituciones beneficencia, entre otros. (Lara, 1999).

### 2.2.1.1.- Definición de Contabilidad

Sydney, Davidson&Roman (1990:1-3) indican que: “La contabilidad como un sistema de información, cuya finalidad es ofrecer a los interesados información económica sobre una entidad. En el proceso de comunicación participan los que preparan la información y los que la utilizan”. Por su parte, Ayaviri (2008:10), refiere que “la contabilidad es la Ciencia y/o técnica que enseña a clasificar y registrar todas las transacciones financieras de un negocio o empresa para proporcionar informes que sirven de base para la toma de decisiones sobre la actividad”.

Para Terán (2001:4), “La contabilidad es un instrumento de comunicación de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa, sujeto a medición, registración e interpretación para la toma de decisiones empresariales.”

La contabilidad es importante porque permite obtener información organizada sobre la economía y las finanzas de una organización, de modo que facilita la toma de decisiones y la gestión general de la institución. Es relevante en las empresas, porque es necesaria para una adecuada organización y toma de decisiones pero, además, es un requerimiento formal y legal del Estado que las organizaciones rindan información fidedigna de su estructura y su funcionamiento, a modo de respaldo impositivo, la contabilidad es una disciplina que estudia, mide y analiza todas las operaciones en torno a las finanzas, patrimonio y economía de una organización. Además, debe presentar informes contables según lo requieran las leyes nacionales e internacionales adoptadas por los países.

Rondón (1994:2) establece que, la contabilidad no puede concebir alguna actividad mercantil consuetudinaria, que no requiera el registro de la misma, en términos monetarios y/o contractuales. Aun las actividades rutinarias del pequeño

comerciante, requieres anotaciones elementales y no dejarlas a cargo de la fidelidad de la memoria. No sólo para el control de sus ingresos y gastos, sino para el de toda sus deudas y acreencias, y también para efectuar comparaciones estadísticas, con fines de análisis y planificación futura.

#### 2.2.1.2.- Ramas de la Contabilidad

Robles (2020) señala que en las últimas décadas se han creado distintas ramas de contabilidad que responden a la diversidad de las compañías del mundo moderno. Siendo estas:

- **Contabilidad administrativa:** Para Ramírez (2005: 13), “la contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración (Gerencia) con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones”.

Asimismo, refiere Ramírez (2008: 11) *que*, “La contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones”. Esta rama es la que, con sus diferentes tecnologías, permite que la empresa logre una ventaja competitiva, de tal forma que alcance un liderazgo en costos y una clara diferenciación que la distinga de otras empresas. El análisis de todas sus actividades, así como de los eslabones que las unen, facilita detectar áreas de oportunidad para lograr una estrategia que asegure el éxito.

Robles y Alcerreca (2000:178), definen “la contabilidad administrativa como la información contable generada en una empresa expresada tanto en términos monetarios como no monetarios, para la toma de decisiones de la administración de un ente económico”.

- **Contabilidad de costo:** Polimeni, Fabozzi, Adelberg (1997: 3), señalan que,

“La contabilidad de costo se encarga principalmente de la acumulación y el análisis de la información relevante para su uso internos de los gerentes en la planeación, el control y la toma de decisiones”.

Para García y Jorda (2004:107) “la contabilidad de costos se define como un sistema de información que permite la valoración de los bienes y servicios derivados de la actividad productiva de la empresa, cumpliendo para ello los principios contables generalmente aceptados.”

De acuerdo con Cárdenas (2016:43), contabilidad de costos es el nombre que se da a un sistema ordenado de uso de los principios de la contabilidad general para registrar los costos de explotación de una empresa, de tal manera que las cuentas que se llevan en relación con la producción, la administración y la venta, sirvan a los administradores para la determinación de costos unitarios y totales de los artículos producidos o servicios prestados, para lograr así una explotación económica, eficiente y lucrativa.

- **Contabilidad financiera:** Alcarria, (2008:16) establece que: “Es un área de la contabilidad que tiene como objetivo preparar y elaborar información contable destinada a los usuarios externos. Dicha información está sujeta a una regulación externa a la empresa (del estado, de organizaciones profesionales, entre otros.”

Romero, (Solorio, 2012), refiere que:

La contabilidad financiera es la técnica mediante la cual se registran, clasifican y resumen las operaciones realizadas y los eventos económicos, naturales y de otro tipo, identificables y cuantificables que afectan a la entidad, estableciendo los medios de control que permitan comunicar información cuantitativa expresada en unidades monetarias, analizada e interpretada, para que los diversos interesados puedan tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

- **Contabilidad de gestión:** es la contabilidad dedicada a la información con fines internos, ha sido uno de los instrumentos más utilizados como sistema informativo para la dirección, permite conocer el resultado de la empresa y de cada una de sus áreas, contribuyendo decisivamente al proceso de toma de decisiones. Es necesario destacar que la evolución de la contabilidad de gestión ha estado muy vinculada al desarrollo de las organizaciones, lo que es evidente dado su objetivo de brindar información oportuna a la gerencia, por tanto, tiene que responder a las necesidades de la misma a partir de los requerimientos del entorno. En las condiciones actuales la contabilidad de gestión mantiene su importancia, puede señalarse que es más necesaria su función cuando la complejidad organizativa es mayor y existe más presión competitiva y el control de la gestión es fundamental. Sin embargo, el desarrollo de los sistemas de contabilidad de gestión en las últimas décadas no ha dado respuesta a la magnitud de los cambios ocurridos en el entorno empresarial, volviéndose obsoletos los llamados “Sistemas Tradicionales” que fueron elaborados en otras condiciones y con otros fines.

Requene, Veliz, Preciado (2017: 316), indican que:

Es la aplicación de las técnicas y conceptos contables para procesar los datos económicos, históricos y estimados de una entidad, con el fin de apoyar la toma de decisiones gerenciales, y para elevar el nivel de eficiencia y eficacia administrativa, mediante el establecimiento de planes con base en objetivos económicos racionales. El contenido de la contabilidad de gestión se determina por las exigencias informativas que demanda el control directivo. Suele ser analítica, por centros de producción, líneas de negocio, líneas de producto, etc.

- **Contabilidad forense.** Robles (2020), indica que la contabilidad forense involucra los casos de litigación, investigación de fraude, resolución de

disputas y otras áreas que involucran asuntos legales. Examinan los registros financieros que llevarán a o resultan de las litigaciones.

Los resultados de estas investigaciones pueden ser utilizados como evidencia en la corte por lo que son altamente documentados. Algunas de las áreas en las que se puede hacer uso de esta contabilidad incluyen: la detección de fraude, cálculo de daños económicos, cálculo del valor de un negocio, insolvencia de apoyo legal, peticiones de negligencia, etc. Los que trabajan en este campo deben tener un conocimiento considerable de contabilidad y auditoría, ya que deben reconstruir o investigar los registros de contabilidad de una organización.

- **Contabilidad de Impuestos.** Robles (2020), indica que se refiere a las reglas utilizadas para generar activos de impuestos y pasivos en los registros financieros de un individuo o de una compañía. Esta rama ayuda a los clientes a seguir las reglas impuestas por las autoridades pertinentes. Incluye la planeación de los impuestos y la preparación de la declaración de impuestos. También involucra el cálculo de todos los impuestos de la compañía y asesoría para reducir los mismos de una manera legal.
- **Contabilidad fiduciaria.** Robles (2020), indica que involucra la gestión de las cuentas manejadas por una persona encargada de la custodia de una propiedad de o para el beneficio de otra persona. Ejemplos de esto incluyen las cuentas fiduciarias, las quiebras y la administración de bienes.
- **Contabilidad pública.** Robles (2020), define que este campo investiga las declaraciones financieras y sistemas de contabilidad de compañías clientes para poder asegurar que los estados de cuenta reunidos por los clientes representan sus resultados y posición financiera de una manera real. La contabilidad pública requiere de un gran conocimiento de las reglas relevantes de la contabilidad.

- **Contabilidad gubernamental.** Robles (2020), establece que esta rama utiliza unas reglas específicas de contabilidad para crear y gestionar fondos, de los cuales se saca dinero para pagar por los distintos gastos y servicios que ofrece una entidad gubernamental. Esta área requiere que sus profesionales tengan una especialización bastante específica.
- **Contabilidad estratégica:** Álvarez y Blanco (Cirujano, 2016:108), la definen como la nueva rama de la contabilidad que se ocupa fundamentalmente, operando de forma pluridisciplinar, de procesar, interpretar y comunicar información relevante y oportuna para la adopción de decisiones estratégicas relativas a la orientación de la empresa y al incremento de su capacidad productiva.

En adelante, se dedica especial atención a la contabilidad estratégica, por cuanto es uno de los temas centrales de esta investigación.

#### 2.2.1.3.- Definición de Contabilidad Estratégica

Pérez (2008) considera que, la estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la organización alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión. Estrategia consiste en un patrón integrado en actos destinados en alcanzar metas fijadas mediante la coordinación y encauzamientos e los recursos de la empresa. El propósito de la estrategia es de alcanzar una ventaja competitiva duradera que genere buena rentabilidad para la organización.

Para Mintzberg y Quinn, (1997), una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales que

llevan hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda a coordinar los recursos de la organización hacia una posición “Única y Viable”, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

A fin de que una estrategia pueda ser una guía útil para la toma de decisiones, debe contar con elementos que definan claramente las metas de la organización y el rumbo que seguirá para alcanzarlas. Adicional a eso, la dirección de las empresas ha incorporado las variables contables a su estrategia, procediendo a realizar una gestión contable de beneficios, en aras de cumplir sus objetivos o de alcanzar los beneficios esperados por el mercado. Por lo que, resulta ser de suma importancia el hecho de que las empresas manejen bien el termino de contabilidad estratégica, porque proporciona una ayuda para ajustarse a los cambios de su entorno antes de que ocurran (visión de futuro), solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de más tiempo para desarrollar los distintos planes de acción.

Arrarte (Marín y Noriega, 2019:224), indican que la contabilidad estratégica:

Es la disciplina que provee información necesaria para formular y llevar a cabo las estrategias con el fin de alcanzar una ventaja competitiva. Es fundamental, para el proceso de toma de decisiones. Sirve para establecer los segmentos de mercados más rentables, definir, asignar los recursos necesarios, los planes de acción a ejecutar para sobresalir ante la competencia y la búsqueda de alianzas para permitirles ser más competitivos.

Cirujano refiere que Fernández, Muñoz, Suárez y Vaquera (Gordon, Rodríguez y Rodríguez, 2016:81), afirman que existe unanimidad entre los diferentes tratadistas, en considerar a la contabilidad estratégica como un nuevo paradigma emergente; es decir, como un campo en que la contabilidad debe desarrollarse. Para estos autores, la contabilidad estratégica debe basarse en los presupuestos estratégicos que los definen

como la formalización de la información necesaria para una dirección estratégica de la organización.

La contabilidad estratégica lleva a cabo la evaluación de las ventajas competitivas o el valor agregado que ofrece con relación a la empresa y no desecha las herramientas de la contabilidad administrativa; por el contrario, herramientas como el costo basado en las actividades, el costeo basado en metas y balances, fundamentan muchos de los análisis cualitativos que propone la contabilidad estratégica.

#### 2.2.1.4.- Herramientas de Análisis Internos y Externos en Contabilidad Estratégica

Summa Enterprisise (2016), refiere que la contabilidad estratégica se apoya en herramientas de comandos integrales, para los análisis respectivos tanto internos como externos, que deben hacer las organizaciones. Estas son las siguientes: **Balanced Score card**, Valor Económico Agregado (EVA), el Costeo ABC, entre otros.

- **Balanced Score card**,: Es un enfoque de como incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo a través del mecanismo de medición del desempeño. El Balance Score card traslada la visión y la estrategia, al método que motiva a seguimiento de las metas establecidas a largo plazo.
- **Valor económico agregado (VEA)**: Su objetivo es maximizar la creación de valor, a través del cambio de cultura de gerentes y colaboradores, que piensen sientan y actúen, como s fueran dueños en la toma de decisiones. Las ganancias contables no son suficientes para una empresa, si no son mayores que los costos de oportunidad del capital invertido.
- **Costeo ABC**: Es un modelo que se basa en la agrupación de los centros de

costos, que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Lo importante, es conocer la generación de los costos para obtener mayor beneficio, minimizando los factores que no añaden valor.

#### 2.2.1.5.- Objetivos de la Contabilidad Estratégica

Varela (2019), indica que los objetivos generales de la contabilidad estratégica son:

- **Proveer y analizar información para la formulación de la estrategia del negocio:** la contabilidad estratégica ayuda al establecimiento de las estrategias al proveer información acerca de la cadena de valor de la empresa. Busca identificar y eliminar las actividades que no agregan valor, entender los generadores de valor, e identificar y aprovechar los enlaces entre las actividades que generan valor a través de la colaboración entre los departamentos de la empresa y los clientes y proveedores de la misma.
- **Comunicar la estrategia en la organización mediante el establecimiento de indicadores de medición del desempeño:** la contabilidad estratégica reconoce que cada objetivo estratégico debe estar relacionado con los factores críticos de éxito de la compañía (que requieren especial atención pues son indispensables para que ésta tenga éxito en su estrategia) y con los indicadores de desempeño atados a aquéllos. En el conjunto de dichos indicadores deben existir tanto indicadores predictivos como descriptivos de la situación actual. De esta manera, la contabilidad estratégica facilita el desarrollo de una respuesta rápida ante los cambios rápidos en el mercado y en su ambiente operativo.
- **Monitorear la validez de la estrategia del negocio: para que la estrategia sea relevante, debe permitir a la compañía alcanzar un equilibrio entre**

**sus fuerzas y debilidades internas y entre sus oportunidades y amenazas externas.** Debido a que la estrategia se enfoca al futuro, la empresa debe hacer supuestos acerca del estado futuro del ambiente de operación tanto externo como interno. Si tales supuestos no fueran correctos, la estrategia sería irrelevante e inútil para la empresa. Monitorear la realización y el éxito de la estrategia da la posibilidad a los administradores de validar dicha estrategia y, en caso de que no fuera apropiada para la circunstancia de la compañía, de modificarla para que sea relevante y útil para la organización.

#### 2.2.1.6.- Teorías Contables Relacionadas con la Contabilidad Estratégica

Una teoría sería un conjunto de conocimiento que nace de una investigación y que permite responder a fenómenos de interés científicos. En otras palabras, es una propuesta de conocimiento sobre algo. Este conocimiento puede ser una forma particular de ver la realidad. Una teoría puede ser entendida como “un conocimiento que explica o pretende explicar un conjunto de fenómenos, tal como lo señalan los autores contables” Christensen y Demski (2003:6). A su vez, el término contable puede ser definido relativo a la contabilidad, que es entendida como el “Sistema de información que proporciona, respecto de la empresa, datos válidos, dinámicos, diversos y especializados” (Di Russo, 2010:9).

Pérez y Perry (2013:113), indican que “la teoría contable es el conjunto de conocimientos y aproximaciones de la realidad a través del método científico, vinculado con las revelaciones de información de las entidades económica”.

Por su parte, Biondi (2016:2), señala que la teoría contable es de dos tipos:

Teoría contable doctrinaria y teoría contable normativa. La teoría contable doctrinaria está basada en la opinión de los autores y de los investigadores, sobre temas generales o determinados. Al investigador no le interesa si lo que está estudiando se aplicará o no. La investigación utilizada por docentes e investigadores produce aportes,

es individual o colectiva, es orientativa, no es obligatoria, nadie la vota; se toma o se deja.

La teoría contable busca la explicación de lo que es la contabilidad, una visión investigativa y reflexiva del saber contable. La premisa contemporánea en contabilidad es profundizar en el campo de conocimiento y su objeto de estudio, es decir comprender la naturaleza del saber contable, con fundamento en las escuelas del pensamiento contable. En ese sentido, Gordon, Rodríguez y Rodríguez (2016), señalan en su trabajo de investigación las siguientes teorías relacionadas con la contabilidad estratégica:

- La teoría de Pacioli o partida doble. Desde un punto de vista metodológico, encontramos al primer exponente, aunque no creemos que sea el único, de una teoría contable en Lucas Pacioli (Zapata, 2006, p. 145) quien en su obra *Summa Arithmética* dedicó en el Tratado XI al tema, titulado el capítulo 1 como: “De aquellas cosas que son necesarias al verdadero comerciante y del control para saber llevar bien un libro mayor con su diario en Venecia; y así también en cualquier otro lugar”. En este acápite señaló expresamente: “Porque (como se sabe) tres cosas máximas son oportunas, para quien quiera con el debido cuidado mercadear. De las cuales lo primordial es el dinero que cuenta y que se cuenta y además toda clase de hacienda que faculta. Frente a la naturaleza la única cosa necesaria es la sustancia”.

De esas menciones es posible postular la partida doble en donde lo que cuenta, es decir, el activo, y lo que se cuenta, es el pasivo, tiene relación con la sustancia o capital (patrimonio). De esta manera surge una forma de ver la realidad de cómo es la situación económica y financiera de una organización. Siendo este último en la actualidad, uno de los objetivos principales de la contabilidad estratégica.

- Teoría contable doctrinaria: Biondi (2014:20), se entiende por teoría contable doctrinaria la opinión de los autores de trabajos de investigación y las escuelas del pensamiento contable que también expresan la opinión más organizada de los tratadistas. En esta teoría existe total libertad de pensamiento y los tratadistas están en condiciones de proponer nuevas ideas, todo lo cual es bien sabido y aunque el progreso sea lento, es la forma de lograr mejoras en la calidad de la identificación, exposición e interpretación de la información contable.
- Teoría contable normativa: Bondi, Farinola y Romanelli (1999:5), indican que, es el sustento de las normas contables que deben dictar los organismos encargados de esa tarea. Alguna vez se pretendió afirmar que la contabilidad no tiene teoría, en razón que se trataba de tareas puramente prácticas y que todos los problemas los solucionan los equipos de computación. Sin embargo, la teoría contable normativa está constituida por el marco conceptual, el cual está integrado por un conjunto de principios “convencionales” que orientan para el dictado de las futuras normas.
- Teoría positiva: de acuerdo a Barbei y Bauchet (2014), los comienzos de la teoría contable positiva se puede encontrar en la década del 60, ocasionando una ruptura con respecto a la tradición normativa que prevalecía en esa época. Los primeros impulsores de este enfoque positivo (Watts y Zimmerman,1978) definieron a la teoría contable positiva como una disciplina contable cuyo objetivo central consiste en explicar y predecir la práctica contable, a través de uno de sus principales instrumentos: la investigación empírica.

La contabilidad positiva busca obtener explicaciones acerca de la elección de las políticas contables que adoptan las empresas. Según Mayoral (1996), el enfoque positivo considera que la información contable no es una variable exógena, sino que está en interacción con las decisiones operativas, de inversión y de financiación de las

empresas. Por lo tanto, una de las principales diferencias con respecto a la teoría normativa se debe a que dicho enfoque se orienta hacia la producción de información contable, en cambio la contabilidad positiva se centra en la utilización de la información contable.

- Teoría de la agencia: Werbin y Quadro (2016), indican que la teoría de la agencia que fuera originalmente presentada por Alchian y Demsetz (1972) y posteriormente ampliada por Jensen y Meckling (1976), trata de ofrecer un modelo explicativo de las relaciones y demás elementos que caracterizan aquellas situaciones en las que se da una separación entre la gestión y la propiedad-titularidad de una unidad económica, o en las que una persona delega una tarea o la gestión de determinados intereses a otra.

Se habla de situación o contrato de agencia siempre que existe un contrato de ocupación en el que una persona (principal) encarga a otra (agente) la gestión de una actividad o de una unidad económica, dejándole autonomía en la toma de decisiones, y aceptando el agente actuar defendiendo los intereses del principal. En esta relación es característico que el principal no supervise detalladamente las acciones del agente, por lo que, no conoce normalmente el grado de esfuerzo real ni el acierto o eficacia de la gestión del agente, sino solamente el resultado final que se deriva de ésta (Werbin y Quadro, 2016).

Gracia (2008), indica que la teoría de la agencia excede ampliamente el dominio de la contabilidad por caer de lleno en el dominio de la organización y el gobierno económico; sin embargo, como propuesta, sus desarrollos se relacionan con la contabilidad, en especial respecto de la información y su utilidad para los usuarios, siendo la gerencia su principal receptor.

- Teorías de los costes de transacción: Jones (Salgado, 2003:63), indica que la

TCT tiene como objetivos identificar las fuentes de los costos de transacción (aquellas características o dimensiones de una transacción que hacen el intercambio problemático o sumamente costoso) y especificar el mecanismo de gobierno que puede coordinar de la manera más eficiente la transacción, de tal forma que se logren economizar dichos costos.

La teoría de los costes de transacción está estrechamente relacionada con la teoría de la internacionalización que se orienta a someter a control y propiedad común ciertas actividades, con la finalidad de identificar el tamaño óptimo de la empresa en función de los beneficios (Gracia, 2008).

- Teoría de axiomatización de la contabilidad: para Cañibano y Gonzalo (1997), la axiomatización es el intento más sólido, desde el punto de vista lógico, de descubrir un camino que lleve desde las hipótesis básicas de la ciencia contable hasta las reglas concretas que el elaborador de la información contable debe seguir en cada momento. La teoría contable ha tenido intentos de axiomatización a partir de Patón (1922), y en los años cincuenta hubo autores europeos como Palomba (1950 y 1952), americanos como Devine (1952) o Littleton (1958), que abogaron por la construcción de estructuras axiomáticas que abstraerán los elementos esenciales de la contabilidad.

Para el caso de la contabilidad, que utiliza como otras ciencias aplicadas un tipo de razonamiento instrumental, esto es, dirigido a alcanzar fines concretos de carácter operativo en el mundo empresarial, la introducción de premisas auxiliares o hipótesis instrumentales, con el fin de derivar reglas concretas de actuación es un imperativo necesario. Este modelo formal en contabilidad, como pasara con otras ciencias entre las cuales se encuentra la economía, se ha quedado como una posibilidad más de explicación del cuerpo de teoría existente, pero con una escasa capacidad de construcción activa de teorías o hipótesis nuevas (Cañibano y Gonzalo, 1997).

Las teorías han tenido una evolución que ha permitido ir diferenciándose a medida que avanzan los años y también, con el aporte que distintos académicos han hecho en razón de la mejora de los postulados de sus predecesores. Es conveniente mencionar la importancia de conocer las teorías que sustentan a la contabilidad estratégica durante la creación de una organización, dado que dichas estrategias, se convierten en la base para la toma de decisiones acertadas, al permitir predecir los futuros comportamientos del negocio y sus repercusiones en la situación económica, contable y financiera de esta.

### **2.2.2.- Decisiones Gerenciales**

Las decisiones son acciones que se tomarán en el futuro, ya sea cercano o lejano, las cuales deben estar sustentadas en información. Para ello se realiza la distinción entre, dato, información y conocimiento. El dato es hecho aislado que describen la realidad y/o circunstancias tiempo espaciales. La información es la sistematización de los datos en forma lógica y ordenada. El conocimiento es el trabajo que se realiza sobre esa información obteniéndose así un desarrollo posterior que lo valida como tal.

Chiavenato (2002), menciona que una decisión “es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir”. La toma de decisiones tanto a nivel gerencial como operacional requiere de información obtenida de sistemas que permitan formular pautas y criterios los que reunidos y sistematizados nos posibiliten orientar las acciones hacia el futuro.

Para Szczyrek (2018:1), la toma de decisiones abarca cuatro funciones administrativas: planear, organizar, conducir y controlar. “Es el proceso de transformación de la información en Acción”. La realización de una acción genera una nueva información que se integrara a la información existente para servir de base a otra nueva decisión, origen de una nueva acción y así sucesivamente (retroalimentación).

En el proceso de toma de decisiones gerenciales, el contador gerencial, tiene un papel decisivo es responsable de suministrar la información necesaria en cada una de las etapas del proceso para la toma de solución de problemas

#### 2.2.2.1.- Definición Decisiones Gerenciales

Chiavenato (2005:157) expresa que, “las decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencial de la planeación”. Las decisiones no son acciones meramente institucionales, las mismas están presentes en la vida cotidiana de las personas y se toman en condiciones de al menos cierto grado de inseguridad, por lo que implica ciertos riesgos.

La toma de decisiones gerenciales comprende las decisiones que un ejecutivo lleva a cabo en una organización. El análisis se centra en las necesidades de planificación como de control para la toma de decisiones gerenciales y se debe describir el modo en que estas decisiones están vinculadas con las actividades del proceso administrativo, que es la tela común de los gerentes, referida a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) para el logro de los objetivos, por tanto es de gran importancia el papel de los gerentes en este proceso (Mariscal, 2004).

En la toma de decisiones gerenciales debe tenerse en cuenta que, la comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto, la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes, ya que, ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera, las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información y las

comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

El gerente debe ser una persona eficaz y eficiente; eficiente porque debe ser consciente en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos y eficaz porque debe medir los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

#### 2.2.2.2.- Importancia de las Decisiones Gerenciales en las Organizaciones

La toma de decisiones gerenciales, es un aspecto clave en el día a día de las empresas para resolver situaciones problema y garantizar un resultado óptimo para escoger correctamente la mejor alternativa de acción, o en su efecto la que logre maximizar los beneficios deseados en la búsqueda de un fin o propósito específico. Es tan fundamental este proceso en el *modus operandi* de las organizaciones, porque influye positiva o negativamente en los resultados que se pretenden alcanzar, lo cual puede conducir a su éxito o fracaso frente al entorno o sector donde se encuentra. Sin decisiones sería prácticamente imposible concebir el rol de los gerentes, su experiencia frente a los amplios conocimientos con los que cuenta para minimizar los riesgos inherentes y lograr un mayor nivel de competitividad frente al mercado (Businmetrics, 2018).

Las decisiones se convierten en la condición sine qua non para generar un impacto colectivo en cada uno de los procesos organizacionales y las condiciones externas o variables que inciden directa o indirectamente en términos de su resolución, cuya importancia se encuentra principalmente con quien ocupa la posición dentro de la empresa para tomar las decisiones: el gerente. Es claro que su labor gira en torno a ellas y se enfrenta a múltiples alternativas de solución cuyo resultado

dependerá de si es la persona idónea para seleccionar la mejor opción posible a través del uso adecuado de las herramientas o metodologías que tenga a su disposición para hacerlo.

#### 2.2.2.3.- Elementos de la Toma de Decisiones Gerenciales

Para Martín (2014), los elementos de la toma de decisiones gerenciales son:

- Comprensión clara de que el problema es genérico y sólo puede solucionarse a través de una decisión que establezca una regla.
- Definición de las especificaciones o condiciones limitantes de la solución.
- Obtención de una solución correcta, es decir, una solución que satisfaga plenamente las especificaciones, antes de prestarles atención a las concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable.
- La inclusión en la decisión de la acción necesaria para llevarla a cabo.
- La retroalimentación que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos.

#### 2.2.2.4.- Vínculo entre la Gerencia y las Decisiones en las Organizaciones

La toma de decisiones a nivel gerencial es un proceso imprescindible en el mundo de las organizaciones modernas y su correcta gestión depende de la experiencia, habilidades y conocimientos técnicos adecuados que tenga la persona encargada de llevarlas a cabo frente a contextos de negocio cada vez más cambiantes y complejos, e inclusive en entornos de crisis globales. Se trata en última instancia no en eliminar totalmente el riesgo, sino confrontar la incertidumbre reinante para reconocer que su importancia es clave para la perdurabilidad y competitividad de la empresa en el futuro, así como no sea guiada por el azar o las pretensiones subjetivas de terceros, sino por las decisiones correctas (Businmetrics, 2018).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1.- Paradigma de la Investigación**

En toda investigación científica, se hace necesario que tanto los hechos estudiados, como las relaciones que se establecen entre éstos, los resultados obtenidos, las evidencias significativas encontradas en relación con el problema investigado, además de los nuevos conocimientos que es posible situar, reúnan las condiciones de fiabilidad, validez y objetividad, para lo cual se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuestas a las interrogantes, objeto de investigación.

#### **3.2.- Nivel de la Investigación**

Méndez (1994), establece, que de acuerdo al nivel del conocimiento científico (observación, descripción, explicación), al que espera llegar el investigador, se debe formular el nivel del estudio. El propósito es el de señalar el tipo de información que se necesita, así como la calidad del análisis que deberá realizar. Arias (2006), lo refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio y, lo expresa en varias categorías: Investigación exploratoria, Investigación descriptiva:, Investigación explicativa: El presente trabajo de investigación se desarrolló a un nivel descriptivo, debido a que buscó analizar y dar detalle sobre la contabilidad estratégica en las decisiones gerenciales en las organizaciones que permiten lograr ventajas competitivas ante un entorno económico que está en constante evolución. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino al análisis de las relaciones que existen entre dos o más variables, en este caso la contabilidad estratégica y las decisiones gerenciales en las organizaciones.

### **3.3.- Tipo de Investigación**

Hurtado (2001:115), establece que el tipo de investigación, “se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible”. Balestrini (2002), lo denomina, diseño de la investigación, definiéndolo como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos, para dar en forma clara respuestas a las preguntas planteadas.

Arias (2006), menciona varios tipos de investigación, a saber:

- Investigación documental o diseño documental, Investigación de campo o diseño de campo. Investigación experimental o diseño experimental: Esta investigación es de tipo documental, dado que se basa en la recopilación de información de fuentes secundarias como consultas de libros, documentos y material encontrado en internet, noticias, proyectos de investigación y trabajos de grado realizados anteriormente relacionados con el tema objeto de estudio, para la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de información.

### **3.4.- Población y Muestra**

Balestrini (Arias, 2012:110), señala que el término población se refiere a “Cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características” y Morlés (1994:17), expresa que “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”.

En cuanto a la muestra, Morlés (1994:54), la define como: “un subconjunto de un universo o población”.

Respecto a la presente investigación, no existe una serie de elementos ni de individuos de los cuales se va a extraer información, su objeto de estudio radica en reunir, organizar, proporcionar y recuperar información, rápida y eficazmente, sobre un determinado tema, donde el proceso de recolección de información se basa en documentos que ya son historia y han dejado huella, por lo que, no se considera necesario la determinación de población, ni muestra. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

### **3.4.- Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de Resultados.**

Cuando se realiza un trabajo de investigación, es necesario considerar los métodos, las técnicas e instrumentos como aquellos elementos que aseguran el hecho empírico de la investigación; es decir, la fase básica de la experiencia investigativa. El método representa el camino a seguir en la investigación, las técnicas constituyen la manera cómo transitar por esa vía, mientras que el instrumento incorpora el recurso o medio que ayuda a realizar dicha tarea.

Arias (2012:67), indica que “Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Asimismo, señala que las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general. “Las técnicas de recolección de datos, son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación” (Hurtado, 2010).

Para Ander-Egg (1995), la técnica indica cómo hacer, para alcanzar un fin

propuesto, tiene un carácter práctico y operativo, mientras que un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso que usa el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer la información para su investigación. “Los instrumentos de Recolección de información son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la misma” (Arias, 2012:111).

En esta investigación se utilizó el análisis documental. Los instrumentos utilizados para la recolección de información fueron: teléfonos, computadoras, dispositivos USB, trabajos académicos, trabajos de ascenso, informes de investigación, libros especializados y cuadernos de apuntes. Luego de haber obtenido la información sobre los aspectos investigados, se procedió a realizar el análisis y la interpretación de la misma, con la finalidad de tomar lo que fue útil y necesario para la investigación, por ende, permitió darle solución al problema planteado y desechar aquello que no era de relevancia. Para así luego proceder con la divulgación de la información que permite reflejar los resultados obtenidos de la investigación y la elaboración y presentación del informe, con la intención de aclarar los puntos e inquietudes referentes al tema tratado.

## **CAPÍTULO IV**

# **CONTABILIDAD ESTRATÉGICAS PARA LAS DECISIONES GERENCIALES.**

En las organizaciones, es impensable trabajar sin herramientas de información financiera que ayuden al desarrollo y establecimiento de nuevas estrategias para mantener un crecimiento sostenido en la economía actual. Es por ello que, todos los días se crean nuevas formas de minimizar costos y agilizar procesos.

La contabilidad estratégica viene a ser la base sobre la cual se fundamentan las decisiones gerenciales, no existe actividad económica ajena al registro y afectación de las técnicas de la ciencia contable. Este es un sistema adaptado para clasificar los hechos económicos que ocurren en un negocio, relacionados también con su entorno económico. Es la única capacitada para diseñar de manera rigurosa, las estrategias más rentables y adoptar las decisiones más acertadas con el mínimo de riesgo. Es decir, que la contabilidad estratégica lleva a cabo la evaluación de las ventajas competitivas de la compañía o el valor agregado que ofrece con relación a sus competidores.

La empresa de hoy no puede ser competitiva si no cuenta con sistema de información eficiente de todo tipo. Ante un ambiente de globalización, donde la competencia es intensa entre organizaciones, sin importar el tamaño que tengan, se necesita un flujo de datos constante y preciso para tomar las decisiones gerenciales correctas, destinadas a llevar a la organización al logro de sus objetivos. Es la contabilidad estratégica la alternativa responsable de suministrar los datos necesarios en cada una de las etapas de proceso.

#### **4.1.- Relación del Enfoque de Contabilidad Estratégica para la Toma de Decisiones Gerenciales**

El proceso de toma de decisiones gerenciales, es identificar un problema hasta resolverlo encontrando alternativas de solución y poniendo en práctica la alternativa seleccionada, donde debe existir más de una alternativa de solución. El gerente como tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta (Drucker, 1989).

Varela (2019), indica que en el proceso de toma de decisiones gerenciales, el contador gerencial juega un papel decisivo. Aunque no realiza ni implementa la decisión final, que es prerrogativa de la gerencia, el contador gerencial es responsable de suministrar la información necesaria encada una de las etapas del proceso para la solución de problemas. Esas etapas del proceso se mencionan a continuación:

- **Identificación y diagnóstico.** Los gerentes deben tener la capacidad para descubrir e identificar las situaciones problemáticas, y cómo tomarlos correctivos necesarios mediante un adecuado proceso de toma de decisiones. La identificación y diagnóstico del problema es la parte más importante de todo el proceso, debido a que la identificación de un problema trae como resultado la toma de una decisión. Por ello, es de suma importancia agotar esfuerzos y recursos de la organización en la identificación de la problemática, para lograr una visión clara y precisa de la situación a enfrentar.
- **Obtención de la información.** Es importante reunir toda la información necesaria de la situación, para el planteamiento de las alternativas. Búsqueda de datos, hechos e información del problema, información del entorno (interno y externo).

- **Evaluación de las alternativas.** El gerente debe decidir cuál es la más acertada, la más acorde con la solución del problema. Y deberá considerar las estrategias de la compañía, a corto, mediano y largo plazo, analizando y comparando entre sí las alternativas, para determinar cuál es la más conveniente. La conveniencia de una solución es tener en cuenta el impacto y resultado final de ésta, considerando el beneficio que a corto plazo pueda generar en las estrategias de la empresa.
- **Toma la decisión.** El gerente debe elegir la mejor opción después de haber analizado todas las alternativas de solución propuestas y ponerla en marcha. Comprendiendo el alcance de la elección y comprometerse con la exitosa implementación de ésta.
- **Certidumbre, incertidumbre y riesgos.** Son el mayor de los retos a los que un gerente se enfrenta. La falta de información y no prever con certeza los resultados y consecuencias, pone en peligro la posición del gerente. En condiciones de certeza el gerente tiene información exacta, medible, confiable y completa sobre el problema, conoce las posibles soluciones y conoce los resultados e impactos de cada una de las alternativas consideradas. El gerente por lo general cuenta con toda la información disponible para la toma de decisiones, sin embargo, teniendo toda la información disponible, no siempre podrá tenerla oportunidad de analizar cada una de las alternativas. Cuando el gerente no esté seguro de los resultados a obtener, estará enfrentado una situación de riesgo, debiendo analizar los beneficios y viabilidad de los resultados de la decisión. En la alta gerencia es mejor posponer las decisiones hasta alcanzar condiciones de menor incertidumbre, con el fin de reducir los riesgos que involucran la decisión.

El proceso de toma de decisiones involucra una serie de aspectos importantes para las compañías. Una decisión equivocada puede llevar a una compañía a la

quiebra. Los gerentes deben ser estrictamente cuidadosos al momento de decidir las estrategias a tomar. Este proceso utiliza como materia prima la información. Ésta es fundamental, sin ella no resultaría posible evaluar las alternativas existentes o desarrollar alternativas nuevas.

En las organizaciones, que se encuentran sometidas constantemente a la toma de decisiones, la información adquiere un rol fundamental, y, por ello, un valor inigualable. Para procesar los datos de la organización y transformarlos en información, es esencial el sistema de información, dentro de los cuales se encuentra la contabilidad. La información de contabilidad adecuada y precisa, es esencial para todas las decisiones gerenciales y financieras.

En el caso de la contabilidad estratégica, Ramírez (2008:550), expresa que ésta es la que proporcionará las herramientas necesarias y garantizará poder sobrevivir a largo plazo. Por tanto, las empresas deben estructurar la información que proporciona la contabilidad estratégica, ante la reingeniería y reconversiones que están experimentando las organizaciones para ser competitivos. Busca evaluar la ventaja competitiva (o valor agregado) de la empresa con relación a la competencia, así como evaluar los beneficios que los productos o servicios de la compañía generan a los clientes y los beneficios que estas ventas traen a la empresa en el largo plazo.

Por su parte, Natividad (2016), señala que la contabilidad estratégica, se aparta del concepto de contabilidad financiera e incluso de la administrativa tradicional, en su enfoque hacia el exterior. Incluye información pertinente a otras disciplinas y áreas de la compañía con el fin de brindar información más relevante para la toma de decisiones estratégicas del negocio. Sin embargo, la contabilidad estratégica no desecha las herramientas de la contabilidad administrativa; por el contrario, herramientas como el costo basado en las actividades, el costeo basado en metas y balances, fundamentan muchos de los análisis cualitativos que propone la contabilidad estratégica.

Velastegui (2016), señala que la contabilidad estratégica tiene un gran enfoque hacia el mercado, que permite proveer y analizar la información relacionada con los mercados donde se comercializan los productos o los servicios de la empresa, así como la estructura de los costos de los competidores y el monitoreo de las estrategias del negocio en contraste con los de la competencia, durante un horizonte de tiempo. Busca evaluar la ventaja competitiva de la empresa con relación a la competencia, así como evaluar los beneficios que los productos o servicios de la compañía generan, los clientes y los beneficios que estas ventas traen a la empresa en el largo plazo.

Este enfoque hacia el mercado se puede dividir en tres dimensiones unidas entre sí: la primera, que son los productos o servicios que ofrece la compañía, que a su vez sirve de vínculo entre las otras dos dimensiones: los clientes y la competencia. La contabilidad estratégica busca proporcionar información acerca de estas tres dimensiones (Velastegui, 2012).

- **La dimensión del producto.** En esta dimensión del producto, es necesario que la empresa se pregunte cuál es la estrategia que seguirá para cumplir con su misión. Tres estrategias principales que sirven para obtener una ventaja competitiva que permita a la empresa sobrevivir. Estas son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Cada una lleva intrínseco un mayor o menor valor agregado que, al ser percibido por el cliente, reclama diferentes estrategias.

En el éxito de una estrategia, el aspecto de los costos es importante. Se debe conocer perfectamente la estructura de costos de la compañía y la manera en que éstos son asignados a los diferentes productos y servicios. Esta asignación parte del valor agregado que se asigna al producto. Es necesario cambiar los paradigmas existentes en cuanto al cálculo del costo por unidad, muchas empresas sólo están interesadas en dar respuesta a una necesidad de la contabilidad financiera; hoy, para

poder ser exitosas, las empresas necesitan poner su vista hacia el futuro y tratar de adelantarse a él.

La buena administración de los costos va mucho más allá de ser eficientes en su asignación o en reducirlos. Es necesario administrarlos y contar con sistemas de información que permitan al administrador saber el valor que se está agregando en cada actividad y proceso, los atributos que se tienen para generar dicho valor y el costo que representa para la empresa el incorporar tales atributos a su producto o servicio. Una reducción arbitraria de los costos quizás ocasione que se pierdan atributos valiosos para el cliente y, como resultado, las ventas se vean afectadas.

Natividad (2016), indica que, la dimensión del producto contribuye a la toma de decisiones. Provee información acerca de la cadena de valor de la empresa; esta busca identificar y eliminar las actividades que no agregan valor, identificar y aprovechar los enlaces entre las actividades que genera valor a través de la colaboración entre los departamentos de la empresa y los clientes y proveedores de la misma.

Para la toma de decisiones es importante tener presente todos los factores relacionado con el producto, tales como: Costeo de atributo, valuación de la marca, medición integral del desempeño, costo de calidad, costeo del ciclo de vida, costeo basado en metas y los costos de los proveedores.

La dimensión del producto aporta gran valor. Esta es la base fundamental por la cual la empresa requiere su desarrollo, es decir el producto es la fuente de productividad y de obtener utilidad en la empresa. En esta dimensión del producto, es necesario que la empresa se pregunte cuál es la estrategia que seguirá para cumplir con su misión

A continuación se describe las principales herramientas para el análisis de costo (Ramírez, 2008):

- **Costeo de atributos.** Esta mecánica consiste en el costeo de atributos específicos de un producto que atrae a los clientes. Los atributos a costear son, entre otros: variables de desempeño operativo; confiabilidad y garantías; grado de terminado o acabado; aseguramiento de la existencia del producto, y servicios posventa.

La creación de valor (y, por ende, la existencia de atributos adicionales) implica dos formas de costos: los costos básicos (*o core*), como la materia prima, y los costos de los atributos que mejoran o diferencian a los primeros. En la medida en que sean mayores los atributos agregados a un producto, se esperará que sea mayor el valor percibido por el cliente y, por ende, mayor será el precio que se podrá asignar a ese producto. Conforme va añadiendo atributos, la empresa irá generando más valor para el cliente. Sin embargo, esto debe verse con cuidado. Un mayor número de atributos no necesariamente generará ingresos mayores. Es ahí en donde el costeo de atributos, basado sobre todo en el costeo basado en actividades, es de gran utilidad para poder decidir cuándo vale la pena agregar o no atributos.

- **Valuación de la marca.** El valor de la marca es uno de los aspectos más retadores no sólo para la contabilidad estratégica sino también para muchas otras ramas de los negocios, porque no se trata de un bien tangible de la compañía, sino de un derecho de uso, es decir, un aspecto intangible.

Obtener un valor exacto de la marca en términos monetarios es imposible. Una marca es algo intangible y en pocas palabras su valor está basado en la disposición de los clientes a pagar por un producto o servicio que lleve el respaldo de dicha marca. Como se mencionó, el valor de una marca está en función de condiciones muy variadas, como lo es la percepción de calidad del producto o los cambios demográficos del nicho de mercado.

Hablando en términos financieros, el valor de una marca está atado a la posibilidad de ingresos en el futuro. En la medida en que la marca sea capaz de generar flujos, tendrá un mayor valor. De manera general, se puede decir que el valor de la marca sería el flujo de efectivo que generará el producto o servicio en el largo plazo.

- **Medición integrada del desempeño.** La información que proveen estos sistemas es fundamental para la contabilidad estratégica porque permite establecer indicadores que miden hasta qué grado las diferentes estrategias del negocio están siendo seguidas y cumplidas para alcanzar la misión de la compañía. Los sistemas de medición del desempeño permiten conocer el desempeño basado en las necesidades del cliente; además, si se ha cumplido la estrategia.

Dichos sistemas deben estar acompañados de medidas no financieras. Esta medición involucra a varios departamentos de la organización, para que monitoreen estos factores críticos que aseguren la satisfacción del cliente. El *Balanced scorecard* como una de las mejores herramientas para medir y evaluar el desempeño de la compañía desde las perspectivas del cliente, del mercado, interna y de innovación.

- **Costeo del ciclo de vida.** Herramienta que permite analizar los costos es el denominado costeo de ciclo de vida del producto, que se define como el costo total de propiedad de un sistema durante su vida de operación. Toma en consideración todos los costos relacionados con la factibilidad, la investigación, el desarrollo, la producción, el mantenimiento, el reemplazo y el desecho, así como los costos generados por la adquisición del equipo necesario.
- **Costos de calidad.** Son los costos relacionados con la creación, identificación,

reparación y prevención de defectos. Estos costos suelen ser clasificados en tres categorías: prevención, evaluación y fallas internas y externas. Los reportes de costos de calidad tienen como misión llamar la atención de la administración para dar prioridad a los problemas de calidad de la empresa. Conocer los costos de calidad de la empresa es parte fundamental del acervo de las herramientas de la contabilidad estratégica. Brinda información constante acerca de las áreas de oportunidad de la compañía, dando pautas para buscar un proceso de mejora continua permanente.

- **Costeo basado en metas (*target costing*).** El costeo basado en metas es una de las herramientas más valiosas para la contabilidad estratégica, puesto que sirve para determinar correctamente las tendencias en cuanto a costos y precios en el mercado de la empresa. Sin embargo, aquí cabe aclarar que respecto a la dimensión del producto de la contabilidad estratégica, el costeo basado en metas no sólo sirve para determinar el costo ideal en función de un margen deseado, sino también para hacer eficiente la estructura de costos de la compañía.
- **Los costos de los proveedores.** Por lo común, el costo relacionado sobre todo con los proveedores es el de la materia prima. No obstante, un proveedor ofrece a la compañía costos laterales o subyacentes al del costo del producto que le vende. Estos costos laterales son de diversa índole, por ejemplo: existe el que se genera cuando el proveedor envía material defectuoso y también hay costos por entregas tardías. El método tradicional de costear trata a los costos laterales como costos indirectos (que se prorratan a los productos mediante alguna medida arbitraria).

El problema con este enfoque tradicional consiste en que no es posible administrar con eficacia tales costos no relacionados con la manufactura, debido a que la manera en que son clasificados oculta la razón por la cual se generan. Cuando

esto sucede, se pierde información valiosa acerca de las ventajas que ofrece un proveedor; debido a ello, la selección de éste estará basada en el precio de compra. Esto ocasiona comportamientos de compra poco óptimos que debilitan la posición estratégica de la compañía. Es necesario cambiar los paradigmas existentes en cuanto al cálculo del costo por unidad, algunas empresas solo se interesan en dar respuesta a una necesidad de la contabilidad financiera; hoy para ser exitosa la empresa necesita poner su vista al futuro.

- **La dimensión de los clientes.** La dimensión de los clientes es una de las más delicadas en el proceso de formulación y análisis de la estrategia del negocio. Los clientes son quienes permiten que la empresa sobreviva; sin ellos, ésta carecería de razón de ser. Es por eso que la contabilidad estratégica presta una especial atención a los clientes.

La empresa debe poseer un conocimiento perfecto de los clientes para poder dar respuesta a la necesidad de éstos y en general de su mercado meta. Esto permite a la compañía atraer, escoger y retener una cartera de clientes rentable. Entre las herramientas más importante para analizar la dimensión de los clientes se encuentran: los precios estratégicos y el análisis de rentabilidad de los clientes, todas estas informaciones son factores para contribuir a tomar buenas decisiones.

- **Precios estratégicos.** Al momento de analizar la dimensión de los clientes, es necesario conocer lo que busca el cliente y la manera en qué la compañía cumple con esas expectativas. El precio es una variable fundamental. Una de las herramientas para fijar el precio, que se utiliza en la contabilidad estratégica referente a los clientes, es la llamada precios estratégicos. El análisis de éstos se centra en los factores estratégicos que deben tomarse en cuenta para determinar el precio de un producto o servicio.

- **Rentabilidad de los clientes.** Compararse con la compañía opositora implica un análisis horizontal, es decir, tratar de comparar productos similares de la competencia con aquellos ofrecidos por la empresa. Sin embargo, también es necesario llevar a cabo un análisis vertical de los clientes, es decir, analizar la rentabilidad que cada uno de ellos le genera a la empresa. El análisis de rentabilidad por cliente se apoya mucho en el costeo basado en actividades y provee una visión más exacta de la rentabilidad de los clientes al considerar costos relacionados con el proceso de venta y atención (previa y posterior a la venta).
- **La dimensión de los competidores.** Analizar a la competencia puede ayudar a la compañía a identificar las fuerzas de aquélla, así como los puntos en los que es más vulnerable; el análisis se centraría en sus estrategias, en la gama de productos que ofrece, en las políticas de precios y venta, en su cartera de clientes y en su salud financiera. Dicho análisis enriquecerá la estrategia de la empresa para que logre competir con más éxito.

Algunas herramientas utilizadas para analizar la dimensión de los competidores son:

- **El *benchmarking***, consiste en comparar los procesos internos de la compañía con un estándar “ideal”, ya sea basado en el desempeño de alguna empresa líder de la industria, en el de alguna área de la compañía o de acuerdo con la estrategia del negocio.

Cuando las compañías usan como referencia al mejor de su industria en cuanto a calidad, precio, participación de mercado, procesos internos, etc., ésta podrá utilizar esa información para establecer metas que la dirijan hacia la mejora continua. Dentro de este proceso de *benchmarking* existe una herramienta denominada “Monitoreo de

la posición competitiva”, la cual es un análisis de la posición de la competencia dentro de la industria mediante la evaluación y monitoreo de las tendencias de la competencia en cuanto a ventas, participación de mercado, volumen, costos unitarios y rendimiento sobre ventas.

Esta información puede proveer una base para tener una noción de la estrategia de los competidores, y en función de ella establecer y delimitar la de la empresa.

- **Valuación del desempeño de los competidores.** Esta herramienta consiste en un análisis numérico de los estados financieros de los competidores como parte de una evaluación completa de las fuentes clave de ventajas competitivas. La evaluación del desempeño financiero de la competencia debe ser hecha invariablemente bajo un perfil ético. Existe información a la que la empresa puede tener acceso de manera legal y ética, como son los estados financieros e información proveniente de comunicados oficiales hacia el público en general; sin embargo, esta información nunca deberá provenir de fuentes no autorizadas por el competidor.

Después de haber observado en qué consisten ambos procesos, se puede decir, que una contabilidad estratégica correcta no solamente implica números, cargos y abonos, balanzas y estados financieros, dentro de ellas se encuentra también el trabajo que ayudará a las decisiones gerenciales para cada uno de los departamentos de la organización, dependiendo directamente de las necesidades y objetivos de esta. Es así como a continuación, en el cuadro N° 1, se muestra la relación del enfoque de contabilidad estratégica las decisiones gerenciales en las organizaciones, después de realizar el análisis de la información de los dos aspectos indicados.

Cuadro N° 1. Relación del Enfoque de Contabilidad Estratégica con la Toma de Decisiones

Dimensiones del enfoque de Contabilidad estratégica	Proceso de toma de decisiones gerenciales				
	Identification y diagnostic	Obtención de la información	Evaluación de las alternativas	Toma de decisiones	Certidumbre, incertidumbre y riesgo
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la estrategia que seguirá para cumplir con su misión?</li> <li>• Identificar y realizar diagnóstico sobre los factores relacionados con el producto: costeo de atributo, valuación de la marca, medición integral del desempeño, costo de calidad, costeo del ciclo de vida, costeo basado en metas y los costos de los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la estructura de costos de la compañía y la manera en que éstos son asignados a los diferentes productos y servicios.</li> <li>• Mediante sistemas de información que permitan al administrador saber el valor que se está agregando encada actividad y proceso ,los atributosquesetienenparage nerardichoaloryelcostoqu erepresentaparalaempresae lincorporartalesatributos a su producto servicio</li> </ul>	<p>Se sirven para obtener una ventaja competitiva que permita a la empresa sobrevivir.</p> <p>Estas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo en costos.</li> <li>• Diferenciación.</li> <li>• Enfoque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Costeo de atributos:</b> es de gran utilidad para poder decidir cuándo vale la pena agregar o no atributos.</li> <li>• <b>La valuación de la marca:</b> La decisión se fundamenta en conocer el flujo de efectivo que generará el producto servicio en ella largo plazo.</li> <li>• <b>Medición integrada del desempeño:</b> permite establecer indicadores que miden hasta qué grado las diferentes estrategias del negocio están siendo seguidas y cumplidas para alcanzar la misión de la compañía.</li> <li>• <b>Costeo del ciclo de vida:</b> se toman decisiones basados en analizar el costo total de propiedad de un sistema durante su vida de operación.</li> <li>• <b>Costos de calidad:</b> se toman decisiones sobre costos relacionados con la creación, identificación, reparación y prevención de defectos.</li> <li>• <b>Costeo basado en metas (target costing):</b> permiten tomar decisiones sobre costos y precios al conocerlas tendencias en el mercado, para hacer eficiente la estructura de costos de la compañía.</li> <li>• <b>Los costos de los proveedores:</b> en este aspecto se cuidar hacer selección solo basados en el precio de compra porque se debilita la posición estratégica de la compañía, por lo que, se debe poner la vista al futuro, cambiando paradigmas para el cálculo del costo por unidad y tomando decisiones acertadas al respecto.</li> </ul>	<p>La manera de conseguir reducir incertidumbre y riesgo y tener algún grado de certidumbre, es logrando poner en práctica un proceso estratégico que involucre las dimensiones del modelo de contabilidad estratégica propuestos por Velastegui (2016), tales como: producto, clientes y competidores, que permitan tomar decisiones gerenciales comunes en un grado de riesgo y alcanzar una posición estratégica óptima en las organizaciones.</p>

Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes son la razón de ser de una organización.</li> <li>• La contabilidad estratégica presta una especial atención a los clientes, al analizar precios estratégicos y el análisis de rentabilidad de los clientes, todas estas informaciones son factores para contribuir a tomar buenas decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe tener conocimiento perfecto de los clientes para poder dar respuesta a la necesidad de éstos y en general de su mercado meta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Precio de servicio:</b> es una alternativa de decisión basada en lo que busca el cliente y la manera en que la compañía cumple con esas expectativas.</li> <li>• <b>Rentabilidad de los clientes:</b> Considera costos relacionados con el proceso de venta y atención (previa y posterior a la venta).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La decisión se centra en cómo atraer, escoger y retener una cartera de clientes rentable, al tener una visión más exacta de la rentabilidad de éstos.</li> </ul>	
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar a la competencia puede ayudar a la compañía identificar las fuerzas de aquélla, los puntos en los que es más vulnerable.</li> <li>• El análisis se centraría en las estrategias, en la gama de productos que ofrece, en las políticas de precios y venta, en la cartera de clientes y salud financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se obtendrá información a través de:</li> <li>• El benchmarking, comparar los procesos internos de la compañía con el estándar “ideal”, sobre: calidad ,precio, participación de mercado ,procesos internos.</li> <li>• Valuación del desempeño de los competidores: proporciona información sobre los estados financieros de los competidores como parte de una evaluación completa de las fuentes clave de ventajas competitivas.</li> </ul> <p>Información a la que se tiene acceso de manera legal y ética: estados financieros e información proveniente de comunicados oficiales hacia el público en general</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluación de alternativas</b> basados en el monitoreo de las tendencias de la competencia en cuanto a ventas, participación de mercado, volumen, costos unitarios y rendimiento sobre ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se decide sobre una estrategia una vez que se tiene noción de la estrategia de los competidores.</li> </ul>	

Fuentes. Autor. 2024

La contabilidad estratégica puede verse como la versión mejorada y adaptada a los cambios del entorno de la contabilidad de gestión, cuyo fin es satisfacer los requerimientos informativos de los usuarios internos a la organización, especialmente del administrador, y preparar y presentar información que sirva para la toma de decisiones estratégicas, que permitan generar y mantener ventajas competitivas en busca de la excelencia empresarial, con una visión de más largo plazo y de incursión en nuevos mercados, que garantice, además de la sostenibilidad en el tiempo, el crecimiento empresarial. Es de vital importancia para la prosperidad de la organización la habilidad de adquirir, asignar y utilizar recursos, para aprovechar las oportunidades del entorno y evitar sus amenazas que se ponen de manifiesto al formular e interpretar el diagnóstico.

Las decisiones estratégicas implican detectar un problema que se desea solucionar, plantear las principales opciones alternativas que permitan afrontar con éxito el problema planteado, valorar e interpretar las opciones alternativas planteadas, indicando en cada una el riesgo asumido y el beneficio esperado, elección de la estrategia que la dirección considere óptima en orden a resolver problemas en las organizaciones.

Existe una relación mancomunada entre la contabilidad estratégica y la toma de decisiones, ya que, desde la planeación que hace parte de esta nueva tendencia de la contabilidad estratégica, se establece los parámetros a seguir para que los representantes legales, gerentes y demás encargados de tomar de decisiones en la compañía tengan la información contable en tiempo real y proyectada gracias a esta nueva tendencia contable; lo que permitirá que se tomen mejores decisiones en referencias al crecimientos de las organizaciones.

#### **4.2.- Conocer los Elementos de Análisis Interno y Externo de la Contabilidad Estratégica que Sustentan las Decisiones Gerenciales**

En el enfoque del mercado, la profesión contable ha tenido que reaccionar,

cambiando y adaptándose en su nuevo entorno, así es que nace la contabilidad estratégica. La nueva tendencia de la profesión contable es el análisis estratégico. En esta nueva era, la contabilidad de dirección estratégica es la única capacitada para diseñar de una manera rigurosa las estrategias más rentables y adoptar las decisiones estratégicas con el mínimo riesgo. El análisis estratégico es la disciplina que provee la información necesaria para formular y llevar a cabo estrategias para alcanzar una ventaja competitiva. En otra definición, se puede decir que el sistema de información incluye información financiera y no financiera para la toma de decisiones, que soporta, mantiene e incrementa la posición competitiva de una organización. La competitividad fuerte que se vive hoy, aunada al proceso de globalización, ha provocado cambios en los estilos de administración de las empresas y la profesión contable ha tenido que reaccionar de igual manera, cambiando y adaptándose al entorno.

Este análisis estratégico contribuye a una etapa fundamental del proceso de planeamiento; etapa en la que se hace hincapié en el análisis interno que estudia las fuerzas y las debilidades, y el análisis externo de la organización que estudia oportunidades y amenazas del entorno. Para ello, en ambos casos se suelen desglosar sus componentes que, dentro de la organización, se tratarán de personas, informaciones, técnicas, estrategias, estructura y operaciones.

En el caso del entorno se tratará de factores macro entorno, como el ramo de la actividad y factores cercanos, como son los clientes, proveedores, competidores, políticas públicas, estabilidad de los mercados. El análisis interno trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. Deben evaluarse los recursos y habilidades de la empresa, con una especial atención a la detección y a la eliminación de los puntos débiles y potenciación de los puntos fuertes, así como la capacidad de resistencia de la propia empresa, es decir, la fortaleza de la misma en el caso de que la formulación estratégica falle. El análisis

externo supone determinar los factores estratégicos del entorno, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa. Así serán factores significativos de estudio los competidores actuales. Este análisis se suele denominar con las siglas FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

En el planeamiento estratégico, el análisis estratégico suele comprender, en primer término, un examen de los intereses o expectativas de los grupos de interés. En una sociedad de personas, este examen puede incluir los intereses de cada uno de los socios. En segundo término, la consideración de los escenarios futuros, que le permite al FODA desglosarse en función de esos escenarios.

El aprovechamiento de las oportunidades tiene lugar a partir de un objetivo general y casi siempre a raíz de una nueva información, que plantea la posibilidad de desarrollar nuevos objetivos, lo cual equivale a un problema. Entonces, se puede, decir que las oportunidades provienen del macro sistema o entorno, el intento de mejorar el propio sistema o de una combinación de ambas. Este análisis estratégico busca, por un lado, cubrir íntegramente las fortalezas y debilidades del sistema y, por otro, el aprovechamiento de oportunidades e identificación de amenazas, o bien puede concentrarse en los aspectos que atañan oportunidades vinculadas al macro sistema. Sobre este análisis, luego se abordará el desarrollo de un nuevo curso de acción.

Sáez, Fernández y Gutiérrez (Ripoll y Aparisi, 2021), por su parte, también señalan que conviene distinguir tres enfoques principales que potencian unos u otros aspectos.

- **El primer enfoque**, está constituido por los autores con un enfoque externo, cuyo máximo representante es Simmonds. Estos autores consideran que la tradicional contabilidad de gestión ha centrado su atención sobre los factores internos, no considerando que es en el mercado donde se consiguen los beneficios; por lo cual, se deberá prestar mayor atención hacia el exterior a fin

de evaluar continuamente su posición competitiva mediante el análisis de la situación de los costes de la empresa en relación con los competidores, la actuación de esos competidores en el mercado y el estudio del comportamiento del propio mercado; sin que se deba olvidar la reducción interna de costes mediante la actuación sobre la curva de experiencia y aprendizaje.

- **El segundo enfoque**, encabezado por Shank y Govindarajan, es el calificado como enfoque interno, según el cual la contabilidad de gestión no proporciona información de carácter estratégico para la consecución de ventajas competitivas. La propuesta de esta corriente se fundamenta en el análisis de la cadena de valor, estableciéndose para ello la definición y el establecimiento de la cadena de valor en la empresa, identificando y aislando cada actividad que cree valor para el cliente; la identificación de los generadores de costes de cada actividad para conocer los costes de toda la cadena y los recursos que consume cada actividad; y el conseguir ventajas competitivas sostenidas actuando sobre los generadores de costes o bien sobre la propia cadena, con el fin de reducir costes y centrarse en aquellas actividades en las que la empresa pueda tener ventajas competitivas.
- **El tercero de los enfoques**, enfoque mixto o externo-interno, cuyos máximos representantes son Bromwich y Bhimani; el cual muestra una adecuada aproximación a la delimitación de su marco conceptual por cuanto toma en consideración tanto la problemática interna como la externa a la empresa. Considera que la empresa, para crecer y sobrevivir, debe ser capaz de competir en un amplio espectro de variables estratégicas; las cuales pueden referirse a los aspectos relacionados con la actuación interna de la empresa (menores costes, productos diferentes, alta calidad, buen servicio post-venta, etc.) y los aspectos relacionados con el entorno, especialmente con los consumidores, con la estructura de costes de los competidores y con el propio mercado en el

que éstos actúan.

Permite analizar los resultados y las decisiones para distintas áreas de responsabilidad, evaluando el desempeño desde lo cuantitativo contable hasta los aspectos cualitativos. Todo esto con el fin de comunicar dicha información a los usuarios para quienes que resulta ser el punto de partida para la toma de decisiones.

El valor de la información contable es incalculable, ya que, aquellas empresas que cuenten con la mayor cantidad y calidad de datos podrán tomar las mejores decisiones. Es decir, la información es una herramienta de competencia que marca la diferencia a la hora de realizar acciones que impactarán en la salud financiera de una organización. La información de contabilidad se utilizará tanto para fines internos como externos.

Ramírez (2008), indica que entre los elementos de análisis interno de la contabilidad estratégica se encuentran:

- **Costeo de la cadena de valor:** enfoque de costeo con base en actividades, cuyos costos están distribuidos en actividades requeridas en el diseño, la producción, el mercadeo, la distribución y el servicio de un producto o servicio.

El estudio del costo de la cadena de valor se empieza con la identificación de que cada empresa, organización, compañía o cualquier entidad de negocio, es una sucesión de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, entregar, comercializar y apoyar su producto, las cuales tienen y generan sus costos correspondientes. Al identificar y analizar los costos de cada una de las actividades de valor de la empresa, los administradores operan con los elementos esenciales de su ventaja competitiva, ya que, la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades afecta el éxito de la empresa, ya sean de bajos costos, diferenciación o enfoque.

- **Valuación de los clientes como activos:** técnica que calcula el valor de los clientes para la compañía. Por ejemplo, esto podría lograrse al calcular el valor presente de todas las utilidades futuras atribuibles a un cliente en particular.

Con todos los cambios que han ocurrido en el mercado, las empresas deben saber darle el valor que se merecen a sus clientes; hoy en día, una empresa sin clientes no sobreviviría. Las principales causas que conducen hacia una rentabilidad en las organizaciones empresariales, son la de una adecuada gestión de los recursos humanos, así se logrará una mayor productividad y satisfacción del personal apoyándose en una adecuada política de incentivos y formación en continuidad, con esto se logra que los procesos internos relativos a la atención al cliente sean óptimos, un producto de calidad, una entrega puntual y una logística adecuada con lo que la relación con los clientes será factible (Manene, 2016).

El éxito de una buena estrategia comercial es la generación de un valor superior para el cliente, que será resultado de una combinación entre las expectativas del cliente y las posibilidades de la empresa. Debido a todo esto, las organizaciones deben realizar sus respectivos análisis para determinar el valor que tienen sus clientes, haciendo sus cálculos correspondientes y darles la valoración que se merecen, luego de tener estos resultados, podrán implementar medidas y estrategias a través de los análisis de la contabilidad estratégica para lograr sus objetivos, satisfacer las necesidades de sus clientes y obtener mayor rentabilidad (Manene, 2016).

- **Costeo basado en metas (*target costing*):** método utilizado durante el diseño de productos y procesos, el cual consiste en estimar el costo de éstos, basándose en el precio del mercado menos el margen de utilidad deseado, con el propósito de obtener el costo deseado en cuanto a la producción, la ingeniería o la mercadotecnia. El producto es luego diseñado para que pueda alcanzar el costo así establecido.

**El costeo basado en metas**, se utiliza como técnica para enfrentar a los competidores, dadas las características de la competencia en el mercado, en la actualidad, no se puede pensar que los clientes de una empresa se adapten a sus productos, sino que son los productos de la empresa los que deben adaptarse a las necesidades del cliente. La contabilidad estratégica está directamente relacionada con esta técnica, ya que, uno de sus pasos consiste en determinar que necesidades del mercado desea satisfacer la empresa, este paso requiere un fuerte trabajo de equipos de las área de ventas, mercadeo y diseño. En otros de sus pasos, se establece el precio de venta del producto con base en factores como su participación de mercado, en este paso debe involucrarse la contabilidad estratégica, porque se deben formular e implementar estrategias que sirvan de penetración del negocio en el mercado, la competencia, entre otros (Enríquez, 2016).

- **Costeo basado en actividades**: es la técnica que facilita el proceso de toma de decisiones, así como el diseño de estrategias de las empresas, al ofrecer información más exacta y confiable acerca de los costos que los otros sistemas de información tradicionales, donde el método de asignación de los costos indirectos es totalmente arbitrario. Es un sistema que primero acumula los costos de cada actividad en una organización y luego aplica los costos de las actividades a los productos, los servicios u otros objetos del costo mediante el uso apropiado de factores relacionados con el origen de dichos costos. El objetivo de este sistema es controlar o vigilar los costos de cada producto en lugar de asignarlos de una manera arbitraria.

**El costeo basado en actividades**: es un método de costeo de productos de doble fase que asigna costos primero a las actividades y después a los productos basándose en el uso de las actividades por cada producto. Una actividad es cualquier tarea discreta que una organización emprende para hacer o entregar un producto o servicio. El costeo basado en actividades está basado en el concepto de que los productos

consumen actividades y las actividades consumen recursos.

- **Costos de calidad:** son los costos que guardan relación con la creación, identificación, reparación y prevención de defectos. Éstos pueden ser clasificados en tres categorías: costos de prevención, de evaluación y de fallas internas y externas. Los reportes de costos de calidad tienen como fin llamar la atención de la administración para dar prioridad a los problemas de calidad de la empresa.

Estos costos son aquellos que se necesitan para lograr la calidad. Son resultado de una baja calidad existente o que no pudiera existir, estos incluyen los costos directos por baja calidad para la empresa y los costos de calidad ocultos especificados por las funciones de pérdida de calidad, por lo que, los costos de calidad están asociados con la creación, identificación, reparación y prevención de defectos, éste implica la utilización de técnicas administrativas, encaminadas a cuantificar los esfuerzos de la organización y las áreas de oportunidad en la misma para así poder conseguir niveles de calidad impecables.

- **Costeo del ciclo de vida:** es la estimación del costo basado en la duración de las diferentes etapas de la vida del producto o servicio. Estas etapas incluyen el diseño, la introducción, el crecimiento, la madurez, el declive y finalmente el abandono del producto o servicio.

Así mismo, Ramírez (2008:558), define esta técnica como “el costo total de propiedad de un sistema durante su vida de operación”. Toma en consideración todos los costos relacionados con la factibilidad, la investigación, el desarrollo, la producción, el mantenimiento, el reemplazo y el desecho, así como los costos generados por la adquisición del equipo necesario.

El ciclo de vida de un producto tiene varias fases (introducción, crecimiento, madurez y declive). En cada una de sus fases, el producto representa para la empresa una determinada mezcla de ingresos y costos. El costeo del ciclo de vida, trata de considerar todos esos costos para que la empresa pueda determinar de antemano si la introducción de un nuevo producto le conviene en el largo plazo. En cada una de las fases de la vida del producto, el nivel de ventas irá aumentando, hasta alcanzar un máximo en la etapa de madurez en el cual se estabilizará por un tiempo; finalmente, las ventas tenderán a bajar en relación con la disminución del valor agregado que ofrece el producto comparado con el de la competencia (ya sea desde el punto de vista de prestigio, nuevos competidores, etc.) o del mercado (nuevas tecnologías).

- **Costeo de atributos:** es el costeo de atributos específicos de un producto que atraen a los clientes. Estos atributos a costear son, entre otros: variables de desempeño operativo; confiabilidad y garantías; grado de terminado o acabados; aseguramiento de la existencia del producto; y servicios posventa.

Es ahí donde el costeo de atributos, basado sobre todo en el costeo basado en actividades, es de gran utilidad para poder decidir cuándo vale la pena agregar o no atributos. Generar valor al cliente cuesta; de ahí la importancia que la empresa analice qué tipos de atributos pueden eliminarse sin que esto traiga consigo un cambio en la percepción del valor agregado que tienen los clientes del producto o servicio ofrecido.

- **Valuación de la marca:** es la valuación financiera de la marca a través del análisis de las fortalezas de la marca como liderazgo, estabilidad, mercado, enfoque internacional, tendencias, apoyos y seguridad de la marca basada en utilidades históricas.

El valor de la marca es uno de los aspectos más retadores no sólo para la contabilidad estratégica, sino también para muchas otras ramas de los negocios,

porque no se trata de un bien tangible de la compañía, sino de un derecho de uso, es decir, un aspecto intangible.

Actualmente, los activos intangibles son bienes inmateriales de valor para la empresa que afectan su resultado económico, su administración es de gran importancia para incrementar su valor y beneficio. La valoración y medición financiera de los activos intangibles ha sido motivo de diversas controversias y ha estado sujeta al interés particular de los valoradores, quienes determinan su metodología según el enfoque establecido. En los últimos años, diferentes especialistas han desarrollado distintos métodos al respecto, que han evolucionado acorde con la exigencia de los mercados financieros que requieren de valoraciones cada vez más confiables y seguras para capitalizar el valor real de los activos intangibles. La marca es uno de los activos intangibles empresariales de mayor importancia e impacto comercial en la actualidad, es uno de los más estudiados interdisciplinariamente, haciendo su análisis más complejo (Colmenares, Saavedra y Pírela, 2016).

- **Presupuesto de capital:** consiste en la evaluación financiera de oportunidades de inversión que por lo común implican comparar flujos de efectivo futuros que generará una inversión inicial. La evaluación puede incluir técnicas complementarias como valor presente neto, tasa interna de rendimiento, *payback*, entre otras.

El presupuesto de capital debe estar integrado a la planeación estratégica, ya que, inversiones excesivas o inadecuadas tendrán serias consecuencias sobre el futuro de la empresa. Si ésta ha invertido una cantidad excesiva en activos fijos, incurrirá innecesariamente en fuertes gastos. Si no ha gastado lo suficiente, tendrá una capacidad inadecuada y podrá perder una porción de su participación en el mercado en favor de la competencia (Vásquez, 2016).

- **Balanced scorecard:** técnica que proporciona a los directivos el equipo de instrumentos necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos (Kaplan y Norton, 2014).

Ramírez (2008), señala que para tener éxito en cualquier negocio, es necesario definir la estrategia con tal claridad que todos en la organización se comprometan con ella y trabajen en función a ella todos los días. Por lo anterior, el *balance scorecard* busca ayudar a la compañía en lo general a traducir la estrategia de la organización a un conjunto de objetivos y variables de medición que determinen su éxito en el largo plazo.

Asimismo, Ramírez (2008), señala que entre los elementos de análisis externo de la contabilidad estratégica se encuentran:

- **Evaluación del costo del competidor:** consiste en determinar un estimado del costo por unidad de los productos similares ofrecidos por la competencia. Conocer las estrategias de diferenciación, las barreras de protección y las estrategias de mercadeo de la competencia son elementos que permitirán definir estrategias de competitividad y mercadeo para capturar la participación en el mercado. Igualmente, definir ventajas competitivas, barreras de protección y detectar las debilidades de la competencia que pueden explotarse para garantizar esa porción de mercado a la empresa (Koch, 2016).
- **Benchmarking:** es la comparación de los procesos internos de la compañía con un estándar “ideal”, ya sea basado en el desempeño de alguna empresa líder de la industria, el desempeño de alguna área de la compañía, o de acuerdo con la estrategia del negocio.

Mediante el uso de esta técnica, se puede comparar continuamente a la organización con las empresas líderes a nivel mundial con el fin de encontrar las mejores prácticas de la industria para ayudar a la organización a tener un mejor desempeño. En pocas palabras, el *benchmarking* implica encontrar a la empresa líder y seguir sus pasos en la medida de lo posible. Hoy en día, el *benchmarking* sirve como herramienta de control a la alta gerencia, además, como un factor que sirve de parámetro y guía, que puede indicar a la empresa si debe cambiar de rumbo o si de lo contrario seguir con las estrategias utilizadas hasta ese momento (Acosta, 2016).

En la actualidad, un proceso de *benchmarking* es una excelente manera de abrir a la empresa hacia el exterior. Cuando las compañías usan como referencia al mejor de su industria en cuanto a calidad, precio, participación de mercado, procesos internos, etc., ésta podrá utilizar esa información para establecer metas que la dirijan hacia la mejora continua (Ramírez, 2008). Asimismo, dentro de este proceso de *benchmarking* existe una técnica denominada “monitoreo de la posición competitiva”, la cual es un análisis de la posición de la competencia dentro de la industria mediante la evaluación y monitoreo de las tendencias de la competencia en cuanto a ventas, participación de mercado, volumen, costos unitarios y rendimiento sobre ventas. Esta información puede proveer una base para tener una noción de la estrategia de los competidores, y en función de ella establecer y delimitar la de la empresa.

- **Precios estratégicos:** consiste en un análisis de factores estratégicos en el establecimiento del precio de un producto o servicio. Estos factores incluyen: reacción de la competencia ante el precio, elasticidad, crecimiento del mercado, economías de escala y experiencia previa.

No es lo mismo fijar un precio que fijar estratégicamente un precio. El primero sería reaccionar a las condiciones del mercado y el otro sería actuar activamente frente a ella. La mayoría de las empresas y organizaciones piensan que teniendo un

margen relativamente superior al costo ya le sería rentable, se preocupan solamente en cubrir los costos sin que les importe el volumen de ventas, pero esta decisión de fijar precios en función de los beneficios no permite determinar, por sí mismo, un precio. Sino que solo especifica las condiciones bajo las que el cambio de precio será rentable. Es por ello, que la fijación de precio no es una decisión que solo depende de números (Colmán, Castillo, Díaz, Huancaulca, Rojas y Zavala, 2016).

Las empresas que hoy en día, creen que los consumidores y competidores no reaccionarán a sus decisiones sobre precio se engañan así mismas. Entonces, deben mejorar su proceso de gestión estratégica para perfeccionar el proceso. Por una parte, se toma en cuenta la reacción de los consumidores, se debe comprender como reaccionan ante el precio cuando toman sus decisiones, y por otra parte, en cuanto a la competencia, hoy día, en mercados crecientemente globalizados, intentar establecer estrategias de precios sin considerar el efecto de la competencia sería una decisión muy equivocada (Colmán y otros, 2016).

- **Costeo estratégico:** se refiere al uso de información de costos basada en investigación estratégica y de mercadotecnia, con el propósito de desarrollar e identificar estrategias más avanzadas que producirán una ventaja competitiva sostenible.

Los cambios económicos que vienen ocurriendo a nivel mundial como la globalización y los avances tecnológicos, han obligado a las empresas a competir con un campo mucho más amplio, tanto nacional como internacional, obligándolas a buscar nuevas y mejores estrategias que las hagan competitivas. Entonces, es así como aparecen los costos estratégicos con una visión amplia acerca de cómo organizar la información para que así la empresa sea competitiva (Sierra, 2016).

Los costos estratégicos se encargan de ver a las distintas actividades que

componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa para usarlas en el entorno externo, gestionando información para que se puedan aplicar de forma prolongada de las actividades empresariales. Estos costos estratégicos se utilizan para crear ventajas competitivas razonables, mejorar la calidad de productos y eficiencia en los procesos, es por eso que los costos estratégicos forman parte de las técnicas de la contabilidad estratégica, ya que, le genera la información adecuada para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, que es lo que las organizaciones buscan, además de que a través de la información generada por los costos estratégicos, la contabilidad estratégica formula e implementa estrategias que ayudan a la empresa a conseguir su visión y misión (Sierra, 2016).

- **Análisis de la rentabilidad de por vida del consumidor:** es una técnica que extiende hacia el futuro el horizonte de tiempo del análisis de rentabilidad de un consumidor. Esta práctica se enfoca en todos los flujos futuros y los costos relacionados con un cliente en particular, transformados en unidades monetarias actuales (Ramírez, 2008).

Herrera (2016), indica que el mundo actual, es sumamente complejo y exigente; por esto, enmarcadas en los márgenes de exigencia, calidad y atención, que impone la denominada “nueva economía”, las empresas competitivas de hoy en día han comprendido y aprendido que el éxito hay que buscarlo en el manejo de una exitosa relación con los clientes o consumidores, más allá de la rentabilidad por producto o líneas de producto del pasado. El éxito, y por ende la rentabilidad empresarial, vienen entonces de la mano con la interacción con el cliente, del conocimiento del cliente, de reconocer su valor actual y potencial, de saber qué productos le gustan, de escuchar sus quejas y sugerencias y saber cómo utilizarlas en beneficio de la compañía, en definitiva se trata de poder conocer y predecir el comportamiento actual y futuro de los clientes para garantizar su completa y plena satisfacción, para finalmente

conseguir su lealtad hacia la empresa.

En un corto plazo, las compañías tendrán que aprender a medir la rentabilidad de cada cliente y deberán asignar a sus gerentes la administración de grupos de clientes, de modo que será cada vez más frecuente que sea la empresa quien lleve los productos al cliente y no el cliente el que se acerque directamente a adquirirlos (Herrera, 2016).

- **Monitoreo de posición competitiva:** es el análisis de la posición de la competencia dentro de la industria mediante la evaluación y monitoreo de las tendencias de la competencia en cuanto a ventas, participación de mercado, volumen, costos unitarios y rendimiento sobre ventas. Esta información puede proveer una base para tener una noción de la estrategia de los competidores.

Para Grant (Martínez y Milla, 2012), el propósito del análisis de la posición de la competencia es predecir el comportamiento de los rivales más cercanos. La importancia de tal análisis depende fundamentalmente de la estructura del sector. En un sector fragmentado donde las empresas producen un producto diferenciado, la competencia en el mercado es el resultado de las estrategias y decisiones de tantas empresas que es insignificante analizar el comportamiento de una o dos de ellas. En sectores altamente concentrados, el ambiente competitivo de una empresa depende de manera crucial del comportamiento de unos pocos rivales. Es por ello, que de acuerdo a lo señalado por Saloner y otros (Ventura, 2008), hoy en día, una forma alternativa de analizar la posición competitiva de las empresas de una industria es mediante la frontera diferenciación-costes para lo cual se posicionan en un mapa las diferentes empresas que compiten en un análisis estratégico de la empresa.

- **Valuación del desempeño de los competidores:** es el análisis numérico de los estados financieros de los competidores como parte de una evaluación

completa de las fuentes clave de ventajas competitivas. La evaluación del desempeño financiero de la competencia debe ser hecha invariablemente bajo un perfil ético. Existe información a la que la empresa puede tener acceso de manera legal y ética, como son los estados financieros e información proveniente de comunicados oficiales hacia el público en general; sin embargo, esta información nunca deberá provenir de fuentes no autorizadas por el competidor.

Sy Corvo (2021), propone otros elementos externos, que pueden ser utilidad cuando se realiza el análisis estratégico desde el punto de vista contable. Éstos son los siguientes:

- **Dimensión económica.** Los factores económicos más importantes para la empresa son la inflación, las tasas de interés y el desempleo. Estos factores económicos siempre afectan la demanda de productos. Durante la inflación, la compañía tiene que pagar más por sus recursos y debe cubrir costos más altos, aumentando los precios de los productos.

Cuando las tasas de interés son altas, los clientes están menos dispuestos a pedir dinero prestado y la empresa misma debe pagar más cuando pide prestado. Cuando el desempleo es alto, la empresa puede ser muy selectiva con respecto a quién contrata, pero el poder adquisitivo de los consumidores es bajo, por haber menos personas trabajando.

- **Dimensión tecnológica.** Se refiere a los métodos disponibles para convertir los recursos en productos o servicios. Los gerentes deben tener cuidado con la dimensión tecnológica; la decisión de inversión debe ser precisa en las nuevas tecnologías y deben adaptarse a estas.

- **Dimensión sociocultural.** Son las costumbres, valores y características demográficas de la sociedad en la que opera la empresa. Debe ser bien estudiada por un gerente. Indica el producto, servicios y estándares de conducta que la sociedad probablemente valorará y apreciará. El estándar de conducta del negocio varía de una cultura a otra y también el gusto y la necesidad de productos y servicios.
- **Dimensión político-legal.** Se refiere a las leyes comerciales, la relación entre el gobierno y las empresas y la situación político-legal general de un país. Las leyes comerciales establecen las obligaciones y los deberes de una empresa.

Una buena relación entre el gobierno y las empresas es esencial para la economía y, lo más importante, para el negocio. La situación general de implementación de la ley y la justicia en un país indica si hay una situación favorable para los negocios.

- **Dimensión internacional.** Se refiere al grado en el que una empresa está involucrada o afectada por los negocios en otros países. El concepto de sociedad global ha reunido a todas las naciones, y con la moderna red tecnológica comunicacional y de transporte, casi todas las partes del mundo están conectadas.

El creciente fenómeno de la globalización y los cambios rápidos en las tecnologías de información están generando un entorno económico y empresarial cada vez más complejo. Por lo que, se incluyen variables de gestión que puedan estar acorde con dichos cambios (Mateo, 2017).

Esto lleva a que los métodos tradicionales sean usados como punto de partida, siempre explorando alternativas que permitan ser competitivos en un mercado cambiante. Los mercados han evolucionado y con ellos las formas de ser acogidos por las empresas, por lo que, las estrategias de las mismas se multiplican y la gestión

empresarial internacional hace posible comportamientos más alineados con dichos cambios, es decir, en un contexto globalizado, una de las estrategias más relevantes es la internacionalización de la empresa, dígase la decisión de dirigirse a mercados geográficos externos de su localización original. La realidad es que lo que funcionaba ayer, en términos de competitividad y productividad, no resulta serlo en un mercado globalizado.

Por su naturaleza, la contabilidad estratégica participa en el proceso de toma de decisiones gerenciales, de forma oportuna, detectando fortalezas y debilidades económicas, financieras, patrimoniales, sociales, etc., tratando de alcanzar la eficiencia y facilitando el trabajo de la decisión. La contabilidad estratégica, como sistema de información integral, se encarga de monitorear los diferentes módulos o áreas, transmitiendo en tiempo real, la situación o estado del proceso contable. En algunas empresas lo llaman SIG (Sistema de Información Gerencial) base para la toma de decisiones y gestión de actividades. De esa forma se logran los objetivos, misión y visión implantadas por la organización (Marín y Noriega, 2019).

La contabilidad estratégica, sirve de soporte a la información interna de la compañía y, en la medida en que ambas se encuentran bien integradas, se mejora el proceso estratégico y, más específicamente, será posible alcanzar una ventaja competitiva sustentable. La contabilidad estratégica debe ser flexible y creativa para adaptarse al entorno dinámico e incierto. Capta datos o información de sucesos básicos provenientes de fuentes internas de la organización, así como de su entorno. Mide de igual manera activos tangibles e intangibles los cuales son fuente de las ventajas competitivas.

#### **4.3.- Investigar sobre la información financiera y No Financiera que Proporciona la Contabilidad Estratégica en las Decisiones Gerenciales en las Organizaciones**

Para Ahmad (2015), la información contable es importante para todos los contadores y gerentes en cualquier tipo de negocio. Éstos necesitan la información contable para utilizarlas en sus tareas a corto y largo plazo. La información de contabilidad ayudará a las máximas autoridades a identificar oportunidades, debilidades y evaluar el rendimiento de las empresas, departamentos y divisiones. Los usos internos de la información contable incluirán clasificación de costos, presentación de informes y evaluación de toma de decisiones. Los contadores prepararán informes y presupuestos para planificar actividades de control para alcanzar el logro de objetivos y metas de la organización. Los informes preparados para usuarios internos utilizarán guías y parámetros lógicos y de gestión. La contabilidad para la toma de decisiones se relaciona con medir y analizar la contabilidad financiera y no financiera con respecto a la toma de decisiones internas.

Dado que se integra dentro del proceso informativo contable, la contabilidad estratégica proporciona información. Sin embargo, debido a que pretende alcanzar ventajas competitivas, no es suficiente transmitir solo información financiera, sino que es necesario contar con información no financiera (cuantitativa y/o cualitativa) (Ripoll y Aparisi, 2016).

Para la toma de decisiones gerenciales, la información es vital, es por ello, que es necesario ampliar la visión de la contabilidad como simple representación económica o monetaria de la actividad de una empresa, para empezar a preparar y presentar una información mucho más amplia y analítica, que incluya también información de carácter cualitativo, que se alinee con los objetivos que la empresa quiere alcanzar.

Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por

lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos (Kaplan y Norton, 2014). Ramírez (2008), señala que para tener éxito en cualquier negocio, es necesario definir la estrategia con tal claridad que todos en la organización se comprometan con ella y trabajen en función a ella todos los días. Una forma de obtener este tipo de información no financiera o cualitativa y cuantitativa, es a través del *balanced scorecard*. Este busca ayudar a la compañía en lo general a traducir la estrategia de la organización a un conjunto de objetivos y variables de medición que determinen su éxito en el largo plazo.

Para Kaplan y Norton (2014), el *balanced scorecard* traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Esta técnica, sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. Es por ello, que el *balanced scorecard*, mide la actuación de la organización, desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación, aprendizaje y crecimiento.

Pérez (2015) define las cuatro perspectivas del *balanced scorecard* de la siguiente manera:

- **Perspectiva financiera.** Esta categoría dentro del *balanced scorecard* tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, su principal enfoque es crear valor para ellos mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la empresa.

La perspectiva financiera del *balanced scorecard* es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir, la meta

final que se persigue en la empresa, generar utilidad. Ésta es muy importante para analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos.

- **Perspectiva de enfoque en el cliente.** La perspectiva de clientes busca responder a la pregunta: “¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?”.

En esta perspectiva es importante centrarse en lo que la empresa requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la organización. En esta categoría se brinda información de la percepción del cliente y con base a ello se definen indicadores que ayudarán a responder a las expectativas de los clientes. De esto depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera.

- **Perspectiva de procesos internos.** En esta categoría se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización, de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes.

Por lo general, el diseño de los indicadores de esta perspectiva se realiza cuando ya se han definido los mismos para la perspectiva financiera y la de enfoque en el cliente, ya que, ésta busca la alineación de las actividades de los colaboradores con los procesos clave de la empresa para con esto establecer los objetivos estratégicos.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** Por medio de ésta se responde a la pregunta: “¿Qué podemos hacer para aprender y mejorar como empresa?” Es en este rubro en que la empresa debe poner especial atención para obtener resultados a largo plazo, dentro de éste se pueden identificar tres áreas principales:
  - **Capital humano.** Se refiere al conocimiento que tiene el equipo de trabajo así

como su capacidad para aprender y adaptarse a los nuevos retos en el ámbito laboral.

- **Sistemas e infraestructura.** En este apartado se incluye el apoyo tecnológico, la información y los recursos que la empresa brinda a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.
- **Clima organizacional.** Este factor es de gran relevancia, ya que, su medición indica cómo se sienten tus colaboradores trabajando para la empresa, si se identifican con sus valores y las percepciones que tienen acerca de las oportunidades de cambio que pueden ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo. Esto generalmente tiene repercusiones a nivel productividad, rotación de personal etc.

A esta categoría se le considera como clave en el éxito de la implementación del **balanced scorecard**, porque en la actualidad la mayoría de los modelos de gestión consideran al talento humano como un activo imprescindible en el éxito de la empresa por medio de su desempeño.

Las ventajas que brinda el uso del **balanced scorecard**, llevan a la empresa que emprende el proceso de evaluación del desempeño en función a esta técnica a un último fin: sobrevivir y crecer exitosamente en un ambiente de mercado cambiante y de extrema competitividad (Ramírez, 2008).

Otra forma de información no financiera, resulta de la aplicación del **Benchmarking**, el cual es la comparación de los procesos internos de la compañía con un estándar “ideal”, ya sea basado en el desempeño de alguna empresa líder de la industria, el desempeño de alguna área de la compañía, o de acuerdo con la estrategia del negocio (Ramírez, 2008).

Mediante el uso de esta técnica, se puede comparar continuamente a la organización con las empresas líderes a nivel mundial con el fin de encontrar las mejores prácticas de la industria para ayudar a la organización a tener un mejor desempeño, es decir, el *benchmarking* implica encontrar a la empresa líder y seguir sus pasos en la medida de lo posible. Cuando las compañías usan como referencia al mejor de su industria en cuanto a calidad, precio, participación de mercado, procesos internos, ésta podrá utilizar esa información para establecer metas que la dirijan hacia la mejora continua (Ramírez, 2008).

En estos tiempos, donde la competencia ha obligado a los empresarios a mantenerse involucrados en todo lo referente a las organizaciones, los gerentes además de usar información no financiera, no dejan de lado la información financiera proporcionada por informes tales como el de costos de calidad, ya que, allí la información se presenta en un lenguaje muy sencillo y universal para todos como lo es el dinero. Es por medio de estos, que se puede ver si se escapan los recursos que se invierten en calidad de la empresa y de qué manera, se podrán tomar las medidas correctivas que ayuden a reducirlos. Al conocer los montos que se invierten y los resultados obtenidos por dichas inversiones, los gerentes podrán analizar si el hecho de invertir en calidad incrementa la productividad, rentabilidad y valor de la empresa.

La información financiera proporcionada por la contabilidad estratégica, es la obtenida de los informes de costeo basado en actividades, estos facilitan el proceso de toma de decisiones gerenciales, así como el diseño de estrategias de las empresas, al ofrecer información más exacta y confiable acerca de los costos que los otros sistemas de información tradicionales, donde el método de asignación de los costos indirectos es totalmente arbitrario. Es un sistema que primero acumula los costos de cada actividad en una organización y luego aplica los costos de las actividades a los productos, los servicios u otros objetos del costo mediante el uso apropiado de factores relacionados con el origen de dichos costos. El objetivo de este sistema es

controlar o vigilar los costos de cada producto en lugar de asignarlos de una manera arbitraria (Ramírez, 2008).

Andarcia y Márquez (2009: 55) indican que, entre la información financiera que proporciona la contabilidad estratégica se encuentra:

- **Cálculo de los costos.** Pérez (2021) señala que, se llama costo a una variable del sector económico que representa la totalidad del gasto económico de una producción. Esta suma es la más importante que se realiza en la estadística de las empresas, luego de realizada ésta, se establece cuál será el precio del producto manufacturado que saldrá a la venta al público. Representa la inversión que se hace para la producción. De la misma manera que los bienes, los servicios también aplican esta herramienta para sus cuentas, se establece de la misma forma cuál será el uso de los bienes monetarios disponibles en la empresa para ejecutar sus funciones.

El cálculo de costos siempre va a variar de acuerdo a la empresa, las técnicas de cálculo que usan y las personas encargadas de llevarlos a cabo, sin embargo, siempre será necesario evaluar los grupos de gastos, es decir, los materiales que la empresa utiliza (contabilizando los valores que se relacionan), la mano de obra (calculando el sueldo bruto de los empleados, gravámenes, impuestos y jubilación) y los costos totales de fabricación y producción del producto (maquinaria, mantenimiento, entre otros).

Según Levinton (2009), estos gastos esenciales pueden dividirse en dos categorías separadas: fijos y variables.

- **Los costos fijos.** Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de "mantener la empresa abierta", de manera tal que se

realizan o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa. Por ejemplo: alquileres. amortizaciones o depreciaciones costos administrativos y de seguros. Impuestos fijos. servicios públicos (Luz, teléfonos, gas, entre otros). Sueldo y cargas sociales de encargados, supervisores, gerentes.

- **Los costos variables.** Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por "producir" o "vender". Por ejemplo: Mano de obra directa (un destajo, por producción o por tanto). materias primas directas, materiales e Insumos directos. impuestos específicos, costos de empaque (envases, embalajes, etiquetas) y envíos. comisiones sobre ventas y otros costos asociados con la venta directa del producto o servicio.
- **Análisis del punto de equilibrio.** El análisis del punto de equilibrio le indica a una empresa el nivel de ventas que debe alcanzar para cubrir los costos totales que genera elaborar y comercializar productos. Saberlo es clave para definir en qué punto sus actividades empiezan a producir ganancias (Actualícese, 2019).

Con la intención de obtener un nivel de rentabilidad que justifique la inversión que han realizado los socios para ponerla en marcha, es necesario que el nivel de ventas permita, por una parte, cubrir los costos en los que se ha incurrido para salir al mercado a ofrecer los productos, y por otra obtener un excedente que distribuir entre los socios.

Los presupuestos. Galán (2016) indica que, un presupuesto se refiere a la cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para acometer un proyecto. De tal manera, se puede definir como una cifra anticipada que estima el coste que va a suponer la realización de dicho objetivo.

Es decir, el presupuesto es la delimitación en términos monetarios de las condiciones que rodean al proyecto elegido y los resultados que se espera conseguir tras su realización dentro de un tiempo determinado. Por ello, esta expresión de carácter cuantitativo supone a su vez un alto nivel de consonancia con el plan de negocios y las estrategias que marcan el camino de la empresa.

Se puede decir que, un presupuesto expresa por medio de términos monetarios el plan de acción de una empresa o un emprendedor en particular. A través de su confección establece los recursos y flujos financieros que se van a comprometer en dicho proyecto a lo largo de un periodo determinado.

- **El presupuesto financiero o flujo de caja.** Jiménez (2019), señala que el presupuesto financiero o flujo de caja es un informe financiero para ordenar los ingresos y egresos de efectivo que tiene la empresa durante un tiempo definido, es decir, ayuda a conocer la liquidez del negocio.

El flujo de caja expresa en “efectivo”, es decir el dinero en efectivo que ha entrado y salido de la caja. Puede resultar algo complejo, por eso se deben seguir algunas pautas, para su realización:

- Contar con toda la información contable del negocio, balance general y estado de resultados.
- Esa información dará el saldo inicial, punto de partida del flujo. Se define un periodo a analizar.
- Registrar todos los ingresos (ventas) de ese periodo.
- Registrar los gastos o egresos en el periodo.
- Al tener todos esos registros, se calcula la diferencia entre los ingresos totales y

gastos o egresos totales, junto con el monto inicial.

También se puede hacer un flujo de caja proyectado, que permite estimar números a futuro, y así anticiparse a algún déficit que pueda haber, o estimar una ganancia extra que puede ser planificada como inversión.

Llamas (2020), señala que el presupuesto de flujo de caja consiste en aquel documento que trata de prever los flujos de entradas y salidas de divisa en efectivo de una empresa. En este sentido, el presupuesto de flujo de caja ayuda a tener una ruta marcada durante un periodo determinado, por lo que, en ningún momento se tendrá como objetivo acertar de forma exacta con las cantidades del ejercicio en curso.

En este presupuesto se debe prestar especial atención a varios factores a la hora de su confección. Algunos de estos factores son:

- Estimación de pago a proveedores y acreedores esenciales para la actividad.
- Proyección de ventas de la/s línea/s de productos más destacadas del negocio.
- Establecimiento de saldos mínimos relacionados con la actividad ordinaria.
- Control especial en flujos de efectivo estacionales o cíclicos de notable importancia.

De esta forma, si tiene en cuenta estos factores se podrá realizar un presupuesto de caja básico y de calidad. Dependiendo del sector al que pertenezca el negocio, el presupuesto de flujo de caja variará de una forma u otra.

Se debe hacer una mención especial a la función de control que realiza este presupuesto. Esto permitirá comparar en el futuro la evolución del flujo de efectivo de la empresa año tras año.

- **Análisis financiero.** Es una herramienta que usa la información contable de una empresa con el objetivo de diagnosticar su condición financiera y sirve de base a agentes internos y externos para la planificación futura. Utiliza los datos de las cuentas anuales como base.

Como se ha indicado, el análisis financiero permite tener en cuenta cómo se ha desarrollado la gestión económica de una empresa, basándose en las cifras de diferentes documentos contables, generalmente del balance y la cuenta de resultados (Startup Guide, 2020).

Las empresas no están obligadas a llevar a cabo un análisis financiero, sin embargo, su elaboración conlleva una serie de ventajas informativas. Además, es importante para:

- Consultores: les permite conocer el funcionamiento de la empresa y descubrir aquellos puntos o áreas que reforzar (si es posible).
- Auditor: usa el análisis financiero para identificar y evaluar las áreas de riesgo.
- Asesor fiscal: se sirve de esta herramienta para definir la política financiera de la empresa.
- Inversor: a través del análisis financiero puede conocer la situación de la empresa en el mercado y determinar su rentabilidad y solvencia en el futuro.
- Empresario y administradores: pueden evaluar la posición de su empresa y determinar su posición en relación con la competencia. De gran utilidad en la planificación.

Dada su utilidad para determinados perfiles, es importante que el análisis

financiero esté bien estructurado y resulte sencillo de entender a los interesados. Con todo, también es importante tener en cuenta las desventajas de su desarrollo. Internamente, supone un coste de tiempo para la empresa y si se externaliza, implica un desembolso monetario que hay que estimar.

- **Riesgo e incertidumbre.** El riesgo y la incertidumbre están presentes en todas las organizaciones. El primero predice las pérdidas que puede tener una empresa, mientras que el segundo desconoce las probabilidades que pueden generar pérdidas (Villacorta, 2019).

El riesgo financiero hace referencia a las posibilidades de pérdida que tiene una empresa respecto a una inversión, imposibilitando que el negocio alcance sus objetivos estratégicos. Sin embargo, se puede predecir dicha situación, ya que, las compañías cuentan con información suficiente para conocer dichas probabilidades. La incertidumbre, en cambio, es la carencia de certeza. Las organizaciones no pueden asignarles probabilidades a los resultados, porque desconocen cuáles serán los mismos.

Para medir el riesgo financiero de una inversión, se debe tomar en cuenta la volatilidad. Villacorta (2019), afirma que la volatilidad es la rapidez con la que cambian los precios y la magnitud de estos cambios. A mayor rapidez, mayor es la volatilidad. A mayor magnitud, mayor también será la volatilidad, aunque la velocidad no sea alta.

Para calcular el riesgo financiero, la estadística utilizada es la desviación típica o desviación estándar. Se define como una medida de dispersión. Cuanta más dispersión hay, más variación existe y, por lo tanto, existe más riesgo (Villacorta, 2019). Sin embargo, el dato obtenido por medio de la desviación típica no dice mucho, por lo que, se utiliza otra herramienta importante: la distribución de

probabilidad. Esta indica en qué rango de precios podemos esperar que se mueva el precio de un activo con una probabilidad esperada. Para ello, se utiliza la distribución normal o gaussiana, enfatiza el académico.

A diferencia del riesgo financiero, la incertidumbre financiera es imposible de predecir. Para medir las implicancias que pueden tener en una organización, es necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

- **Analizar la dirección de los mercados ante riesgos de corto plazo.** Las empresas deben estar atentas a todo evento que puede ser calificado como riesgoso en los mercados, como conflictos políticos o acontecimientos atípicos. En estos escenarios, los precios pueden variar según su evolución. Si el evento es corto, la incertidumbre no será mucha, pero si el evento tiene un tiempo prologado, la incertidumbre puede generar caos en los mercados y problemas en las compañías.
- **Evaluar las variables macroeconómicas.** La economía mundial evoluciona constantemente. Por ello, es necesario que las organizaciones estén atentas a los cambios de intereses que se pueden dar en las economías internacionales más importantes y en la variación de precios en los principales commodities (energía, minería y dólar).
- **Considerar las proyecciones económicas de instituciones financieras.** Una manera efectiva que tienen las empresas para analizar el contexto internacional que se avecina es tomando en cuenta las proyecciones económicas de las entidades nacionales e internacionales. El Ministerio de Economía, la Bolsa de Valores, el Banco Central de Reserva y el Fondo Monetario Internacional periódicamente publican proyecciones sobre la economía local y global. Analizando estas tendencias, las compañías pueden conocer cómo se moverá el mercado y determinar si es momento de realizar una inversión.

En un mercado volátil como el actual, es probable que las organizaciones pasen por riesgos e incertidumbres. Sin embargo, es necesario que logren predecir o calcular en lo posible todos aquellos obstáculos o tendencias que puedan afectarlas. Detectándolos a tiempo, podrán tomar decisiones que les permitan alcanzar sus objetivos estratégicos.

González (2016), indica que entre la información no financiera que proporciona la contabilidad estratégica, se encuentra:

- **Capital intelectual.** El capital intelectual es la suma de todos los activos intangibles que una compañía, a través de la innovación y el desarrollo, ha conseguido transformar en conocimiento y en valor añadido, ya sea presente o futuro (Morales,2020).

El capital intelectual, en otras palabras, hace referencia a la totalidad de activos intangibles (aquellos que no se ven). Intangibles que, a través del desarrollo y la inversión en innovación y progreso, han acabado convirtiéndose en conocimiento útil para las compañías. De esta forma, el activo intangible, para considerarlo capital intelectual, debe aportar un cierto valor a la compañía.

Aunque no existe un elevado grado de consenso sobre lo que sí se considera capital intelectual y lo que no. Muchos autores sí han hecho aproximaciones comunes sobre el concepto. En resumen, el capital intelectual se aglutina en tres grandes bloques:

- **Capital relacional:** el capital relacional hace referencia al conjunto de vínculos, así como acuerdos, y, en resumen, la totalidad de relaciones que posee la empresa con su entorno. Es decir, todas las relaciones que la empresa posee, ya sea con proveedores, competidores, accionistas, clientes, socios, etc. Aunque muchos tratan de medir las relaciones de la compañía con indicadores

seleccionados, aún se consideran grandes dificultades para medir la totalidad del aporte de cada relación a la propia compañía.

- **Capital humano:** el capital humano es el conjunto de las competencias que poseen los trabajadores que desempeñan sus funciones en una compañía. El talento, el conocimiento, las habilidades, la capacidad de innovación, los valores. Todo lo relacionado con las competencias que poseen los trabajadores en la empresa, aportando valor, con ello, a la misma.
- **Capital organizativo:** el capital organizativo hace referencia al conjunto de sistemas de organización que, a través de la experiencia, la empresa ha ido desarrollando y profesionalizando a lo largo de su historia. El capital organizativo, al igual que el humano, hace referencia a una serie de conocimientos que, gracias a la experiencia, se han ido adquiriendo con el tiempo, consiguiendo mejoras sustanciosas en los rendimientos, aportando así un valor añadido a la compañía.
- **Plusvalía.** El concepto de plusvalía, que fue desarrollado ampliamente por Karl Marx (1818) (Montes de oca, 2015), a finales del siglo XIX, es el excedente monetario originado por el trabajo humano presente en cualquier acción productiva. La plusvalía, también conocida como plus valor, apareció definido por Marx en su obra 'El Capital' y es básicamente, el valor no pagado del trabajo del obrero que crea un plus producto del cual se hace propietario el empresario. Originando así la esencia de la explotación o acumulación capitalista.
- **Gerencia basada en valor.** La gerencia basada en valor se puede definir como un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos (López, 2002).

Es un proceso administrativo total que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y la remuneración según éste y finalmente, con la creación de valor. Para la gran mayoría de empresas, lo anterior requiere un cambio dramático de cultura organizacional, el cual genera tensiones al interior de las compañías que lo adoptan y la forma de mejorar estos problemas internos es el compromiso y apoyo de los directivos y la alta gerencia.

En la actualidad, el mundo de los negocios ha evolucionado drásticamente y las organizaciones han encontrado un apoyo en la contabilidad estratégica, la cual ha permitido a los responsables del área contable tener mayor valor, a través de la información financiera y no financiera permitiendo diseñar estrategias que le beneficien al negocio a través de la toma de decisiones gerenciales acertada.

#### **4.4.- Describir Experiencias que Evidencian la Práctica de la Contabilidad Estratégica para la Toma de Decisiones Gerenciales en las Organizaciones**

Brito, Ferreiro y López (2016), sugieren que, las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de las técnicas indicadas que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles.

Son muchas las empresas que han implementado técnicas de la contabilidad estratégica que ayuden a lograr esa ventaja competitiva que permita posicionarlos a un nivel superior en comparación a sus competidores. Ramírez (2008), indica que, se han desarrollado técnicas para responder a las demandas de información de las empresas, como la inclusión de los sistemas de información para los procesos de planeación, toma de decisiones y control administrativo.

Tradicionalmente, cuando una empresa desea lanzar un producto al mercado comienza con su diseño, luego determina cuánto costaría producirlo, para después determinar el precio de venta en función del margen de utilidad deseado. Este proceso, sin embargo, no puede aplicarse en la realidad actual de los negocios, dado que es el mercado y no los productores, quienes en última instancia deciden el precio de los bienes y servicios. El costeo basado en metas toma en cuenta esta nueva realidad y, la experiencia desarrollada por sistemas contemporáneos como el costeo basado en actividades, propone un esquema que invierte la manera tradicional de costear (Ramírez, 2008).

Esta técnica implica todo un cambio de cultura dentro de la organización. No se trata solamente de reducir los costos para alcanzar la utilidad deseada; implica comprometerse con el trabajo en equipo y la estrategia de la organización, y adoptar la filosofía de mejora continua en la cultura de trabajo. Asimismo, ayuda a la organización de diversas formas. En primer lugar, obliga a la empresa a verse a sí misma y a sus productos desde el punto de vista del cliente. Esto, indudablemente, responde a la tendencia mundial de satisfacer las necesidades más particulares de los clientes.

El uso del costeo basado en metas fomenta el trabajo en equipo y el compromiso de mejorar en forma continua. Asimismo, al unir en un solo grupo de trabajo a personas de diferentes áreas de la organización crea vínculos que a la larga harán que la empresa en conjunto sea capaz de responder con mayor celeridad a las demandas del mercado (Ramírez, 2008). Entre experiencias de la aplicación de la contabilidad estratégica para la toma de decisiones gerenciales, se puede mencionar:

- **ITT Automotive**, uno de los proveedores automotrices más grande del mundo, decidió implementar la técnica de costeo basado en metas para el funcionamiento de sus operaciones. La compañía diseña, desarrolla y manufactura una gran variedad de productos, que incluyen sistemas de

frenado, motores eléctricos y faros. Asimismo, la compañía es el líder en el mercado mundial de sistemas de frenado antibloqueo (*ABS*), de los que produce 20.000 por día. El enfoque de fijación de precios que usó *ITT Automotive* para sus *ABS*, comenzó cuando uno de sus clientes, *Mercedes Benz*, extendió una invitación para que le hagan propuestas. El mercado para los sistemas de frenado es tan competitivo que existe muy poca varianza en los precios que las compañías pueden solicitar (Horngren, Sundem y Stratton, 2006).

*ITT Automotive* formó un grupo de costeo basado en metas y determinó si el precio y costos dejaron suficiente margen de utilidad. Este grupo fue integrado por ingenieros, contadores y personal de ventas. Los factores que el grupo consideró para determinar la factibilidad de obtener el margen de utilidad, objetivo deseado incluyó los precios de los competidores, las tasas de inflación, tasas de interés, y reducciones de costo potenciales, durante las etapas de diseño (*target costing*), como de producción (costeo *kaizen*) de la vida del producto *ABS*. Así, el grupo de costeo basado en metas trabajó de cerca con los proveedores. Después de las mejoras en la fabricación del producto y en el proceso de diseño y de recibir las propuestas de los proveedores, la compañía tenía la información de costos necesaria para decidir el precio que fijaría en su propuesta (Horngren, Sundem y Stratton, 2006).

El sistema de costeo basado en metas ha funcionado para *ITT Automotive*. La propuesta de la compañía para el *ABS* dio lugar a que *Mercedes-Benz U.S. International* seleccionara a *ITT Automotive* como el desarrollador y proveedor del *ABS* para el *M-Class AllActivityVehicle* (Horngren, Sundem y Stratton, 2006).

- El costeo basado en metas influyó mucho cuando Daimler-Chrysler diseñó el automóvil Neón de bajo precio, y el CEO de *Procter & Gamble* dio el crédito al costeo basado en metas para ayudar a eliminar costos que podrían ocasionar

que los administradores fijaran precios demasiado altos para que los resistieran los productos del mercado (Horngren, Sundem y Stratton, 2006).

- **Culp Inc.**, fabricante de textiles de Carolina del Norte, decidió usar el costeo basado en metas y el costeo basado en actividades para hacer de la administración de costos, una de las áreas de mayor importancia estratégica en la compañía. Esta empresa descubrió que el 80% de los costos de su producto están predeterminados en la etapa de diseño, pero los esfuerzos anteriores por controlar el costo sólo se centraban en el 20% restante. Al cambiar los esfuerzos por administrar el costo hacia la etapa del diseño y obtener costos más precisos de las diferentes actividades involucradas en la producción, la administración del costo en esta empresa se convirtió en un proceso de recortar costos cuando los ingenieros diseñaban un producto, no en identificar los que se sobrepasaban una vez terminada la producción (Horngren, Sundem y Stratton, 2006).
- **Ford y Mazda** ha recurrido a la práctica del **benchmarking** para mejorar sus procesos y ser capaces de enfrentar el cambiante mundo de negocios de la actualidad, reconociendo su utilidad en la búsqueda de la mejora continua y de ventajas competitivas. Siendo **Ford** propietaria de una parcela accionaria de **Mazda**, se dedicó a analizar el proceso contable de la empresa japonesa. **Ford** tenía 500 personas en USA y **Mazda** sólo 9 que trabajaban en la misma función. Si bien no todo el proceso era totalmente trasladable, hubo mejoras importantes en **Ford** a partir de ese análisis (Carranza y Sabría, 2004).

Uno de los retos más grandes en la implementación de un proceso de **benchmarking**, especialmente cuando implica comparar a una empresa con otra, es la obtención de información respecto a otra empresa. Si, por ejemplo, se desea realizar un proceso de **benchmarking** de mejores prácticas en comparación de la

competencia, obtener información acerca de los procesos operativos de un competidor puede resultar sumamente difícil, sobre todo si en esta información se basa la ventaja competitiva de la competencia. En casos como éste, se recomienda la intervención de una tercera persona (existen agentes dedicados a esta actividad) para que de una manera objetiva y sin perjudicar ni beneficiar a alguna de las partes tome nota de aquellas características que hacen de las empresas competidoras un modelo a seguir (Ramírez, 2008).

En la actualidad, muchos negocios recurren a alianzas estratégicas con otros miembros de la industria (o incluso, de otras industrias), con el fin de compartir experiencias y estrategias sirvan para un mejor desempeño contable de ambas empresas (Ramírez, 2008).

- En el caso de las alianzas estratégicas de *Daimler-Chrysler* con *Mitsubishi Motors* o en el caso de la Latinoamérica *Teléfonos de México con Microsoft*. Incluso, puede haber esfuerzos conjuntos sin que exista necesariamente una alianza estratégica, como sería el caso del llamado *Grupo Industrial Aguascalientes* (en el que participan varias empresas de la región como *Nissan, Xerox y Moto Diésel*), en el cual las compañías participantes han creado entre sí grupos de trabajo para realizar *benchmarking* y catálogos de sus mejores prácticas corporativas y contables (Ramírez, 2008).
- *Transportación Marítima Mexicana (TMM)*, ha sido una empresa que ha tenido una experiencia interesante en la aplicación del *benchmarking*, la cual inició un proceso para evaluar su desempeño en función de sus competidores. La metodología consistió en contrastar a la compañía con empresas similares que operaban en otros países (por ejemplo, se contactaron con empresas italianas de transportación, y se obtuvieron datos de las 350 empresas más grandes de Estados Unidos en este giro), y con esta información se definieron indicadores para inferir las brechas operativas o ineficiencias, ayudando a la

empresa a definir estrategias de cambio y priorizar acciones a seguir. Con el proceso de *benchmarking*, *TMM* ha logrado grandes mejorías en cuanto al recorte de tiempo de ciclos, calidad de información sobre un ciclo de ingreso y la disminución en costos, entre otros beneficios (Ramírez, 2008).

- *Toyota*, utilizaba el método de análisis de sus competidores para el mejoramiento de los productos mediante el uso del *benchmarking*, utilizando una metodología para hacer sus análisis y ser más competitivos. La empresa enviaba a un experto a Estados Unidos a observar la tecnología utilizada por las diferentes empresas de autos y llegaron a la conclusión que la más alta tecnología la tenía *General Motor Corporation (GMC)*. Concluyeron que no era fácil de mejorar, pero también, estas observaciones pusieron al descubierto las desventajas de *GMC*, quien mantenía grandes inventarios de partes y sub-ensamblajes. *Toyota* pensó que si la empresa era capaz de capitalizar la tecnología de fabricación de *GM*, pero al mismo tiempo evitaba los costos materiales de dicha compañía, tendría una ventaja de precio en el mercado estadounidense (Gurutze y Ochoa, 2016).
- *Xerox*, también utilizó el *benchmarking* como método de análisis de sus competidores. Esta empresa implantó un nuevo sistema electrónico de pedidos entre las tiendas y los centros de distribución que adoptó al estudiar las prácticas de un mayorista de productos farmacéuticos; implantó un nuevo sistema de pesaje, etiquetado con código de barras y registro electrónico de los empaquetados luego de analizar lo que hacía un fabricante de componentes electrónicos; y por último, creó equipos de trabajo auto-gestionados en sus depósitos siguiendo la práctica que venía utilizando un fabricante de películas fotográfica (Alcaide, 2015).

Las experiencias anteriormente mencionadas muestran, que el uso de técnicas

provenientes de la contabilidad estratégica, dieron forma a la toma de decisiones gerenciales, planteando métodos correctos que brindaron razonabilidad y confiabilidad a las alternativas elegidas para dar respuestas a sus necesidades.

## **REFLEXIONES FINALES**

De acuerdo a los cambios en el mercado, las organizaciones se vienen enfrentando día a día a transformaciones drásticas debido a la globalización, además, se transforman, fijan objetivos para poder coexistir en un mercado muy exigente, donde normalmente los fuertes terminan con los débiles. Para ello, las empresas establecen planes estratégicos que le permiten ser competitivas, sostenerse en sus sectores y posicionarse como la mejor o una de las mejores.

Velastegui (2012), define la contabilidad estratégica como una disciplina que provee información necesaria para formular, interpretar y llevar a cabo estrategias con el fin de alcanzar una ventaja competitiva. Para Lazzati (2013), la contabilidad estratégica es el sistema de información que incluye información financiera y no financiera para la toma de decisiones que soporta, mantiene e incrementa la posición competitiva de una organización.

Para Polimeni, Fabozzi, Adelberg (1994:553), la toma de decisiones gerenciales es un complejo proceso de solución de problemas; este consiste en una serie de etapas sucesivas. La toma de decisiones gerenciales comienza con una etapa de “detención del problema” y pasa por todas éstas hasta que llegar a la etapa final “evaluación después de la decisión”. En ese sentido, la contabilidad estratégica en la toma de decisiones gerenciales, tiene un gran enfoque hacia el mercado, proporcionando y analizando la información, de tal manera que el contador gerencial sea eficaz en la toma de decisiones debe entender la estrategia, técnica y procedimiento de esta labor y saber aplicarlos, porque la idea de una decisión tomada en un determinado departamento conlleva efectos internos en otras áreas y, asimismo, podría incidir en el mercado.

Existen enfoques relacionados con la contabilidad estratégica y el proceso de

toma de decisiones, incluye: el enfoque del producto, clientes y competidores, los cuales sirven para establecer los parámetros que deben seguir para que las personas encargadas de tomar decisiones tengan las informaciones contables en tiempo real y proyectada; esta nueva tendencia contable, radica en que una contabilidad estratégica correcta no solamente implica números, cargos y abonos, balanzas y estados financieros, dentro de ellas se encuentra también el trabajo que ayudará a la toma de decisiones gerenciales para cada uno de los departamentos de la organización, dependiendo directamente de las necesidades y objetivos de esta.

Lo anterior implica conocer aquellos elementos de análisis internos y externos, es decir, capta datos o información provenientes de fuentes internas de la organización, y de su entorno, para determinar fortaleza y debilidades, así como detectar las oportunidades y amenazas que sustentaran la toma de decisiones gerenciales. Además, la contabilidad estratégica, sirve de soporte a la información interna de la compañía y, en la medida en que ambas se encuentran bien integradas, se mejora el proceso estratégico y, más específicamente, será posible alcanzar una ventaja competitiva sustentable. La contabilidad estratégica debe ser flexible y creativa para adaptarse al entorno dinámico e incierto.

El administrador debe contar no sólo con información financiera, sino también con una variedad de datos de diversa índole que le permita tomar una mejor decisión en cuanto al camino que la empresa debe seguir. Sin embargo, la información financiera no es suficiente desde el punto de vista estratégico. Se requiere que el administrador también obtenga información no financiera relacionada con la operación y con la situación imperante (y potencial) del mercado. Para la contabilidad estratégica herramientas como el costeo basado en actividades, el costeo basado en metas y el *Balanced scorecard*, fundamentan muchos de los análisis cualitativos y cuantitativos que propone la contabilidad estratégica. Además, todas las informaciones son analizadas e interpretadas con el fin de obtener estratégica

suficiente, relevante y oportuna que comunicada a la gerencia apoyará la adopción de decisiones estratégicas.

Es así como, el mundo de los negocios ha evolucionado drásticamente y las organizaciones han encontrado un apoyo en la contabilidad estratégica, la cual ha permitido a los responsables del área contable tener mayor valor, a través de la información financiera y no financiera permitiendo diseñar estrategias que le beneficien al negocio a través de la toma de decisiones gerenciales acertada.

Muchas organizaciones colocan en práctica las técnicas de la contabilidad estratégica para lograr una mejor ventaja competitiva, que permite ponerse en posicionamiento frente a los competidores constituyéndose en el soporte para que las decisiones sean las mejores en favor del mejoramiento y crecimiento de la organización.

Las experiencias en el uso de técnicas provenientes de la contabilidad estratégica en diversas empresas, plantean el empleo de métodos correctos que brindan razonabilidad y confiabilidad a las alternativas elegidas para dar respuestas a sus necesidades, demostrando que la contabilidad estratégica es la disciplina que provee la información necesaria para formular y llevar a cabo estrategias para alcanzar una ventaja competitiva. Es por esto que, el contador debe aplicar las herramientas necesarias para la toma de decisiones de la empresa, en un nivel estratégico, táctico u operativo. Estos tomarán decisiones, ya sea con base al costo de un producto, cómo mejorar en el mercado dicho producto, enfrentar a la competencia, que guía a tomar decisiones estratégicas y competitivas.

La contabilidad estratégica es una herramienta fundamental, que debe ser incluida y tomada en cuenta para la planificación estratégica. Ayuda a la organización a clasificar, ordenar, y presentar información financiera y no financiera, así como, información relacionada con el mercado donde se comercializan sus productos o

servicios, destinada a permitir mejorar la toma de decisiones gerenciales, la planificación, el control y la gestión en general de la sociedad. La contabilidad estratégica genera datos relevantes que al ser bien analizados, interpretados y puestos en ejecución, contribuirán al logro de ventajas competitivas en el desarrollo socioeconómico de la organización.

Éstas necesitan tomar decisiones sobre sus negocios y para efectuarla de manera asertiva, se necesita conocer la realidad de la organización en lo interno, como de su entorno, y es aquí, donde la contabilidad estratégica tiene un rol fundamental, aportando ese cúmulo de información necesaria para formular y monitorear la estrategia adoptada por la organización para el logro de los objetivos y metas establecidos, así como también, elevar a la organización a un nivel superior logrando ventajas competitivas.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

- Arias G., Fidas. (1997). El Proyecto de investigación. Espíteme, Caracas.
- Arias, Fidas (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (6°. ed.) Caracas - Venezuela: Espíteme.
- Angulo, Eleazar (2011). Política Fiscal y Estrategia como Desarrollo de la Mediana Empresa Comercial Sinaloense. Culiacán, Sinaloa-México. Tesis.
- Ander-Egg, Ezequiel (1995). Técnicas de Investigación Social. Argentina: Lumen
- American Accounting Association (1966). ASOBAT: A Statement of Basic Accounting Theory. Sarasota.
- Arias g. Fidas (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta edición. Editorial espíteme.
- Ahmad, H. Juma'h (2015) Introducción a la información contable, estimación y aplicación para la toma de decisiones. Editorial Área de Innovación y Desarrollo.
- Ayaviri, G Daniel (2008). Contabilidad básica y documentos mercantiles.
- Alcaide, J. (2015). Fidelización de clientes. Editorial: ESIC. Madrid.
- Baker, Sunny, (1999). Administre sus proyectos; *serie fácil*, primera edición. Editorial Pretice Hall Hispanoamericana, S. A
- Chandler, A. D. (2003). Estrategia y estructura. Capítulos de la historia de la empresa industrial estadounidense. Nueva York: Beard Books.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. México: McGraw-Hill.
- Christensen, J. y Demski, J. (2003). Accounting Theory, an Information Content Perspective. USA: McGraw Hill Higher Education.
- Chiavenato, I. (2005). Toma de decisiones. Análisis y entorno organizativo. España. Ediciones UPC.

- Carranza, O. y Sabría, F. (2004). Logística. Mejores prácticas en Latinoamérica. Editorial: Thompson. México.
- Di Russo de Hauque L. (2010). Introducción a la Contabilidad. Santa Fe: Editorial Universidad Nacional del Litoral.
- Gómez Rondón, Francisco. (1994). Contabilidad: I Semestre (teoría y práctica). Ediciones Fragor
- Hurtado, Jacqueline (2010). Metodología de la Investigación: Guía para una comprensión holística de la ciencia. (4ta edic). Editorial Quirón Sypal.
- Horngren, C; G. Sundem y W. Stratton. (2006). Contabilidad administrativa. 13<sup>ra</sup> edición. Editorial: Pearson Educación. México.
- Kaplan Robert S. y Norton David P. (2014). El cuadro de mando integral: The balanced scorecard. Grupo Planeta España.
- Lazzati, Santiago (2013). La toma de decisiones. Editorial Granica.
- Lara, F. Elías (1999). Primer curso de contabilidad. -- 16<sup>a</sup> ed. -- México: Trillas
- Montes, C. (2009). Administración de Riesgos Empresariales. Armenia: Editorial Universitaria de Colombia.
- Martin (2014). Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva. En su ensayo de grado.
- Mintzberg Henry, Quinn James Brian. (1997). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Madrid: Prentice Hall.
- Morlés, Víctor. (1994). Planeamiento y análisis de investigaciones (8a ed.).Caracas: El Dorado.
- Navas, J. y Guerras, L. (1996). La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones. Edit. Civitas, S.A. Madrid.
- Polimeni Ralph S., Fabozzi Frank J., Adelberg Arthur H. (1994). Contabilidad de costo: conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. McGraw-Hill.
- Rheault, J. (1997). Introducción a la teoría de las decisiones. Editorial Limusa. México.

- Sydney, Davidson & Román, L. Weil (1990). Biblioteca McGraw-Hill De Contabilidad. Tomo I; Edición 3º; Editorial McGraw-Hill
- Sabino, Carlos (2006). Como Hacer una tesis. (2da Ed.) Caracas: Panapo.
- Thompson, Arthur A. (2012). Administración Estratégica. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Terán Gandarillas Gonzalo J.; (2001) Temas de Contabilidad Básica e Intermedia; 4ta Edición; Editorial Educación y Cultura.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2000). El proceso de la investigación científica. 3era Edición. México: Limusa.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2004). Proceso de la Investigación Científica. 4ta Edición. México. Limusa.

#### **DOCUMENTOS EN LINEA:**

- Arrarte, R. (2012). Contabilidad Estratégica en la gestión de empresas textiles Peruanas. Disponible en: [File:///C:/Users/Usuario/Downloads/Contabilidad\\_Estrategica\\_En\\_La\\_Gestion\\_De\\_Empresas.Pdf](File:///C:/Users/Usuario/Downloads/Contabilidad_Estrategica_En_La_Gestion_De_Empresas.Pdf). Consultada 17/11/24
- Alcarria J, José J. (2008) Contabilidad financiera I. Publicacions de la Universitat. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/que-es-contabilidad-financiera/>
- Actualícese. (2019). Punto de equilibrio: ¿cómo se calcula?, ¿para qué sirve?. Disponible en: <https://actualicese.com/punto-de-equilibrio-como-se-calcula-para-que-sirve/>.
- Businometrics. (2018). La toma de decisiones en el nivel gerencial (I). [businometrics.wordpress.com](https://businometrics.wordpress.com). Disponible en: <https://businometrics.wordpress.com/2018/03/26/la-toma-de-decisiones-en-el-nivel-gerencial-i/>.
- Bondi, Mario (2014). Razonabilidad y prudencia del actual principio del capital a mantener en la teoría contable normativa. Disponible en: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya\\_v20\\_n40\\_01.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya_v20_n40_01.pdf)
- Bondi, Mario, Farinola Serafina Y Romanelli Oscar j. (1999). Proyecto ec023 -ubacyt -año 1999: analizar la teoría contable financiera con el fin de conocer la

evolución del pensamiento contable y determinar el paradigma vigente  
 2facultad de ciencias económicas -universidad de buenos aires instituto de  
 investigaciones contables “Prof. Juan Alberto Arévalo”. disponible  
 en:[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya\\_v5\\_n9\\_01.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cya/cya_v5_n9_01.pdf)

Barbei, Alejandro A., Bauchet, Ailén (2014). Teoría contable positiva: una revisión de sus bases teóricas y la contribución a la teoría general contable”. Universidad nacional de la plata. Disponible en:<https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/4/10904/d99bed26ab9e285eefca7d334325ead4.pdf>

Brito, J; V. Ferreiro y C. López. (02-09-2016). Sistema de costos basado en actividades en la fabricación de campanas industriales: aplicación del modelo ABC como herramienta de gestión. Disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx>.

Colman, C; Castillo, C; Díaz, J; Huancaulca, G; Rojas, J. y Zavala, L. (29/08/2016). Precios estratégicos rentables. Disponible en: <http://preciosestrategicosrentables.blogspot.com>.

Cárdenas y Nápoles, Raúl A. (2016). Costos 1. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Disponible en:<https://www.gestiopolis.com/que-es-contabilidad-de-costos/>

Cañibano calvo, I.; Gonzalo Angulo, J.A. (1997). Los programas de investigación en contabilidad. Revista de contabilidad.

Enríquez, M. (29/08/2016). Metodología del Costeo Basado en Metas. Disponible en: <https://prezi.com>.

Flórez Castañeda, Mario A. (2006). Era digital, la nueva realidad del contador público. Disponible en:<https://www.google.com>.

García P. Mercedes y Jordà L. Josep M. (2004) Dirección financiera. Univ. Politèc. De Catalunya. Disponible en:<https://www.gestiopolis.com/que-es-contabilidad-de-costos/>

Gracia López, Édgar. (2008). Programa de investigación formalizado. Universidad de Manizales, Colombia. Disponible en:<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/254/2541242010/2541242010.pdf>.

G. Mateo. (14 de mayo de 2017).Entorno Internacional. Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2017/05/14/entorno-internacional-8/>

- Guide, Startup. (2020). Análisis financiero: diagnóstico de la situación de la empresa. Disponible en: <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/analisis-financiero/>.
- Galán S. Javier. (09 de febrero, 2016). Presupuesto. Economipedia.com. disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/presupuesto.html>.
- González X., Williams V. (2016). Análisis Estratégicos Financieros. Disponible En. [Http://Www.Academia.Edu/27720516/An%C3%81lisis\\_Estract%C3%89gico\\_Financiero](Http://Www.Academia.Edu/27720516/An%C3%81lisis_Estract%C3%89gico_Financiero)
- Gurutze, M. y Ochoa, C. (15-09-2016). Una revisión teórica de las herramientas de Benchmarking. Disponible en: <https://addi.ehu.es>.
- Jiménez, Loreto. (2019). Flujo de caja ¿qué es y cómo elaborarlo?. Crece Mujer de Banco Estado. Disponible en: <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/quiero-mejorar-mi-negocio/flujo-de-caja-que-es-y-como-elaborarlo>.
- Levinton, Guillermo. (2009). Desarrollo Empresarial. Disponible en: <https://es.slideshare.net/juanchito113/calculo-de-costos>
- López Carlos. (2002). *Gerencia basada en valor GBV o Valuebasedmanagement VBM*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/gerencia-basada-valor-gbv-value-based-management-vbm/>
- Llamas, Jonathan. (09 de diciembre, 2020). *Presupuesto de flujo de caja*. Economipedia.com. disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/presupuesto-de-flujo-de-caja.html>
- Moreno, Cesar. (2013). La contabilidad de gestión. Disponible en: <https://docplayer.es/6636490-Tema-la-contabilidad-de-gestion-profesor-adjunto-sede-regional-sur-dr-cesar-moreno-ano-2013.html>
- Manene, L. (29/08/2016). El cliente: su valor, satisfacción, fidelización, retención y lealtad. Disponible en: <https://luismiguelmanene.wordpress.com>.
- Montes de Oca, Javier. (2015). Plusvalía (economía). Economipedia.com. disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/plusvalia-economia.html>.
- Morales Coll, Francisco. (2020). Capital intelectual. Economipedia.com. disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/capital-intelectual.html>.
- Nuño, Patricia. (2018, Agosto 16). Importancia de los programas de contabilidad en las empresas. Emprendepyme.net. Disponible en:

<https://www.emprendepyme.net>.

- Natividad (2016). La contabilidad estratégica para la toma de decisiones. Contador público-magister en auditoria de sistema y computación, especialización en docencia universitaria, diplomado docencia. Disponible en:<http://contabilidaddedireccionestrategica.blogspot.com/2016/02/contabilidad-d-estrategica-para-la-toma.html>
- Pérez Valeria G., Pinto Perry Germán R. La teoría contable en la enseñanza de contabilidad en argentina, chile, Colombia y México. Una primera aproximación. (2013) Disponible en:<file:///C:/Users/Victor/Downloads/7561-Texto%20del%20art%C3%ADculo-21531-1-10-20190621.pdf>.
- Pérez, Mariana. (Última edición: 22 de febrero del 2021). Definición de Costo. Disponible en: <https://conceptodefinicion.de/costo/>.
- Ramírez, P. David N. (2008). Contabilidad Administrativa, McGraw Hill Interamericana. Disponible en:<https://www.gestiopolis.com/que-es-contabilidad-administrativa/>
- Robles Valdés, Gloria y Alcerreca Joaquín, Carlos. (2000) Administración: un enfoque interdisciplinario. Pearson Educación. Disponible en:<https://www.gestiopolis.com/que-es-contabilidad-administrativa/>
- Robles, Francia. (23 de June de 2020). 10 ramas de la contabilidad y qué estudian. Lifeder. Disponible en: <https://www.lifeder.com/tipos-de-contabilidad/>.
- Requene V.Mizael, Nazareno V. Ingrid T., Preciado Domitilo T. Una visión general acerca de la contabilidad de gestión. Vol. 3, núm., esp., marzo, 2017, pp. 311-323. Disponible en :<https://www.google.com>.
- Ripoll, V. y Aparisi, J. (04-05-2021). Los paradigmas contables: de la contabilidad de costes a la de dirección estratégica. Disponible en: <http://artemisa.unicauca.edu.com>.
- Summa Enterprisse. (2016). Contabilidad estratégica. Disponible en: <https://summaenterprisse.weebly.com/contabilidad-estrategica.html>.
- Szczyrek Verónica. (2018). La toma de decisiones. [blog.elinsignia.com](http://blog.elinsignia.com). Disponible en:<https://blog.elinsignia.com/2018/06/19/la-contabilidad-estrategica-para-empresas/>.
- Solorio, Eva. (2012) Contabilidad Financiera. Palibrio, 2012. Disponible en:<https://www.gestiopolis.com/que-es-contabilidad-financiera/>

- Salgado C. Elvira. (2003). Teoría de costos de transacción: una breve reseña. Cuadernos de Administración, vol. 16, núm. 26, pp. 61-78 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502604.pdf>
- Sierra, J. (29/08/2016). Los costos estratégicos. Disponible en: <https://es.scribd.com>.
- Sy Corvo, Helmut. (14 de April de 2021). Factores internos y externos de una empresa. Lifeder. Disponible en <https://www.lifeder.com/factores-internos-externos-empresa/>.
- Velastegui, W. (2012). Contabilidad estratégica. Disponible en: <https://es.slideshare.net/wilsonvelas/contabilidad-estrategica>.
- Velastegui, W. (2016). La contabilidad de dirección estratégica. Disponible en: <https://contabilidaddedireccionestrategica.blogspot.com/2016/02/contabilidad-ad-estrategica-para-la-toma.html>
- Villacorta García, Arturo. (2019). Riesgo e incertidumbre financiera: ¿cómo realizar una medición?. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/11/riesgo-e-incertidumbre-financiera-como-realizar-una-medicion/>
- Werbin E. y Quadro M. (2016). Contabilidad y decisiones: El entorno y el desarrollo de la regulación contable. Publicación Nro. 2 del Instituto de Contabilidad de la Universidad Católica de Córdoba. Argentina. Disponible en: <http>

### **TRABAJOS DE GRADOS:**

- Andarcia P., Lisette C. Y Márquez Z., Jorge A. (2009). Gerencia Estratégica Financiera En Las Organizaciones
- Elizalde Marín Letty Karina., Morales Noriega Adriana Margarita (2019). Contabilidad estratégica como disciplina para alcanzar ventajas competitivas e impulsar el desarrollo socioeconómico. Vol. 3. N° 3.3 Fuentes Camacho, Wilber (2019). Metodología para toma de decisiones gerenciales en infraestructuras IT.
- Gordon R., Amanda C. Rodríguez F, Jesús E. Rodríguez V. Tomás J. (2016). La contabilidad estratégica en la nueva economía.

- Licera, G. (2013). Herramientas para la gestión estratégica. Villa María: Universidad Nacional de Villa María.
- Martin (2014). Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva. En su ensayo de grado.
- Navarro J. & Quinde I. (2013). “Influencia de la contabilidad gerencial en la toma de decisiones de las empresas Hoteleras del distrito de Tarapoto –Periodo 2012”. Trabajo de Grado. Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto. Perú.
- Pérez, C. (2008). Pensamiento Estratégico. Unidad III. Fundamentos del pensamiento estratégico. Material de apoyo. “Universidad Rafael Bellosó Chacín”. Maracaibo, Venezuela
- Varela (2019). El desarrollo tecnológico y la contabilidad estratégica, herramientas eficaces en la gestión empresarial en tiempos modernos.
- Zapata, M. (2006). Contabilidad Pacioliiana Versión, Estudio y Arreglo al español sobre la Obra Original de Fra. Luca Pacioli, publicada en 1494. Colegio de Contadores Públicos de México / Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

## HOJAS DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	Aportes de la contabilidad estratégica para la toma de decisiones gerenciales
---------------	---

#### Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>Cova Farías. Zoraida J.</b>	<b>ORCID</b>	
	<b>e-mail</b>	zcova150464@gmail.com

#### Palabras o frases claves:

contabilidad estratégica
análisis interno y externo
información financiera y no financiera
toma de decisiones gerenciales
trabajo de Ascenso Profesor Asociado

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría Pública
	Gerencia

### Resumen (abstract)

La competencia entre organizaciones cada vez más agresiva, ha generado gran impacto en las profesiones del área contable, cambiando el futuro de la economía y de la sociedad. Su expansión ha dado pie a la creación de nuevas herramientas que han innovado la forma de hacer negocios y satisfacer diversas necesidades. Dando origen a la contabilidad estratégica, la cual, se basa en información de sucesos provenientes de fuentes internas de la organización, así como de su entorno. Permite evaluar el rendimiento de las organizaciones desde lo cuantitativo contable hasta los aspectos cualitativos. Todo esto con el fin de comunicar dicha información a los usuarios para quienes resulta ser el punto de partida para la toma de decisiones gerenciales. Es así como el objetivo de la presente investigación, consiste en analizar los aportes de la contabilidad estratégica para las decisiones gerenciales, logrado mediante una investigación documental de carácter descriptivo. Encontrándose una estrecha relación entre el enfoque de contabilidad estratégica centrado en el producto, los clientes y la competencia y la toma de decisiones. Asimismo, mediante el análisis interno y externos se determinan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para definir estrategias contables para el manejo de la información financiera y no financiera, contribuyendo con el mejoramiento y crecimiento de la organización, como lo demuestran las distintas experiencias que dan cuenta de la aplicación de esta nueva tendencia contable. Por lo que, es necesario ampliar la visión de la contabilidad como simple representación monetaria de la actividad de la organización, para empezar a preparar y presentar una información mucho más amplia y analítica, que ayude a lograr ventaja competitiva.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>ORCID</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>ORCID</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>ORCID</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2024	11	04

Lenguaje: SPA

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

**Archivo(s):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>NSUASO_CFZJ2024</b>	<b>Application/word</b>

**Alcance:**

**Espacial: Universal**

**Temporal: Intemporal** (Opcional)

**Título o Grado agregado con el trabajo: Trabajo de Ascenso Profesor Asociado**

**Nivel Agregado con el Trabajo: Profesor Asociado**

**Área de Estudio: Administración**

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

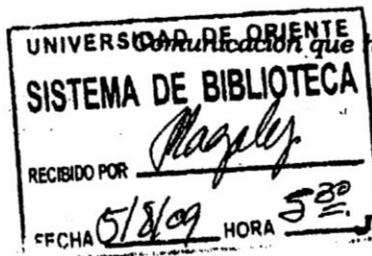
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/5

### Derechos:

Yo, Lcda. Zoraida Josefina Cova Farías, en mi carácter de autor intelectual de este trabajo de investigación, permito que únicamente la Universidad de Oriente, pueda divulgar este conocimiento científico; sin embargo en caso que esta institución decida realizar otro tipo de acciones con la información contenida en el trabajo deberá informarme para su posible aprobación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Zoraida J. Cova Farías', written over a horizontal line.

MSc. Zoraida J. Cova Farías  
C.I.:8.395.477

**AUTOR**