Contabilidad de Gestión Empresarial

Dra. Lidia Ysabel Pareja Pera

ISBN: 978-9942-44-467-7



Contabilidad de Gestión Empresarial

Volver al índice

Contabilidad de Gestión Empresarial

Dra. Lidia Ysabel Pareja Pera

Volver al índice

Contabilidad de Gestión Empresarial

Dra. Lidia Ysabel Pareja Pera

ISBN: 978-9942-44-467-7

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Ver: https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Cámara Ecuatoriana del Libro: Buscar ISBN
ISBN: 978-9942-44-467-7 (Electrónico)
Volumen 1 / Nro. 1. Primera Edición
Guayaquil, República del Ecuador; 2023

ACVENISPROH®
www.acvec.net
Coordinación Técnica editorial: Celia Cruz Betancourt Fajardo
Corrección de estilo: Ana Riera
Impresión digital y puesta en línea: Iván Jesús Ordaz Martínez

Comité de Arbitraje Externo

REDIIGEC
Red Internacional de Investigación Galileo Ecuador
Registro SENESCYT Nro. REG-RED-22-0167
https://www.admin.redgia.org/grupos_de_investigacion

Coordinación Técnica editorial: Celia Cruz Betancourt Fajardo
Corrección de estilo: Ana Riera
Impresión digital y puesta en línea: Iván Jesús Ordaz Martínez

El texto original de los reportes consignados para su aparición en esta publicación fue sometido a un proceso de revisión y de acuerdo con la normativa que rige el proceso de evaluación para producción de literatura científica en REDIIGEC, con circunscripción en la República del Ecuador.

Esta es una publicación de acceso abierto, según criterios UNESCO, de acuerdo con lo expresado por Swan* (2013) "Que la literatura revisada por pares sea accesible sin suscripción o barreras de precios" (p.36). Todas las opiniones y/o reflexiones contenidas en este libro son de responsabilidad absoluta de los autores y no representan necesariamente el criterio editorial. Documento para consideración de la comunidad científica, abierto a revisiones posteriores a su publicación; argumentadas desde el discurso científico. E-mail: acvenisproh@gmail.com

*Swan, A. (2013) Directrices para políticas de desarrollo y promoción del acceso abierto. [Documento en línea] Serie UNESCO de Directrices Abiertas. UNESCO. p.36. Disponible: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/publications/policy_guidelines_oa_sp_reduced.pdf

Queda prohibida su reproducción total o parcial para fines comerciales. Distribución gratuita. Fines educativos y culturales. Publicación ON LINE de acceso abierto y gratuito

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN……

PRIMERA UNIDAD. LA EMPRESA Y LA GERENCIA: MISIÓN Y SU RELACIÓN CON LA CONTABILIDAD…… *2*

1. Conceptos fundamentales de la empresa y la gerencia..... 3
1.1. Organizaciones y empresas..... 3
1.2. Misión empresarial..... 4
1.2.1. Características de la misión empresarial..... 5
1.3. Empresas de excelencia..... 6
1.3.1. La excelencia..... 6
1.3.2. La empresa de excelencia..... 7
1.3.2.1. La Contabilidad de Dirección estratégica y la excelencia empresarial..... 9
1.4. Estrategia y decisiones estratégicas, desde la Contabilidad de Dirección estratégica..... 10
1.4.1. Obtención de ventajas competitivas..... 11
1.4.2. La contabilidad de dirección estratégica como apoyo al proceso de planificación..... 13
1.4.3. Control estratégico en la empresa de excelencia..... 16
1.5. Calidad total..... 18
1.5.1. Calidad total y contabilidad de dirección estratégica..... 22
1.6. Reingeniería de Procesos..... 22
1.6.1. Gestión y reingeniería de procesos..... 24
1.7. Clientes-proveedores..... 26
1.7.1. Clientes y proveedores: Una relación en confianza..... 26
1.7.2. Sistema de información cliente-proveedor..... 28
1.7.2.1. Gestión relación cliente-proveedor..... 29
1.8. Los trabajadores en la empresa..... 31
1.8.1. La participación de los trabajadores en la Empresa..... 31
1.8.2. Las bases de la gestión participativa..... 31
1.8.3. Espíritu de equipo..... 32
1.8.4. Motivación humana..... 33
1.9. Gerencia, planeamiento y control..... 34
1.9.1. La gerencia..... 34
1.9.2. Tipos de gerencia..... 36
1.9.3. Rol del gerente en la organización moderna..... 37
1.9.4. Planeamiento y control..... 37
1.9.4.1. Planeación estratégica..... 40
1.9.4.2. Planeamiento y control, desde la perspectiva contable..... 40
1.9.5. Toma de decisiones..... 42
1.9.6. Liderazgo..... 44

SEGUNDA UNIDAD. EL PLANEAMIENTO EMPRESARIAL: PRONÓSTICOS Y PRESUPUESTOS…… *46*

1. Planeamiento empresarial..... 47
1.1. Pronóstico financiero..... 47
1.1.1. Método del estado de situación financiera proyectado..... 48
1.1.2. Método de porcentaje sobre ventas..... 49
1.2. Presupuestos..... 50
1.3. Flujos de efectivo..... 51
1.4. Administración del gasto corriente..... 52
2. El presupuesto desde una perspectiva estratégica 54
2.1. El presupuesto dentro del plan estratégico 54
2.2. Ciclo presupuestario..... 54
2.3. Ventajas del presupuesto..... 55

2.4. Clasificación del presupuesto..... 56
2.5. Flujograma de presupuestos y programas presupuestales..... 56
2.6. Bases de presupuestos 57
2.7. Presupuesto de operaciones..... 58
2.7.1. Planeación integral de ventas o ingresos..... 61
2.7.2. Planeación de la producción e inventarios..... 62
2.7.3. Planeación de materiales directos..... 62
2.7.4. Planeación de mano de obra directa 63
2.7.5. Planeación de costos indirectos de fabricación..... 65
2.7.6. Planeación de inventarios y costo de bienes terminados..... 66
2.7.7. Planeación de costos de bienes vendidos..... 67
2.7.8. Planeamiento de gastos de distribución, administración y ventas..... 67
2.7.9. Programas de gastos (financieros) 69
2.7.10. Presupuestos financieros..... 69
2.7.11. Proyección del estado de resultados..... 70
2.7.12. Planificación y control del flujo de efectivo..... 71
2.7.13. Elaboración de flujo de caja..... 72
2.7.14. Ejemplo de un plan maestro..... 73
3. Planeamiento estratégico y el desarrollo organizacional estratégico 79
3.1. Planeamiento estratégico. Consideraciones iniciales..... 79
3.1.1. Planeamiento..... 79
3.1.2. Estrategia..... 79
3.1.3. Estrategia versus tácticas 80
3.1.4. Las cinco Ps de la estrategia 80
3.2. Planeamiento estratégico 81
3.2.1. Proceso integrado del planeamiento estratégico..... 82
3.3. Desarrollo Organizacional estratégico..... 89
3.3.1. Funciones del agente de cambio..... 90
3.3.1.1. Algunas fuerzas desencadenadoras del cambio..... 91
3.3.1.2. Salud y enfermedad de las organizaciones..... 92
3.3.1.3. Un modelo de desarrollo organizacional..... 94
3.3.1.4. Algunos resultados del Desarrollo Organizacional..... 95

TERCERA UNIDAD. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS Y SU DIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA. *97*
1. Proyección de los estados financieros para la toma de decisiones gerenciales. 98
1.1. Resultados esperados en el desarrollo organizacional..... 98
1.2. Fundamentos conceptuales de la planeación financiera..... 98
1.3. Modelos..... 99
1.3.1. Modelo económico o resultados..... 99
1.3.1.1. Dinámica del modelo económico..... 99
1.3.2. Modelo financiero..... 101
1.3.2.1. Dinámica del modelo financiero..... 101
1.3.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones en empresas..... 102
1.3.3.1. Punto de equilibrio..... 103
1.3.3.2. Planeación de utilidades..... 103
1.3.3.3. Apalancamiento y riesgos de operación..... 103
1.3.3.4. Apalancamiento financiero..... 104
1.3.3.5. Presupuestos..... 104
1.3.3.6. Pronósticos financieros..... 105
1.3.3.7. Estado de origen y aplicación de fondos..... 105
1.3.3.8. Cash-flow..... 107
1.3.3.9. Estado de Resultados Proyectado..... 108
1.3.3.10. Estado de Situación Financiera o Balance Proyectado..... 108
1.3.4. Fases del control financiero..... 109

1.3.5. Componentes del proceso de planeación financiera..... 110
1.3.6. Beneficios de la planeación financiera para la empresa moderna..... 111
1.3.7. La planeación financiera y los proyectos de inversión..... 112
1.3.7.1. Necesidad de proyectos de inversión..... 113
1.3.7.2. La planeación financiera de los proyectos..... 113
1.3.8. Los estados financieros proyectados..... 114
1.3.8.1. Presupuestos, como insumo en la preparación de estados proyectados..... 114
1.3.8.2. Cómo conducir el desarrollo de los presupuestos preliminares..... 115
2. Análisis financiero de la empresa..... 119
2.1. Los modelos predictivos..... 119
2.1.1. El termómetro de insolvencia de Kanitz..... 120
2.1.2. Modelo de Altman..... 122
2.1.3. Modelo de ELIZABETSKY..... 122
2.1.4. Modelo de MATIA..... 123
2.1.5. Modelo de PEREIRA..... 124
2.1.6. La precisión de los modelos predictivos..... 125
2.2. Instrumental Estadístico Utilizado: El Análisis Discriminante..... 126
2.3. Pasos para procesar el análisis discriminante..... 127
2.3.1. Los informes financieros..... 127
2.3.2. Reportes financieros..... 127
2.3.3. ¿Cómo comenzar el proceso de planeación financiera?: Análisis del punto de equilibrio 128
2.3.4. Estableciendo cuánto dinero se necesita..... 129
2.3.5. Explicación de las variables: Conclusiones de los números..... 130
2.3.6. Estructura financiera y de inversión..... 130
2.4. Informe de análisis e interpretación del estado financiero de una empresa. Simulación..... 131
2.4.1. Caracterización de la empresa..... 132
2.4.2. Estado financiero: su interpretación..... 133
2.4.3. Lo que muestra el Estado de la Situación financiera..... 135
2.4.3.1. Capital de Trabajo Neto..... 136
2.4.3.2. Capital de Trabajo..... 136
2.4.3.3. Índice de Liquidez. Relación Circulante..... 137
2.4.3.4. Cuán Líquidos son los activos de rápida realización..... 137
2.4.3.5. Prueba del Acido (Relación de Activos de Rápida Realización) 138
2.4.3.6. Relación de Endeudamiento..... 139
2.4.3.7. Rotación del Inventario..... 139
2.4.3.8. Valor Activo Neto por Bono (Préstamo) 140
2.4.4. Análisis de los estados de resultados..... 141
2.4.4.1. Margen de Operación..... 141
2.4.4.2. Porcentaje Neto de Ganancia..... 142
2.4.4.3. Interpretación de los resultados..... 142
2.4.5. Estado de situación financiera..... 143
2.4.5.1. Capital de Trabajo Neto..... 143
2.4.5.2. Índice de Liquidez. Relación Circulante..... 143
2.4.5.3. Relación de Activos de Rápida Realización..... 143
2.4.5.4. Relación de Endeudamiento..... 143
2.4.5.5. Rotación del Inventario..... 143
2.4.5.6. Valor Activo Neto por Bono (Préstamo) 144
2.4.6. Estados de resultados..... 144
2.4.6.1. Margen de Operación..... 144
2.4.6.2. Porcentaje Neto de Ganancia..... 144
2.4.7. Conclusiones 144

CUARTA UNIDAD. EL CONTROL GERENCIAL Y SU IMPORTANCIA PARA LA GESTIÓN..... 145
1. Control gerencial..... 146
1.1. Fundamento conceptual del control..... 146

1.2. Sistema de control interno gerencial..... 147
1.2.1. Alcance del control interno..... 149
1.3. Control previo al compromiso y al desembolso..... 149
1.3.1. Control previo al compromiso..... 150
1.3.2. Control previo al desembolso..... 151
1.4. Auditoría interna..... 152
1.4.1. Definición de auditoría..... 152
1.4.2. Clasificación de la auditoría..... 154
1.4.3. Alcance de la Auditoría en general..... 155
1.4.4. Alcance de la Auditoría interna..... 156
1.4.5. Mecanismo de control interno posterior..... 157
1.4.6. Definición de Auditoría interna..... 158
1.4.7. Auditoría externa..... 159
1.4.8. Técnicas y prácticas de auditoría..... 159
2. El control interno..... 160
2.1. Control interno financiero..... 160
2.1.1. La auditoría financiera..... 161
2.1.2. Administración financiera y auditoría externa independiente..... 162
2.1.3. Control interno administrativo o gerencial..... 162
3. Estudio y evaluación para la eficiencia y la eficacia en la gestión de la empresa..... 164
3.1. Sistema..... 164
3.2. Competitividad..... 165
3.2.1. Criterios de evaluación de la competitividad..... 165
3.3. Control..... 167
3.3.1. Hacer más productivos los sistemas de control..... 167
3.4. Gestión..... 170
3.4.1. Control de gestión..... 171
3.4.1.1. Condicionantes del control de gestión..... 171
3.4.1.2. Fines del control de gestión..... 172
3.4.1.3. Los instrumentos del control de gestión..... 173
3.4.1.4. Sistema de control de gestión..... 174
3.4.1.5. Indicadores de control de gestión..... 175
3.5. La auditoría estratégica..... 176
3.5.1. Definición..... 176
3.5.2. Modelo de "Segunda Opinión" 177
3.5.3. Modelo de Reducción del Costo Total de Propiedad (TCO) 178
3.5.4. La auditoría operativa y la nueva empresa..... 178
3.5.5. El anotador balanceado..... 180

QUINTA UNIDAD. LOS COSTOS Y LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN. *..... 182*
1. Relación entre contabilidad de costos y contabilidad de gestión y gerencial..... 183
1.1. Conceptos fundamentales..... 183
1.2. Contabilidad de costos..... 185
1.2.1. Aspectos relevantes que fundamentan la información en la contabilidad de costos..... 186
1.2.1.1. Elementos de un producto..... 186
1.2.2. Clasificación de los costos..... 187
1.2.2.1. De acuerdo con la función en la que se originan..... 187
1.2.2.2. De acuerdo con su identificación con una actividad o producto..... 188
1.2.2.3. Según el tiempo que se enfrentan a los ingresos..... 188
1.2.2.4. Según control sobre la ocurrencia del costo..... 189
1.2.2.5. De acuerdo con su comportamiento..... 189
1.2.2.6. Según el tipo de sacrificio en que se ha incurrido..... 190
1.2.2.7. De acuerdo con el cambio originado por el aumento o disminución en la actividad..... 191
1.2.3. Relación de los costos con la producción..... 191
1.2.4. Relación con el volumen..... 192

1.2.5. Capacidad para asociar los costos…… 193
1.2.6. Departamento donde se incurrieron los costos…… 193
1.2.7. Actividades realizadas…… 194
1.2.8. Período en que los costos se cargan al ingreso…… 194
1.2.9. Relación con la planeación, el control y la toma de decisiones…… 195
1.3. La misión de la contabilidad de gestión y cambios de su contexto…… 196
2. Costos para planear utilidades y fijar precios…… 197
2.1. Extensión y naturaleza de la administración de costos en el ámbito financiero…… 197
2.1.1. Costos para planear utilidades y fijar precios…… 197
2.1.2. Inversiones…… 197
2.1.3. Administración financiera…… 197
2.2. Lugar del área de Costos en una organización típica de negocios…… 199
2.3. El costeo, volumen y utilidad, y la fijación de precios…… 200
2.3.1. Relación costo - volumen – utilidad…… 200
2.3.1.1. Factores costos - factores ingresos…… 200
2.3.1.2. Terminología…… 200
2.3.1.3. Supuestos en CVU…… 201
2.3.1.4. Planeación de costos y CVU…… 202
2.3.1.5. Efecto del horizonte de tiempo…… 202
2.3.1.6. Incertidumbre y análisis de sensibilidad…… 203
2.3.1.7. Mezcla de ventas…… 204
2.3.2. Relación reciproca de precios, costos y volumen…… 205
2.3.2.1. Corrección de distorsiones de la información de utilidades…… 205
2.3.2.2. Confección de gráficos…… 206
2.3.2.3. Cuadro de pérdidas y ganancias en un sistema de costo directo…… 206
2.3.3. Fijación de precios con costos directos…… 207
2.3.3.1. La función del costo en la fijación de los precios…… 207
2.3.3.2. Procedimiento de fijación de precios…… 208
2.3.3.3. Decisiones de precios a largo plazo…… 209
2.3.3.4. Decisiones diarias de precios…… 210
2.3.3.5. Transferencia interdivisional de precios…… 210
2.3.4. Elementos que forman el costo total y su relación con el precio de venta…… 211
2.3.5. Otros procedimientos para la toma de decisiones…… 211
2.3.5.1. Decisiones de fabricar o comprar…… 212
2.3.5.2. Expansión de planta…… 214
2.3.5.3. Evaluación de nuevos productos o procesos…… 215
2.3.5.4. Decisiones para eliminar productos en desuso…… 215
2.4. Punto de equilibrio…… 216
2.4.1. Concepto…… 216
2.4.2. Elementos que conforman el punto de equilibrio…… 216
2.4.3. Métodos para determinar el punto de equilibrio…… 217
2.4.3.1. Método de ecuación…… 217
2.4.3.2. Método de margen de contribución…… 217
2.4.3.3. Método gráfico…… 217
2.4.4. Determinación del punto de equilibrio…… 218
2.4.5. Construcción de un gráfico de punto de equilibrio …… 218
2.4.6. Análisis del Punto de equilibrio…… 219
2.4.7. Análisis del punto de equilibrio en efectivo…… 220
2.4.8. Grado de apalancamiento operativo…… 221
2.4.9. Análisis de un caso práctico…… 222
2.4.9.1. Determinar el punto de equilibrio en ingresos y en cartera…… 222
2.4.9.2. Determinar el punto de equilibrio con un objetivo – utilidad…… 223
2.4.9.3. Determinar el punto de equilibrio con mezcla de tasas de colocación…… 224
2.4.9.4. Conclusión…… 227
2.5. Costeo directo y costeo por absorción…… 227

2.5.1. Visión y descripción…… 227
2.5.2. Costeo Directo…… 228
2.5.2.1. Modo en que opera el costeo directo…… 228
2.5.2.2. Clasificación…… 228
2.5.2.3. Objetivo del costeo directo…… 229
2.5.2.4. Alcance del costeo directo…… 229
2.5.3. Costeo Integral o Absorbente o por Absorción…… 229
2.5.3.1. Los elementos del costo que registra el costeo integral…… 230
2.5.4. Diferencias entre costos directos y por absorción…… 230
2.5.5. Caso Práctico…… 231
2.5.5.1. Solución…… 231

SEXTA UNIDAD. GERENCIA EFICAZ MEDIANTE OBJETIVOS Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL……. 233
1. Cambios en los paradigmas contables y la globalización en el siglo XXI…… 234
1.1. Los cambios de las primeras décadas del siglo en curso…… 234
1.2. La gerencia sustentada en valor, y sus efectos administrativos, contables y financieros…… 235
1.3. Nuevos paradigmas en la contabilidad de gestión…… 242
1.3.1. Sistema tradicional de costeo…… 242
1.3.2. Nuevos métodos de costeo…… 242
1.3.3. Costeo basado en actividades -ABC-…… 243
1.3.3.1. Concepto y fundamentos básicos…… 244
1.3.3.2. Características y ventajas…… 245
1.3.3.3. Metodología del análisis de actividades…… 246
1.3.3.4. Definir actividades…… 247
1.3.3.5. Racionalizar las actividades…… 247
1.3.3.6. Clasificar las actividades como primarias y secundarias…… 248
1.3.3.7. Crear un mapa de actividades…… 248
1.3.3.8. ABC, para toma de decisiones…… 249
1.3.4. Método de administración de inventarios JAT (Justo a Tiempo) …… 249
1.3.4.1. Filosofía…… 249
1.3.4.2. Características resaltantes del sistema JAT…… 250
1.3.4.3. Beneficios financieros…… 250
1.3.4.4. Contabilización para operaciones Justo a tiempo…… 251
1.3.4.5. Procesos automatizados justo a tiempo (JAT) …… 252
1.3.4.6. Proceso…… 252
1.3.4.7. Diferencias con el sistema tradicional…… 253
1.3.4.8. Contabilización para los costos de calidad…… 253
1.3.4.9. Administración por objetivos…… 254
1.3.5. Costos de calidad…… 254
1.3.5.1. Los costos de calidad: Una perspectiva conceptual…… 254
1.3.5.2. Cálculo y registro contable de los costos de calidad…… 255
1.3.6. Through put accounting y back plush accounting…… 256
1.3.7. El cuadro de mando integral - The Balanced Scorecard: Creación de los mapas estratégicos…… 256

REFERENCIAS…… 260
Informes de arbitraje: Resolución…… 311

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	*Capítulo y denominación*	*pp.*
	Primera Unidad	
1	*Tipos de organizaciones*	*3*
2	*Elementos que constituyen la misión*	*5*
3	*Características más resaltantes de la concepción de la excelencia*	*7*
4	*Decisiones empresariales*	*9*
5	*Rol de la contabilidad de dirección estratégica en una organización*	*11*
6	*Contabilidad de dirección estratégica en el proceso de planificación*	*13*
7	*Indicadores Contables*	*15*
8	*Características del control estratégico en la empresa de excelencia*	*17*
9	*Principios de la calidad total*	*20*
10	*Fundamentos de la calidad total*	*21*
11	*Premisas para la reingeniería de procesos*	*23*
12	*Pasos para el inicio de la reingeniería de procesos en una organización*	*25*
13	*Categorización de la relación entre clientes y proveedores*	*28*
14	*Flujos de información*	*29*
15	*Elementos que componen el sistema MASH*	*30*
16	*Componentes de un modelo de gestión participativa de trabajadores*	*32*
17	*Características de la gerencia moderna*	*36*
18	*Tipos de gerencia*	*37*
19	*Características de la planeación y el control*	*38*
20	*Categorías sobre planeación y control*	*39*
21	*Características de la planeación estratégica*	*40*
22	*Áreas de competencia que permiten a la gerencia la toma de decisiones empresariales más informadas y oportunas*	*42*
23	*Fundamentos que sustentan los procesos de toma de decisiones organizacionales*	*43*
24	*Enfoques adopta un líder para guiar a su equipo de trabajo*	*45*
	Segunda Unidad	
25	*Conceptos relacionados a la administración del gasto corriente.*	*53*
26	*Principales ventajas del presupuesto*	*55*
27	*Clasificación del presupuesto*	*56*
28	*Bases de presupuesto*	*58*
29	*Programas del presupuesto operativo*	*60*
30	*Factores para la elaboración del plan de ventas empresarial*	*61*
31	*Aspectos clave que implica el presupuesto de materiales*	*63*
32	*Datos en los que se basa la planificación de la mano de obra directa*	*64*
33	*Enfoques que se consideran para estimar el costo de la mano de obra dentro del presupuesto*	*64*
34	*Formas para realizar la aplicación de las horas/hombre de mano de obra directa*	*65*
35	*Programas de gastos*	*68*
36	*Conceptos pertinentes para realizar la planificación financiera.*	*69*
37	*Estados principales de los presupuestos financieros*	*70*
38	*Planificación y control del flujo de efectivo*	*71*
39	*Categorización de los flujos de egreso e ingreso de una empresa*	*72*
40	*Elaboración de flujo de caja*	*73*
41	*Las cinco Ps de la estrategia*	*81*
42	*Etapas del planeamiento estratégico.*	*88*
43	*Características del agente de cambio*	*91*
44	*Modelo cíclico*	*95*
45	*Resultados esperados en el desarrollo organizacional*	*96*

Tercera Unidad

46 *Fundamentos conceptuales de la planeación financiera…… 100*
47 *Cambios que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos…… 102*
48 *Categorización de las fuentes de fondos…… 106*
49 *Categorización de aplicación de fondos…… 107*
50 *Fases del control financiero…… 109*
51 *Componentes del proceso de planeación financiera…… 110*
52 *Categorización de los beneficios de la planeación financiera…… 111*
53 *Pasos para procesar el análisis discriminante…… 126*
54 *Reportes financieros…… 128*
55 *Principales variables que influyen en el punto de equilibrio…… 129*
56 *Explicación de las variables: Conclusiones de los números…… 130*
57 *Técnicas de análisis para identificar un reporte financiero…… 132*
58 *Presentación de reportes anuales…… 134*

Cuarta Unidad

59 *Elementos que componen el sistema de control interno…… 147*
60 *Elementos y mecanismos del control interno…… 148*
61 *Pasos para el control previo al compromiso…… 150*
62 *Pasos para el control previo al desembolso…… 151*
63 *Definición auditoría…… 153*
64 *Clasificación de la auditoria…… 155*
65 *Tipos de auditoría…… 156*
66 *Clases de auditoría que pueden ser aplicadas en una empresa…… 157*
67 *Criterios para la evaluación del desempeño de un sistema…… 165*
68 *Criterios para la evaluación de la competitividad…… 166*
69 *Tipos de control…… 168*
70 *Puntos a tener en cuenta al momento de realizar control en el ámbito empresarial…… 169*
71 *Elementos de la gestión…… 170*
72 *Condiciones del control de gestión…… 172*
73 *Fines del control de gestión…… 173*
74 *Elementos del control de gestión…… 175*
75 *Categorización de los indicadores del control de gestión…… 176*
76 *Modelo de "Segunda Opción" …… 178*
77 *Beneficios de la gestión adecuada de los activos intangibles…… 179*
78 *Perspectivas desde las cuales el anotador balanceado mira el desempeño…… 181*
79 *Estrategia. El anotador balanceado…… 181*

Quinta Unidad

80 *Conceptos contabilidad de costos/contabilidad de gestión…… 183*
81 *Conceptos fundamentales en la relación entre la contabilidad de costos y la contabilidad de gestión y gerencia…… 185*
82 *Categorías para la clasificación de datos…… 186*
83 *Elementos de un producto…… 187*
84 *Clasificación de costos según su función…… 187*
85 *Clasificación de costos según su identificación con una actividad o producto…… 188*
86 *Clasificación de costos según el tiempo que se enfrenta a los ingresos…… 188*
87 *Clasificación de costos según control sobre la ocurrencia del costo…… 189*
88 *Clasificación de costos de acuerdo con su comportamiento…… 189*
89 *Clasificación de costos según el tipo de sacrificio en que se ha incurrido…… 190*
90 *Clasificación de costos de acuerdo con el cambio originado por el aumento o disminución en la actividad…… 191*
91 *Clasificación de los costos según su relación con la producción…… 191*
92 *Relación entre los costos y el volumen de producción…… 192*
93 *Clasificación de los costos según su capacidad para asociar…… 193*
94 *División de los costos en departamentos. …… 194*

95 *Clasificación de los costos según la actividad realizada…… 194*
96 *Clasificación de los costos según el periodo en que se cargan al ingreso…… 195*
97 *Clasificación de los costos según su relación con la planificación, control y la toma de decisiones…… 196*
98 *Tipos de empresas en la estructura empresarial…… 198*
99 *Características de las corporaciones…… 198*
100 *Modelo empresa grande…… 199*
101 *Modelo empresa pequeña…… 199*
102 *Terminología…… 201*
103 *Supuestos en CVU…… 202*
104 *Pasos para la construcción de un modelo enfocado en la toma de decisiones empresariales 203*
105 *Situaciones básicas con respecto a la importancia relativa de los costos en la fijación de precios…… 207*
106 *Situaciones básicas con respecto a los costos en las decisiones comerciales…… 208*
107 *Procedimiento de fijación de precios. …… 209*
108 *Elementos del sistema de costeo directo standard…… 213*
109 *Procedimiento detallado para la toma de decisiones sobre fabricar o compra…… 214*
110 *Elementos que conforman el punto de equilibrio…… 217*
112 *Procedimiento para construir un gráfico de punto de equilibrio…… 226*
113 *Condiciones en las que el margen financiero aumentará…… 227*
114 *Métodos de costeo…… 198*

Sexta Unidad

115 *Ejes en la evolución de la misión de la contabilidad…… 234*
116 *Nuevos roles del contador del futuro. Nuevos roles del contador del futuro…… 235*
117 *Proceso de mejoramiento continuo…… 236*
118 *Valor de mercado agregado MVA…… 237*
119 *Implicaciones del MVA…… 238*
120 *Virtudes del valor económico agregado (EVA) …… 239*
121 *Vieja panacea de los negocios EVA…… 240*
122 *Elementos de la metodología EVA…… 241*
123 *EVA vs utilidades…… 241*
124 *Uso correcto y estructura del EVA…… 242*
125 *Decisiones que se pueden apoyar mediante el uso del ABC…… 245*
126 *Ventajas del método ABC…… 246*
127 *Pasos para el análisis de actividades…… 247*
128 *Pasos para el análisis de la definición de actividades…… 247*
129 *Competitividad de costos asociados con la producción…… 251*
130 *Elementos del tiempo de producción…… 252*
131 *Costos de calidad…… 255*
132 *Perspectivas del CMI…… 257*
133 *Mapa estratégico…… 259*

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas	*Capítulo y denominación*	*pp.*
	Segunda Unidad	
1	*Tabla de datos*	*49*
2	*Estado financiero*	*50*
3	*Flujos de efectivo*	*51*
4	*Datos*	*73*
5	*Estado de situación financiera*	*74*
6	*Categorización de los flujos de egreso e ingreso de una empresa*	*75*
7	*Presupuesto Maestro.*	*75*
8	*Solución*	*76*
9	*Análisis interno y externo (FODA).*	*85*
10	*Salud y enfermedad de las organizaciones*	*93*
	Tercera Unidad	
11	*Datos de venta.*	*115*
12	*Mano de obra y materiales*	*115*
13	*Gastos de fábrica.*	*116*
14	*Costos por unidad, distribución, porcentaje y producción.*	*116*
15	*Gastos de operación.*	*116*
16	*Estado de ingresos.*	*117*
17	*Estado de situación financiera.*	*117*
18	*Descomposición del inventario.*	*118*
19	*Pronóstico de ventas.*	*118*
20	*Plan de producción*	*118*
21	*Compras necesarias de materia prima.*	*118*
22	*Estado de ingresos proyectados.*	*119*
23	*Estado de situación financiera proyectado.*	*119*
24	*Resumen de utilización de fondos.*	*131*
25	*Estructura de inversión.*	*131*
26	*Análisis del estado financiero de la empresa.*	*136*
27	*Proporción de activos*	*137*
28	*Activos de rápida realización*	*138*
29	*Activos de rápida realización neto*	*138*
30	*Conceptos activos/pasivos.*	*138*
31	*Total de pasivos.*	*139*
32	*Ventas netas*	*140*
33	*Total de activos.*	*140*
34	*Margen de operación.*	*141*
35	*Ventas netas.*	*142*
36	*Ingresos netos.*	*142*
	Quinta Unidad	
37	*Diagrama del esquema de la anatomía del costo*	*211*
	Sexta Unidad	
38	*Grado de apalancamiento operativo*	*222*

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos	*Capítulo y denominación*	*pp.*
	Tercera Unidad	
1	*Termómetro de insolvencia de Kanitz. ……*	*121*
2	*Grado de precisión de los modelos de previsión de insolvencia. ……*	*125*
	Quinta Unidad	
3	*Análisis punto de equilibrio……*	*220*
4	*Análisis del punto de equilibrio en efectivo……*	*221*

RESEÑA BIOGRAFÍA DE LA AUTORA



Lic. LIDIA YSABEL PAREJA PERA, PhD.
Afiliación: Universidad Femenina del Sagrado Corazón
Lima, República del Perú.
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3003-145X

Distinguida Profesional de la República del Perú, cuya formación profesional incluye el PhD en Leadership and management por la Atlantic International University, Doctorado en Contabilidad por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Maestría en Administración por la Universidad Federico Villarreal.

Títulos de Contadora Pública Colegiada por la Universidad San Martín de Porres y Abogada por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Además, es Conciliador Extrajudicial registrado en el Ministerio de Justicia, Auditor Independiente, entre otros méritos académicos.

Se encuentra actualizada en tecnologías de información, educación universitaria a distancia, contabilidad y derecho; con 27 años de experiencia como docente universitaria y, con 33 años de servicio al Estado como profesional del Congreso de la República del Perú donde desempeñó diversos cargos como jefa de Control Patrimonial y jefa de Planeamiento. Actualmente, es especialista parlamentario.

En el ámbito de la investigación científica, está calificada como Investigador CONCYTEC con Código de Registro P0064251, en mérito a su producción académica.

"Nada hay más peligroso que un amigo ignorante;
es mejor un enemigo razonable"

Jean de la Fontaine

"Cuántos hombres se precipitan hacia la luz,
no para ver mejor sino para brillar"

Nietzsche

Volver al índice

INTRODUCCIÓN

En la dinámica actual del mundo empresarial, la gestión decisional estratégicas, debidamente sustentada, es fundamental para el éxito y la supervivencia de cualquier organización. En este contexto, la contabilidad de gestión se convierte en una herramienta indispensable para los gerentes y líderes empresariales que desean optimizar sus operaciones, alcanzar sus objetivos y enfrentar desafíos del entorno competitivo.

"Contabilidad de Gestión Empresarial" es un libro diseñado para abordar los aspectos esenciales de la contabilidad de gestión, proporcionando a profesionales y estudiantes una aproximación sólida en la comprensión y aplicabilidad de conceptos clave en la práctica empresarial.

El libro se estructura en seis capítulos, cada uno de ellos enfocado en un aspecto fundamental de la contabilidad de gestión. En el primer capítulo, "La Empresa y la Gerencia: Misión y su Relación con la Contabilidad", se exploran los fundamentos de la gestión empresarial, analizando la importancia de la misión organizacional y su conexión con la contabilidad como sistema de información.

En el segundo capítulo, "El Planeamiento Empresarial: Pronósticos y Presupuestos", se examina la relevancia del proceso de planificación en el ámbito empresarial, destacando la elaboración de pronósticos y presupuestos, como herramientas que permiten proyectar y dar seguimiento al desempeño de la organización.

Seguidamente, el tercer capítulo, "Análisis de Estados Financieros Proyectados y su Diagnóstico para la Gestión Estratégica", se adentra en el análisis de los estados financieros como fuente valiosa de información para la toma de decisiones estratégicas. Se exploran técnicas y métodos para evaluar el desempeño financiero y diagnosticar la salud de la organización.

El cuarto capítulo, "El Control Gerencial y su Importancia para la Gestión", aborda la significación del control gerencial en el contexto empresarial. Se exploran diferentes enfoques y herramientas que permiten a los gerentes monitorear y evaluar el desempeño de las áreas funcionales de la organización.

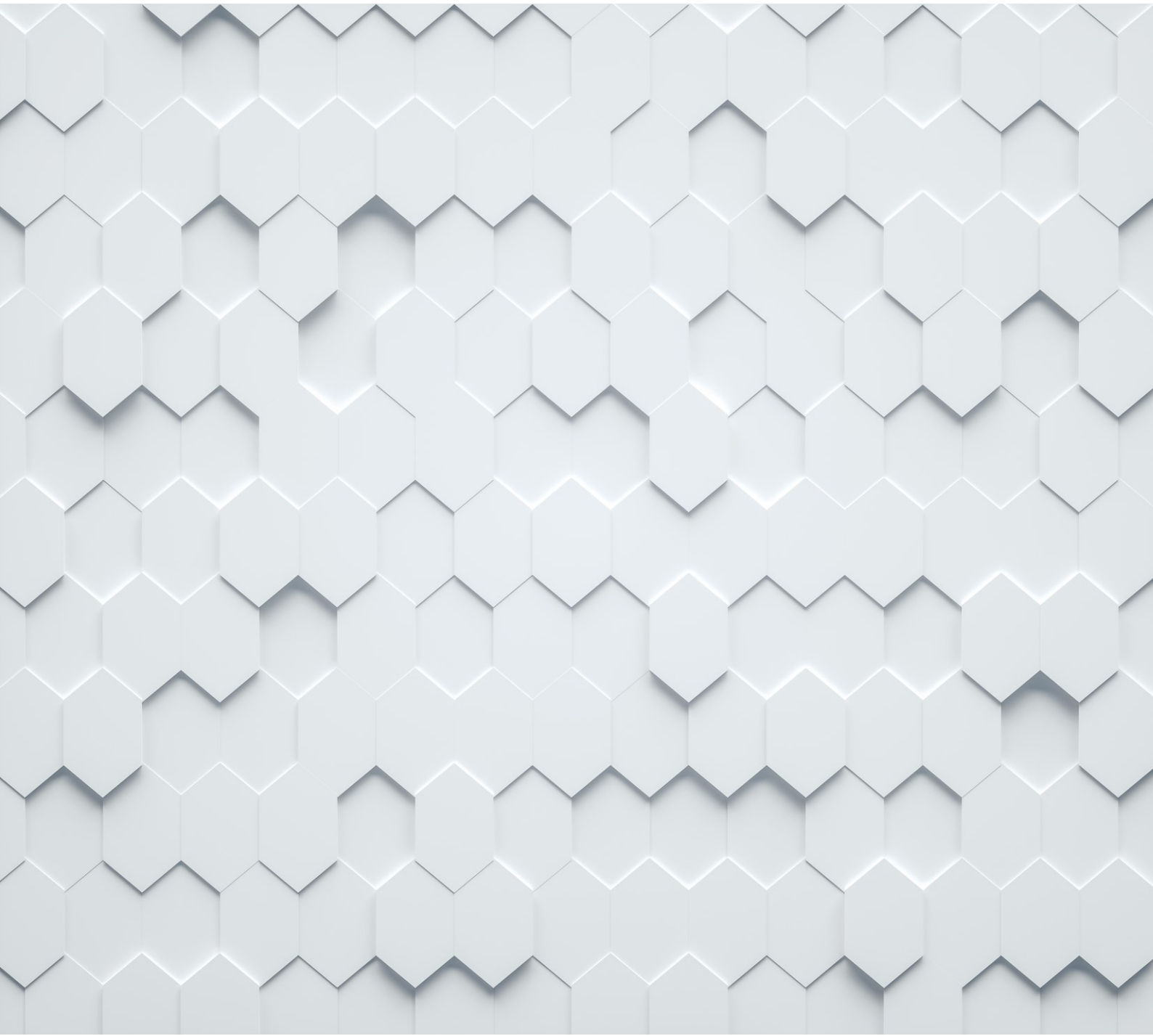
En el quinto capítulo, "Los Costos y la Contabilidad de Gestión", se examina el papel fundamental que desempeñan los costos en la gestión empresarial. Se analizan métodos de costeo, sistemas de acumulación de costos y técnicas de análisis de rentabilidad que ayudan a los gerentes a tomar decisiones basadas en la información de costos.

Finalmente, en el sexto capítulo, "Gerencia Eficaz Mediante Objetivos y el Cuadro de Mando Integral", se introduce el concepto de gerencia por objetivos y se explora el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta integral de gestión que permite alinear los objetivos estratégicos con las acciones operativas de la organización.

De esta manera, "Contabilidad de Gestión Empresarial", y su autora, ofrece a los lectores un aporte que coadyuve en la comprensión y aplicación de las premisas que rigen a contabilidad de gestión, fomentando la capacidad de análisis crítico y toma de decisiones estratégicas en el ámbito empresarial, desde una perspectiva científica.

PRIMERA UNIDAD

LA EMPRESA Y LA GERENCIA: MISIÓN Y SU RELACIÓN CON LA CONTABILIDAD



1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA Y LA GERENCIA

1.1. Organizaciones y empresas

La organización moderna se constituye en una concepto ampliamente utilizado en el ámbito empresarial y se refiere a un grupos de personas, recursos y procesos que trabajan en conjunto con propósitos y objetivos compartidos.

Al respecto, según Robbins y Coulter (2018), una organización se define como "un conjunto coordinado de personas que trabajan juntas para lograr metas específicas" (p. 5). Este grupo de personas puede estar estructurado de diferentes maneras y tener diferentes objetivos, pero en general, una organización es una entidad formada por individuos que trabajan juntos en una estructura definida para lograr un propósito común.

En este orden de ideas, existen diferentes tipos de organizaciones, dependiendo de su estructura y propósito. A continuación, se describen algunos de los tipos más comunes:

- *Organizaciones con fines de lucro: estas organizaciones tienen como objetivo principal obtener beneficios económicos para sus propietarios o accionistas. Según Drucker (1973), "las organizaciones con fines de lucro son aquellas que buscan maximizar el valor económico de sus propietarios o accionistas" (p. 26).*

- *Organizaciones sin fines de lucro: estas organizaciones tienen un propósito social o comunitario y no buscan obtener beneficios económicos para sus propietarios o miembros. Según Kotler y Lee (2005), "las organizaciones sin fines de lucro pueden ser de diferentes tipos, como organizaciones de caridad, organizaciones benéficas, organizaciones religiosas, organizaciones educativas, entre otras" (p. 51).*

- *Organizaciones gubernamentales: estas organizaciones son propiedad del gobierno y tienen como objetivo prestar servicios públicos a la población. Según Ferlie et al. (2013), "las organizaciones gubernamentales son aquellas que se establecen para prestar servicios públicos y cumplir con las políticas y regulaciones establecidas por el gobierno" (p. 11).*

- *Organizaciones internacionales: estas organizaciones son entidades formadas por varios países que trabajan juntos en un propósito común, como la promoción del comercio o la cooperación internacional. Según Rosenau (2003), "las organizaciones internacionales son una forma de gobernanza global que se ha vuelto cada vez más importante en un mundo interconectado" (p. 10).*

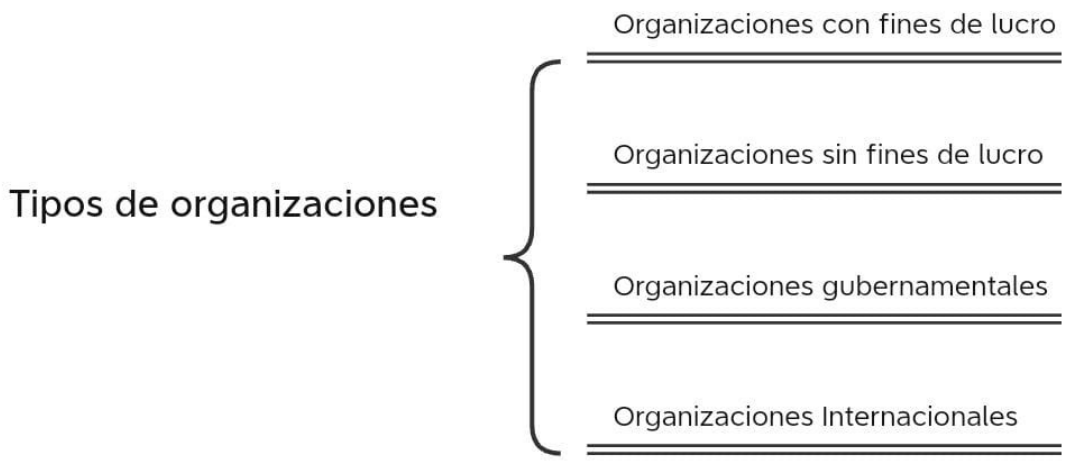


Figura 1: Tipos de Organizaciones. Fuente: Elaboración propia (2023)

De esta manera, puede inferirse que, para entender los aspectos esenciales de una empresa, es necesario analizar a la organización como concepto fundamental, a fin de aproximarse al funcionamiento de estas y cómo se estima el cumplimiento de sus objetivos.

Efectivamente, la definición de empresa está referida a aquellas organizaciones que buscan obtener beneficios mediante la elaboración y venta de productos y asistencia. Según Stiglitz y Walsh (2018), la estructura de una compañía se segmenta en "una organización que emplea recursos para producir bienes y servicios y que busca maximizar las ganancias para sus propietarios" (p. 3). Por lo tanto, la empresa es una forma específica de organización que se caracteriza por su objetivo de obtener beneficios.

Desde una perspectiva contable, la empresa se constituye, entonces, en una unidad básica de análisis, ya que es la entidad que realiza transacciones económicas teniendo como producto datos contables y económicos de una organización relevantes.

Según Weygandt, Kimmel y Kieso (2019), "las empresas son la razón por la cual se lleva a cabo la contabilidad financiera" (p. 4). En este sentido, la contabilidad es esencial para que la empresa pueda cumplir con su objetivo de obtener beneficios y para que los propietarios y otros usuarios de la información financiera puedan tomar decisiones racionalmente adecuadas, minimizando los riesgos. Hay que destacar, entonces, que la organización y la empresa son conceptos interrelacionados que son esenciales para la comprensión del mundo empresarial y financiero. Desde este ámbito, resulta significativo la consideración de la misión de la empresa, dentro del entramado de la organizaciones modernas, ya que esta promueve y propicia sus propósitos, estructura y cultura organizacional.

1.2. Misión empresarial

La misión de una empresa es un principio fundamental que determina el propósito de esta. Implica la definición de una dirección a la que la empresa se dirige para cumplir su objetivo estratégico, asumido por sus realizadores. En este sentido, se trata de un concepto de gestión empresarial que establece las metas de la organización y define el enfoque para alcanzarlas.

En este orden de ideas y desde el contexto de la administración de empresas, la misión se constituye en uno de los elementos principales del plan estratégico. Implica la identificación de la razón de ser de la empresa, el cual es un elemento clave para motivar a los empleados y referenciar a los administradores en el proceso de tomar de decisiones. La misión, entonces, representa el principio que motiva y expansión y progreso de la organización.

En función de ello, se infiere que, para una organización empresarial, la misión debe ser clara y precisa. Esta debe ser definida de manera concreta para que todos los miembros de la organización puedan entenderla y estar alineados con los objetivos. Ello, le permite a los integrantes de la organización tomar decisiones con base en los principios establecidos en la misión.

Asumiendo estas premisas, se puede asumir que la misión se constituye en una declaración de su propósito y dirección, que es una visión de cómo la empresa quiere hacer las cosas. Esto implica claridad en su redacción y objetivos resultantes, a fin de que orienten a sus miembros en la toma de decisiones.

Al respecto, de acuerdo con Fiedler (2017), "la misión de una empresa es una declaración que especifica el propósito, la dirección y el objetivo de la empresa. Esta debe ser clara, específica y motivadora para los miembros de la empresa"(p.34).

De la misma manera, Lozano (2017) reafirma que: "la misión empresarial establece la dirección y los objetivos de la empresa. Esta es una declaración de intenciones que describe la razón de ser de la organización, sus objetivos y su compromiso con la responsabilidad social, la sostenibilidad y el medio ambiente" (p.12). Para Ferrell y Hartline (2019), "la misión es una declaración que define la razón de ser de la empresa y establece el marco dentro del cual se deben tomar decisiones" (p. 60). Por lo tanto, la

misión es un elemento clave en la planificación estratégica de la organización y en el proceso de toma de decisiones.

Sin duda, el enfoque de claridad mediante el cual se redacte la misión le dará sentido y dirección a la empresa, lo que le permite a los miembros tomar decisiones, en los distintos aspectos empresariales, con base en los principios establecidos en la misión.

1.2.1. Características de la Misión empresarial

La misión empresarial se caracteriza por ser clara, concisa, orientada al cliente y al mercado, y alinear la estrategia de la empresa con sus objetivos a largo plazo.

Según Kotler y Keller (2016), "la misión debe ser clara y precisa, orientada hacia el mercado y el cliente, y debe reflejar los valores y la cultura de la empresa" (p. 74). Además, la misión debe ser lo suficientemente amplia como para guiar las decisiones de la empresa en diferentes situaciones, pero lo suficientemente específica como para no ser confusa o poco clara. En tal sentido, la misión empresarial está compuesta por varios elementos clave, que deben estar integrados en una declaración coherente y concisa. Según David y David (2017), los elementos que constituyen la misión empresarial son:

- *Propósito: Define la razón de ser de la empresa y el valor que ofrece a sus clientes.*
- *Visión: Describe el futuro deseado de la empresa y los objetivos a largo plazo.*
- *Valores: Define los principios éticos y culturales de la empresa.*
- *Ámbito de actividad: Define el ámbito comercial y la industria en la que la organización se desenvuelve.*
- *Diferenciación: Describe la ventaja competitiva de la organización y aquello que la hace única en comparación con sus rivales*

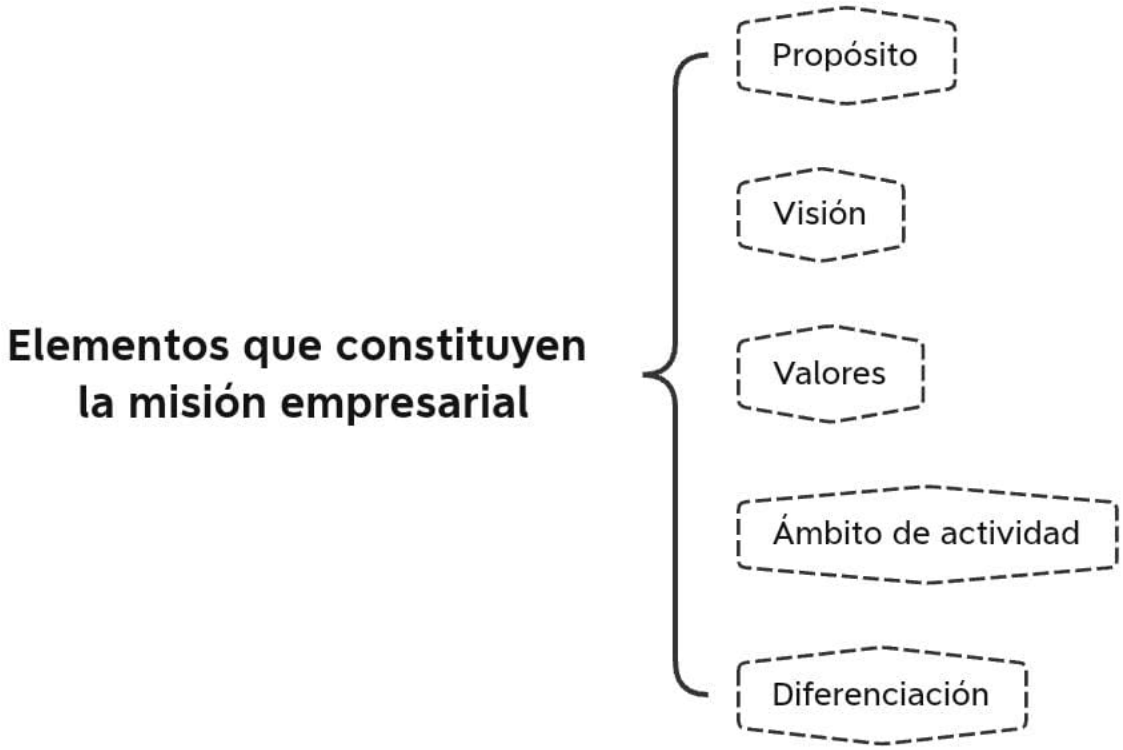


Figura 2: Elementos que constituyen la misión empresarial. Fuente: Elaboración propia (2023)

Por tanto, debe asumirse como una declaración significativa que describe el propósito común de la empresa, sus objetivos y, en la actualidad, su compromiso con la responsabilidad social, la sostenibilidad y el medio ambiente. Ayuda a los integrantes a comprender la dirección de la empresa y su propósito, es decir, el significado detrás de los bienes y servicios que ofrece la organización, así como tales como los principios o valores que caracterizan a esta. Un ejemplo que ilustra lo anterior, puede evidenciarse de la siguiente manera:

> *En **XYZ Company**, nuestra misión es proporcionar soluciones tecnológicas innovadoras y de alta calidad que mejoren la vida de las personas. Nuestra visión es ser líderes en el mercado de la tecnología y continuar creciendo y expandiéndonos globalmente. Nuestros valores fundamentales son la innovación, la responsabilidad social, la integridad y la calidad. Operamos en el sector de la tecnología y estamos comprometidos en diferenciarnos por nuestra calidad y excelencia en el servicio al cliente".*

En este ejemplo, se pueden identificar los diferentes elementos que conforman una misión empresarial, como el propósito (proporcionar soluciones tecnológicas innovadoras y de alta calidad), la visión (ser líderes en el mercado de la tecnología y continuar creciendo y expandiéndonos globalmente), los valores (innovación, responsabilidad social, integridad y calidad), el ámbito de actividad (sector de la tecnología) y la diferenciación (calidad y excelencia en el servicio al cliente).

Ello, evidencia, el cómo una misión empresarial puede ser clara y concisa, y al mismo tiempo, incluir los elementos clave que conforman una declaración coherente y orientada a la estrategia de la empresa.

1.3. Empresas de excelencia

1.3.1 La excelencia

La excelencia es un concepto amplio que se relaciona con la consecución de altos estándares de calidad y desempeño en una organización. En forma muy general, la excelencia se puede definir como "la calidad de ser excepcionalmente bueno en algo" (Oxford Languages, 2021).

Desde la perspectiva de la calidad, la excelencia se refiere a la complacencia de las necesidades y expectativas de los clientes en el proceso de cumplir con los niveles de calidad establecidos y trabajar en la mejora continua.

Según Álvarez (2019), la excelencia en la calidad total implica un enfoque sistemático para lograr la excelencia en todos los aspectos del negocio, incluyendo el diseño, la producción, la entrega y el servicio al cliente. Para lograr la excelencia, se requiere una cultura de calidad que involucre a todos los miembros de la organización y que fomente el proceso de mejora constante y la creatividad en la búsqueda de nuevas soluciones.

Dentro del contexto de la planificación estratégica, se relaciona con el logro de metas a largo plazo mediante el uso de recursos de manera efectiva y eficiente.

Al respecto, según García-Álvarez (2020), la excelencia, desde la planificación estratégica, implica una visión clara y compartida, una comprensión profunda del mercado y del entorno, y una capacidad para adaptarse y responder a los cambios. Así pues, la excelencia requiere líderes capaces de inspirar y guiar a su equipo hacia la consecución de objetivos y de tomar decisiones informadas y estratégicas.

Algunas de las características más resaltantes de la concepción de la excelencia incluyen:

- *Orientación al cliente: la excelencia implica satisfacer los requerimientos y anhelos de los clientes de de una forma tanto eficaz como eficiente (Álvarez, 2019).*

- *Liderazgo: la excelencia requiere líderes capaces de inspirar y guiar a su equipo hacia la consecución de objetivos (García-Álvarez, 2020).*

- *Enfoque en resultados: la excelencia implica el logro de resultados medibles y cuantificables, tanto a corto como a largo plazo (Álvarez, 2019).*

- *Innovación: la excelencia implica el uso de nuevas ideas y tecnologías para mejorar la calidad y eficiencia (García-Álvarez, 2020).*

- *Mejora continua: la excelencia implica la identificación y eliminación de ineficiencias y deficiencias en los procesos para lograr una mejora continua (Álvarez, 2019).*

- *Enfoque en el personal: la excelencia implica el desarrollo y capacitación del personal para mejorar la calidad y eficiencia de los procesos (García-Álvarez, 2020).*

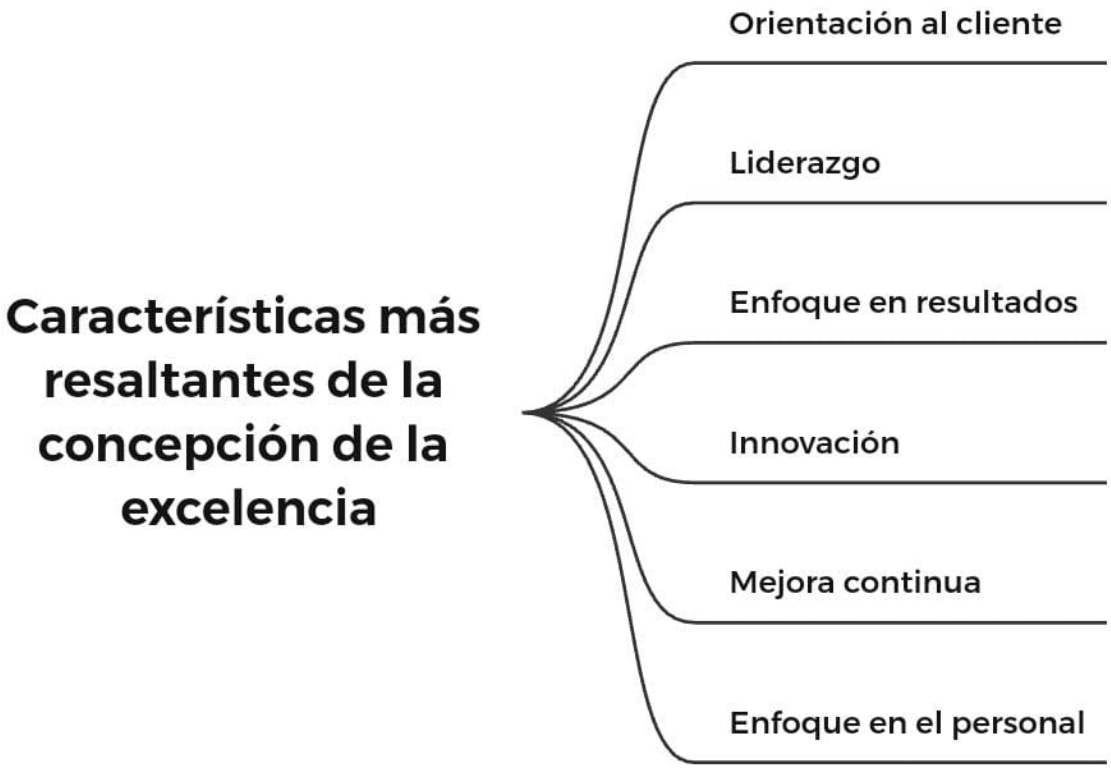


Figura 3: Características más resaltantes de la concepción de la excelencia. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.3.2. La empresa de excelencia

La empresa de excelencia se define como un modelo organizacional que busca una cultura de alto rendimiento orientada a los resultados mediante la integración de procesos estratégicos y sistemas de medición (González-Ferrer et al., 2019; Rodas-Oliveros et al., 2021). Esta forma de gestión se enfoca en fomentar una sinergia entre las metas del negocio, la cultura organizacional y las actitudes de los trabajadores, lo que permite a los líderes llevar a sus organizaciones a lograr resultados de alto nivel (Martínez-Rodríguez et al., 2021).

Esta idea tuvo su origen en la década de los 80s, cuando el profesor de negocios de la Universidad de Michigan, Robert H. Hayes, planteó la idea de que los resultados de una empresa se verían mejorados si se lograba la sinergia entre los propósitos de la empresa, la cultura organizacional y el comportamiento de los empleados (Ramírez, 2019). En su libro "Excellence: The Making of a Corporate Model", Hayes describe los conceptos básicos de la empresa de excelencia como una forma de organización que persigue la excelencia a través de la integración de los procesos estratégicos y la cultura organizacional (Hayes, 2019).

Es importante destacar que la empresa de excelencia ha sido probada como exitosa para llevar a una empresa al éxito (González-Ferrer et al., 2019).

De hecho, se ha convertido en un objetivo de las empresas modernas, ya que permite incrementa el mejoramiento de la propuesta comercial, aumentar la satisfacción del cliente mientras se reducen los costos (Rodas-Oliveros et al., 2021).

Por lo tanto, es esencial para las empresas modernas adoptar este modelo organizacional para lograr la ventaja competitiva en el mercado y lo que distingue a la empresa de sus competidores (Martínez-Rodríguez et al., 2021).

Cabe destacar que la adopción de este modelo organizacional resulta significativa, ya que procura lograr la creación de un elemento diferenciador y optimizar los productos y servicios, promoviendo las condiciones con el objetivo de mejorar y desarrollar constantemente los procesos de gestión empresarial.

En este orden, según Fuentes (2019), la gestión empresarial es "el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos de una empresa para lograr sus objetivos de manera efectiva y eficiente" (p.18). Esta premisa, también incluyen la coordinación y el control de las actividades.

De la misma manera, González (2020), manifiesta que la coordinación de las actividades implica: "la asignación de responsabilidades y la creación de sistemas de comunicación efectivos para garantizar que las actividades se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva" (p.45). Así mismo, el control conlleva "la evaluación de los resultados y la toma de medidas correctivas en caso de que sea necesario"(p.46).

Sin duda, la excelencia implica la convergencia de saberes, esfuerzos y voluntad de los integrantes de llevar a adelante, planes y operaciones que permitan el fortalecimiento de la curva de aprendizaje organizacional; a fin de que permita la toma de decisión razonada y que minimice los riesgos potenciales, producto de la dinámica cambiante de la sociedad en las decisiones empresariales, las cuales, se pueden caracterizar de la siguiente manera:

- *Decisiones estratégicas: Aquellas que tienen un impacto a largo plazo en la organización y que están relacionadas con la dirección general de la empresa. Según Bañegil Palacios et al. (2020), "están enfocadas en el posicionamiento de la empresa en el mercado, la selección de los objetivos a largo plazo, la elección de los recursos y la definición de la ventaja competitiva" (p. 22).*

- *Decisiones estructurales: referidas a la forma en que se organiza la empresa y a cómo se asignan los recursos con el fin de cumplir las metas de la organización. Según De la Fuente-Sabaté y Castellà-Roca (2019), "se relacionan con la configuración de la empresa, la definición de la estructura organizativa, la creación de nuevos departamentos y la definición de las responsabilidades y autoridades" (p. 26).*

- *Decisiones tácticas u operacionales: aquellas que se toman con el propósito de cumplir con los objetivos de corto plazo de la organización. Según Ruiz-Rosa et al. (2020), "están enfocadas en la gestión de los recursos de la empresa, la planificación de la producción, el control de calidad, la gestión de proyectos y la toma de decisiones diarias" (p. 35).*

– *Decisiones correctivas: aquellas que se toman para corregir una situación que se ha salido de control o para remediar un problema que ha surgido. Según Escobar-Farfán y Arriaga-Orozco (2021), "se basan en corregir una situación problemática, ya sea que se haya identificado a través del monitoreo constante o a través de una falla en el proceso de la empresa" (p. 11).*



Figura 4: Decisiones empresariales. Fuente: Elaboración Propia (2023)

1.3.2.1. La Contabilidad de Dirección estratégica y la excelencia empresarial

En todo ese contexto, la contabilidad de dirección estratégica se erige como una herramienta clave para las empresas que buscan tomar decisiones informadas, razonadas y estratégicas.

Sobre esta, Mohammadi et al. (2019), manifiesta lo siguiente: "la contabilidad de dirección estratégica es esencial para que las empresas puedan planificar y controlar su rendimiento y hacer frente a los desafíos cambiantes del mercado" (p. 425). A través de ella, las organizaciones pueden identificar sus fortalezas y debilidades, así como desarrollar estrategias para mejorar su posición competitiva, con base a una perspectiva contable de alta dirección.

Así mismo, también es importante para la gestión de riesgos. Según Gullkvist y Tagesson (2020), "puede ayudar a las empresas a identificar los riesgos asociados con sus operaciones y a tomar medidas para reducir o mitigar estos riesgos" (p. 9). Este proceso cobra importancia en un entorno empresarial que se caracteriza por su complejidad y cambio constante.

De la misma manera, puede ayudar a las empresas a evaluar el rendimiento de sus iniciativas estratégicas. Al respecto, Ashari et al. (2021), pone de manifiesto que "la contabilidad de dirección estratégica puede proporcionar información sobre los costos y beneficios de las iniciativas estratégicas de la empresa, lo que permite a los gerentes evaluar su rendimiento y tomar decisiones informadas sobre cómo ajustar su enfoque estratégico" (p. 369). Ello, permite a las empresas mejorar su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Otro aspecto importante se constituye en la capacidad de proporcionar información en tiempo real. Según Amar et al. (2019), "puede proporcionar información financiera y no financiera en tiempo real, lo que permite a los gerentes tomar decisiones informadas y ajustar su enfoque estratégico, en consecuencia" (p. 61). Esta capacidad de proporcionar información en tiempo real es esencial en un entorno empresarial en constante cambio.

Desde toda esta perspectiva, es importante para la creación de valor empresarial, tal como expresa Balcilar et al. (2021), cuando refiere: "la contabilidad de dirección estratégica puede ayudar a las

empresas a mejorar su rendimiento financiero y a aumentar el valor para los accionistas al identificar oportunidades para reducir costos, aumentar ingresos y mejorar la eficiencia operativa" (p. 346).

Esto es particularmente importante en un entorno empresarial cada vez más competitivo, donde las empresas necesitan mejorar constantemente su rendimiento para mantenerse a la vanguardia.

1.4. Estrategia y decisiones estratégicas, desde la Contabilidad de Dirección estratégica

La estrategia es un tema central en la gestión empresarial y se refiere al conjunto de decisiones y medidas que una empresa adopta para lograr sus metas y objetivos a largo plazo. En este sentido, Alonso-Almeida, Fernández-Polvillo y Sánchez-Apellániz (2019), asumen que la misma "es el proceso mediante el cual una organización define su dirección a largo plazo, y establece los objetivos y planes para alcanzarlos" (p.2).

En este contexto, las elecciones estratégicas son de vital importancia para el triunfo de la empresa contemporánea., debido a que facilita definir el rumbo y posición en el mercado, coincidiendo con Bucero y Pérez-Moreno (2021), cuando manifiestan que las decisiones estratégicas son un elemento clave en la gestión empresarial para el desarrollo de cada una de sus actividades.

Sin duda, es un proceso complejo que implica la evaluación de diversos factores y la elección de opciones de acción. Al respecto, Amado-Salvatierra y Rojas-Bruno (2020), expresan que las decisiones estratégicas tienen un impacto significativo en la dirección a largo plazo de la empresa, y se relacionan con la distribución de recursos y la elección de metass a largo plazo.

Estas decisiones se caracterizan por ser complejas, ambiguas y no estructuradas, ya que se basan en información incierta y en un futuro desconocido (Gullkvist y Tagesson, 2020). Además, las decisiones estratégicas se toman en el contexto de la incertidumbre y la competencia en el mercado, y requieren una evaluación cuidadosa de los riesgos y oportunidades (Ashari et al., 2021). En este contexto, la contabilidad de dirección de empresas juega un papel fundamental, debido a que facilita datos relevantes para Proceso de selección estratégica entre varias alternativas posibles.

Cabe destacar que, según lo expresa Cardona-Molina y Zúñiga-Giraldo (2019), al representar un conjunto de técnicas y herramientas que permiten obtener información en relación a la condición financiera y económica de la organización, y su desempeño en el mercado, la misma, resulta fundamental para la evaluación y selección de alternativas estratégicas, así como para la monitorización y control de la implementación de la estrategia (Mohammadi et al., 2019).

Como señalan Tamarit-Urias, López-Catalán y Bolívar-Ramos (2020), la contabilidad de dirección de empresas contribuye a la selección de un curso estratégico de acción entre varias opciones al proporcionar conocimiento relevante para la identificación de costos y beneficios, con el fin de efectuar su respectiva evaluación de riesgos y oportunidades.

Las aplicaciones prácticas evidencian este hecho. Un ejemplo sobre el rol de la contabilidad de dirección estratégica en una organización puede describirse en la siguiente situación:

> *Supongamos que una empresa de fabricación de muebles desea expandir su mercado y aumentar sus ganancias a largo plazo. Para lograrlo, la empresa debe tomar decisiones estratégicas que incluyen la selección de nuevos mercados para entrar, la inversión en nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la calidad del producto, y la reducción de costos operativos. En este proceso, la contabilidad de dirección estratégica puede desempeñar un papel crucial, con información que podría proporcionar a la mueblería:*
>
> *– Identificación de costos: la contabilidad de dirección puede ayudar a la mueblería a identificar los costos de producción de sus productos, lo que permitiría a la empresa analizar sus costos fijos y variables y determinar el precio adecuado para los productos. Además,*

podría ayudar a la empresa a identificar áreas donde se podrían reducir los costos para aumentar la rentabilidad.

– Análisis de rentabilidad por producto: puede ayudar a la mueblería a determinar qué productos son más rentables y cuáles no lo son. Esto permitiría a la empresa enfocar sus recursos en los productos que generan más ingresos y rentabilidad, y evaluar la necesidad de eliminar o mejorar productos no rentables.

– Evaluación de la gestión de inventarios: se proporcionar información sobre el inventario de la organización incluyendo el costo de los elementos en inventario y su rotación. Esto permitiría a la mueblería evaluar la eficiencia de su gestión de inventarios y tomar medidas para mejorarla.

– Identificación de oportunidades de crecimiento: identificar oportunidades de crecimiento, como la expansión a nuevos mercados o la introducción de nuevos productos. La información proporcionada por la contabilidad de dirección podría ayudar a la empresa a determinar si una oportunidad de crecimiento es viable y rentable, y a evaluar la mejor manera de aprovecharla.

– Análisis de la situación financiera: puede proporcionar datos sobre la situación financiera de la mueblería, incluyendo los ingresos, los gastos, las ganancias y las pérdidas. Esto permitiría a la empresa evaluar su rendimiento financiero y tomar medidas para mejorar su situación.

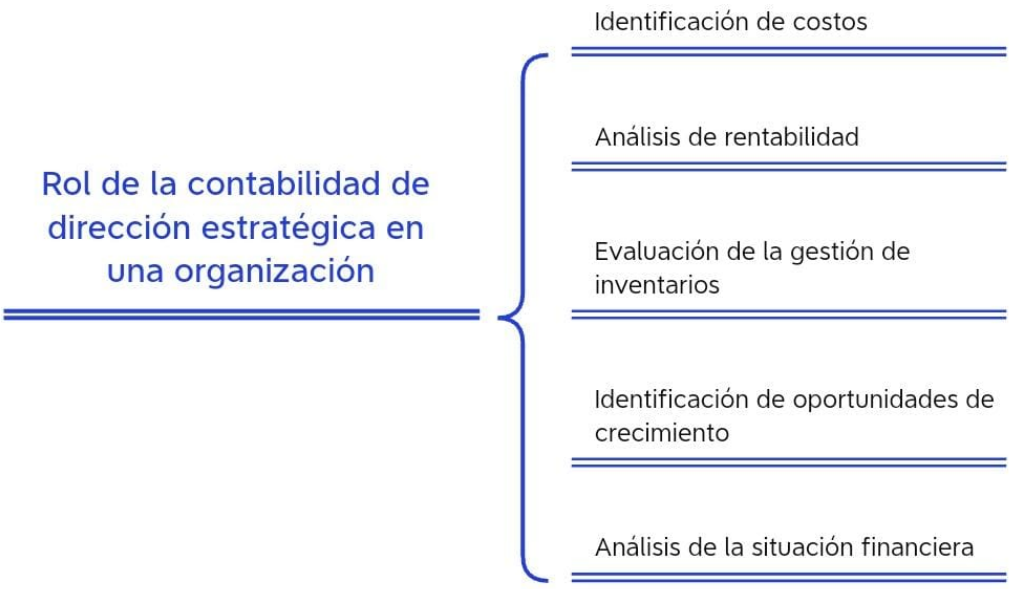


Figura 5: Rol de la contabilidad de dirección estratégica en una organización. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.4.1. Obtención de ventajas competitivas

La obtención de ventajas competitivas es un concepto utilizado en el análisis de la competencia entre empresas y sectores. Es un método para evaluar y contrastar la eficacia junto con la que una empresa o sector compite entre sí. Así, según la definición de Porter (1985), una ventaja competitiva es "cualquier

cosa que permita a una empresa diferenciarse de sus competidores y ganar una posición en el mercado" (s/n).

Así, las ventajas competitivas pueden ser de diferentes tipos, como la ventaja en términos de costos, distinción del bien o el enfoque en un nicho de mercado específico.

En este sentido, la obtención de una ventaja competitiva se considera esencial para el logro y la continuidad a largo plazo de una empresa

Desde esta perspectiva, se considera a la contabilidad de dirección estratégica como una herramienta clave con el fin de alcanzar beneficios competitivos.

Cabe destacar que contabilidad, como tal, esta constituida como una disciplina que se ocupa de recopilar, analizar y comunicar información financiera para ayudar a las empresas a tomar decisiones y controlar sus operaciones, tal como lo expresa la Asociación Internacional de Contadores (IFAC, 2019), al referir: "el proceso de identificación, medición, análisis, interpretación y comunicación de información financiera utilizada por la gestión para planificar, evaluar y controlar las operaciones y para asegurar el uso adecuado y responsable de los recursos" (p.2).

Sin duda, la información contable y su adecuada interpretación está estrechamente relacionada con la obtención de ventajas competitivas. Los datos financieros recopilados por la dirección contable pueden ser utilizados para comparar la eficiencia con la que una empresa o sector compite entre sí. Esto ayuda a las empresas a identificar áreas en las que deben mejorar para maximizar los beneficios y obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. Todos estos aspectos, pueden evidenciarse en el siguiente ejemplo:

> *Supongamos que una empresa de servicios digitales ofrece servicios de diseño web y desarrollo de aplicaciones móviles. Su principal competidor es otra empresa que ofrece servicios similares. La empresa desea identificar una ventaja competitiva que le permita aumentar su participación en el mercado.*
>
> *En primer lugar, la empresa debe analizar sus costos de producción y compararlos con los de su competidor. En este caso, los costos de producción podrían incluir el tiempo empleado por los diseñadores y desarrolladores, el costo de los materiales y herramientas de software, así como los costos de promoción y publicidad. La contabilidad de dirección estratégica puede ayudar a la empresa a desglosar los costos por categorías, lo que permite identificar áreas en las que se puedan reducir costos y mejorar la eficiencia en la producción.*
>
> *Una vez identificadas las oportunidades de reducción de costos, la empresa puede ajustar sus precios de venta para ser más competitiva en el mercado. La contabilidad de dirección estratégica también puede ayudar a la empresa a identificar los precios de venta de su competidor y compararlos con los suyos. Si la empresa puede ofrecer servicios de alta calidad a un costo menor que su competidor, puede reducir sus precios de venta y ganar una mayor participación en el mercado.*
>
> *Además, la dirección estratégica contable también puede ayudar a la empresa a identificar los costos de publicidad y promoción de sus servicios. Si la empresa descubre que está gastando demasiado en publicidad y promoción, puede ajustar su estrategia de marketing para reducir los costos y mejorar su eficacia en la promoción de sus servicios.*
>
> *Por último, la empresa podría utilizar la contabilidad de dirección estratégica para identificar oportunidades de crecimiento en el mercado. Por ejemplo, podrían analizar los costos y beneficios de expandir su oferta de servicios a otros mercados o explorar nuevas tecnologías que podrían mejorar su eficiencia y reducir costos.*

1.4.2. La contabilidad de dirección estratégica como apoyo al proceso de planificación

Efectivamente, la contabilidad de dirección estratégica juega un rol crucial en el proceso de planificación de la organización. Según Kaplan y Norton (2008), proporciona a los gerentes datos para la selección de opciones estratégicas. Esta información es fundamental para la ejecución del proceso de planificación, el monitoreo y la puesta en marcha de la estrategia empresarial.

Ello, implica una estrecha colaboración entre la función contable y la función estratégica de la empresa (Cadez y Guilding, 2015). Esta colaboración permite que la contabilidad se convierta en una herramienta valiosa para la planificación y la implementación de la estrategia de la empresa.

En este orden de ideas, son varias las implicaciones para el proceso de planificación:

- *Permite a los gerentes evaluar la rentabilidad de las diferentes líneas de negocio y decidir sobre la asignación de recursos (Ittner y Larcker, 2003).*
- *Ayuda a los gerentes a evaluar el rendimiento de la empresa en comparación con sus competidores y decidir sobre la implementación de mejoras en la gestión (Lyu y Wu, 2020).*
- *Promueve comprender la relación entre la estrategia de la empresa y los resultados financieros (Marr y Adams, 2004).*

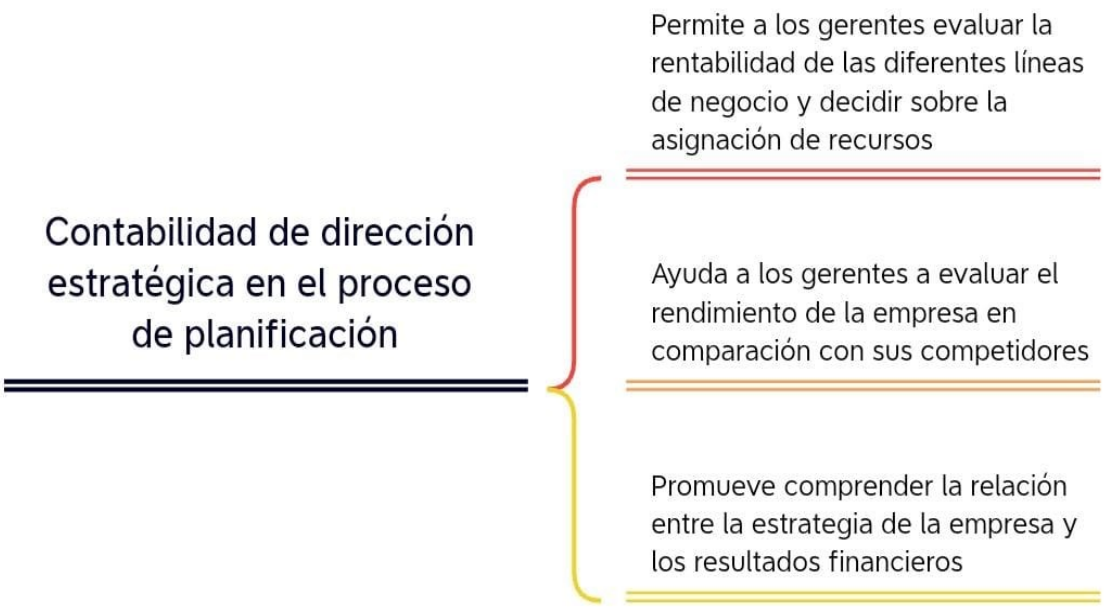


Figura 6: Contabilidad de dirección estratégica en el proceso de planificación. Fuente: Elaboración propia (2023)

Estas acciones incluyen el uso de técnicas de contabilidad avanzadas, como el análisis de costos y la contabilidad de actividad, y la adopción de un enfoque holístico que considera los elementos monetarios y no monetarios de la estrategia empresarial. (Rosli et al., 2020). Además, la contabilidad de dirección estratégica se enfoca en la identificación de los impulsores del valor de la empresa y en la gestión de estos impulsores para crear valor (Kaplan y Norton, 2004). Desde esta perspectiva, estas acciones pueden tener una influencia importante en la creación y diseño de la estrategia empresarial.

En este sentido, considerando lo expuesto por Kaplan y Norton (2004), el proceso de planificación estratégica consta de cuatro pasos principales:

a) Desarrollo de la estrategia corporativa y AMT (Administración y Medición de la estrategia),
b) Operacionalización de la estrategia AMT,
c) Dirección financiera del proyecto y,
d) Post-audit y modificación de la estrategia AMT.

En el primer paso, la contabilidad de dirección estratégica se encarga de proporcionar información financiera y de gestión que permita a la empresa tomar decisiones estratégicas acertadas. Según Jusoh et al. (2018), la contabilidad de gestión puede ayudar a la empresa a evaluar la rentabilidad de diferentes estrategias y determinar cuál es la mejor opción para alcanzar los objetivos corporativos.

En el segundo paso, la contabilidad de dirección estratégica se encarga de desarrollar un plan de acción detallado para operacionalizar la estrategia AMT. Según Chen et al. (2020), esto implica la identificación de objetivos estratégicos específicos y la distribución de recursos y tareas para alcanzar dichos objetivos. La contabilidad de gestión se utiliza para medir el progreso hacia estos objetivos y realizar ajustes según sea necesario.

En el tercer paso, la gestión estratégica de la contabilidad se encarga de administrar los recursos financieros del proyecto.. Al respecto, Ittner y Larcker (2003), exponen que implica la identificación y seguimiento de los costos y gastos asociados con la implementación de la estrategia AMT. La contabilidad de gestión también puede ayudar a la empresa a identificar fuentes de financiamiento y evaluar el retorno de inversión esperado de la estrategia.

En el cuarto y último paso, la contabilidad de dirección estratégica se encarga de realizar un post-audit de la estrategia AMT y modificarla según sea necesario. Según Simons (1995), el post-audit implica la evaluación del desempeño de la estrategia AMT en relación con los objetivos establecidos y la identificación de áreas para mejoras. Así, la contabilidad de gestión se utiliza para proporcionar información sobre el desempeño financiero y operativo de la organización y ayudar al proceso de elección para la modificación de la estrategia AMT.

Un ejemplo de estas acciones se evidencia en la siguiente simulación:

> *Suponga una empresa que se dedica a la elaboración de productos agropecuarios de exportación, y que desea mejorar su posición en el mercado internacional. En este sentido, la contabilidad de dirección estratégica puede ser de gran ayuda en el proceso de planificación estratégica de la organización.*
> *En primer lugar, la empresa puede utilizar la contabilidad de costos para identificar los costos asociados con la producción de cada uno de sus productos agropecuarios, lo que le permitirá conocer el costo real de producción y, por tanto, establecer un precio de venta competitivo en el mercado internacional.*
>
> *Además, la empresa puede utilizar técnicas de análisis comparativo para conocer los precios y la calidad de los productos de sus competidores en el mercado internacional, lo que le permitirá identificar oportunidades para mejorar sus productos y ofrecer un valor agregado a sus clientes.*
>
> *En este sentido, algunos de los indicadores contables relevantes que se pueden proporcionar incluyen:*
>
> *– Costos de producción: Este indicador es fundamental para determinar la rentabilidad de la empresa y se puede utilizar para identificar posibles oportunidades de reducción de costos.*

– *Margen de contribución: Este indicador permite conocer el margen de ganancia de la empresa después de cubrir los costos variables. Es útil para analizar la eficiencia operativa de la empresa y para tomar decisiones sobre la fijación de precios.*

– *Rendimiento sobre la inversión (ROI): Este indicador mide la rentabilidad de la empresa en relación con el capital invertido. Es una herramienta valiosa para evaluar la eficacia de las decisiones de inversión.*

– *Rotación de inventarios: Este indicador mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos al mostrar la frecuencia con la que se vende y se repone el inventario. Un bajo índice de rotación de inventarios puede indicar una gestión deficiente del inventario, lo que puede conducir a una falta de liquidez.*

– *Días de cuentas por cobrar: Este indicador mide la eficacia de la empresa en la gestión del flujo de caja operativo y financiero de la empresa. mostrando la duración promedio que se desarrolla entre la venta de un producto y el cobro de la factura correspondiente. Un alto número de período de tiempo en el que se registran las cuentas pendientes de pago puede indicar que la organización tiene problemas para cobrar a sus clientes, lo que puede afectar su flujo de efectivo.*

– *Días de cuentas por pagar: Este indicador mide el media de tiempo que la organización tarda en finiquitar el pago de sus facturas a proveedores. Un alto número de días de cuentas por pagar puede indicar que la empresa está retrasando el pago de sus facturas, lo que puede tener un efecto negativo en su relación con los proveedores y en su capacidad para obtener crédito en el futuro.*

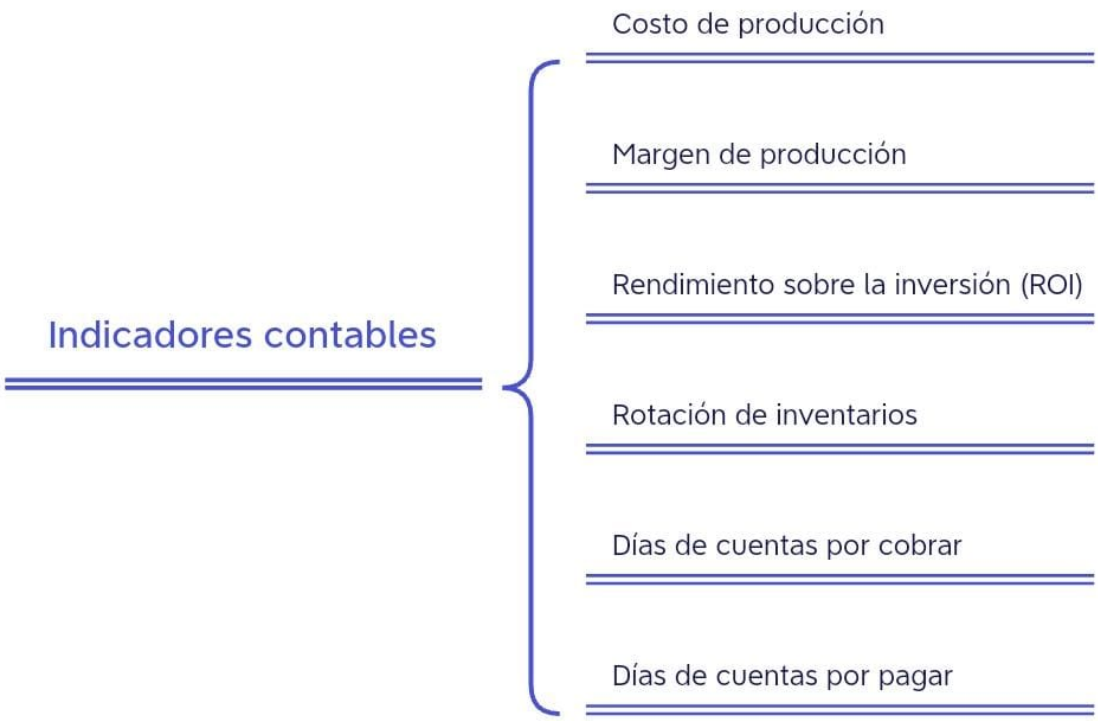


Figura 7: Indicadores Contables. Fuente: Elaboración propia (2023)

De esta manera, se puede inferir que, para la rentabilidad, podrían utilizarse indicadores como el retorno sobre la inversión (ROI) y el margen de beneficio neto (MBN). Estos indicadores son ampliamente utilizados en la contabilidad de gestión y han sido descritos en diversos estudios, como el de Sawicka y Więcek-Janka (2019) y el de Dincer y Ercil (2019).

Para efectos de la liquidez, se pueden utilizar indicadores como el ratio de liquidez corriente y el ratio de prueba ácida. Estos indicadores han sido descritos en diversos estudios, como el de Al-Mamun, Rahman y Alam (2019) y el de Dang et al. (2021).

Así mismo, para la eficiencia, se pueden utilizar indicadores como el ratio de rotación de inventarios y el ratio de rotación de activos fijos. Estos indicadores han sido descritos en diversos estudios, como el de Al-Mamun, Rahman y Alam (2019) y el de Munawar y Chandio (2020).
De la misma forma, la organización puede utilizar indicadores clave de rendimiento (KPIs) para realizar un seguimiento del progreso y asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos establecidos en la planificación estratégica.

Es así como la contabilidad de dirección estratégica también puede ayudar a la empresa a identificar los mercados potenciales y las oportunidades de crecimiento en el mercado internacional, así como a establecer objetivos y estrategias específicas para alcanzarlos.

De esta manera, la empresa puede tomar decisiones informadas sobre la expansión a nuevos mercados y la diversificación de su cartera de productos.

Cabe destacar que existen diversos indicadores contables que son útiles en el proceso de medir la rentabilidad, liquidez, rendimiento y otros aspectos financieros de una organización, y que la elección de los indicadores más adecuados dependerá del contexto específico de la organización y las metas que se quieran alcanzar.

1.4.3. Control estratégico en la empresa de excelencia

El control estratégico es un proceso fundamental en la gestión de la empresa de excelencia, ya que permite evaluar y ajustar el desempeño de la organización en relación con sus objetivos estratégicos.

Según Montgomery y Porter (2019), el control estratégico implica:

> *la revisión constante de la estrategia y su implementación, con el fin de asegurar que la empresa esté en el camino correcto hacia el logro de sus metas. Este proceso incluye la medición del desempeño, la identificación de problemas y oportunidades, y la implementación de medidas correctivas. (p.34)*

Estas etapas son complementarias y se trabajan, en general, de manera casi simultánea y permanente. Al respecto, los citados autores las caracterizan de la siguiente manera:

- *Establecimiento de objetivos estratégicos: Esta etapa implica la definición clara de los objetivos estratégicos de la empresa. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tener un plazo establecido para su logro. La empresa debe asegurarse de que cada uno de los integrantes de la organización tengan conocimiento de estos objetivos y trabajen en conjunto para lograrlos.*

- *Medición del desempeño: En esta etapa, se mide el desempeño de la empresa en relación con sus objetivos estratégicos. Esto incluye la medición de indicadores clave de desempeño, como el rendimiento financiero, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. La medición del desempeño debe ser regular y sistemática, con el fin de detectar cualquier desviación del plan estratégico y tomar medidas correctivas oportunamente.*

– *Análisis y evaluación: En esta etapa, se realiza la evaluación de los resultados alcanzados en la etapa anterior y se evalúa si la empresa está en el camino correcto hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Se deben identificar las causas de cualquier desviación del plan estratégico y tomar medidas para corregirlas.*

– *Acción correctiva: En esta última etapa, se implementan medidas correctivas para potenciar el desempeño de la empresa. Estas medidas tienen la capacidad de incluir ajustes en la estrategia, la reasignación de recursos, la mejora de procesos y el impulso del desarrollo de habilidades. La empresa debe asegurarse de que estas medidas estén alineadas con sus objetivos estratégicos y sean consistentes con su visión y valores.*



Figura 8: Características del control estratégico en la empresa de excelencia. Fuente: Elaboración propia (2023)

Así mismo, permite el establecimiento de sistemas de retroalimentación efectivos, que coadyuven a la empresa en la evaluación de su desempeño y hacer los ajustes necesarios para lograr sus objetivos. Al respecto, Aladwani (2020), resalta estos aspectos al referir:

> *el control estratégico debe incluir un proceso de retroalimentación efectivo, que permita a la empresa evaluar su desempeño en relación con sus objetivos estratégicos y tomar medidas para mejorar su desempeño. Además, este proceso de retroalimentación debe ser continuo, con el fin de permitir a la empresa hacer ajustes a medida que se presenten nuevas oportunidades o desafíos.*

Desde este ámbito, la contabilidad de dirección estratégica puede coadyuvar en cada etapa del control estratégico propuesto.

Por ejemplo, puede contribuir en la definición clara de los objetivos estratégicos de la empresa al proporcionar información sobre el rendimiento financiero, eficiencia operativa y otros indicadores clave de desempeño. Así mismo, evaluar la viabilidad de sus objetivos estratégicos e identificar los recursos necesarios para alcanzarlos.

En la medición del desempeño, puede ofrecer información valiosa en relación con sus objetivos estratégicos. Por ejemplo, puede ayudar a la empresa a medir el rendimiento financiero, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y otros indicadores clave de desempeño, así como proporcionar información sobre las desviaciones del plan estratégico y las causas subyacentes.

En el análisis y evaluación, la contabilidad de dirección estratégica puede contribuir a la revisión de los resultados en la etapa anterior. Por ejemplo, puede ayudar a la empresa a identificar las causas de cualquier desviación del plan estratégico y a evaluar la efectividad de las medidas correctivas implementadas.

Efectivamente, en las acciones correctivas puede ayudar a la empresa a implementar medidas para mejorar su desempeño. Por ejemplo, proporcionar información sobre asignación de recursos, mejora de procesos y capacitación de personal o gestión de procesos que contribuyan a la reducción de costos.

En este orden de ideas, se hace necesaria una distinción entre la planificación estratégica y la planificación táctica, enfatizando la importancia de la planificación táctica para desarrollar y ejecutar el plan estratégico a largo plazo.
Al respecto, algunos autores no consideran que el plan estratégico se controle directamente, sino que se convierte en presupuestos operativos anuales que son controlados en el llamado control operativo.

Efectivamente, este control operativo se divide en dos formas según Fernández Romero: el control presupuestario y el control de gestión basado en objetivos anuales.

Así, en relación con esta afirmación, algunos autores sostienen que el control estratégico se enfoca en el seguimiento y gestión de la ejecución del plan estratégico, y que debe ir más allá de la simple implementación de presupuestos operativos anuales.

Por ejemplo, Montgomery (2019) argumenta que el control estratégico implica la adaptación y ajuste constante del plan estratégico para mantenerlo relevante y eficaz.

En este sentido, la medición del desempeño a través de los indicadores clave de desempeño (KPIs) y la retroalimentación del proceso de planificación son fundamentales para el control estratégico efectivo.

Por otro lado, el control presupuestario y el control de gestión basado en objetivos anuales mencionados por Fernández (2021), los cuales se constituyen en herramientas importantes para el control operativo.

Particularmente, el control presupuestario facilita a la organización monitorear los costos y los ingresos para asegurar que se mantengan dentro de los límites establecidos en el presupuesto anual. El control de gestión basado en objetivos anuales, por su parte, se enfoca en la medición del desempeño y el logro de objetivos específicos en el corto plazo.

Ambas formas de control operativo son importantes para el éxito de la empresa a corto plazo. (Fernández, 2021)

No obstante, es importante recordar que el control estratégico va más allá de la simple implementación de presupuestos operativos anuales y requiere un enfoque constante en la adaptación y ajuste del plan estratégico para mantenerlo relevante y efectivo.

1.5. Calidad Total

La historia de la calidad total se remonta a la década de 1950, cuando empresas japonesas como Toyota y Sony comenzaron a implementar el concepto de calidad total en sus procesos y productos.

Así, según Sánchez-Rodríguez et al. (2019), la calidad total se convirtió en un movimiento mundial en la década de 1980, cuando empresas de todo el mundo comenzaron a adoptarla como una forma de fortalecerr la calidad de sus bienes y atenciones.

La calidad total es un concepto clave para la empresa moderna, y su importancia radica en que permite la satisfacción de las requerimientos y deseos de los clientes, así como el avance continuo de los procesos y productos.

En cuanto a esto, Molina et al. (2021), manifiesta que la calidad total es "la filosofía empresarial que busca la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de los procesos y productos, involucrando a todos los miembros de la organización en la búsqueda de la excelencia" (p.67).

Su implementación en la organización moderna se realiza a través de la aplicación de herramientas y metodologías como el Control Estadístico de Procesos (CEP), el progreeso continuo (Kaizen), el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y la normativa ISO 9001.

Según Robles et al. (2020), la aplicación de estas herramientas y metodologías permite "la identificación de los procesos críticos, la reducción de costos, la eliminación de desperdicios, la optimización de los procesos y la mejora de la calidad de los productos y servicios" (p.34). Ello, ha permitido que se convierta en un elemento fundamental que determina la capacidad competitiva de las empresas en el presente contexto.

Al respecto, Suárez-Cerviño et al. (2021), manifiestan que "la calidad total es una herramienta indispensable para la supervivencia y el éxito empresarial, ya que permite la satisfacción de los clientes y la mejora continua de los procesos y productos".

Ahora bien, no sólo implica la aplicación de herramientas y metodologías, sino también la involucración de todos los miembros de la organización en la búsqueda de la excelencia.

En este sentido, Carmona et al. (2020), resalta que la calidad total implica "la formación de los empleados, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la cultura de mejora continua en toda la organización" (p.56).

Reafirma la importancia de la medición y el análisis de los resultados, coincidiendo con García et al. (2022) cuando destaca: "implica la medición de los resultados, la identificación de los procesos críticos y la mejora continua de los procesos y productos" (p.11).

Por supuesto, aborda la importancia en la identificación y satisfacción de los deseos y demandas de los clientes, lo que permite la retención de estos y el logro de ventajas competitivas.

Con base a estos aspectos, la calidad total se constituye en un enfoque gerencial que busca mejorar la satisfacción del cliente mediante la constante mejora de los procedimientos. Para lograrlo, es necesario seguir una serie de principios:

- *El primero de ellos es el enfoque al cliente, que implica entender las necesidades de los clientes y satisfacerlas de manera efectiva. Según Hertog y de Lange (2020), este principio se basa en el hecho de que la complacencia del cliente es el motor de cualquier organización y su principal fuente de ingresos.*

- *El segundo principio es el liderazgo, que implica establecer una visión clara y compartir las metas y valores de la organización con todos los miembros de la misma. Para Sarbu et al. (2020), el liderazgo es fundamental para la implementación de la calidad total, ya que es el líder quien establece la dirección de la empresa y motiva a los empleados a seguir esa dirección.*

- *El tercer principio es la participación de los empleados, que implica involucrar a todos los integrantes de la empresa en la evolución constante de los procesos. Según Requejo et al. (2019), la participación de los empleados es fundamental para la implementación de la calidad total, ya que son ellos quienes tienen el conocimiento y la experiencia necesarios para mejorar los procesos.*

- *El cuarto principio es el enfoque basado en procesos, que implica entender los procesos que conforman la organización y mejorarlos de manera continua. Según Martínez-Gómez y Claver-Cortes (2020), este enfoque es fundamental para la implementación de la calidad total, ya que permite entender la cadena de valor y mejorar los procesos que la conforman.*

– *Por último, el quinto principio es la mejora continua, que implica que la organización siempre busca la mejora de los procedimientos y la fidalización del cliente. Para Mendoza et al. (2021), la mejora continua es fundamental para la implementación de la calidad total, ya que permite a la organización adaptarse a los cambios y mejorar la satisfacción del cliente de manera continua.*

No obstante, la implementación de estos principios requiere de un compromiso por parte de la dirección de la organización y la implicación de todos los integrantes de la misma.

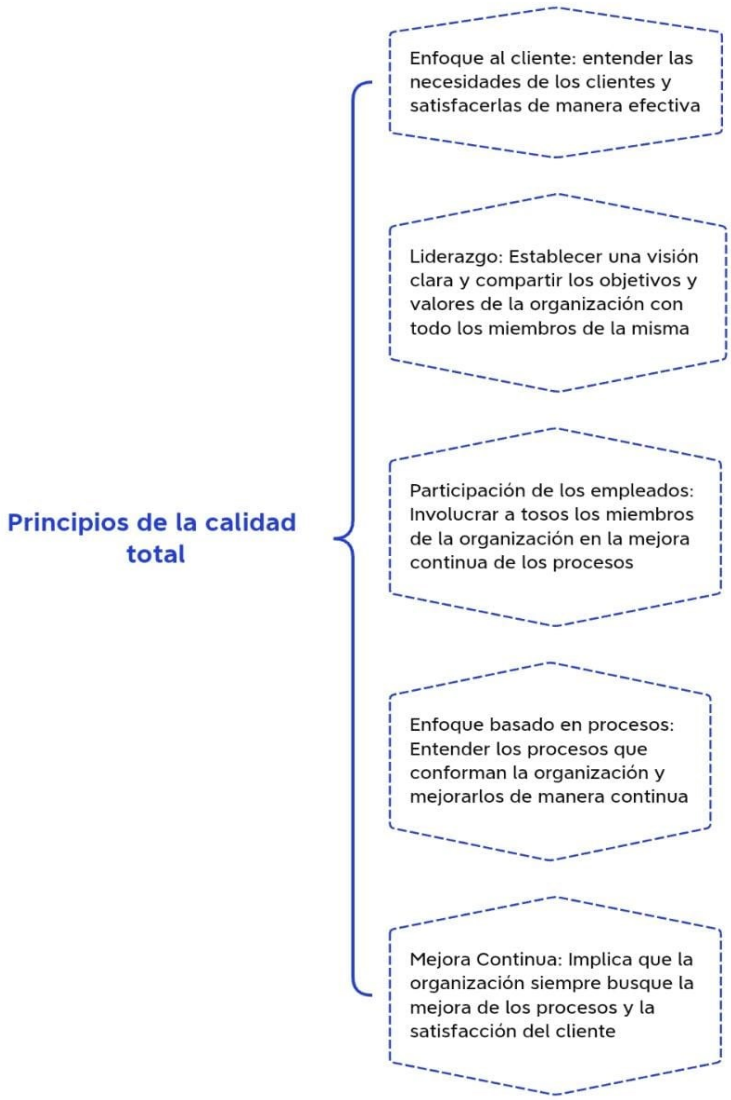


Figura 9. Principios de la calidad total. Fuente: Elaboración propia (2023)

En cuanto a sus fundamentos, según Alarcón (2010) giran en torno a los siguientes aspectos:

> *El objetivo básico que rige la competitividad: el trabajo bien hecho, la mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad, el trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente, comunicación, información, participación y reconocimiento, prevención del error y eliminación temprana del defecto, fijación de objetivos de mejora, seguimiento de resultados, indicadores de gestión, satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo. Puede ilustrarse en la siguiente figura:*

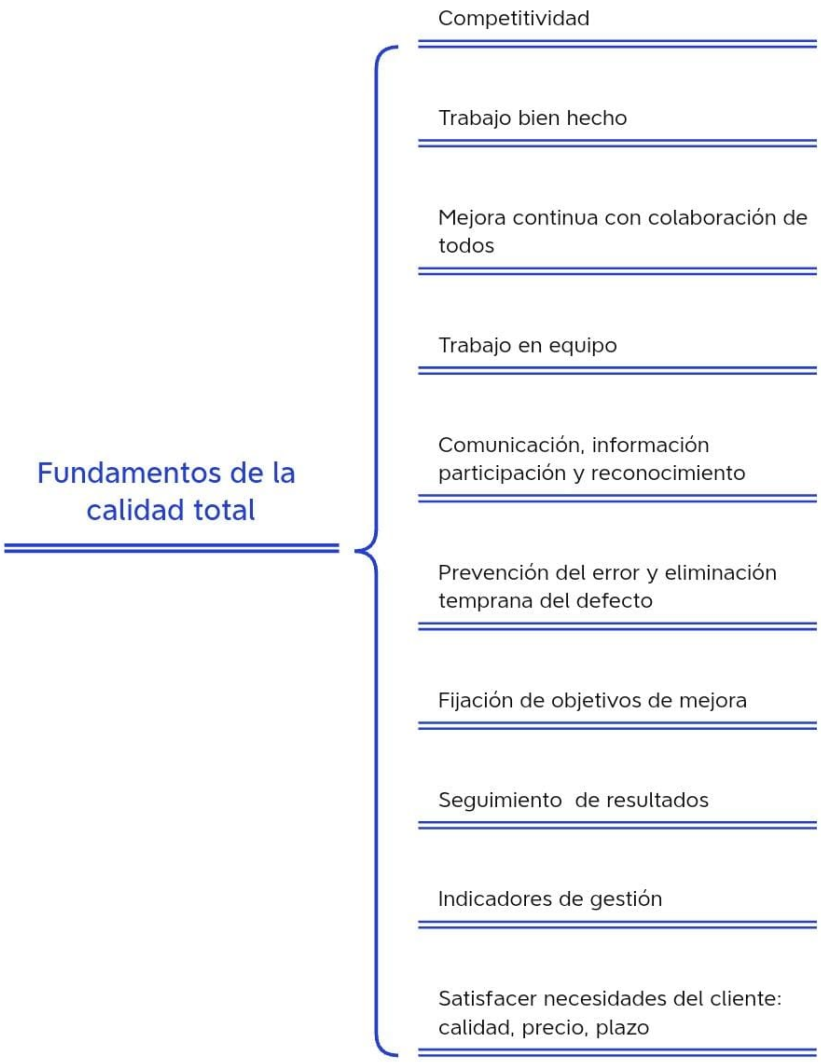


Figura 10. Fundamentos de la calidad total. Fuente: Elaboración propia (2023) con datos de Alarcón (2010)

En este sentido, los fundamentos de la calidad total son clave para su implementación y éxito. Según Vidal et al. (2019), el propósito fundamental de la calidad total es lograr una ventaja competitiva, es decir, mejorar la condición de la organización en el mercado. Para ello, es fundamental el trabajo bien hecho y la mejora continuada con la colaboración de todos, lo que conlleva la obligación y compromiso individual por la calidad en la empresa.

Además, la implementación de la calidad total requiere el trabajo en equipo, ya que es fundamental para la mejora permanente de los procesos. Según Khodaverdi et al. (2020), la información, comunicación, reconocimiento y participación son elementos clave en el trabajo en equipo y en la implementación de la calidad total. De igual manera, garantizar la calidad de los productos y servicios ofrecidos requiere de una sólida prevención de errores y la detección temprana de defectos como aspectos clave. Como lo señalan Arancibia et al. (2019), la fijación de objetivos de avance y el monitoreo de resultados son elementos clave en la implementación de la calidad total, lo que facilita medir y evaluar el desempeño de la empresa.

Finalmente, la calidad total se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente, lo que implica ofrecer productos y atención de calidad, con un precio adecuado y en el plazo acordado. Según Chen et al.

(2021), los indicadores de gestión son elementos clave para medir la fidelidad del cliente y evaluar el desempeño de la empresa en este sentido.

1.5.1. Calidad total y contabilidad de dirección estratégica

Desde este contexto, la calidad total, junto a la contabilidad de dirección estratégica, pueden ser una convergencia efectiva para mejorar el desempeño y la competitividad empresarial.

Según Tang et al. (2019), la contabilidad de dirección estratégica puede contribuir al mejoramiento de las empresas en términos de su rendimiento y competitividad al alinear la contabilidad con la estrategia empresarial. De manera similar, la calidad total busca mejorar la satisfacción del cliente mediante la implementación de mejoras continuas en los procesos.

Cabe destacar lo expresado por Johnson et al. (2020), cuando manifiesta que la contabilidad de dirección estratégica puede ayudar a las empresas a identificar los costos de calidad y a tomar decisiones informadas sobre la mejora de los procesos.

Además, puede ser empleada para medir la actuación de la organización y monitorear el progreso en la implementación de la calidad total.

De acuerdo a ello, es significativa la integración de la calidad total y la contabilidad de dirección estratégica, ya que puede ser una estrategia efectiva para mejorar la satisfacción del cliente y el rendimiento empresarial, al ayudar a las organizaciones en la alineación de los objetivos y propósitos contables con la estrategia empresarial y a tomar decisiones informadas sobre la mejora de los procesos.

1.6. Reingeniería de Procesos

Una de las formas para el aseguramiento de la calidad, eficiencia e innovación de gran significado en la actualidad, involucra a la denominada: Reingeniería de procesos, el cual, se constituye en un enfoque para mejorar los procesos empresariales que ha sido ampliamente estudiado por académicos y profesionales en todo el mundo. (Schuh et al., 2017).

Según Hammer y Champy (1993), la reingeniería implica "el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales para lograr mejoras drásticas en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, como costos, calidad, servicio y rapidez" (p. 32).

De la misma manera, Milićević et al. (2018), reafirma esta posición como el "rediseño radical de procesos empresariales clave para lograr mejoras significativas en el rendimiento empresarial, como la calidad, el tiempo de entrega, la satisfacción del cliente y la rentabilidad" (p. 1).

De esta manera, se pueden inferir las siguientes premisas:

- *Enfoque en los procesos clave: la reingeniería se enfoca en las actividades fundamentales de la organización que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en los resultados financieros.*

- *Rediseño radical: la reingeniería implica un rediseño radical de los procesos existentes, lo que puede implicar cambios en la forma en que se organizan, los roles y responsabilidades de los empleados, y la tecnología utilizada.*

- *Orientación al cliente: la reingeniería se enfoca en atender las demandas del cliente de manera más efectiva, lo que puede implicar cambios en la manera en que se entregan los productos y servicios.*

- *Enfoque en los resultados: la reingeniería se enfoca en lograr mejoras significativas en los resultados financieros, la calidad del servicio y la eficiencia de los procesos.*

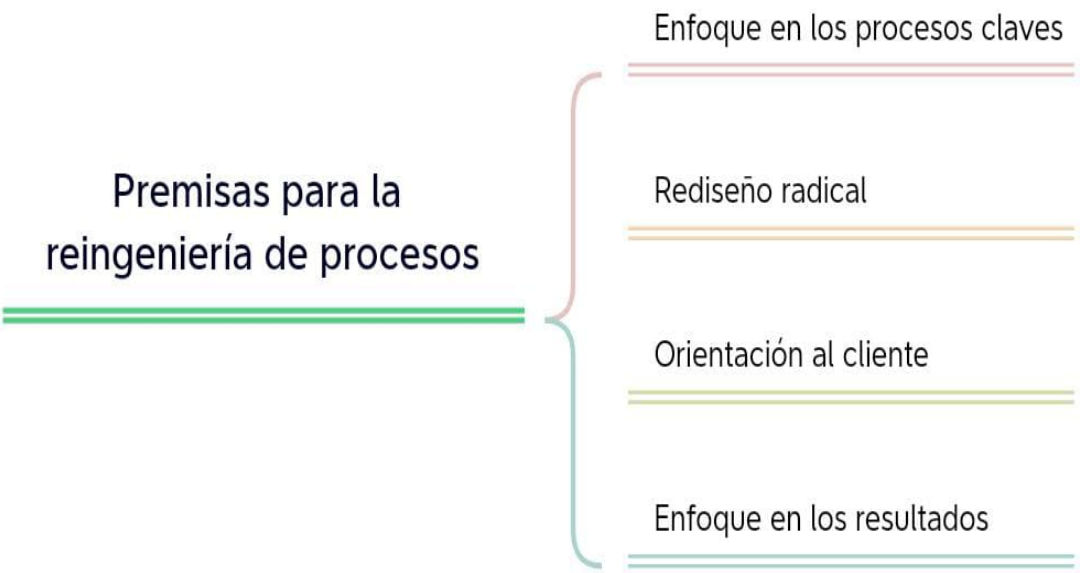


Figura 11. Premisas para la reingeniería de procesos. Fuente: Elaboración propia (2023)

Es decir, la reingeniería de procesos se enfoca en las fases clave de la organización que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en los resultados financieros (Davenport, 1993).

Implica, además, un rediseño radical de los procesos existentes, lo que puede implicar cambios en la forma en que se organizan los roles y responsabilidades de los empleados, así como la tecnología utilizada (Hammer y Champy, 1993).

Es importante destacar que la reingeniería de procesos es que puede ayudar a las organizaciones a adaptarse y responder rápidamente a los cambios en el entorno empresarial (Schuh et al., 2017).

En este sentido, Al-Somali et al. (2017), manifiesta que puede ayudar a las organizaciones a "adaptarse a los cambios del mercado, a responder a las expectativas de los clientes y a mejorar la calidad de los productos y servicios" (p. 1217). Además, puede incrementar la eficiencia y disminuir los costos de los procesos empresariales (Milićević et al., 2018).

Sin embargo, la reingeniería de procesos también puede presentar algunos desafíos y riesgos para las organizaciones. Según Al-Somali et al. (2017), uno de los mayores desafíos es la oposición al cambio por parte del personal, que pueden sentirse amenazados por los cambios en sus roles y responsabilidades. Además, puede ser costosa y requerir una inversión significativa en recursos y tiempo (Milićević et al., 2018).

A pesar de estos desafíos, la reingeniería de procesos sigue siendo una herramienta valiosa para las organizaciones modernas.

Según Sánchez-Guerrero et al. (2020), puede ayudar a las empresas a mejorar la eficiencia de sus procesos, incrementar la calidad del servicio y aumentar la gratificacin del cliente. Además, resulta en una forma efectiva de innovación empresarial, al fomentar la creatividad y la búsqueda de soluciones innovadoras a los desafíos empresariales (Schuh et al., 2017).

1.6.1. Gestión y reingeniería de procesos

Para el abordaje de la gestión de reingeniería de procesos, es importante destacar la definición de procesos. En este sentido, se precisa que puede definirse, según Davenport (1993) como: "un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido" (p.12). En resumen, se refiere al enfoque y la metodología utilizados en las operaciones de la empresa.

Al respecto, los flujos de trabajo son esenciales en la organización y se pueden encontrar en diferentes áreas como la elaboración y entrega de bienes y servicios, gestión de vinculos con los clientes, desarrollo de la estrategia, y desarrollo de nuevos productos/servicios (Kumar & Suresh, 2017). Así, para lograr una gestión efectiva de los procesos, es necesario emplear herramientas de la gestión de procesos (Davenport, 1993).

Desde este contexto, en un proyecto de reingeniería y gestión de procesos, es común que algunos de estos nuevos procesos mejoren su rendimiento en un 100%, consiguiendo medias de incremento de rendimiento en torno a un 30% (Kumar & Suresh, 2017).

Es importante destacar que la reingeniería inicial de procesos debe ser vista como una oportunidad para la mejora continua en la organización (Hammer & Champy, 1993).

Ello, implica que la organización debe trabajar constantemente para mejorar sus procesos, optimizando su rendimiento, reduciendo costos y aumentando la satisfacción del cliente y del personal (Kumar & Suresh, 2017).

Para ello, puede precisar una serie de pasos referenciales que sirven de guía para el inicio de reingeniería de procesos en una organización. Este abordaje implica una serie de pasos clave que deben ser cuidadosamente diseñados y llevados a cabo para garantizar el éxito de la iniciativa, entre estos destacan:

- *Identificación y selección de los procesos a gestionar: La selección de los procesos que se van a optimizar es crucial para el éxito de la iniciativa. Es importante elegir aquellos que sean críticos para el negocio y que tengan un alto impacto en los clientes, así como aquellos que sean complejos y que presenten problemas de calidad, costes o tiempos de respuesta (Jain & Sharma, 2018).*

- *Análisis de los procesos actuales: En este paso se realiza un análisis detallado de los procesos actuales para identificar los problemas y oportunidades de mejora. Es importante involucrar a los empleados que trabajan en esos procesos para obtener su visión y experiencia (Gómez et al., 2019).*

- *Diseño de los nuevos procesos: Una vez identificados los problemas y oportunidades de mejora, se procede al diseño de los nuevos procesos. Es importante tener en cuenta los objetivos de las demandas y requerimientos de la organización y de los clientes para garantizar que los nuevos procesos sean efectivos y eficientes (Alkhars et al., 2020).*

- *Implementación de los nuevos procesos: En este paso se lleva a cabo la implementación de los nuevos procesos diseñados. Es importante asegurarse de que los empleados estén capacitados y que se cuente con los medios requeridos para realizar la implementación con éxito (Fernández-González & González-Sánchez, 2019).*

- *Evaluación y mejora continua: Una vez implementados los nuevos procesos, es importante llevar a cabo una evaluación para medir su efectividad y eficiencia. Es necesario establecer indicadores de desempeño para medir el éxito de los nuevos procesos y, si es necesario, realizar ajustes para mejorarlos continuamente (Liu et al., 2021).*

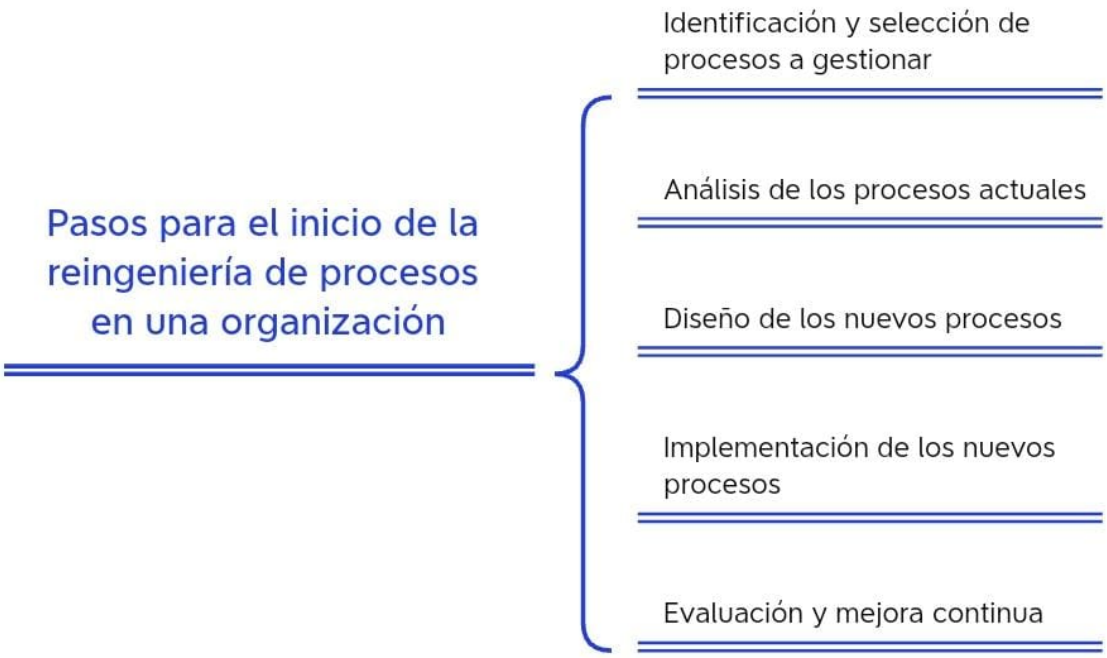


Figura 12. Pasos para el inicio de la reingeniería de procesos en una organización. Fuente: Elaboración propia (2023)

Para ilustrar esta secuencia, podría sugerirse un ejemplo básico en una fábrica de productos lácteos en el Perú:

La misma se constituye en una empresa mediana que produce una variedad de productos lácteos, como leche fresca, yogurt, queso y mantequilla. La empresa se enfrenta a algunos desafíos en su proceso de producción, como el tiempo de ciclo prolongado y la ineficiencia en el manejo de la materia prima.

Para abordar estos problemas, la empresa decidió realizar un proceso de reingeniería de sus procesos de producción, utilizando la secuencia de pasos propuesta.

a. Para el paso de "definición del alcance y objetivos", la empresa identificó que su objetivo principal era reducir el tiempo de ciclo de producción y mejorar la eficiencia en el manejo de la materia prima.

b. En el paso de "identificación de los procesos y actividades actuales", la empresa llevó a cabo un análisis exhaustivo de sus procesos de producción, identificando los cuellos de botella y las áreas de mejora. También se realizaron entrevistas con los empleados para recopilar información sobre sus experiencias en el proceso de producción.

c. En el paso de "diseño de los nuevos procesos", se desarrollaron soluciones para abordar los cuellos de botella y mejorar la eficiencia. Se introdujeron cambios en el diseño de la línea de producción para reducir el tiempo de ciclo, y se implementó un sistema de seguimiento y control de la materia prima para mejorar la eficiencia en su manejo. Entre las propuestas se evaluaron:

– Implementación de tecnología: la introducción de tecnologías como sensores, sistemas de monitoreo y automatización pueden ayudar a identificar los cuellos de botella y optimizar los procesos.

- Reorganización del espacio y layout: la reorganización del espacio de la fábrica puede permitir una mejor circulación del producto, reducir tiempos de espera y mejorar el flujo de materiales.
- Capacitación del personal: la capacitación del personal en nuevas técnicas y herramientas de trabajo puede ayudar a mejorar la eficiencia y reducir tiempos de producción.
- Implementación de un sistema de gestión de la calidad: la implementación de un sistema de gestión de la calidad puede ayudar a mejorar los procesos, reducir los desperdicios y aumentar la eficiencia.
- Adopción de prácticas de mejora continua: la implementación de prácticas de mejora continua como el Lean Manufacturing y el Six Sigma pueden ayudar a identificar cuellos de botella, reducir los tiempos de producción y mejorar la calidad de los productos.

d. En el paso de "implementación de los nuevos procesos", se llevó a cabo un plan piloto para probar los nuevos procesos antes de implementarlos en toda la empresa. Se realizaron ajustes y mejoras en el plan piloto antes de implementar los nuevos procesos en toda la empresa.
e. En el paso de "medición y control de los nuevos procesos", se establecieron indicadores de desempeño para medir la eficacia de los nuevos procesos. Se realizaron evaluaciones periódicas para asegurar que los nuevos procesos estuvieran cumpliendo con los objetivos establecidos.

Ahora bien, Para llevar a cabo una reingeniería de procesos exitosa, es fundamental que se tenga en cuenta la dimensión financiera y contable de la organización. En el caso de la fábrica de productos lácteos, se identificó la necesidad de optimizar los costos de producción y maximizar los ingresos. Se realizó un análisis financiero exhaustivo de la empresa, lo que permitió identificar los costos que se podrían reducir sin afectar la calidad del producto y las oportunidades de incrementar los ingresos a través de mejoras en el proceso de distribución.

En este caso, la empresa logró reducir los costos de producción en un 20% y aumentar los ingresos en un 15%, lo que contribuyó significativamente a mejorar su rentabilidad y asegurar su sostenibilidad en el largo plazo.

Desde esta perspectiva, la reingeniería de procesos permitió a la empresa mejorar significativamente su eficiencia en la producción y manejo de materia prima, reducir el tiempo de ciclo y aumentar la productividad. Como señala Davenport y Short (2018), "la reingeniería de procesos es una herramienta efectiva para mejorar la eficiencia y la calidad en las empresas" (p. 27).

1.7. Clientes-proveedores

1.7.1. Clientes y proveedores: Una relación en confianza

Este aspecto es muy significativo. La relación entre clientes y proveedores es fundamental para el éxito de una organización, ya que ambas partes tienen una función crucial en la cadena de suministro de la organización.

De esta manera, un cliente es aquel que adquiere los productos o servicios ofrecidos por la organización, mientras que un proveedor es aquel que suministra los materiales o servicios necesarios para la producción de dichos productos o servicios.

Según Liao, Kao y Chen (2019), la relación entre clientes y proveedores se define como un intercambio de recursos y beneficios mutuos que se basa en la confianza y la colaboración entre ambas partes.

Es importante destacar que la relación no sólo se limita a la transacción de bienes o servicios, sino que también puede incluir el intercambio de conocimientos y experiencia entre las partes para mejorar la estándar de los productos o servicios ofrecidos.

Una de las principales características de la relación entre clientes y proveedores es la interdependencia. Según Ellram (2019), ambas partes dependen entre sí para cumplir los requerimientos y lograr sus objetivos. En esa perspectiva, la relación debe ser vista como una asociación a largo plazo en la que ambas partes tienen un interés mutuo en mantener una buena comunicación y colaboración continua.

La importancia de la relación entre clientes y proveedores radica en la capacidad de ambas partes para mejorar la eficiencia y la eficacia del sistema de distribución de la organización.

Desde esta perspectiva, según Khorramshahgol y Zahir (2021), una buena relación puede mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos, reducir los costos y incrementar la innovación y la flexibilidad en la producción.

Además, una relación sólida entre clientes y proveedores puede generar beneficios para ambas partes, como la disminución de los tiempos de entrega y la reducción de los riesgos asociados a la producción y la distribución de los productos o servicios.

Con base a ello, la relación entre clientes y proveedores puede tomar diferentes formas, desde una transacción puntual hasta una colaboración estratégica a largo plazo. Cada tipo de relación tiene sus ventajas y desventajas, y debe ser evaluada en función de las necesidades específicas de la organización.

Es importante destacar que una relación colaborativa o de asociación puede tener un efecto relevante en la eficiencia y la eficacia de la cadena de suministro, generando beneficios tanto para la organización como para los clientes y proveedores involucrados. Ello, puede ilustrarse en las siguientes categorías:

- *Relación transaccional: Se centra en transacciones comerciales puntuales entre el cliente y el proveedor, sin un compromiso a largo plazo. Según Saarijärvi, Kyläheiko y Koivumäki (2013), en este tipo de relación no se busca establecer una colaboración profunda entre las partes, sino simplemente cumplir con la transacción comercial en cuestión. Es decir, el objetivo es concluir la operación y no establecer una relación duradera.*

- *Relación colaborativa: El cliente y el proveedor trabajan juntos en proyectos específicos y establecen una colaboración a largo plazo, basada en la confianza y el compromiso mutuo. Según Ellram y Cooper (2014), en este tipo de relación se comparten recursos y conocimientos, se trabaja en conjunto para alcanzar objetivos comunes y se establecen acuerdos a largo plazo para fomentar la colaboración continua.*

- *Relación de asociación: En esta relación, el cliente y el proveedor se consideran socios y trabajan juntos de manera estratégica, compartiendo riesgos y beneficios en proyectos conjuntos. Según Chen y Paulraj (2004), esta relación se enfoca en la creación de valor para ambas partes y se basa en la colaboración, el compromiso y la confianza mutua. Es una relación que va más allá de la simple transacción comercial y busca establecer una colaboración estratégica a largo plazo.*

- *Relación de integración: En este tipo de relación, el cliente y el proveedor trabajan juntos para integrar sus procesos de negocio y maximizar la eficiencia de la red de suministro. Según Narasimhan y Das (2016), esta relación implica una estrecha colaboración y coordinación entre las partes para lograr una amalgama de procesos de negocio y la maximización del valor agregado. En esta relación se comparte información y se buscan soluciones conjuntas para maximizar la eficiencia y eficacia de la cadena de suministro.*

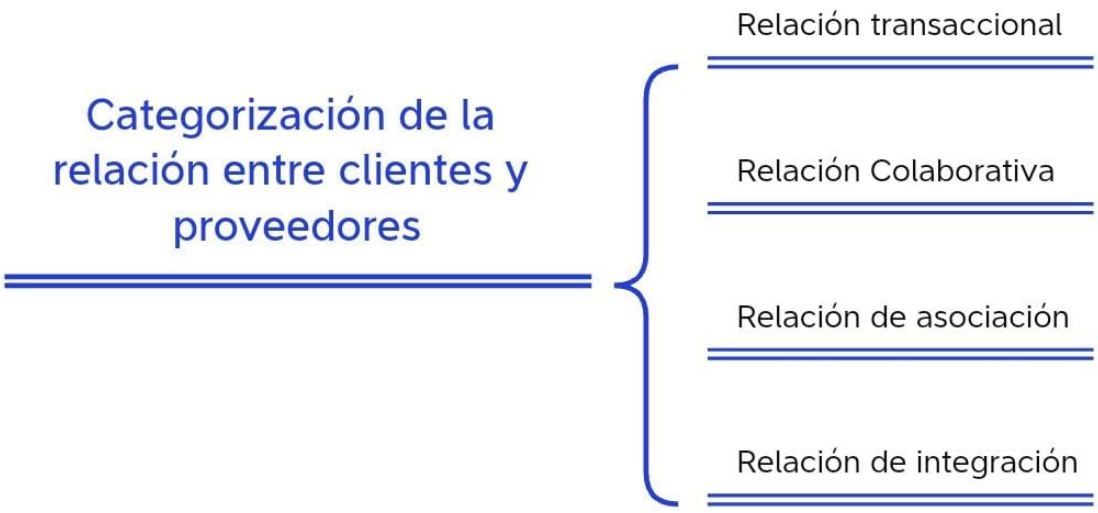


Figura 13: Categorización de la relación entre clientes y proveedores. Fuente: Elaboración Propia (2023)

1.7.2. Sistema de información cliente-proveedor

Conforma un conjunto de procesos y herramientas que permite a las empresas gestionar la relación con sus proveedores y clientes de manera efectiva y eficiente. La implementación de este sistema se ha convertido en una necesidad para las empresas modernas, ya que ayuda a mejorar la comunicación y la colaboración con los clientes y proveedores, lo que, a su vez, puede elevar la satisfacción del cliente y mejorar la rentabilidad de la organización.

Dentro de dicho marco, la información fluye en ambas direcciones, desde el cliente al proveedor y viceversa, lo que permite una mayor transparencia y una mejor comprensión de las necesidades y expectativas del cliente. Además, la información recopilada por el sistema puede ser utilizada para mejorar los procesos internos de la empresa y optimizar la red de suministro.

Entre los principales beneficios del sistema de información cliente-proveedor encontramos a la capacidad de mejorar la calidad del servicio al cliente. Según Gaur y Gupta (2017), un sistema de información cliente-proveedor bien diseñado permite a las empresas comprender mejor al atender las necesidades y expectativas de los clientes, se les capacita para proporcionar productos y servicios mejorados y adaptados a medida. Esto puede resultar en una mayor satisfacción del cliente, lo que a su vez impulsa la lealtad del cliente y la rentabilidad empresarial.

Además, el sistema de información cliente-proveedor también puede mejorar la eficiencia y eficacia de la cadena de suministro. Según Liao, Wu y Tseng (2017), el intercambio de información entre los clientes y proveedores puede permitir una mejor planificación y coordinación de la producción y la entrega de productos y servicios. Esto puede reducir el tiempo de entrega y los costos de producción, lo que a su vez puede mejorar la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a los tipos de relaciones entre clientes y proveedores, el sistema de información cliente-proveedor puede ser especialmente útil para las relaciones colaborativas, de asociación y de integración. Según Ellram y Cooper (2014), en una relación colaborativa, se comparten recursos y conocimientos, se trabaja en conjunto para alcanzar objetivos comunes y se establecen acuerdos a largo plazo para fomentar la colaboración continua. En una relación de asociación, las partes comparten riesgos y beneficios en proyectos conjuntos y se enfocan en la creación de valor para ambas partes. En una relación de integración, se trabaja juntos para integrar los procesos de negocio y maximizar la eficiencia de la cadena de suministro.

1.7.2.1. Gestión relación cliente-proveedor

La gestión de la relación cliente-proveedor (CRM, por sus siglas en inglés) es una disciplina clave para el éxito de cualquier empresa. En este sentido, la implementación de una red de información que facilite automatizar y optimizar la gestión de esta relación puede ser un factor determinante en la mejora de los procesos empresariales. Para establecer un sistema de información, habrá de considerar los siguientes puntos: ¿Quién administra la información?, ¿Quién la actualiza?, ¿Quién la recibe?, ¿Quién la distribuye? Y ¿Quiénes la reciben?

Uno de estos sistemas de información es MASH, que se ha desarrollado con el objetivo de mejorar la colaboración y comunicación entre clientes y proveedores.

MASH es un sistema de información que ha sido diseñado para mejorar la gestión de la relación cliente-proveedor. Según Salamzadeh, Khatibi, y Ahmad (2014), MASH se basa en el intercambio de información en tiempo real entre los usuarios y los proveedores, lo que permite una colaboración más estrecha y una gestión más eficiente de la red de suministro. De esta forma, mejora la transmisión de información entre los clientes y proveedores, optimizando los procedimientos empresariales y mejorando la eficiencia en la gestión de la relación cliente-proveedor. Se basa en una plataforma en línea que permite a los proveedores y clientes intercambiar información en tiempo real sobre el estado de los pedidos, la disponibilidad de inventario y otros datos relevantes. En el siguiente gráfico, se observan los flujos de información en el sistema:

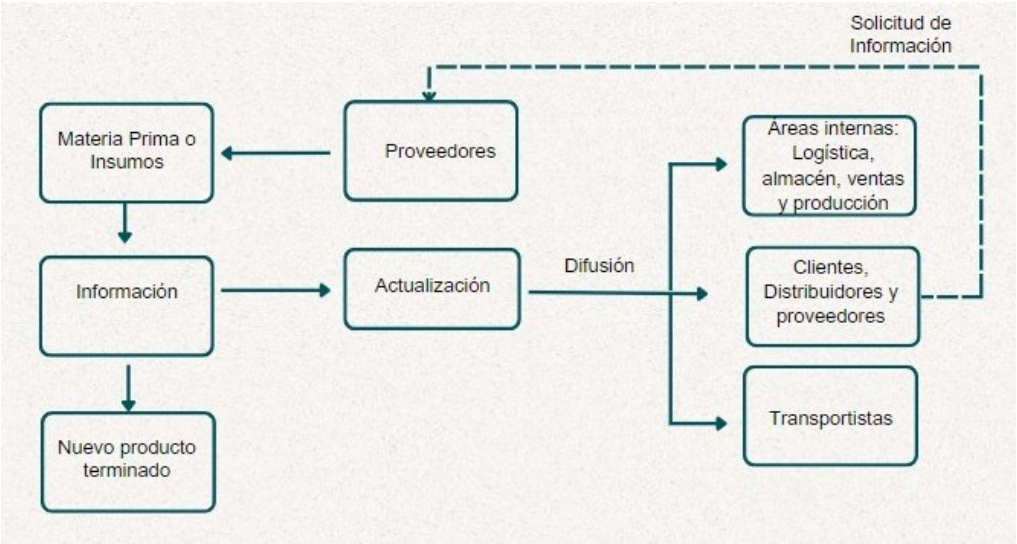


Figura 14: Flujos de información MASH.Fuente: Elaboración propia (2023).

En el sistema MASH, los clientes y proveedores están conectados a través de una red centralizada que les permite compartir información de manera rápida y eficiente. Los proveedores pueden actualizar el estado de los pedidos y la disponibilidad de inventario en tiempo real, lo que permite a los clientes tomar decisiones informadas sobre sus compras y potenciar la eficiencia de la red de suministro.

Una de las principales ventajas de MASH es su capacidad para integrar diferentes sistemas de información. Según Mikkola, Skjoett-Larsen y Saeki (2015), MASH es capaz de integrar diferentes sistemas de información utilizados por los clientes y proveedores, lo que facilita la comunicación entre ellos y optimiza la gestión de la relación cliente-proveedor.

De esta forma, se permite una mayor eficiencia en el manejo de la red de suministro, lo que se traduce en una mejora de los procesos empresariales y un aumento de la productividad.

Otra ventaja de MASH es su capacidad para mejorar la gestión de la información. Según Sun y Du (2019), MASH utiliza técnicas de minería de información para analizar la información recopilada de los usuarios y proveedores, lo que permite una gestión más eficiente de la información y una mejora en la toma de decisiones. De esta forma, se permite a los clientes y proveedores tomar decisiones más informadas y tomar medidas para fortalecer la eficiencia de la red suministro.

Los elementos que componen este sistema pueden variar según la implementación específica, pero algunos de los elementos más comunes son:

- *Aplicaciones de software para la gestión de la cadena de suministro: estas aplicaciones permiten a los clientes y proveedores compartir información sobre inventarios, pedidos, entregas, facturación y otros aspectos de la cadena de suministro.*

- *Plataformas de colaboración: estas plataformas permiten a los clientes y proveedores comunicarse y colaborar en tiempo real. Pueden incluir herramientas de mensajería instantánea, videoconferencia y compartición de documentos.*

- *Sistemas de intercambio electrónico de datos (EDI): estos sistemas permiten a los clientes y proveedores intercambiar información de manera estandarizada y automatizada, lo que reduce la necesidad de intervención humana.*

- *Sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM): dichos sistemas permiten a los clientes gestionar la relación con sus proveedores, realizar pedidos, hacer seguimiento a entregas y evaluar el desempeño de los proveedores.*

- *Sistemas de gestión de relaciones con los proveedores (SRM): tales sistemas permiten a los proveedores gestionar la relación con sus clientes, recibir pedidos, gestionar inventarios, programar entregas y realizar la facturación.*

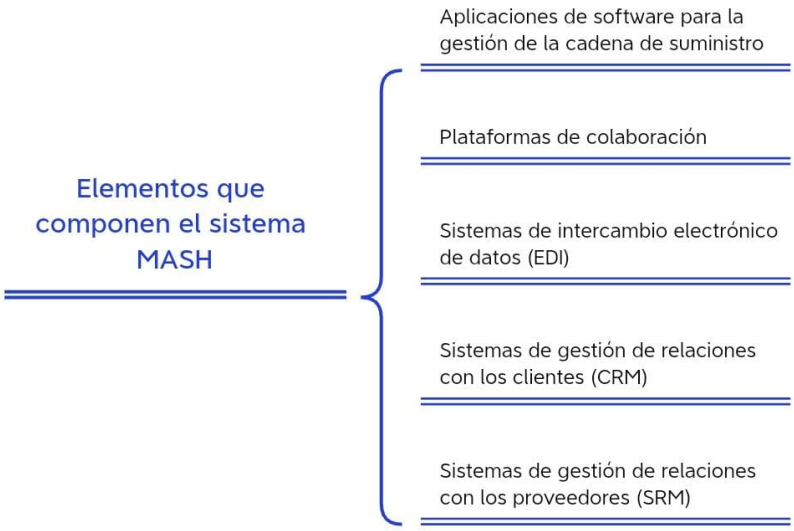


Figura 15: Elementos que componen el sistema MASH. Fuente: Elaboración propia (2023).

Sin duda, este sistema ofrece una mayor transparencia en la gestión de la relación cliente-proveedor. Según Qu, Wang y Cai (2016), permite a los clientes y proveedores acceder a la información en tiempo real sobre el estado de los pedidos, los niveles de inventario y otros aspectos relevantes de la red de suministro; mejorando la transparencia en el manejo de la relación cliente-proveedor, lo que contribuye a generar una mayor confianza entre las partes y a reducir el riesgo de errores y malentendidos.

1.8. Los trabajadores en la empresa

1.8.1. La participación de los trabajadores en la Empresa

La contribución activa del personal en la empresa es fundamental para lograr un ambiente laboral saludable y una cultura organizacional sólida. Según los estudios de autores como Arredondo y Cabal (2019), la integración de los trabajadores en las etapas de toma de decisiones y el desarrollo de estrategias empresariales es un mecanismo que aumenta la satisfacción laboral, la productividad y la innovación en la empresa.

Desde este enfoque, se constituye en un medio para desarrollar sus habilidades y conocimientos, lo que contribuye a su crecimiento profesional y personal. Según García (2020), la presencia activa del equipo de trabajo en la organización mejora su motivación y compromiso con la organización, lo que se traduce en un mayor rendimiento laboral y una reducción en la rotación de personal.

Asimismo, la inclusión de los trabajadores en la creación de nuevos productos y servicios puede ser clave para la diferenciación y el éxito de una empresa. Según los estudios de Barros y colaboradores (2021), la participación de los trabajadores en el proceso de innovación empresarial puede potenciar la calidad de los productos, la eficiencia en la producción y la satisfacción del cliente.

En este sentido, Kumar (2018) pone de manifiesto que proporciona a los trabajadores un sentido de propiedad y compromiso con la empresa, lo que a su vez les permite desarrollar sus habilidades y contribuir al desarrollo de la organización.

1.8.2. Las bases de la gestión participativa

La gestión participativa es un concepto utilizado para describir la toma de decisiones en las empresas con un enfoque que implica la colaboración de todos los miembros de la empresa, desde el personal hasta los gerentes. Es decir, una parte fundamental de la empresa y que su participación activa en la gestión de la organización es clave para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Según los estudios de autores como González y colaboradores (2019), la inclusión del equipo de trabajo en la gestión empresarial puede mejorar la calidad de los productos y servicios, la eficiencia en la producción, la innovación y la complacencia del cliente. Esta forma de gestión se ha desarrollado en respuesta a la necesidad de una mayor integración de los trabajadores en la toma de decisiones.

Se basa en la creencia de que los miembros de una organización son capaces de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización si se les brinda la oportunidad de involucrarse. El objetivo de esta forma de gestión es el de aumentar la eficiencia de la organización, al tiempo que mejora la satisfacción del trabajo, el sentido de pertenencia al equipo y la productividad. Esto se logra al involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones. (Chen, 2018).

En esta perspectiva, uno de los pilares de la gestión participativa de los trabajadores es el espíritu de equipo. El trabajo en equipo permite a los empleados compartir conocimientos, habilidades y experiencias para lograr objetivos comunes. Según los estudios de autores como Salazar y Cabal (2021), el trabajo en equipo puede mejorar la eficiencia, la creatividad y la calidad del trabajo, y promover un ambiente laboral más saludable y colaborativo.

Otro aspecto clave para la gestión participativa de los trabajadores es la motivación. Según Pérez (2020), puede aumentar su motivación y compromiso con la organización. La motivación se refiere a la fuerza interna que impulsa a los empleados a lograr sus objetivos y metas, y es fundamental para el rendimiento laboral y el bienestar psicológico.

La gestión participativa de los trabajadores también se relaciona con la cultura organizacional de la empresa. Autores como Muñoz (2020), se refieren a la cultura corporativa como los principios, reglas y conductas que caracterizan a la organización y que afectan en el comportamiento y las decisiones de los empleados. Una cultura organizacional sólida y participativa puede promover la innovación, la creatividad y la colaboración, lo que se traduce en un mayor rendimiento y satisfacción laboral.

De esta manera, entre los componentes de un modelo de gestión participativa de trabajadores se pueden inferir los siguientes elementos:

- *Estructuras y procesos participativos: La creación de estructuras y procesos participativos que involucren a los trabajadores en el proceso toma de decisiones y en la decripción de objetivos y estrategias empresariales es fundamental para la gestión participativa de los trabajadores en una organización. Según González, Barros, López y Rodríguez (2019), la creación de comités y grupos de trabajo que involucren a los trabajadores en la definición de objetivos y en la toma de decisiones estratégicas es una práctica clave para fomentar la participación.*

- *Comunicación efectiva: La comunicación efectiva es un componente crítico de cualquier modelo de gestión participativa de los trabajadores. Los trabajadores deben estar informados sobre los objetivos y las tácticas organizacionales, y deben poseer canales abiertos de comunicación con la dirección de la empresa. Según Pérez (2020), la comunicación efectiva es un factor clave para la motivación y el compromiso de los trabajadores.*

- *Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es un componente esencial de cualquier modelo de gestión participativa de los trabajadores. El trabajo en equipo permite a los trabajadores compartir ideas y conocimientos, y contribuir de manera conjunta al logro de los objetivos empresariales. Según Salazar y Cabal (2021), el trabajo en equipo es un factor clave para la gestión participativa de los trabajadores.*

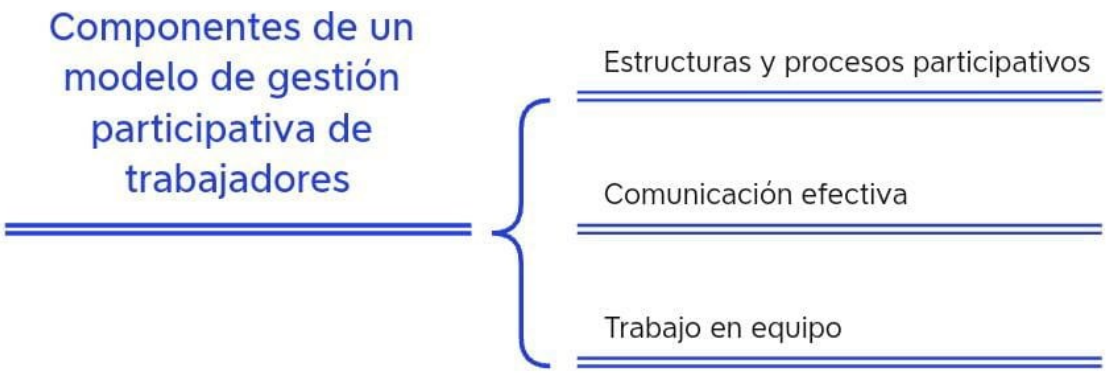


Figura 16: Componentes de un modelo de gestión participativa de trabajadores. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.8.3. Espíritu de equipo

El espíritu de equipo es un concepto que se ha estudiado y analizado desde varias perspectivas a lo largo de los últimos años. El mismo refiere a la intención de los miembros de un equipo de trabajo de realizar sus actividades en forma conjunta para lograr un objetivo común, lo que se conoce como "compromiso grupal".

Esto significa que los miembros de un equipo trabajan juntos para lograr un propósito común, comparten los mismos objetivos y valores, y se ayudan entre sí para alcanzar el éxito. La creación de un ambiente de espíritu de equipo es una parte importante de la productividad y el éxito de cualquier

equipo. Es importante entender cómo el espíritu de equipo se refleja en el rendimiento de los equipos y cómo se puede mejorar.

Según refiere Calabró (2017), "Un equipo de trabajo exitoso se caracteriza por la existencia de un espíritu de equipo, que se puede definir como un sentimiento de interdependencia entre todos los miembros, un sentimiento de compromiso con el proyecto y una actitud mental positiva hacia el trabajo en equipo y los demás miembros". Ello, concibe al espíritu de equipo como un factor importante para el éxito de este.

Es decir, cuando los miembros de un equipo comparten objetivos y valores, se es capaz de trabajar de manera eficaz para el logro de estos. El espíritu de equipo no sólo se refleja en la productividad y el éxito de un equipo, sino también en la motivación y la satisfacción de los integrantes del equipo. El espíritu de equipo es una parte importante de la cultura organizacional, ya que promueve la cooperación y el trabajo en equipo entre los miembros de una organización.

1.8.4. Motivación humana

La motivación humana es un concepto ampliamente estudiado por la ciencia y la psicología. Es un fenómeno complejo que se refiere a los estados internos que impulsan a una persona hacia una determinada dirección.

Estos estados internos pueden ser tanto conscientes como inconscientes, y pueden ser influenciados por una amplia variedad de factores, tales como la cultura, el contexto, los valores, las emociones y la percepción. La motivación humana es un componente esencial en la existencia humana que influye en el crecimiento personal, el comportamiento, las interacciones sociales y los éxitos alcanzados.

Uno de los factores principales que impactan en la motivación humana es el nivel de deseo de alcanzar una meta. Esto significa que una persona debe tener un deseo interno de alcanzar un objetivo para que su motivación sea lo suficientemente fuerte como para realizar los esfuerzos necesarios para alcanzarlo.

Tal como lo refiere López-Zafra, E., Rodríguez-Sánchez, A., & Rodríguez-Arias, M. J. /2017), "La motivación humana es un proceso complejo que involucra la interacción entre los estados internos, el contexto y el comportamiento que conduce a la realización de metas" (p.12) Además, el contexto también desempeña un papel importante en la motivación humana. El entorno puede influir en la forma en que una persona percibe una meta y en el nivel de esfuerzo que está dispuesta a invertir para alcanzarla. Esto significa que los factores externos, como la cultura y el ambiente, también pueden afectar la motivación humana.

Otro factor importante que influye en la motivación humana es la satisfacción. Esto significa que una persona debe sentirse satisfecha con sus logros para que su motivación se mantenga alta. La satisfacción puede provenir de una variedad de fuentes, tales como el éxito en el trabajo, el reconocimiento de los demás, la realización de metas, el cumplimiento de tareas específicas, la obtención de recompensas y el logro de la felicidad.

En efecto, la motivación es un elemento clave para el cumplimiento de los objetivos de un modelo de gestión para la participación de trabajadores en una organización. Se constituye en el impulso interno que dirige el comportamiento de un individuo hacia un objetivo específico, y puede ser promovida por factores internos o externos.

Es importante para el éxito de un modelo de gestión participativa de trabajadores porque influye en la capacidad de los trabajadores para contribuir al desarrollo de la organización. Los trabajadores que están motivados tienen una actitud positiva hacia su trabajo y hacia la organización en general, lo que los lleva a ser más comprometidos, proactivos y productivos.

Según el modelo de autodeterminación propuesto por Ryan y Deci (2019), se pueden identificar tres tipo de motivación; la motivación intrínseca, extrínseca y la amotivación. La motivación intrínseca, es aquella

que surge de la propia satisfacción del individuo por realizar una actividad, mientras que la motivación extrínseca se deriva de recompensas externas, como el dinero, el reconocimiento o la promoción. Por último, la amotivación está referida a procesos que evidencian falta de motivación.

Es importante destacar que la motivación no es un concepto único y que existen diferentes enfoques teóricos que la explican. Por ejemplo, la teoría de la expectativa de Vroom (2019) sostiene que la motivación de un individuo está determinada por la expectativa de que su esfuerzo se traduzca en un rendimiento satisfactorio y que este rendimiento, a su vez, conduzca a una recompensa deseada.

En el contexto de un modelo de gestión participativa de trabajadores, la motivación es esencial para fomentar el involucramiento y la responsabilidad de los empleados en la empresa. Un estudio realizado por Rocha y colaboradores (2019) encontró que la motivación intrínseca de los trabajadores es un factor clave para fomentar la participación y el compromiso en la empresa. Además, los autores señalan que los líderes de la empresa tienen un papel importante en la creación de un ambiente que promueva la motivación y la participación de los trabajadores.

1.9. Gerencia, planeamiento y control

1.9.1. La gerencia

Sin duda, la gerencia es una disciplina fundamental para la organización moderna, ya que busca maximizar la eficiencia y la efectividad de una empresa en el logro de sus objetivos. Según Chiavenato (2019), la gerencia implica la planificación, organización, dirección y el manejo de los recursos y actividades de la empresa para lograr sus objetivos. En este sentido, la gerencia se ha transformado en un componente indispensable para el triunfo de cualquier organización moderna.

Al respecto, entre sus principales características se evidencia en su enfoque en la toma de decisiones basada en información determinante. Según Klein (2019), los gerentes modernos deben ser capaces de recolectar, analizar e interpretar datos para tomar decisiones informadas y efectivas. Esto implica el uso de herramientas de análisis de datos, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, para ayudar a los gerentes a identificar patrones y tendencias en los datos.

Otra característica importante es su enfoque en la innovación. Según Hitt et al. (2019), se debe fomentar la creatividad y la innovación en la empresa para mantenerse al día con los cambios en el sector y los requerimientos de los clientes.

Esto, implica fomentar un ambiente de trabajo que fomente la experimentación y la exploración de nuevas ideas.

También pone su atención en la gestión del talento humano. En este sentido, Robbins y Coulter (2019), destacan la capacidad de reclutar, desarrollar y retener talentos para garantizar resultados duraderos de la organización. Esto implica el desarrollo de programas de capacitación y formación, así como una cultura laboral que fomente el desarrollo y la progresión profesional.

De la misma manera, la gerencia moderna da gran importancia a la responsabilidad social corporativa. Desde esta perspectiva, Freeman et al. (2019), asume que la gestión debe ser capaz de equilibrar los objetivos económicos de la empresa con sus responsabilidades sociales y ambientales.

Así, es imperativo tomar decisiones éticas y sostenibles que beneficien tanto a la empresa como a la sociedad en general.

En la actualidad, se suma la gestión de la tecnología y la información como un aspecto de gran significado. Al respecto, Laudon y Laudon (2019), destacan la capacidad de comprender y utilizar los avances tecnológicos de la información y la comunicación para mejorar la eficiencia y la efectividad de la empresa.

Ello, implica la implementación de mecanismos de información y comunicación avanzados y la capacitación de los empleados para su uso efectivo.

La importancia de la gerencia, hoy, radica en su capacidad para mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización en el logro de sus metas. En este orden de ideas, Daft (2019), pone de manifiesto que la gerencia moderna ayuda a optimizar la utilización de los recursos y ajustarse a las variaciones en el ámbito empresarial.

Además, coadyuva en mejorar la calidad de vida del equipo de trabajo y a cumplir con las responsabilidades sociales y ambientales. Los gerentes modernos deben ser capaces de equilibrar los objetivos económicos de la empresa con sus responsabilidades sociales y ambientales, lo que implica tomar decisiones éticas y sostenibles que beneficien tanto a la empresa como a la sociedad en general.

Por supuesto, entre los fundamentos más significativos lo representa su requerimiento permanente de un enfoque en la gestión del cambio y la adaptación.

Para Kotter (2019), se debe potenciar y dar seguimiento a la capacidad de liderar y gestionar el cambio para adaptarse a estos en el ámbito del mercado y la industria. Por tanto, es necesaria la identificación de las fuerzas del cambio, la creación de una visión compartida y la implementación de estrategias efectivas, en procura de estos propósitos.

Con base a ello, las características de la gerencia moderna pueden precisarse de la siguiente manera:

- *Toma de decisiones basada en datos: informadas con base a datos y análisis cuantitativos. Como señala Robbins (2019), se debe de recopilar y analizar datos relevantes en la toma de decisiones, utilizando herramientas y métodos estadísticas avanzadas con el fin de garantizar la precisión y la confiabilidad de los resultados.*

- *Innovación: fomentar la innovación en la empresa, ya sea a través del avance continuo de los etapas existentes o la creación de nuevos productos o servicios. Según Senge (2020), se debe crear una cultura de innovación en la empresa, fomentando la creatividad y la experimentación y brindando recursos y apoyo para la implementación de nuevas ideas.*

- *Gestión del talento humano: reconocer que el talento humano es un recurso clave para el éxito empresarial y, por lo tanto, enfocarse en la gestión efectiva del personal. Al respecto, Mintzberg (2019) destaca que hay que motivar y guiar a los empleados, identificar y desarrollar líderes emergentes y fomentar el aprendizaje continuo en la organización.*

- *Responsabilidad social corporativa: equilibrar los objetivos económicos de la empresa con sus responsabilidades sociales y ambientales. Esto es destacado en Porter (2019) cuando señala que se deben tomar decisiones éticas y sostenibles para beneficio, tanto de la empresa como de la sociedad en general, contribuyendo al desarrollo sostenible y la preservación del medio ambiente.*

- *Gestión de la tecnología y la información: la importancia de la tecnología y la información en la empresa se enfoca en su gestión efectiva. Para Zahra y George (2019) la gerencia debe fortalecer su capacidad de aprovechar al máximo las tecnologías emergentes y la información, para mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización en el logro de sus metas.*

- *Liderazgo y gestión del cambio: el liderazgo y la gestión del cambio deben concebirse con el fin de ajustarse a las transformaciones en el mercado y en la industria. Al respecto, Kotter (2019), hay que liderar y gestionar el cambio, identificando las fortalezas, creando visión compartida y desarrollar estrategias efectivas para su ocurrencia en beneficio de la organización.*

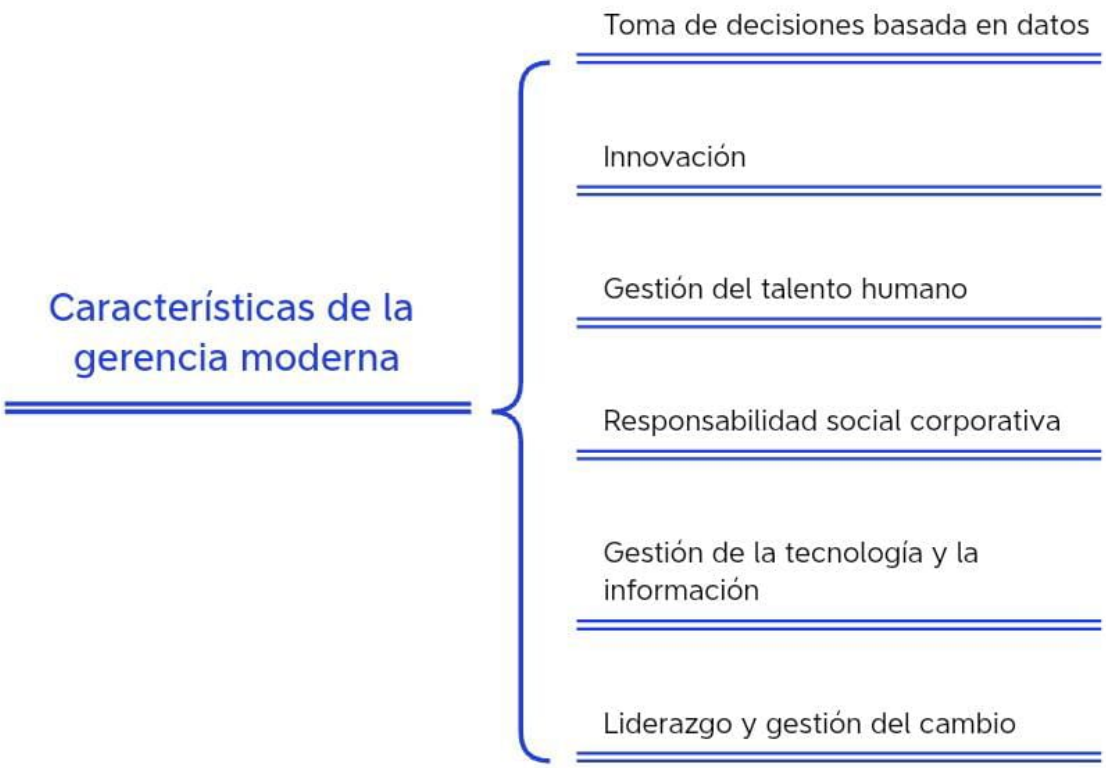


Figura 17: Características de la gerencia moderna. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.9.2. Tipos de gerencia

Existen diversas categorías, presentadas por autores a lo largo del tiempo. En este sentido, algunos de los tipos de gerencia más comunes son la gerencia clásica, gerencia moderna y la gerencia participativa.

La gerencia clásica hace énfasis en la eficacia y el rendimiento productivo de la organización. En torno a ello, Taylor (2019) fue uno de los principales exponentes de esta corriente gerencial, que se caracteriza por una estructura jerárquica y una división del trabajo muy definida. La misma, se enfoca en el control y la supervisión de los empleados, así como en la estandarización de los procesos y la maximización de la producción. No obstante, aunque estos postulados, han sido cuestionados por su falta de flexibilidad y su enfoque en la productividad a costa del bienestar de los empleados, todavía tienen presencia y aplicabilidad en algunas organizaciones.

Por otro lado, la gerencia moderna, se enfoca en la innovación y la adaptación al entorno empresarial cambiante. Drucker (2019), entre sus principales exponentes, manifiesta que se caracteriza por una estructura más horizontal y una mayor flexibilidad en los procesos y la gestión de los empleados. Se enfoca en el liderazgo y la motivación de los empleados, así como en el desarrollo de estrategias efectivas para la organización. Esta corriente gerencial se adapta mejor a un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, donde la innovación y la adaptabilidad son fundamentales para el éxito empresarial.

Del mismo modo, el enfoque de gestión participativa resalta la importancia de la participación activa de los empleados en la toma de decisiones de la organización como un aspecto de gran relevancia. Al respecto, Likert (2019), es uno de los principales exponentes, caracterizándola por una estructura más horizontal y aumento de inclusión del equipo de trabajo en la gestión de la empresa. Concentra sus esfuerzos en la motivación y el empoderamiento del personal, así como en la toma de decisiones colaborativa y la resolución de problemas en equipo. Esta corriente gerencial puede ser muy efectiva en

organizaciones donde la creatividad y la innovación son fundamentales para el éxito empresarial, y donde se busca un mayor compromiso y satisfacción de los empleados.

Otro tipo de gerencia que ha cobrado relevancia en los últimos años es la gerencia ética y sostenible, que se enfoca en la toma de decisiones éticas y sostenibles para la organización y la sociedad en general. En función de estas premisas, Waddock y Bodwell (2019), señalan que la gerencia ética y sostenible se enfoca en la responsabilidad social corporativa, la preservación del medio ambiente y el bienestar de la sociedad en general. Esta corriente gerencial es cada vez más importante en un entorno empresarial donde los consumidores y los inversores valoran cada vez más las prácticas éticas y sostenibles de las empresas.

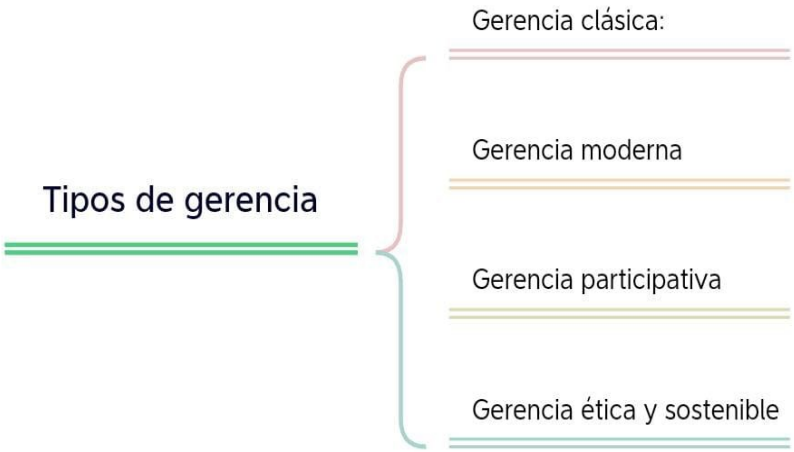


Figura 18: Tipos de gerencia. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.9.3. Rol del gerente en la organización moderna

En la actualidad, el rol del gerente en la gerencia moderna es crucial para el éxito empresarial. Un gerente moderno debe poseer un perfil y unas capacidades específicas que le permitan liderar la empresa de manera efectiva y alcanzar los objetivos empresariales en un ámbito empresarial cada vez más complicado y variable.

En este orden de ideas, la configuración del perfil del gerente responde al desempeño de su papel en liderazgo de la empresa. En torno a ello, Robbins (2019), manifiesta que un gerente moderno debe tener formación sólida en áreas como la administración, economía, tecnología y psicología organizacional; así como habilidades interpersonales y de liderazgo. Además, deben asumirse con mentalidad global, flexibles y adaptativos a los cambios del entorno empresarial y orientados hacia los resultados. De modo que, las capacidades y concepciones de su figura son diversas y están relacionadas con la gestión efectiva de la empresa. Mintzberg (2019) señala, por ejemplo, que un gerente debe ser capaz de desarrollar estrategias efectivas para la empresa, motivar y guiar a los empleados, aprovechar al máximo la tecnología y la información, así como liderar y gestionar el cambio en la organización.

Las áreas de competencia son complejas y de diversas naturalezas, por lo cual, debe sopesar la interacción de las distintas dimensiones que abarcan en la organización. Por ello, contar con habilidades en áreas para la toma de decisiones basada en datos, manejo del talento humano, tecnología, tratamiento de la información, innovación, liderazgo y gestión del cambio. Su importancia radica en su papel como líder de la empresa.

1.9.4. Planeamiento y control

Ambos conceptos están estrechamente relacionados y de gran incidencia en la gestión de las organizaciones, a fin de asegurar la realización de los propósitos y finalidades de la empresa

(Dzhandzhugazova, 2020). En este sentido, la planeación está referida al proceso de precisar objetivos y metas a largo plazo, con base a información razonada, así como las estrategias y tácticas necesarias para alcanzarlos (Stec, Măgureanu, & Tănăsescu, 2019). Bajo esta misma perspectiva, el control organizacional está constituido en un proceso simultáneo, mediante el cual se supervisa y se evalúa el progreso de la empresa en la consecución de sus metas y anhelos, permitiendo la toma de acciones y medidas correctivas para asegurar que se alcancen (Khademian & Khaneghah, 2021).

En otras palabras, la planeación y el control son dos actividades que se complementan mutuamente en la gestión de una organización. La planeación se enfoca en el futuro y en establecer un camino para llegar a los objetivos deseados, mientras que el control se enfoca en el presente y en asegurar que la organización está en el camino correcto para alcanzar esos objetivos (Fernández, 2020). De esta manera, las características de la planeación y el control son importantes para entender su aplicación en la gestión de las organizaciones. Entre ellas se pueden destacar las siguientes:

- *Orientación al futuro: La planeación se enfoca en el futuro y en establecer objetivos y estrategias a largo plazo, mientras que el control se enfoca en evaluar el progreso actual de la organización para asegurarse de que está en el camino correcto hacia esos objetivos. (González, 2019)*

- *Flexibilidad: La planeación y el control deben ser flexibles para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. La planificación debe tener la capacidad de amoldarse para hacer frente a los variaciones cambiantes de las condiciones del mercado, mientras que el control debe ser capaz de detectar y corregir los desvíos en el camino hacia los objetivos. (Andrade, 2021)*

- *Integración: La planeación y el control deben estar integrados en los procesos de gestión de la organización. La planeación establece los objetivos y estrategias a largo plazo, mientras que el control asegura que la organización esté en el camino correcto para alcanzarlos. (Guzmán, 2019)*

- *Coordinación: La planeación y el control deben estar coordinados entre sí y con otros procesos de gestión de la organización para garantizar que se alcancen las metas de manera eficiente y efectiva. (González, 2019)*

- *Continuidad: La planeación y el control son procesos continuos que deben ser actualizados y revisados regularmente para asegurar su efectividad. (Espinoza, 2021)*

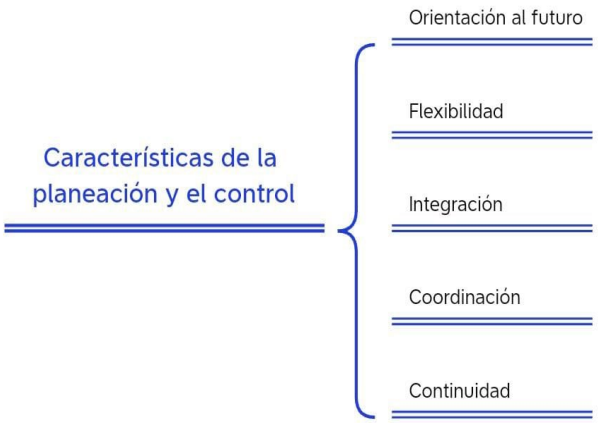


Figura 19: Características de la planeación y el control. Fuente: Elaboración propia (2023).

Considerando lo anterior, Se pueden caracterizar diferentes categorías sobre planeación y control. Algunos de los tipos más comunes son los siguientes:

- *Planeación Estratégica: Es el procedimiento de instaurar las metas y estrategias a largo plazo de la organización. Se enfoca en trayectos amplios de tiempo y en el establecimiento de una dirección para la*

organización en términos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad. Según Aldeanueva, Fuenzalida, & Balzarini (2021), la planeación estratégica se considera esencial para que las organizaciones puedan adaptarse a los cambios en el mercado y en su entorno. De la misma manera, Benítez y Vargas (2019), afirman que permite establecer una dirección clara y definir los recursos necesarios para el crecimiento y la sostenibilidad de la organización; ayudando a que la misma esté en sintonía con el entorno y las tendencias del mercado (Arboleda, 2021).

- *Planeación Táctica: Se concentra en la implementación de la planeación estratégica a través de la elaboración de planes y acciones a corto y mediano plazo. La planeación táctica es esencial para asegurar la ejecución efectiva de las estrategias y objetivos de la organización, y suelen ser elaboradas por los niveles gerenciales y operativos.*

- *Planeación Operativa: Se enfoca en la elaboración de planes y acciones a corto plazo para la ejecución de lo previsto. Coadyuva en la promoción de la coordinación y control de actividades cotidianas de la organización a fin de prever el cumplimiento de la planificación. Según García (2019), resulta un proceso significativo en el el éxito de las empresas, sobre todo para la evaluación constante de los resultados.*

- *Control Financiero: Proceso de supervisar y evaluar el desempeño financiero de la organización para asegurar que se cumplan los objetivos previstos en el área. Se enfoca en el análisis y seguimiento de los estados financieros, el control de costos, el presupuesto y la gestión de los recursos financieros (mejía, 2023).*

- *Control de Calidad: Propicia la supervisión y evaluación de la calidad de la oferta comercial ofrecida. Se enfoca en la identificación y corrección de los problemas de calidad y en la mejora continua. Según Sandoval & Rojas (2019), fortalece la reputación y el posicionamiento de las empresas en el mercado, como factor significativo en el proceso decisional del consumidor.*

- *Control de Proyectos: Implica la supervisión y evaluación del desempeño de los proyectos en términos de tiempo, costo y calidad; en todas sus fases, desde la planificación hasta la finalización.*

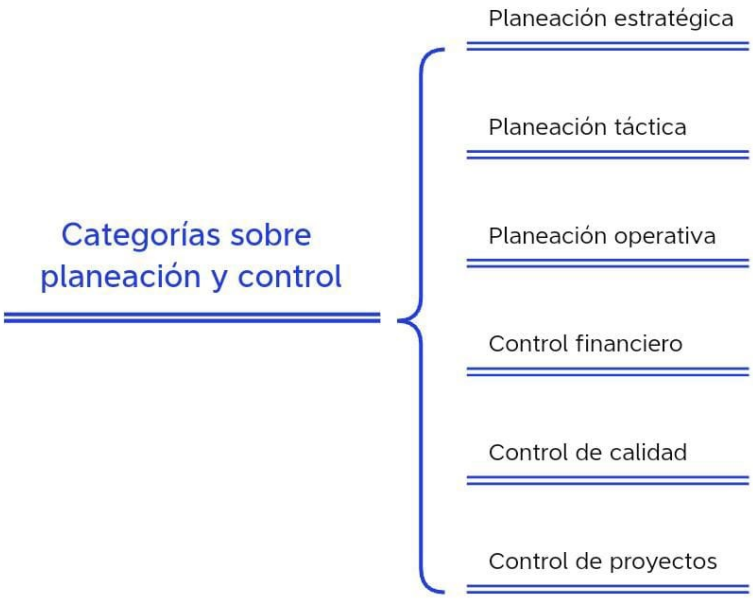


Figura 20: Categorías sobre planeación y control. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.9.4.1. Planeación estratégica

Al disertar sobre planeación en la organización implica, como se ha mencionado, de la proyección de objetivos y acciones en el futuro. En la actualidad, es muy común que las organizaciones proyecten sus propósitos a muy largo plazo, lo cual, ha promovido a la planificación estratégica, como un concepto de sustento de gran significado para la organización y empresa moderna.

Ciertamente, aborda un proceso fundamental para las organizaciones modernas, considerando lo expresado por Aguilar (2020), cuando afirma: "La planificación estratégica es un proceso sistemático y continuo que implica la definición de metas y estrategias para el logro de los objetivos." (p.23); Este proceso tiene como objetivo proporcionar a la organización una visión precisa de su situación y entorno actual, proyectados hacia el futuro.

Este fundamento, tiene varias características clave que la hacen esencial en la organización moderna:

- *Es un proceso continuo y dinámico que implica la revisión y actualización constantes de los objetivos y estrategias. Según Zambrano (2021), "La planificación estratégica debe ser flexible para adaptarse a los cambios en el entorno y en la organización".*

- *Resulta fundamental para la asignación de recursos. Permite a la organización identificar y priorizar las áreas de inversión y recursos necesarios.*

- *Permite anticipar y gestionar riesgos potenciales. La identificación y evaluación de posibles riesgos permite a la organización tomar acciones preventivas y minimizar impactos negativos potenciales.*

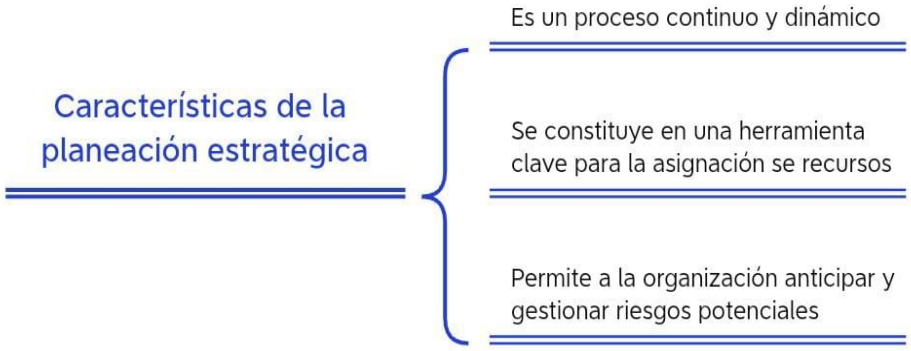


Figura 21: Características de la planeación estratégica. Fuente: Elaboración propia (2023)

Todo ello, ayuda a la organización en la definición de su identidad y propósito, y a la configuración de una cultura organizacional coherente y motivadora para los empleados.

1.9.4.2. Planeamiento y control, desde la perspectiva contable

El mundo actual ha experimentado grandes cambios en los últimos años, lo que ha impactado profundamente a la Contabilidad Gerencial. Según el autor peruano Juan Guillermo Mayor Gamero, el entorno en el que se desenvuelven la mayoría de las organizaciones empresariales obliga a sus dirigentes a incrementar la flexibilidad operativa de su organización y adaptarse con rapidez a los cambios y paradigmas contables para lograr la mayor eficiencia o performance (Mayor Gamero, 2016).

La creciente automatización de las empresas y la mayor competencia que enfrentan los productos en el mercado han afectado profundamente el modo en que las empresas conducen sus negocios. En este sentido, es fundamental que el papel que juega el contador público dentro de las empresas evolucione para adaptarse a las nuevas realidades. El contador público gerencial debe pasar a ser un pilar clave en la preparación de los documentos prospectivos, la correcta medición del desempeño empresarial, gestión

de decisiones directivas y en el desarrollo de estrategias de la empresa, para que la ayude, no sólo a sobrevivir sino a generar ventajas competitivas en un mundo de negocios globalizado y cada vez más hostil (Mayor Gamero, 2016). Sin duda, la contabilidad ha evolucionado significativamente en las últimas décadas y en la actualidad. En este contexto, se ha ido configurando un nuevo concepto de contabilidad gerencial que exige una revisión de sus funciones y un replanteamiento en sus bases científicas.

Ello, es reafirmado por Gómez (2020), cuando pone de manifiesto lo siguiente: "La contabilidad gerencial se enfoca en proporcionar información relevante y oportuna para la toma de decisiones empresariales y no sólo se limita a los costos y resultados financieros" (p.45); por tanto, puede inferirse que se constituye en una herramienta clave, no solo para el registro contable, sino como proveedor de información en procesos decisorios de la organización y de la cadena de valor. Es decir, permite a las empresas analizar y reforzar aquellas actividades que generan un mayor valor agregado y eliminar las que no lo hacen.

Al respecto, Cruz (2021), expresa: " es fundamental para la optimización de la cadena de valor, ya que proporciona información sobre los costos y la eficiencia de las actividades clave"(p.13); ya que las empresas pueden identificar procesos que no generan valor y buscar maneras de eliminarlos o mejorarlos. Efectivamente, las funciones tradicionales de la contabilidad, como la planificación, el control presupuestal y el análisis de costos, siguen siendo importantes, pero ahora se han ampliado para incluir nuevas áreas de enfoque, como la gestión del riesgo, rendimiento y estratégica.

Atendiendo los aportes de Mittal y Gupta (2019), se infiere que la contabilidad gerencial es asumida en tres categorías principales: contabilidad financiera, contabilidad de costos y contabilidad de gestión. Por un lado, la contabilidad financiera se centra en la preparación de estados financieros para la presentación a las partes interesadas externas, mientras que la contabilidad de costos se centra en la recopilación y el análisis de información sobre los costos y su relación con la producción y la venta de bienes y servicios. Desde la perspectiva de gestión, implica el análisis e interpretación de información financiera para la toma interna de decisiones de la organización.

En este sentido, existen áreas de competencia para las decisiones empresariales más informadas y oportunas. Ello, permite inferir algunas de estas:

- *Contabilidad de costos: Implica la identificación, medición, asignación y análisis de los costos de producción de la empresa. Al respecto, González y Cardona (2021), indican que "resulta esencial para la toma de decisiones empresariales, ya que permite a los gerentes determinar los precios de los productos y servicios, identificar oportunidades de reducción de costos y mejorar la rentabilidad de la empresa"(p.12).*

- *Contabilidad financiera: Enfocada en la preparación de estados financieros para fines externos, como accionistas, acreedores, clientes y reguladores. Needles, B. & Powers, M. (2013) manifiestan que se concentra en la transparencia y rendición de cuentas de la organización, proporcionando información sobre la situación financiera, resultados y flujos de efectivo de la misma.*

- *Contabilidad de gestión: Precisa la medición, análisis y reporte de la información financiera y no financiera interna para una gerencia más informada y efectividad en la planificación, control y evaluación de las actividades empresariales. (Vargas y Martínez, 2020)*

- *Contabilidad ambiental: Aborda la medición y reporte de los impactos ambientales de las actividades empresariales. Ibáñez y López (2021), la destacan como "esencial para la gestión sostenible de la empresa, ya que permite la identificación de oportunidades para mejorar la eficiencia energética, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y minimizar el impacto ambiental de las actividades empresariales"(p.34).*

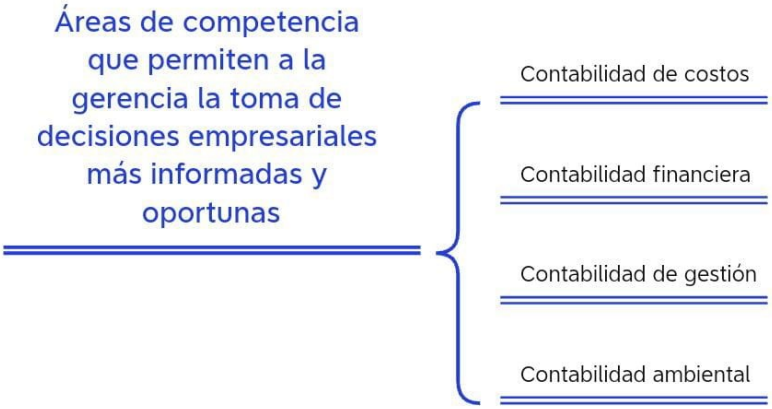


Figura 22: Áreas de competencia que permiten a la gerencia la toma de decisiones empresariales más informadas y oportunas. Fuente: Elaboración propia (2023)

En todo este ámbito, el profesional contable resulta en una pieza clave en el desarrollo y aplicación de la contabilidad gerencial en la organización moderna. González y Cardona (2021), destacan esta labor cuando expresan: "el contador es responsable de recopilar, analizar e interpretar la información financiera y no financiera para proporcionar informes útiles y relevantes para la toma de decisiones gerenciales" (p.9); desarrollando, además, habilidades analíticas y de comunicación efectiva para proporcionar información que sea comprensible y útil para los gerentes.

Por tanto, del papel del contador en la contabilidad gerencial, hay que considerar los expresado por Shahin (2020), el cual, manifiesta que han evolucionado a la condición de consultores de negocios, a fin de brindar información financiera relevante y oportuna a los gerentes para la toma de decisiones estratégicas. Sin duda, deben estar familiarizados con las nuevas tecnologías y herramientas analíticas para la gestión financiera y tener habilidades interpersonales para comunicarse efectivamente con los gerentes y otros miembros del equipo.

1.9.5. Toma de decisiones

Es una actividad compleja y crítica en cualquier organización moderna. En la actualidad, las mismas enfrentan constantemente cambios y retos, y para poder adaptarse y tener éxito en un entorno altamente competitivo, sus gerentes y líderes deben ser capaces de tomar decisiones rápidas, efectivas y eficientes.

La misma puede asumirse como un proceso sistemático y estructurado que envuelve la evaluación de información, la identificación de alternativas y la selección de una opción de acción. Al respecto, Maqbool y Zakria (2019), destacan que, como un proceso, se realiza en todas las áreas de la organización y en todos los niveles jerárquicos, desde la alta dirección hasta el personal de primera línea.

Ello, resulta particularmente significativo, ya que permite a la organización adaptarse a los cambios del mercado, mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones, y lograr los objetivos estratégicos; fomentando el aprendizaje y el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico y resolución de problemas en los integrantes de la organización.

Uno de los fundamentos de los procesos de toma de decisiones es la recopilación y análisis de información relevante. La información puede ser recopilada a través de diversas fuentes, como encuestas, entrevistas, bases de datos, informes financieros y estadísticas. Este proceso es esencial para evaluar la situación actual de la empresa, identificar necesidades y oportunidades, y diseñar soluciones.

Además, estas acciones están influenciadas por factores internos y externos que pueden afectar las decisiones que se toman. Por ejemplo, la cultura organizacional puede influir en la forma en que se

toman las decisiones en una empresa, ya que la cultura puede afectar la forma en que se comunica la información, el grado de colaboración y la creatividad en la resolución de problemas.

Por otro lado, las políticas gubernamentales y las condiciones del mercado también pueden influir en los procesos de toma de decisiones. Las políticas gubernamentales pueden afectar la forma en que una empresa opera, y las condiciones del mercado pueden afectar la demanda de los productos o servicios de la empresa.

Es importante destacar que los procesos de toma de decisiones no sólo se basan en la información y el análisis, sino también en la intuición y la experiencia. Ello, es destacado por Chakraborty (2020), cuando expresa que la intuición es una herramienta importante en la toma de decisiones, ya que permite a los gerentes y líderes de la empresa confiar en su instinto y experiencia para tomar decisiones rápidas y efectivas. No obstante, esa llamada intuición es presumiblemente producto de la reflexión razonada y argumentada, con base a información objetiva y precisa.

De esta manera, los fundamentos que sustentas los procesos de toma de decisión organizacional pueden inferirse de la siguiente manera:

- *Recopilación y análisis de información relevante: Resulta significativa para evaluar situacionalmente a la empresa, identificar necesidades y oportunidades, y diseñar soluciones que permitan el alcance de sus objetivos.*

- *Influencias internas en los procesos de toma de decisiones: La cultura organizacional, la comunicación de la información, el grado de colaboración y la creatividad en la resolución de problemas, son factores que pueden influir en las acciones decisionales.*

- *Influencias externas en los procesos de toma de decisiones: Las políticas gubernamentales y las condiciones del mercado pueden afectar la forma en que una empresa opera y las decisiones que toma.*

- *Intuición y experiencia: La intuición y la experiencia también son fundamentos importantes, ya que permiten a los líderes y gerentes de la empresa confiar en su instinto y experiencia para tomar decisiones rápidas y efectivas.*

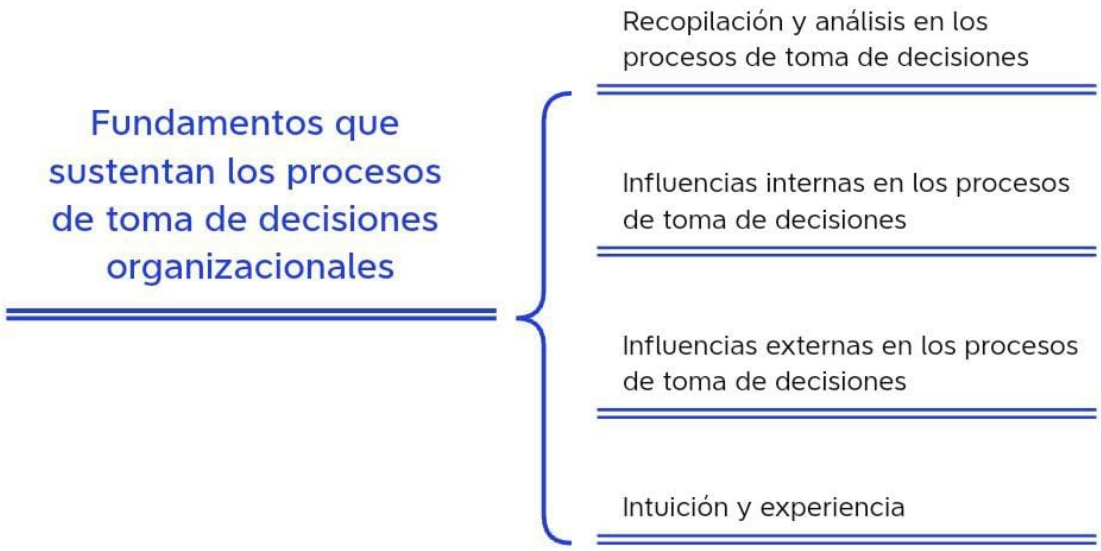


Figura 23: Fundamentos que sustentan los procesos de toma de decisiones organizacionales. Fuente: Elaboración propia (2023)

Pues bien, en las organizaciones modernas se ha convertido en un desafío cada vez mayor debido a la complejidad de los problemas y las incertidumbres inherentes al entorno empresarial actual. Como señalan Karimi, Soosay y Reaiche (2021), la toma de decisiones se caracteriza por la complejidad, la incertidumbre y el riesgo. Los gerentes y líderes deben considerar múltiples alternativas y evaluar sus consecuencias potenciales antes de tomar una decisión. La complejidad de las decisiones empresariales puede provenir de múltiples fuentes, incluyendo la competencia en el mercado, la globalización y la regulación gubernamental.

Además, los gerentes a menudo deben tomar decisiones basadas en información incompleta o subjetiva, lo que dificulta aún más el proceso de toma de decisiones. Como señalan Singh y Srivastava (2020), en algunos casos, la información necesaria para tomar una decisión puede ser difícil de obtener, o puede ser contradictoria o incompleta. Además, la subjetividad puede surgir cuando los gerentes tienen diferentes perspectivas y valores personales, lo que puede influir en su interpretación de la información disponible.

A pesar de estos desafíos, la toma de decisiones sigue siendo un componente crítico del éxito empresarial. Como señala García-Morales, Matías-Reche y Hurtado-Torres (2021), la capacidad de tomar decisiones efectivas es esencial para lograr los objetivos de la organización y mantener su ventaja competitiva. Por lo tanto, es importante que los gerentes y líderes de la organización moderna desarrollen habilidades y estrategias efectivas para abordar la complejidad, la incertidumbre y el riesgo en el proceso de toma de decisiones.

1.9.6. Liderazgo

El liderazgo se constituye en un concepto que ha sido objeto de estudio por diversos autores en el ámbito empresarial y gerencial, debido a la significación e impacto en los distintos procesos organizacionales. De manera general, puede inferirse que se trata de la capacidad de una persona para influir en la conducta de otras personas, ya sea en un sentido positivo o negativo.

Profundizando estas ideas, Northouse (2019), define al liderazgo como la capacidad de una persona para influir en la conducta de otras personas y para dirigirlas hacia la consecución de objetivos comunes, ejercido en diferentes contextos, ya sea en el ámbito empresarial, político, deportivo o social.

Sin duda, el liderazgo se relaciona con las habilidades y características con las cuales debe contar un individuo para guiar y motivar a su equipo de trabajo en la organización. Al respecto, Lussier y Achua (2021), destacan que el líder de una organización promueve la comunicación efectiva, posee la habilidad para motivar y desarrollar a los empleados, fortalece la capacidad para tomar decisiones y resolución de problemas, así como habilidades para fomentar la creatividad y la innovación.

Así mismo, Stogdill (2019) asume al líder como una figura central en la organización, cuya labor es dirigir y guiar a los miembros de un grupo para lograr objetivos comunes. Resalta la importancia de la influencia que el líder ejerce sobre los seguidores, y la distribución desigual del poder entre ambos. Esta posición destaca que el liderazgo no solo se trata de mandar, sino de usar diferentes maneras de influir en la conducta. Ciertamente, algunos líderes han usado su poder para llevar a cabo acciones inmorales y dañinas. Por lo tanto, se hace necesario considerar el aspecto ético y moral del liderazgo.

En este sentido, Burns (2019) sostiene que el liderazgo moral es esencial para el éxito a largo plazo de una organización y que los líderes que descuidan la dimensión moral del liderazgo son percibidos negativamente por sus seguidores y la sociedad. El liderazgo moral implica valores y requiere que los seguidores estén informados para que puedan tomar decisiones de manera inteligente.

Considerando esta perspectiva, pueden inferirse diferentes enfoques que puede adoptar un líder para guiar a su equipo de trabajo. Según Bass y Riggio (2020), algunos de estos tipos son el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional, el liderazgo carismático y el liderazgo situacional, lo cual, coincide con Northouse (2019), destacándoles de la siguiente manera:

– *El liderazgo transformacional se enfoca en inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar su máximo potencial y lograr objetivos ambiciosos.*
– *El liderazgo transaccional se basa en el intercambio de recompensas y castigos para lograr la obediencia y el cumplimiento de los objetivos.*
– *El liderazgo situacional se adapta a las circunstancias de los seguidores para optimizar el desempeño de la organización.*
– *El liderazgo carismático se basa en la personalidad y la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores.*

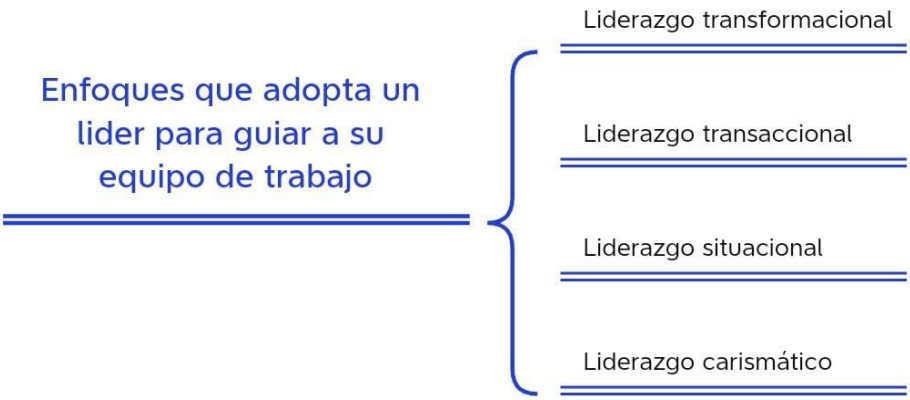


Figura 24: Enfoques adopta un líder para guiar a su equipo de trabajo. Fuente: Elaboración propia (2023)

Es importante destacar que la efectividad del liderazgo depende del contexto y de las características de los seguidores y de la organización. Según Avolio y Yammarino (2022), los líderes transformacionales tienen mayor éxito en organizaciones que valoran la innovación y el cambio, mientras que los líderes transaccionales son más efectivos en organizaciones con objetivos claros y estructuras rígidas. Por su parte, Hersey y Blanchard (2019) enfatizan la importancia del liderazgo situacional para adaptarse a las necesidades y habilidades de los seguidores.
Por tanto, la importancia del liderazgo radica en su capacidad para influir positivamente en la conducta y el desempeño de los empleados, lo que puede llevar a una mayor productividad y eficiencia en la organización, siendo un factor clave en el desarrollo modélico cultural organizacional positiva y en la creación de un ambiente de trabajo que fomente la creatividad y la innovación. (Avolio y Yammarino 2019).

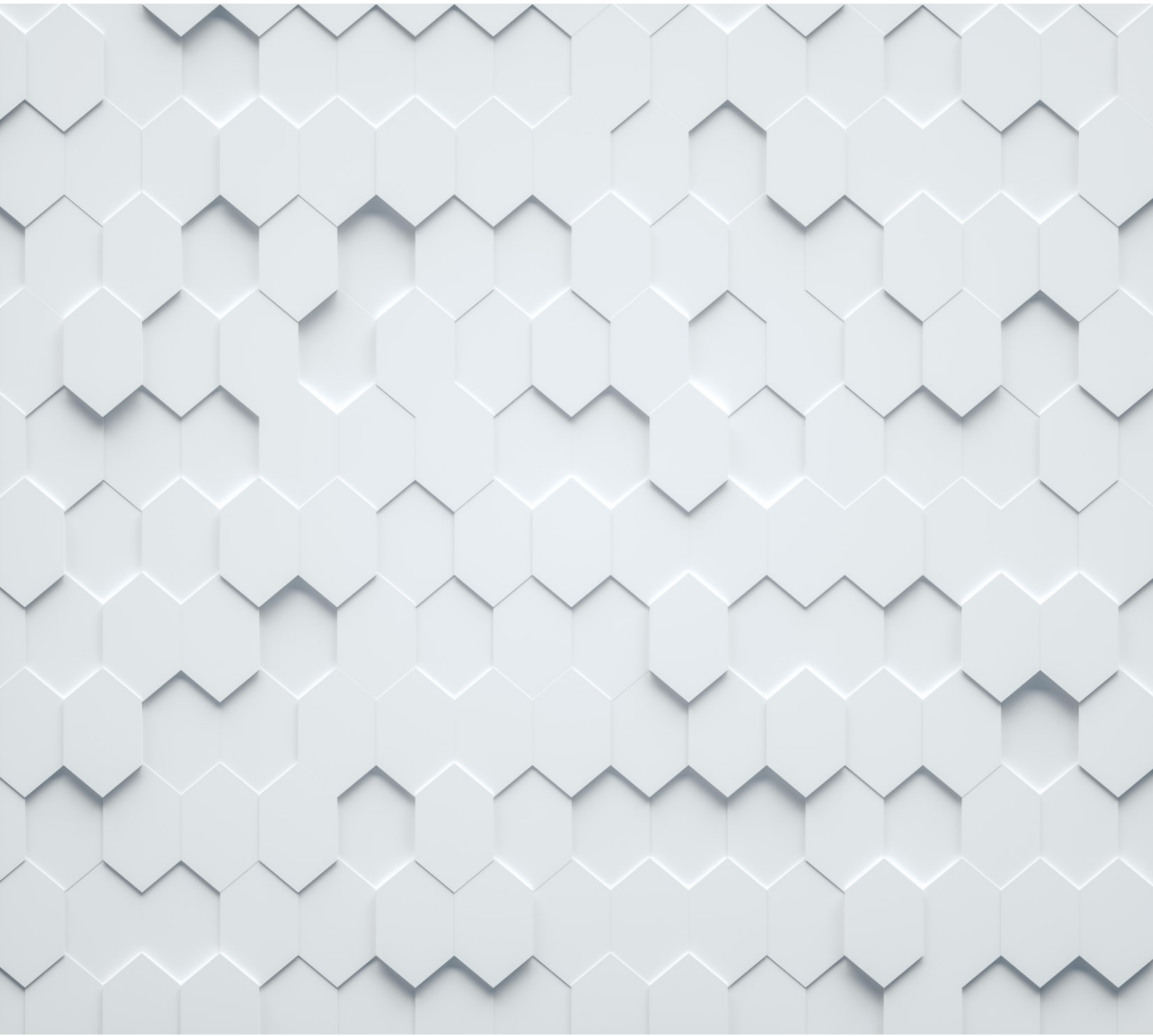
En cuanto a las características del liderazgo, estas se refieren a las cualidades que debe poseer un líder para ejercer una influencia positiva en su equipo de trabajo. Según Northouse (2019), algunas de estas características son la inteligencia emocional, la integridad, la confianza, la capacidad para adaptarse a los cambios y la habilidad para inspirar y motivar a los demás.

Además de las características mencionadas por el citado autor, se han propuesto diferentes rasgos y habilidades que se consideran importantes para el liderazgo. Por ejemplo, Avolio y Yammarino (2019) destacan la importancia de la autoconciencia, la empatía, la autenticidad y la visión estratégica. Por su parte, Hesselbein y Goldsmith (2019) mencionan la capacidad de comunicación, la creatividad, la capacidad de aprendizaje y la resolución de problemas como características esenciales de un líder efectivo.

Es importante señalar que, si bien estas características pueden ser importantes, no existe un conjunto específico de rasgos o habilidades que garantice el éxito en el liderazgo. En su lugar, se cree que la efectividad del liderazgo depende de factores situacionales y contextuales, así como de la capacidad del líder para adaptarse y responder a los desafíos específicos que enfrenta su organización o equipo de trabajo (Northouse, 2019).

SEGUNDA UNIDAD

EL PLANEAMIENTO EMPRESARIAL: PRONÓSTICOS Y PRESUPUESTOS



1. PLANEAMIENTO EMPRESARIAL

El planeamiento empresarial se constituye en una de las actividades más importantes para el éxito de la empresa. Permite estimar los objetivos y propósitos específicos y desarrollar una estrategia para alcanzarlos. Ello, implica la identificación y análisis de los recursos disponibles, así como la planificación de actividades.

Desde esta perspectiva, un aspecto significativo de este proceso es el pronóstico financiero, herramienta de suma importancia que ayuda a la gerencia empresarial en la determinación del impacto financiero de sus acciones actuales y proyectadas al futuro.

1.1. Pronóstico Financiero

En términos generales, el planeamiento empresarial y el control de gestión suelen ir de la mano. Según Paganini y Paganini (2020), "el planeamiento empresarial y el control de gestión son dos herramientas complementarias e indispensables para el buen desempeño de una organización" (p. 38).

Esto es lógico, ya que el planeamiento permite definir el horizonte geoestratégico organizacional y, a partir de ahí, establecer las acciones necesarias para alcanzar los objetivos fijados (tanto a nivel operativo como táctico).

Por supuesto, el control de gestión es fundamental para evaluar si se están cumpliendo las metas propuestas y, en caso contrario, tomar medidas correctivas para corregir el rumbo. Según García y Delgado (2019), "el control de gestión permite asegurar la consecución de los objetivos de la empresa y optimizar los recursos disponibles" (p. 15).

A menudo, el control de gestión se asocia con la auditoría administrativa, que busca detectar deficiencias o irregularidades y proponer soluciones, según explica William Leonard.

No obstante, hoy en día podemos entender el control de gestión como una herramienta de aprendizaje organizacional que permite hacer pronósticos sobre la evolución de la empresa y cerrar la brecha entre su estado actual y el deseado.

Según de la Fuente y Fernández (2021), "el control de gestión ha evolucionado hacia un enfoque más estratégico y proactivo, centrado en el aprendizaje y la mejora continua" (p. 72).

En este sentido, los pronósticos financieros son fundamentales para proyectar la evolución de la empresa en distintos horizontes de planeamiento, ya sea a corto plazo (por ejemplo, a través del cash flow diario), a medio plazo (con las ventas semanales) o a largo plazo (a través de los estados contables periódicos).

De la misma manera, Díaz (2019), "los pronósticos financieros permiten anticipar posibles contingencias y tomar medidas preventivas para evitar desviaciones en la ejecución de las acciones previstas" (p. 24).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el control de gestión solo es efectivo si se realiza de manera oportuna y constante.

Por ello, el proceso de gestión del control debe ser dinámico y estar en constante evaluación para que se puedan tomar decisiones a tiempo y corregir posibles desviaciones en la ejecución de las acciones previstas.

Al respecto, Pérez y Bernal (2022), expone que "el control de gestión requiere una supervisión constante de los resultados y la adopción de medidas correctivas en tiempo real para evitar que se produzcan desviaciones significativas" (p. 57).

En este contexto, Pineda (2019) sugiere dos métodos para aplicar el pronóstico financiero: el método del balance general proyectado y porcentaje sobre ventas.

Así, según Junco Pineda (2019), "el método del balance general proyectado consiste en proyectar el balance general de la empresa para un período determinado, mientras que el método del porcentaje sobre ventas se basa en establecer un porcentaje promedio histórico sobre las ventas de la empresa y aplicarlo a las ventas proyectadas".

En cuanto al método del balance general proyectado, el mismo consiste en proyectar en el futuro los elementos patrimoniales y deudas, lo cual permite conocer el estatus situacional financiero.

Por otro lado, el método del porcentaje sobre ventas, como señala J. García-Feijoo (2020), es un método basado en la estimación de los gastos necesarios para generar una determinada cantidad de ventas, lo cual permite proyectar la evolución de los resultados y analizar su impacto en la empresa.

En resumen, tanto el método del balance general proyectado como el método del porcentaje sobre ventas son herramientas útiles para la proyección financiera y la evaluación del desempeño empresarial. Sin embargo, como señala R. Torres (2021), es importante tener en cuenta que estas herramientas son solo una parte del proceso de control de gestión, y que su efectividad depende de la calidad y oportunidad de la información disponible, así como de la capacidad de respuestas de la compañía en pos de su adaptación, en tiempo real.

Es importante destacar que el pronóstico financiero es una herramienta fundamental para la gestión empresarial, ya que permite planificar y tomar decisiones en función de los resultados esperados. En este sentido, Pérez López y Cánovas Martínez (2020) señalan que el control de gestión "debe contribuir a la gestión estratégica de la empresa, siendo una herramienta que permite evaluar la eficacia de la gestión y corregir los desvíos en la consecución de los objetivos propuestos".

No obstante, es importante tener en cuenta que la implementación de sistemas de medición y control de gestión no siempre es exitosa. En este sentido, Ittner y Larcker (2019) sostienen que "el fracaso en la implementación de sistemas de medición y control de gestión suele deberse a una falta de alineamiento entre los objetivos estratégicos y los sistemas de medición utilizados".

Por lo tanto, es fundamental que el proceso de planeamiento y control de gestión esté alineado con los postulados comerciales e institucionales y que se utilicen herramientas adecuadas para su implementación y evaluación. De esta manera, se podrá maximizar la eficacia de la gestión empresarial y asegurar su crecimiento y desarrollo a largo plazo.

1.1.1. Método del estado de situación financiera proyectado

Fórmula: FAN = A S - L S - MS1 (1-d)

- *Fondos Adicionales Necesarios:* Aquellos fondos que una empresa debe obtener externamente a través de la solicitud de préstamos o mediante la venta de nuevas acciones comunes o preferentes.

- *Fondos Espontáneos Generados:* Aquellos fondos que se obtienen automáticamente a través de transacciones rutinarias de negocios.

- *Retroalimentación de financiamiento:* Aquellos efectos que se producen sobre el estado de resultados y sobre el balance general como consecuencia de las operaciones ejecutadas para financiar los incrementos en activos.

Tabla 1: Tabla de datos

Datos							
Incremento en ventas			*30%*				
Impuestos			*20%*				
Intereses			*22%*				
Dividendos			*28%*				
Financiamiento:							
Documentos por pagar			*20%*				
Capital			*50%*				
Pasivo a largo plazo			*30%*				
Ventas	*85400*	*1.30*	*1110200*				*1110200*
Costo de ventas	*620000*	*1.30*	*80600*				*8060000*
Utilidad bruta	*234000*		*304200*				*304200*
Intereses	*42340*		*42340*	*16513*			*58853*
Utilidad de operación	*191660*		*261860*				*245347*
Impuestos	*38332*		*52372*	*-3303*			*49069*
Utilidad neta	*153328*		*209488*				*196277*
Dividendos	*42932*		*58657*	*-3699*			*54958*
Utilidades retenidas	*110396*		*150831*	*-9512*			*141320*
UT. RET 1)-> 123459-110396+150831=163894							
UT. RET 2)-> 163894-150831+141320=154382							
Efectivo	*59840*	*1.30*	*77792*	*77792*			*77792*
Cuentas por cobrar	*229988*	*1.30*	*298984*	*298984*			*298984*
Inventario	*154925*	*1.30*	*201403*	*201403*			*201403*
Total Activo Circulante	*444753*		*578179*	*578179*			*578179*
Activo Fijo	*360387*	*1.30*	*468503*	*468503*			*468503*
Total Activo	*805140*		*1046682*	*1046682*			*1036682*
Cuentas por cobrar	*74937*	*1.30*	*97418*		*97418*		*97418*
Pasivo Acumulado	*65129*	*1.30*	*84668*		*84668*		*84668*
Documentos por pagar	*29881*	*1.30*	*38845*	*30025*	*68870*	*1902*	*70772*
Pasivo a largo plazo	*195020*		*195020*	*45037*	*240057*	*2853*	*242910*
Total pasivo	*364967*		*415951*				*495768*
Capital	*316714*		*316714*	*75061*	*391775*	*4756*	*396531*
Utilidades retenidas	*123459*		*163894*		*154382*		*154382*
Total pasivo capital	*805140*		*896559*		*1037170*		*1046682*
FEN			*150123*		*9512*		

Fuente: Elaboración Propia (2023)

1.1.2. Método de porcentaje sobre ventas

$$FEN = A\,S - L\,S - MS1\,(1-d)$$

FEN = Fondos adicionales (externos) necesarios.
A = Activo que se incrementa
L = Pasivo que se incrementa
S = Incremento en ventas
S1 = Ventas proyectadas
M = Margen de utilidad
d = Dividendos

Tabla 2: Estado Financiero

Ventas anuales	*128193*	*Efectivo*	*32000*	*Cuentas por pagar*	*21500*
Ventas Proyectadas	*210000*	*Cuentas por cobrar*	*21000*	*Pasivo acumulado*	*23000*
Utilidades retenidas	*42%*	*Inventario*	*23000*	*Hipoteca*	*18000*
Margen de utilidad	*10%*	*Activo circulante*	*7600*	*Total pasivo*	*62500*
		Activo fijo	*41000*	*Capital*	*33500*
		Activo total	*117000*	*Utilidades retenidas*	*21000*
Ventas anuales	*Efectivo 100:x*			*Pasivo y Capital*	*117000*
	Efectivo	*24.96%*	*24.96%*	*Cuentas por pagar*	*16.77%*
Ventas proyectadas	*210000*	*Cuentas por cobrar*	*16.38%*	*Pasivo acumulado*	*17.94%*
Ventas anuales	*128193*	*Inventario*	*17.94%*	*Hipoteca*	*-*
Incremento a ventas	*81807*	*Activo Circulante*	*59.29%*	*Total pasivo*	*34.71%*
		Activo fijo	*31.98%*	*Capital*	*-*
		Activo total	*91.27%*	*Utilidades retenidas*	*-*
				Pasivo y Capital	*34.71%*

Fuente: Elaboración propia (2023)

FEN = (0.9127)81807 – (0.3471)81807 – (0.10)210000(1-0.58)

FEN = 74567.07 – 28395.21 – 21000(0.42)

FEN = 46261.86 – 8820

FEN = 37441.86

1.2. Presupuestos

Es un programa que muestra los flujos proyectados de efectivo de una empresa durante un periodo de tiempo explícito, incluyendo las entradas, salidas y saldos. Este instrumento es esencial para la gestión financiera de la empresa, ya que permite una planificación adecuada del flujo de efectivo y ayuda a evitar problemas de liquidez (Weston & Brigham, 2019).

Uno de los elementos clave en el presupuesto de efectivo es el saldo de efectivo fijado como meta, que es el saldo deseado que una empresa planea mantener con la finalidad de realizar operaciones de negocios. Este saldo se determina a partir de la evaluación de requerimientos de efectivo de la empresa y de los riesgos asociados a las operaciones (Van Horne & Wachowicz, 2021).

Además del presupuesto de efectivo, existe otra herramienta financiera que resulta útil para analizar el rendimiento de la empresa: el sistema DuPont de análisis financiero. Este sistema permite la elaboración de un análisis integral de las razones de rotación y de margen de utilidad sobre ventas, y concibe la forma en que diversas razones interactúan entre sí para determinar la tasa de rendimientos sobre activos (ROA). El ROA es una medida fundamental de la rentabilidad de la empresa y se utiliza con frecuencia para evaluar la eficacia de la gestión financiera (Gómez & Ruiz, 2020).

Sin embargo, el uso del control del ROA también presenta desventajas. En primer lugar, puede haber problemas asociados a la depreciación de los activos, ya que su valor disminuye con el tiempo, lo que puede afectar la precisión del cálculo del ROA. En segundo lugar, el valor en libro de los activos, que es el valor registrado en contabilidad, puede no reflejar su valor real en el mercado.

Además, la fijación de precios de transferencia, que es el precio al que una empresa transfiere bienes o servicios a otra unidad de la misma empresa, puede afectar la medición del ROA. Finalmente, el uso del control del ROA puede generar pérdidas de tiempo y esfuerzo si no se realiza de manera adecuada, y puede haber limitaciones en su aplicación dependiendo de las condiciones de la industria (Horngren, Sundem, & Stratton, 2022).

Es importante destacar que el presupuesto de efectivo y el control del ROA son herramientas fundamentales en la gestión financiera de la empresa. Aunque el uso del control del ROA presenta desventajas, su correcta aplicación puede proporcionar una valiosa información sobre el rendimiento financiero para fortalecer la gestión decisional.

1.3. Flujos de efectivo

Tabla 3: Flujos de efectivo

Cobranza								
10%					*Mismo mes*			
20%					*30 días*			
30%					*60 días*			
40%					*90 días*			
Compras								
40%					*s/.Ventas*			
Gastos								
Sueldos					*27000*			
Renta					*18000*			
Luz					*3600*			
Essalud					*4200*			
Teléfono					*3200*			
Agua					*2500*			
Efectivo inicial					*128000*			
Efectivo fijo					*42000*			
Concepto	*Enero*	*Febrero*	*Marzo*	*Abril*	*Mayo*	*Junio*	*Julio*	*Agosto*
Ventas	*1479877*	*79795*	*150123*	*177988*	*201578*	*211147*	*378898*	*601547*
Mismo mes			*12012*	*17799*	*20158*	*21115*	*37890*	*60155*
30 días			*35959*	*30025*	*35598*	*40316*	*42229*	*75780*
60 días			*44963*	*53939*	*45037*	*53396*	*60473*	*63344*
90 días			*59951*	*71918*	*60049*	*71195*	*80631*	*84459*
Entradas			*95934*	*101762*	*100792*	*114827*	*140593*	*199278*
Compras		*71918*	*60049*	*71195*	*80631*	*84459*	*151559*	*240619*
Pago a compras			*71918*	*60049*	*71195*	*80631*	*84459*	*151559*
Sueldos			*27000*	*27000*	*27000*	*27000*	*27000*	*27000*
Renta			*18000*	*18000*	*18000*	*18000*	*18000*	*18000*
Luz			*4600*	*4600*	*4600*	*4600*	*4600*	*4600*
Essalud			*4200*		*4200*		*4200*	
Teléfono			*3200*	*3200*	*3200*	*3200*	*3200*	*3200*
Agua			*2500*		*2500*		*2500*	*2500*
Pagos			*127918*	*111849*	*127195*	*132431*	*140459*	*203359*
Ganancia o Perdida			*-31984*	*-10087*	*-26403*	*-17605*	*134*	*-4081*
Efectivo inicial			*128000*	*96016*	*85929*	*59526*	*41922*	*42056*
Efectivo acumulado			*96016*	*85929*	*59526*	*41922*	*42056*	*37975*
Efectivo fijo			*42000*	*42000*	*42000*	*42000*	*42000*	*42000*
Exceso de efectivo			*54016*	*43929*	*17526*	*-78*	*56*	*-4025*

Fuente: Elaboración propia (2023)

1.4. Administración del gasto corriente

La administración del efectivo es un aspecto fundamental en la gestión financiera de cualquier empresa. Como afirman Gupta y Srivastava (2019), el efectivo es un "activo que no genera utilidades", pero es necesario para pagar la mano de obra, materia prima, impuestos, dividendos o la compra de activos fijos. Sin embargo, el mantenimiento excesivo de efectivo también puede ser perjudicial para la empresa, ya que puede dar lugar a oportunidades perdidas de inversión y reducir la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, el administrador financiero debe encontrar un equilibrio entre la cantidad de efectivo que la empresa debe mantener para permitir la realización de sus actividades normales de negocios y el exceso de efectivo que se debe invertir en otros activos que generen rendimientos positivos (Gupta & Srivastava, 2019).

La minimización de la cantidad de efectivo que se debe mantener para permitir la realización de actividades normales de negocios es uno de los principales propósitos en la administración del efectivo. Sin embargo, esto no significa que el ente deba mantener un saldo de efectivo mínimo en todo momento. La empresa debe tener suficiente efectivo para aprovechar los descuentos comerciales, mantener la reputación crediticia, satisfacer las necesidades inesperadas de efectivo y para cubrir los saldos para transacciones, los saldos preventivos y los saldos especulativos (Gupta & Srivastava, 2019). De esta manera, la razón principal para mantener un saldo de efectivo para transacciones es para permitir a la empresa realizar pagos y cobros rutinarios. Según el estudio de investigación realizado por Badal et al. (2020), los saldos para transacciones se asocian con los pagos y las cobranzas rutinarias.

Por otro lado, los saldos preventivos son un saldo de efectivo que se mantiene en reserva para cubrir las fluctuaciones aleatorias e imprevistas en los flujos de entrada y salida de efectivo, mientras que los saldos especulativos se utilizan con el fin de capacitar a la empresa en el aprovechamiento de cualquier compra de utilidad que pudiera surgir (Gupta & Srivastava, 2019). Así la gestión adecuada del efectivo también implica la implementación de técnicas y estrategias adecuadas para administrar tanto los flujos de entrada como de salida del efectivo de una empresa. Por ejemplo, una técnica efectiva es la sincronización de los flujos de efectivo, lo que significa que los flujos de entrada coinciden con los flujos de salida, permitiendo que una empresa mantenga saldos bajos para las transacciones (Gupta & Srivastava, 2019).

Además, existen otras técnicas de administración del efectivo, como la compensación de cheques, la flotación de desembolsos, la flotación de cobranzas y la aceleración de las entradas de efectivo (Gupta & Srivastava, 2019). Por ejemplo, la implementación de un plan de apartado de efectivo también puede ser útil para asegurar que la empresa tenga suficiente efectivo disponible para cubrir los gastos a corto plazo. Este plan implica establecer una cantidad específica de efectivo que se reservará para cubrir los gastos durante un período determinado, y cualquier excedente se invertirá en otros activos para generar ganancias adicionales (Gupta & Srivastava, 2019).

Es importante que los administradores financieros encuentren el equilibrio adecuado entre mantener suficiente efectivo para operar y minimizar el exceso de efectivo, lo que podría reducir la rentabilidad de la empresa. La implementación de técnicas y estrategias adecuadas también puede ayudar a maximizar los flujos de efectivo y mejorar la eficiencia financiera de la empresa.

Conceptos relacionados:

- *Transacciones: Los saldos de efectivo que se asocian con los pagos y las cobranzas rutinarias se conocen como saldos para transacciones.*
- *Compensación a los bancos por el suministro de préstamos y servicios: Si un banco está proporcionando servicios a un cliente, puede exigirle que mantenga un saldo mínimo en depósito para compensar los costos resultantes del suministro de tales servicios.*
- *Saldos preventivos: un saldo de efectivo que se mantiene en reserva para cubrir las fluctuaciones aleatorias e imprevistas en los flujos de entrada y salida de efectivo.*

– *Saldos especulativos: Se utilizan con el fin de capacitar a la empresa en el aprovechamiento de cualquier compra de utilidad que pudiera surgir.*
– *Técnicas de administración del efectivo: Una eficaz administración del efectivo incluye una adecuada administración tanto de flujos de entrada como de salida del efectivo de una empresa, lo cual implica:*

- *Flujos de efectivo sincronizados: Situación en la cual los flujos de entrada coinciden con los flujos de salida, permitiendo que una empresa mantenga saldos bajos para las transacciones.*
- *Compensación de cheques: Proceso que se sigue para convertir en efectivo y depositar a la cuenta del beneficiario un cheque que ha sido emitido y enviado por correo.*
- *Flotación de desembolsos: Valor de los cheques que hemos emitido pero que aún están siendo procesados y que por lo tanto no han sido deducidos por el banco del saldo de nuestra cuenta.*
- *Flotación de cobranzas: El monto de los cheques que hemos recibido pero que aún no han sido acreditados a nuestra cuenta.*
- *Flotación neta: La diferencia entre nuestro balance de chequera y el balance que muestran los libros del banco.*
- *Aceleración de Las entradas de efectivo.*
- *Plan de apartados postales bancarios: Un procedimiento que se usa para acelerar las cobranzas y para reducir la flotación. Se vale del uso de apartados postales instalados en las áreas locales del pagador.*
- *Débitos preautorizados: Permite que los fondos sean automáticamente transferidos de la cuenta de un cliente a la cuenta de una empresa en fechas determinadas, con esto se perderá la flotación de desembolso inherente al sistema que se basa en transacciones con papel.*
- *Banca de concentración: Aquel banco de mayor magnitud hacia el cual una empresa canaliza los fondos provenientes de los bancos depositarios locales que operan sus apartados postales.*
- *Cheque de transferencia de depositario: Un cheque cuyo uso se restringe para hacer depósitos a favor de una cuenta en particular y en un banco específico.*



Figura 25: Conceptos relacionados a la administración del gasto corriente. Fuente: Elaboración propia (2023)

2. EL PRESUPUESTO DENTRO DE UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

2.1. El presupuesto en el ámbito del abordaje estratégico

El presupuesto es una herramienta esencial en la gestión financiera de cualquier empresa, ya que ayuda a planificar y controlar los recursos económicos a corto plazo (Mashkoor et al., 2020). Según Khoiri y Kamilah (2019), se constituye en una herramienta que permite a las empresas establecer objetivos claros y cuantificables para cada departamento y unidad de la empresa, y también ayuda a evaluar el rendimiento financiero.

Evidentemente, el presupuesto debe ser parte integral del accionar estratégico de la empresa, ya que es la herramienta que permite controlar y monitorear el desempeño de los objetivos y fines señalados en el mismo (Arslan, 2020). De allí, se infiere que el plan estratégico establece la visión, la misión y los objetivos de la empresa a largo plazo, y el presupuesto es el medio para traducir estos objetivos en términos cuantificables y medibles a corto plazo.

Desde esta perspectiva, Gupta y Srivastava (2019), manifiestan que el presupuesto ayuda a las empresas a optimizar el uso de sus recursos, y a alinear los objetivos a corto plazo con los definidos a largo plazo. Además, permite identificar las áreas donde se requieren ajustes y mejoras en la gestión financiera de la empresa.

Es importante destacar que el presupuesto no debe ser visto como una herramienta estática, sino como un proceso continuo de planificación y control financiero (Mashkoor et al., 2020). Según Khoiri y Kamilah (2019), el presupuesto debe ser revisado y actualizado regularmente para adaptarse a las circunstancias inconstantes del mercado y de la empresa.

2.2. Ciclo Presupuestario

El ciclo presupuestario es un proceso que implica una serie de etapas sucesivas e interrelacionadas que se adaptan a las particularidades del negocio, el estilo de dirección y el entorno nacional e internacional. Estas fases se dan a partir de la definición de un marco por parte de la alta dirección, donde se establecen las directrices para la elaboración de los planes de acción, programas y presupuestos (Abidin et al., 2019).

En este accionar, los departamentos o unidades operativas establecen centros de responsabilidad que se encargan de planificar actividades presupuestarias dentro de plazos establecidos por la alta dirección organizacional (Dalkir et al., 2019). Así, para llevar a cabo el presupuesto de manera óptima, es imperativo coordinar y negociar entre los miembros de cada área, utilizando la experiencia significativa previa y tomando en cuenta las posibles contingencias (Mansor et al., 2020).

Por lo tanto, la aprobación de los altos directivos al finalizar el proceso de elaboración presupuestaria de las unidades operativas, después de realizar los ajustes necesarios, resulta fundamental para el aseguramiento de la coherencia y eficacia del instrumento presupuestario (Koay et al., 2019). Durante este proceso, las personas encargadas establecen una conexión formal entre los centros de responsabilidad y las cifras o montos más significativos (Ismail et al., 2020).

Es importante realizar un seguimiento constante para establecer el grado de precisión entre lo proyectado dentro del presupuesto y lo efectivamente real, por lo que permitirá estimar la corrección en el futuro de fallas o equivocaciones que pudieron haberse permitido (Haque et al., 2020). Este seguimiento ayuda a corregir y ajustar el presupuesto para asegurar que se estén cumpliendo los objetivos establecidos en el marco estratégico de la organización (Zainuddin et al., 2021).

2.3. Ventajas del presupuesto

Entre las principales ventajas del presupuesto se encuentran:

- *Obliga a la planeación: El presupuesto obliga a las empresas a planificar sus actividades y operaciones con anticipación, lo que les permite establecer objetivos y metas realistas y coherentes con su visión y estrategia organizacional. Al respecto, Callejas y Galindo (2019), manifiestan que la planeación es la base para una gestión empresarial efectiva y permite anticipar las contingencias y desafíos futuros.*

- *Proporciona criterios para analizar el desempeño: mediante este se establecen indicadores y metas cuantitativas que sirven como criterios para la evaluación del desempeño de la empresa, de sus unidades y de sus empleados. En este sentido, Kuenkaikaew y Esteban (2021), expresan que la evaluación del desempeño es esencial para identificar áreas de mejora y fortalecer la competitividad de la empresa.*

- *Facilita la coordinación de actividades: Efectivamente, permite coordinar las actividades y recursos de la empresa, de manera que se puedan aprovechar mejor las oportunidades y reducir los riesgos y costos. (Duarte y Meléndez, 2020).*

- *Obliga a la ejecución de planes: El presupuesto establece un plan de acción concreto que debe ser ejecutado en el periodo previsto, lo que obliga a la empresa a tomar decisiones y a actuar de manera efectiva, coincidiendo con lo expresado por Valbuena y Ramírez (2020), dado que la ejecución de planes es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, generándose valor y una mejor percepción de los clientes y otros interesados.*

- *Fomenta la comunicación: El presupuesto implica una comunicación clara y transparente entre los miembros de la empresa, ya que todos deben estar alineados en torno a los objetivos y metas establecidos. En este aspecto, cabe mencionar lo expresado por Salazar y Jiménez (2022), en que la comunicación es esencial para el trabajo en equipo y para la creación de una cultura organizacional que favorezca la innovación y la creatividad, por lo cual, la visión en la elaboración del presupuesto representa una convergencia y participación de saberes.*

- *Coadyuva en el descubrimiento de situaciones problemáticas internas: Permite identificar rápidamente los problemas y desviaciones en la gestión empresarial, lo que facilita su corrección y prevención en el futuro. (Ayala y León, 2021)*

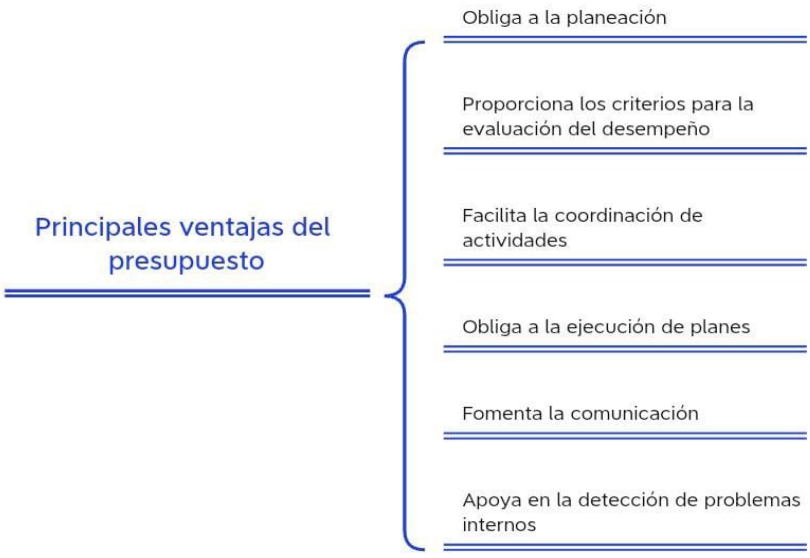


Figura 26: Principales ventajas del presupuesto. Fuente: Elaboración propia (2023)

2.4. Clasificación del presupuesto

A partir de él, se establecen los objetivos y las metas a alcanzar, se asignan los recursos necesarios para lograrlos y se realiza un seguimiento constante de los resultados obtenidos. Sin embargo, para que el presupuesto sea realmente efectivo, es necesario clasificarlo en distintas categorías que permitan una gestión integral y coordinada de los recursos.

En este sentido, el presupuesto general o maestro, que recibe la aprobación del Directorio, se compone de diferentes tipos parciales presupuestales, siendo los más significativos el de operación, financiero y el de inversiones. A continuación, proporcionaremos una breve descripción de cada uno de ellos y su relevancia en la gestión empresarial.

- *El presupuesto de operación es aquel que se encarga de planificar los ingresos y los gastos relacionados con las actividades operativas de la empresa. Incluye, entre otras cosas, los costos de producción, los gastos de administración y ventas, y los ingresos por ventas y servicios. Según Marroquín (2019), este presupuesto permite identificar los costos y los ingresos asociados a cada área de la empresa, lo que permite una toma de decisiones más informada y eficiente.*

- *Por su parte, el financiero se encauza en la gestión de los recursos financieros de la empresa, tales como el efectivo, las cuentas por cobrar y por pagar, y los préstamos bancarios. Su objetivo es mantener una adecuada liquidez y solvencia en la empresa, para lo cual se establecen políticas de endeudamiento, de inversión y de financiamiento. De acuerdo con Arancibia (2020), este presupuesto es esencial, ya que permite anticipar y controlar las necesidades de financiamiento y evitar situaciones de insolvencia.*

- *Finalmente, el presupuesto de inversiones se encarga de planificar y controlar los recursos destinados a proyectos de inversión a largo plazo, tales como la compra de maquinaria, la construcción de una nueva planta o la adquisición de una empresa. Ello, coincide con Reyes (2021), cuando infiere que permite evaluar la rentabilidad de las inversiones y su impacto en la empresa, así como establecer los plazos y los requerimientos pertinentes del caso.*

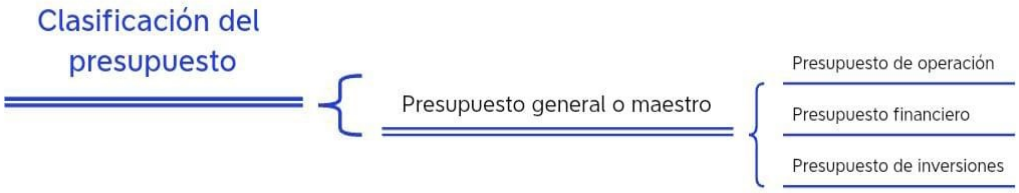


Figura 27: Clasificación del presupuesto. Fuente: Elaboración propia (2023)

2.5. Flujograma de Presupuestos y Programas Presupuestales

El flujograma de presupuestos y programas presupuestales es una herramienta significativa en la gestión presupuestaria, que permite visualizar de manera clara y ordenada los objetivos generales, metas específicas y estrategias básicas de un plan estratégico (L.P.). En correspondencia, Pinto (2019), menciona que el flujograma es un esquema gráfico que muestra la secuencia lógica de un proceso o procedimiento, y en el caso de la gestión presupuestaria, se utiliza para representar las etapas de elaboración, aprobación, ejecución y seguimiento del presupuesto.

En este sentido, es importante destacar que los objetivos generales, metas específicas y estrategias básicas deben estar alineados con el plan estratégico de la organización, para garantizar la coherencia entre la gestión presupuestaria y los objetivos estratégicos de la misma, dado que la planificación estratégica lleva implícito el establecimiento de los objetivos, metas y estrategias para alcanzarlos, y se define la asignación de recursos necesaria para ello. (Pérez, 2020)

Así mismo, el flujograma de presupuestos y programas presupuestales también incluye la elaboración de programas presupuestarios, que son herramientas específicas para la asignación de recursos a objetivos y metas específicas dentro del plan estratégico (L.P.). De acuerdo con Torres (2021), los programas presupuestarios permiten identificar los recursos necesarios para metas determinadas, y establecen una relación clara entre los objetivos estratégicos y la asignación de recursos presupuestarios.

2.6. Bases de presupuesto

Como se ha mencionado, resulta imperativo en la planificación y control financiero. En este orden, las bases de presupuesto se constituyen en los elementos fundamentales que se utilizan para la elaboración del presupuesto maestro y su seguimiento. En este sentido, se deben considerar diversas variables que inciden en la rentabilidad y viabilidad de la empresa.

Desde este perspectiva, es el fundamento para la elaboración de todos los demás presupuestos, ya que es a partir de las proyecciones de ventas que se establecen las cantidades a producir y las compras de materiales necesarias para la fabricación de los productos. De igual forma, el presupuesto de producción se encarga de la planificación de los recursos para la fabricación de los bienes.

Seguidamente, el presupuesto de material directo permite determinar los requerimientos de insumos precisos para la producción de los bienes, así como los costos de los mismos. En este sentido, se deben tener en cuenta tanto los usos de los materiales directos como las compras realizadas.

A ello se suma el presupuesto de mano de obra, elemento importante en la elaboración del presupuesto, ya que permite precisar los costos de la mano de obra necesaria para la producción de los bienes. Por su parte, el presupuesto de costos indirectos de elaboración engloba los costos fijos y variables de la planta y otros gastos asociados a la producción.

De la misma manera, el presupuesto de inventarios es un elemento clave en la planificación de la producción y compras de materiales, ya que permite determinar el nivel de existencias necesarias para cubrir la demanda.

Seguidamente, el presupuesto de costos de ventas permite determinar los costos de los bienes vendidos, lo que a su vez permite calcular el margen de beneficio bruto y el costo de ventas.

En este mismo orden de ideas, el presupuesto de gastos administrativos y de ventas incluye los costos necesarios para la administración y comercialización de los productos. Los gastos administrativos incluyen los costos fijos asociados con la gestión administrativa de la empresa, mientras que los gastos de ventas se refieren a los costos variables asociados con la comercialización de los productos.

En este orden, el presupuesto neto financiero incluye los ingresos y gastos financieros de la empresa, y el estado de resultados presupuestarios refleja los ingresos y gastos esperados para un período determinado. El presupuesto de inversión presupuestada es el plan de inversión de capital que se tiene previsto efectuar en un período determinado, y el estado de flujo de caja presupuestado permite establecer el flujo de efectivo esperado en un período determinado.

Finalmente, el estado de situación financiera presupuestado refleja la situación financiera esperada de la empresa en un momento determinado.

Estos elementos se resumen de este modo:

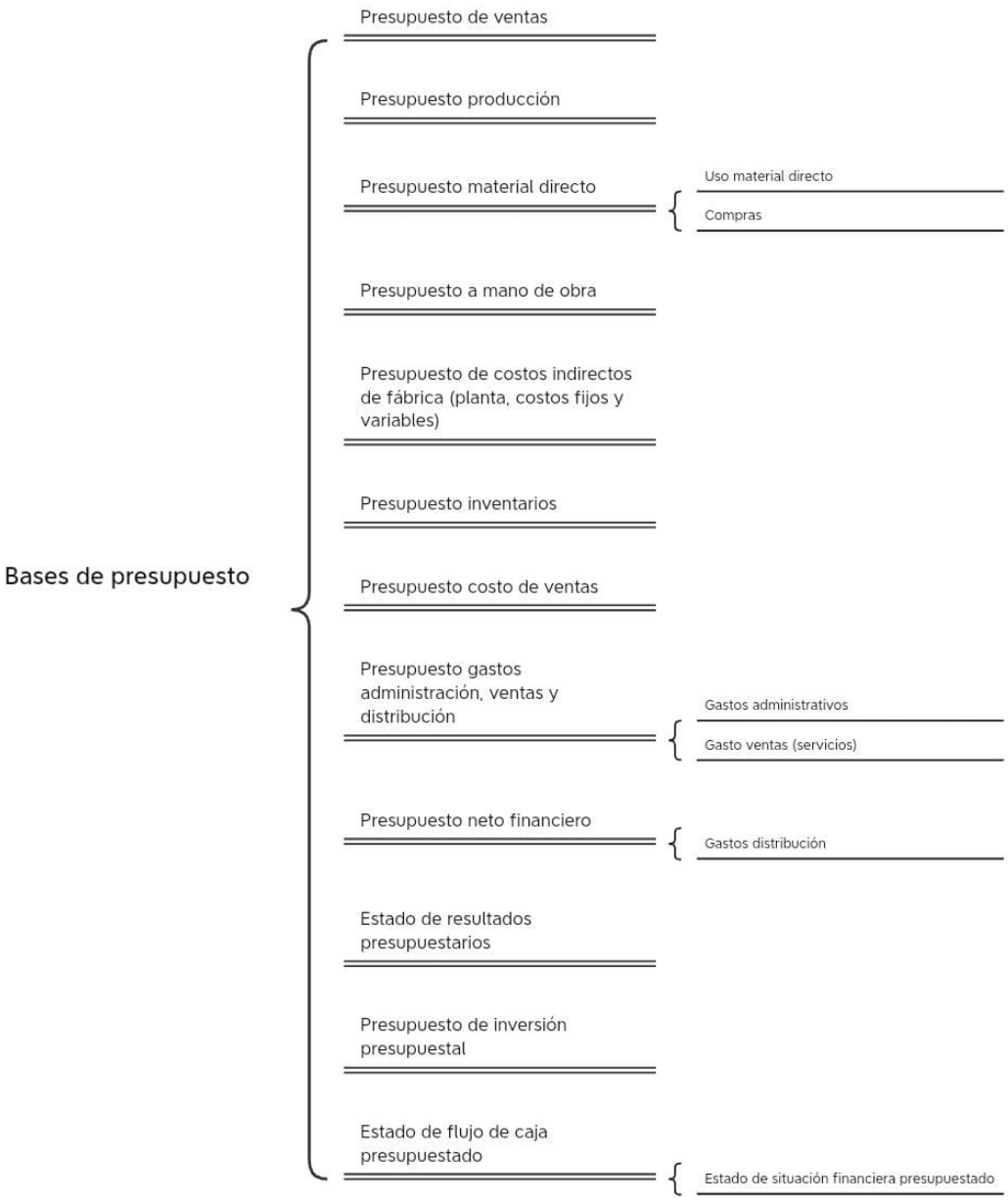


Figura 28: Bases de presupuesto Fuente: Elaboración propia (2023)

2.7. Presupuesto de operaciones

El presupuesto operativo es de uso significativo para la gestión financiera de la empresa, ya que permite planificar y controlar las operaciones y los recursos necesarios para llevarlas a cabo, coincidiendo con lo expresado por González-Cruz y Guerrero (2021), cuando expresa "el presupuesto operativo es un plan financiero que refleja los ingresos, costos y gastos que se esperan para el próximo periodo fiscal, y que se elabora con el fin de controlar y medir la eficacia de la gestión empresarial" (p. 3).

Desde esta perspectiva, el presupuesto operativo consta de varios programas inter conexos, ya que los insumos de datos de un área resultan significativos para las otras en lo referente a las bases del presupuesto. Así se tienen:

- *Presupuesto de ventas o ingresos: es el plan financiero que establece los ingresos esperados por la venta de productos o servicios durante el periodo presupuestario. Velázquez y Aguirre (2019), lo definen de esta manera: " es la base para la elaboración del resto de los presupuestos operativos, ya que proporciona información sobre la demanda esperada de los productos o servicios de la empresa" (p. 49).*

- *Presupuestos de producción: son planes financieros que establecen costos y recursos necesarios para producir los productos o servicios que la empresa vende. Al respecto, Flores y García (2020), lo establecen como "fundamental para la planificación y el control de la producción, ya que permite establecer los objetivos de esta, recursos necesarios y costos esperados para el periodo presupuestario" (p. 86).*

- *Presupuesto de materiales directos (uso y compras): plan financiero que establece costos y la cantidad de materiales directos necesarios para la producción de los productos o servicios. De ello, Quiroz y Medina (2022), destacan que resulta "importante para la gestión de los recursos y la planificación de la producción, ya que permite estimar los costos de los materiales y programar las compras necesarias para el periodo presupuestario" (p. 67).*

- *Presupuesto de mano de obra directa de fabricación: establece los costos y la cantidad de mano de obra necesaria para la producción de los productos o servicios. Al respecto, González-Cruz y Guerrero (2021), estiman que resulta significativo "para la planificación de la producción y la gestión de los recursos humanos, ya que permite estimar los costos de la mano de obra y programar las contrataciones necesarias para el periodo presupuestario" (p. 4).*

- *Presupuesto de costos indirectos de fabricación: establece costos indirectos necesarios para la producción de los productos o servicios, como el alquiler de la fábrica, energía eléctrica, suministro de agua y otros servicios necesarios para la producción. Según Flores y García (2020), "es fundamental para la planificación y el control de los costos de producción, ya que permite estimar costos indirectos y programar los pagos necesarios para el periodo presupuestario" (p. 87).*

- *Presupuesto de inventario final y costos de bienes terminados: se enfoca en el valor del inventario final y costos de los productos terminados al final del periodo presupuestario. Según Velázquez y Aguirre (2019), "es importante para la gestión de los inventarios y la evaluación de la rentabilidad de la producción, ya que permite estimar el valor del inventario final y el costo de los productos vendidos" (p. 50).*

- *Presupuesto de costo de ventas (bienes vendidos): es el plan financiero que establece costos de los productos vendidos durante el periodo presupuestario. Quiroz y Medina (2022), expresan que se concentra en "la evaluación de la rentabilidad de la empresa, ya que permite estimar el costo de los productos vendidos y determinar el margen de contribución y la utilidad bruta" (p. 68).*

- *Presupuesto de gastos administrativos, de ventas y de distribución (por funciones): son planes financieros que establecen gastos necesarios para las funciones administrativas, de ventas y de distribución de la empresa durante el periodo presupuestario. Al respecto, González-Cruz y Guerrero (2021), destacan que "permite estimar los costos de las funciones administrativas, de ventas y de distribución y determinar el margen de contribución y la utilidad neta" (p. 5).*

- *Presupuesto de ingresos y gastos financieros: plan financiero que establece los ingresos y los gastos financieros esperados durante el periodo presupuestario. Según Flores y García (2020), permite "planificar y controlar los ingresos y los gastos financieros y determinar la rentabilidad de las operaciones financieras" (p. 88).*

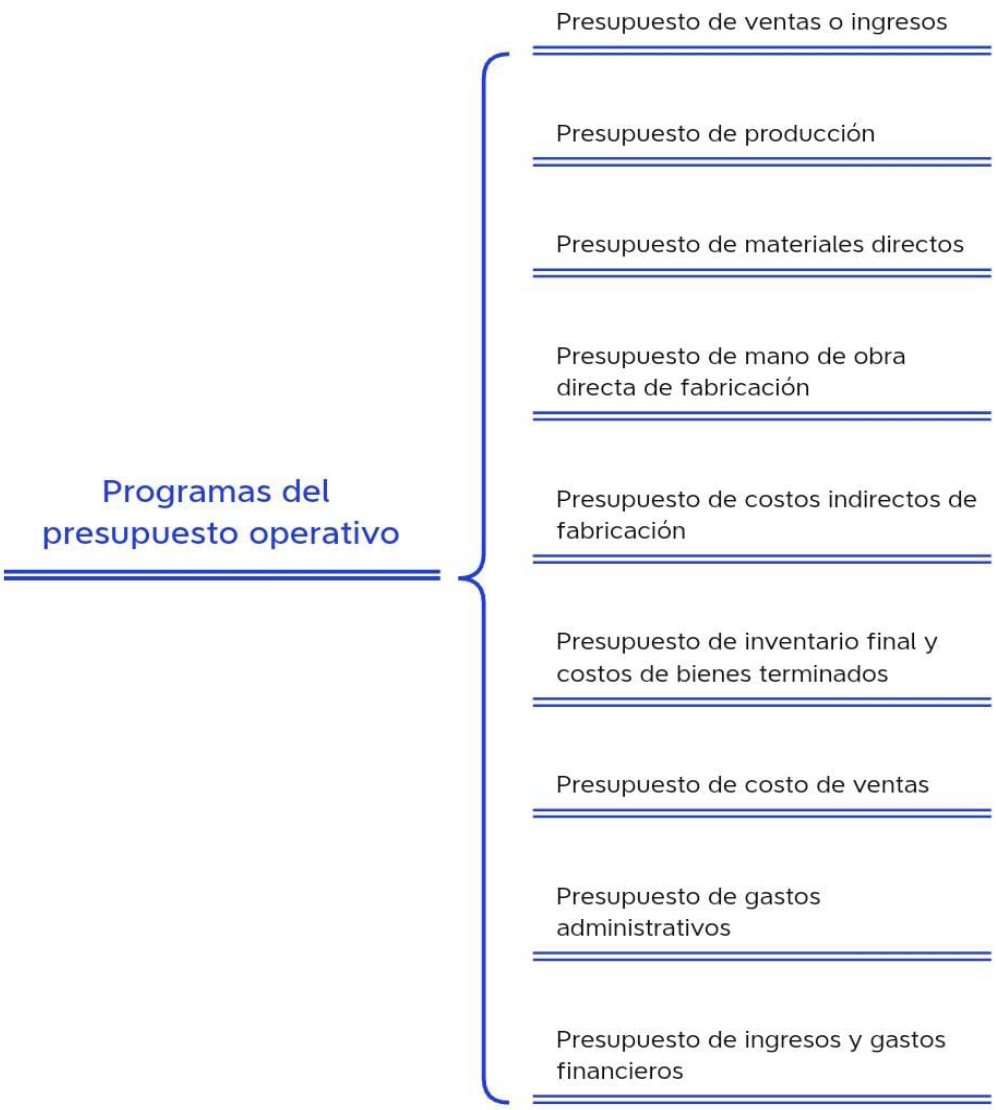


Figura 29: Programas del presupuesto operativo. Fuente: Elaboración propia (2023)

La elaboración de todos estos presupuestos y sub-presupuestos conduce a la preparación de un Estado de Resultado proyectado, el cual marca el comienzo del presupuesto financiero.

El presupuesto de operaciones se elabora teniendo en cuenta el corto plazo, generalmente para ser ejecutado dentro de un año. Aunque en algunos casos se extiende hasta dos o tres años, la cantidad de detalles manejados en estos programas dificulta una proyección precisa a largo plazo. Este presupuesto suele ser fijo (estático) y permite compararlo con la situación real al finalizar el período contemplado, que normalmente es de un año. En caso de ser flexible, requeriría cambios en todos los programas. La elaboración del presupuesto operativo se adapta a cada tipo de empresa. En el caso de empresas no productoras de bienes, como comerciantes, empresas de servicios o almacenes, algunos de estos presupuestos pueden no ser relevantes, limitándose solo a aquellos necesarios o resumidos en unos pocos.

Hay que destacar que la participación del personal de nivel jerárquico base de la compañía, es de gran importancia en este presupuesto; ya que son ellos quienes llevarán a cabo la ejecución de estos programas, y la información que manejan resulta ser valiosa para la planificación.

2.7.1. Planeación integral de ventas o ingresos

La planeación integral de ventas o ingresos es una herramienta fundamental para cualquier empresa, ya que permite anticipar y prepararse para las condiciones del mercado y las futuras demandas de los clientes. Como señala Serrano et al. (2019), un presupuesto de ventas es crucial para la planificación integral de la empresa, ya que constituye la base sobre la que se desarrollan los planes tácticos y estratégicos. Además, el presupuesto de ventas pone en evidencia las proyecciones de ventas tanto en unidades físicas como monetarias.

De acuerdo con O'Brien y Marakas (2021), "el planeamiento de ventas abarca tanto el corto como el mediano plazo y debe estar en función de los planes tácticos y estratégicos de la empresa" (p.9). Por lo tanto, el presupuesto de ventas debe detallar los efectos de las operaciones tácticas y bosquejar los resultados usuales de las actividades a mediano plazo. Este plan lo establece, fundamentalmente, el área de ventas, como afirman Soto et al. (2022). Los autores también coinciden en señalar que el presupuesto de ventas "debe ser el primer presupuesto en elaboración, y se debe comenzar por el factor o función limitante en el nivel de actividad" (p12).

Es importante distinguir entre un plan o presupuesto de ventas y un pronóstico, como señala Cruz (2020): "Un pronóstico es una apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación basada en supuestos" (p.22), mientras que el plan de ventas es una "combinación de decisiones tácticas y estratégicas que se desarrollan a partir del pronóstico" (p.7).

Atendiendo lo indicado por Gómez et al. (2021), se deben seguir varios pasos para la generación de un plan de ventas. En primer lugar, es determinante el establecimiento de políticas de planificación de ventas y precisar responsabilidades. Seguidamente, se deben generar uno o más pronósticos de ventas coherentes con estas políticas, supuestos básicos y condiciones del mercado. Además, es importante evaluar otros factores limitantes, como la capacidad de la planta, suministro de materias primas, disponibilidad de personal y canales de distribución. Es esencial desarrollar estos planes de ventas tanto a nivel estratégico y táctico, y garantizar el compromiso y la participación constante de la directiva decisoria para lograr las metas establecidas en el plan integral de ventas.

Según Martínez y Reyes (2022), la elaboración del plan de ventas es muy particular para cada empresa, ya que deben ser considerados factores tales como: " La mezcla de líneas, productos y modelos; Relación de costos-volumen-utilidad y Control de gastos relacionados con las ventas". (p.8)

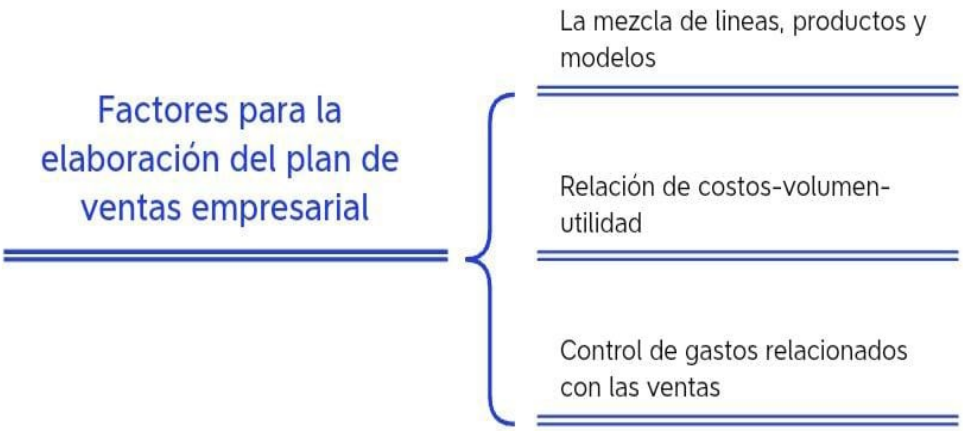


Figura 30: Factores para la elaboración del plan de ventas empresarial. Fuente: Elaboración propia (2023)

Para valorar la ejecución de este plan, se generan los respectivos reportes de control al desempeño, precisando un análisis de las variaciones sobre las que se toman medidas, como señala Suárez (2021).

La implementación exitosa de este plan depende en gran medida de la comprensión y el compromiso de los directivos de decisión, así como del uso de herramientas tecnológicas adecuadas para la recopilación y análisis de datos

2.7.2. Planeación de la producción e inventarios

Estas son actividades clave en cualquier empresa que produzca bienes tangibles. En este sentido, el propósito de la planificación de la producción es garantizar que se compensen necesidades de clientes y usuarios de manera efectiva y eficiente, mientras que el control de inventarios busca asegurar que la empresa tenga suficiente inventario disponible para satisfacer la demanda del mercado sin incurrir en costos innecesarios de almacenamiento.

Según Becerra et al. (2019), la planificación de la producción se puede dividir en dos partes principales: planificación a largo plazo y planificación a corto plazo. La planificación a largo plazo se enfoca en objetivos a largo plazo de la empresa, como aumentar la capacidad de producción o expandir el mercado, mientras que la planificación a corto plazo se enfoca en cuestiones de producción inmediatas, como la programación de la producción y la asignación de recursos.

Por otro lado, la política de control de inventarios está influenciada por varios factores, entre los que se encuentran la incertidumbre de la demanda, costos de almacenamiento y capacidad de producción (Álvarez et al., 2020). Según Soto et al. (2021), el control de inventarios también está influenciado por la interconexión de los sistemas de producción y logística.

Es importante tener en cuenta que la planificación de la producción y control de inventarios son interdependientes. Según Avilés et al. (2022), una planificación de producción adecuada puede minimizar los niveles de inventario necesarios para satisfacer la demanda del mercado, mientras que una política de control de inventarios efectiva puede ayudar a evitar la falta de stock y los costos asociados con el exceso de inventario.

De allí que el desarrollo de un presupuesto de producción es una tarea fundamental, permitiendo planificar y controlar la producción, asegurando los propósitos de inventario disponible sin incurrir en costos innecesarios de almacenamiento. Para lograr esto, se utiliza una ecuación basada en el concepto básico de balance de unidades, que considera la producción, el inventario final de productos terminados, las ventas entregadas y el inventario inicial de productos terminados (Becerra et al., 2019).

Ello, resulta muy significativo dado que son procesos que permiten a las empresas operar de manera efectiva y eficiente en el mercado. Es importante que estas actividades se realicen de manera coordinada y eficiente para lograr un equilibrio óptimo entre la oferta y la demanda.

2.7.3. Planeación de materiales directos

La planeación de materiales directos es una actividad fundamental en la gestión de la producción, ya que los materiales directos son recursos críticos para la fabricación de productos terminados. El presupuesto de materiales directos implica tres aspectos clave (Hernández, 2019):

- *Determinación de cantidad y costo de insumos de materias primas pertinentes para la ejecución de lo programado en producción*

- *Establecimiento del nivel esperado de inventario de materia prima*

- *La preparación del presupuesto de adquisición de materia prima.*

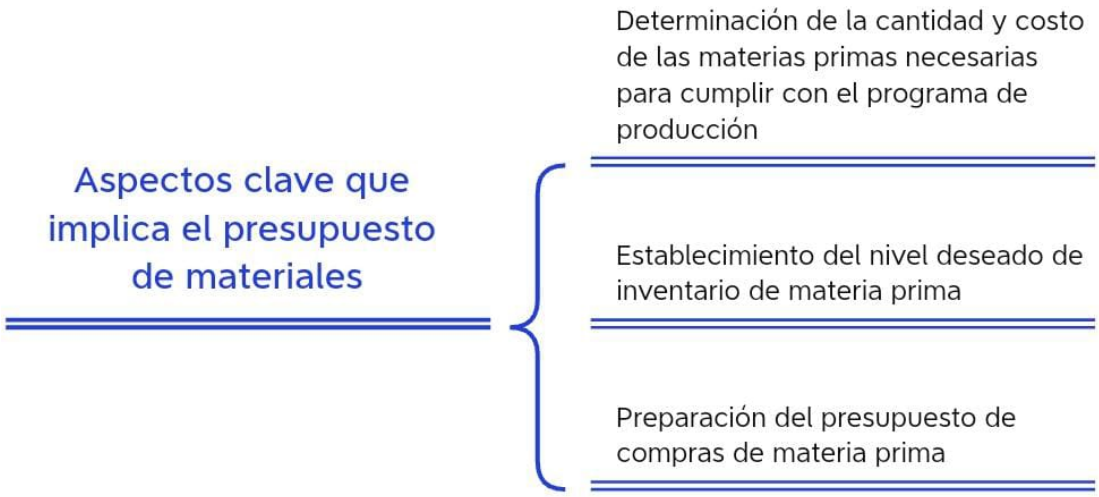


Figura 31: Aspectos clave que implica el presupuesto de materiales. Fuente: Elaboración propia (2023).

La cantidad de materiales directos necesarios se calcula a través de la fórmula:

Unidades de materia prima =
Tasa de materia prima por unidad de producto terminado x Unidades de producto terminado programadas

Por su parte, el costo presupuestado de la materia prima se obtiene al multiplicar el número de unidades totales requeridas de dicha materia por su respectivo costo estándar, de acuerdo a la siguiente fórmula:

Costo presupuestado de la materia prima =
Unidades totales requeridas de la materia prima x Costo estándar de la materia prima

La cantidad de compras de materia prima presupuestada se determina utilizando el balance de unidades básico. Este balance considera el número de unidades de materia prima requeridas en el proceso productivo, el inventario final deseado de materia prima y el inventario inicial existente de materia prima. La fórmula para calcular la cantidad de compras de materia prima presupuestada es la siguiente:

Cantidad de compras de materia prima =
(Unidades de materia prima requeridas en el proceso productivo + Inventario final deseado de materia prima) - Inventario inicial existente de materia prima x Costo de adquisición de la materia prima

Es importante considerar en la planeación de materiales directos las políticas de control de inventarios y gestión de stocks, así como una gestión adecuada de compras y descuentos con proveedores. Para ello, es necesario involucrar a diferentes instancias de la organización, como el planeamiento y control de la producción, el área de logística, abastecimiento y compras, y el área de almacén. (León, 2020)

2.7.4. Planeación de mano de obra directa

El recurso humano en una empresa es de vital importancia, no solo por los costos que conlleva, sino también por las diversas funciones asociadas a su gestión, como reclutamiento, capacitación, evaluación, establecimiento de estándares de trabajo, negociación con sindicatos, administración de salarios y beneficios, organización y desarrollo, así como procesos de reducción de personal y liquidaciones (Ferreira, 2019). Por ello, es esencial contar con una planificación adecuada de la mano de obra.

Dentro de la producción, la mano de obra se puede clasificar en mano de obra directa y mano de obra indirecta. Mientras que la mano de obra indirecta se planifica dentro de los costos indirectos de producción (CIF), la mano de obra directa requiere un tratamiento especial, ya que está directamente relacionada con la producción de los volúmenes proyectados (Oliveira et al., 2021).

La tarea se lleva a cabo mediante la colaboración entre la función de recursos humanos, los jefes de sección de producción y el área de control de producción y costos (CPC). Estos actores determinan las necesidades de personal por centro de costos, períodos de tiempo y productos/modelos específicos (Amaral & Antonelli, 2020).

La planificación de la mano de obra directa se basa en tres datos principales: "a) Cantidad proyectada de producción; b) Tasa estándar de hora/hombre por unidad producida (diferente para cada sección y cada producto) y c) Costo de hora hombre." (op cit, p.56)

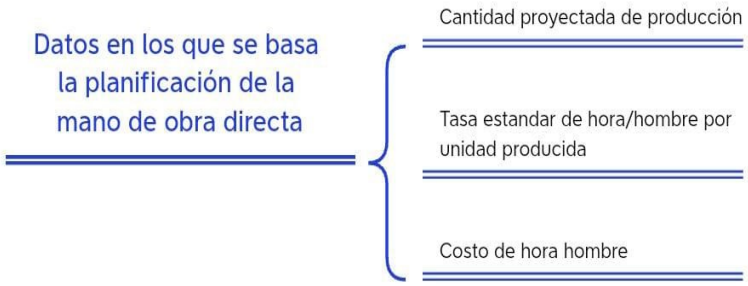


Figura 32: Datos en los que se basa la planificación de la mano de obra directa. Fuente: Elaboración propia (2023)

Para estimar el costo de la mano de obra, en el presupuesto, pueden considerarse tres perspectivas:

- *Según Ferreira (2019), se requiere realizar una estimación de las horas hombre necesarias para producir una unidad. Seguidamente, se estima la tasa promedio de salario por hora de trabajo y se multiplica por el volumen producido para obtener el costo total de la mano de obra.*
- *De la misma manera, Amaral y Antonelli (2020), proponen estimar las razones directas del costo de mano de obra utilizando un factor de producción que pueda proyectarse de manera realista.*
- *Finalmente, para el cálculo del costo total de la mano de obra o la cantidad de horas hombre necesarias en cada departamento, Oliveira et al. (2021) sugieren utilizar datos históricos y aplicar proporcionalidad.*

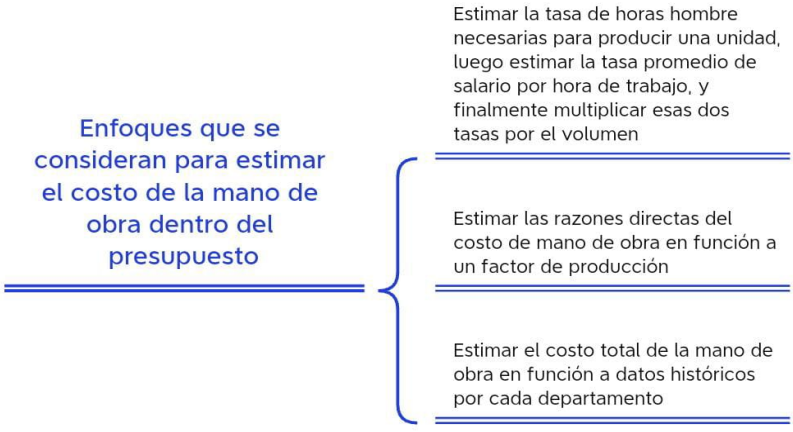


Figura 33: Enfoques que se consideran para estimar el costo de la mano de obra dentro del presupuesto. Fuente: Elaboración propia (2023)

La determinación de las Horas/Hombre de mano de obra directa se basa en el cálculo de tiempos estándares, los cuales se obtienen mediante estadísticas previas o estudios realizados por expertos en la materia. Esta planificación puede llevarse a cabo de diversas formas:

- *Mediante un estudio de tiempos y movimientos, donde se analiza cada tarea realizada en cada departamento para producir un producto terminado. A menudo se utilizan tablas que indican los tiempos adicionales necesarios para cada tarea (Ferreira, 2019).*

- *A través de los costos estándares contables, como sugieren Oliveira et al. (2021).*

- *Por medio de estimaciones directas realizadas por los supervisores de departamento, basadas en su intuición y experiencia (Amaral & Antonelli, 2020).*

- *Mediante estimaciones estadísticas realizadas por un grupo asesor externo, que no tiene una relación directa con la función de producción (Ferraz, 2022).*

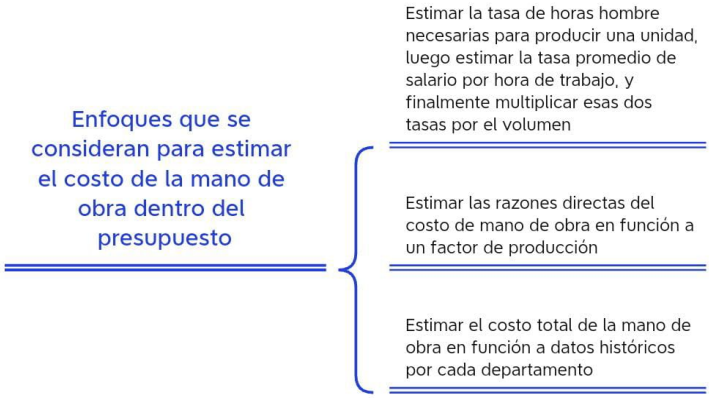


Figura 34: Formas para realizar la aplicación de las horas/hombre de mano de obra directa. Fuente: Elaboración propia (2023)

Es importante mencionar que la planificación de la mano de obra directa no solo se enfoca en la cantidad de personal necesario para producir un determinado volumen de producción, sino que también se debe tener en cuenta la calidad y la productividad del trabajo realizado. Para lograr esto, se deben establecer estándares de trabajo claros y medibles, y evaluar periódicamente las actividades de los trabajadores para garantizar que se estén cumpliendo los objetivos establecidos.

2.7.5. Planeación de costos indirectos de fabricación

La planificación de los costos indirectos de fabricación resulta en un proceso muy significativo, ya que ofrece una perspectiva que permita garantizar una producción rentable y eficiente. De acuerdo con la definición dada por Horngren, Datar y Rajan (2019), los costos indirectos de fabricación son aquellos costos de producción que no se pueden atribuir directamente a un producto específico, sino que son necesarios para el proceso de producción en general, como electricidad, depreciación, mano de obra indirecta, los impuestos y los seguros.

Es importante destacar que el control de los gastos indirectos de fabricación debe realizarse en cada departamento o centro de costos responsable por su utilización. De esta forma, se pueden identificar y corregir desviaciones en el consumo de los recursos y garantizar una gestión más eficiente. En este sentido, Guerrero, Correa y Ramírez (2019), manifiestan la importancia que cada departamento asuma la responsabilidad por el consumo de los recursos que utiliza, mientras que el precio de los recursos puede ser administrado por el área de Logística o Servicios.

En cuanto a la asignación de los costos indirectos de fabricación, es fundamental diferenciar entre costos variables y costos fijos. Los costos variables se asignan directamente al producto y dependen del número de unidades producidas, mientras que los costos fijos deben asignarse según la tasa de actividad propia de cada departamento o actividad productiva. Al respecto, con Navarro y Sánchez (2020), esta asignación puede basarse en diversas variables, como unidades, número de piezas, horas hombre, horas máquina, valor de la mano de obra directa, valor de la materia prima, kilowatts hora, número de empleados, área en m2, entre otras.

Por último, es fundamental tener en cuenta las futuras inversiones en activos fijos en la planificación de los costos indirectos de fabricación. Según Espinoza (2020), estas inversiones deben ser incluidas en el programa de inversiones presupuestado y consideradas en la asignación de los costos fijos.

2.7.6. Planeación de inventarios y costo de bienes terminados

La planeación de inventarios y el costo de bienes terminados resulta muy significativa en el marco de la gestión de la producción y el control de costos de las empresas. En este sentido, diversos autores latinoamericanos han realizado estudios y publicaciones sobre estos temas en los últimos años.

Según Becerra et al. (2020), la planeación de inventarios es fundamental para la gestión eficiente de la producción, ya que permite anticipar las necesidades de materiales y recursos, así como los tiempos de producción y entrega.

En este sentido, es necesario que la función producción trabaje de manera coordinada con otras áreas de la empresa, como la comercial y la financiera, para asegurar la coherencia entre los objetivos y las políticas de operación.

La valorización de inventarios es un proceso importante para determinar el costo de producción y la rentabilidad de las empresas. El método LIFO (Last In, First Out) es uno de los más utilizados en la región latinoamericana debido a su simplicidad y facilidad de aplicación. Este método asume que los productos más recientes adquiridos son los primeros en salir al mercado o utilizarse en la producción, lo que resulta en un costo de inventario más alto para los productos más antiguos. La fórmula para calcular el costo de los bienes vendidos (COGS, por sus siglas en inglés) con el método LIFO es la siguiente:

COGS = Cantidad de productos vendidos x Precio unitario del último producto adquirido

Sin embargo, el método LIFO también tiene algunas desventajas. Por ejemplo, no siempre refleja con precisión el costo real de los productos más antiguos, ya que el costo de producción puede haber cambiado desde la adquisición. Además, este método puede generar distorsiones en el costo de los productos, especialmente cuando hay fluctuaciones de precios significativas.

Por otro lado, el método FIFO (First In, First Out) es un método alternativo que asume que los productos más antiguos son los primeros en salir o utilizarse en la producción. Este método refleja mejor el costo real de los productos, especialmente cuando hay fluctuaciones de precios significativas. Sin embargo, el método FIFO puede ser más complicado de aplicar que el método LIFO y puede resultar en un costo de inventario más bajo para los productos más antiguos. La fórmula para calcular el COGS con el método FIFO es la siguiente:

COGS = Cantidad de productos vendidos x Precio unitario del primer producto adquirido

Valor del inventario final con el método FIFO es la siguiente:

Valor del inventario final = Cantidad de productos no vendidos x Precio unitario del primer producto adquirido

En este orden de ideas, el costo medio es otro método utilizado para valorizar inventarios. El mismo, promedia los costos de los productos disponibles para la venta o la producción, lo que resulta en un costo unitario promedio. Este método puede ser más adecuado para empresas que tienen un alto volumen de transacciones y una gran cantidad de productos diferentes, ya que es más fácil de aplicar y puede proporcionar una mejor representación del costo real de los productos. La fórmula para calcular el costo promedio es la siguiente:

Costo promedio = (Costo total productos disponibles para venta o producción) / (Cantidad total productos disponibles para venta o producción)

La fórmula para calcular el COGS con el método de costo medio:

COGS = Cantidad de productos vendidos x Costo promedio

Valor del inventario final con el método de costo medio es la siguiente:

Valor del inventario final = Cantidad de productos no vendidos x Costo promedio

Es importante recordar que las fórmulas pueden variar ligeramente según la empresa y la industria, y que son de carácter referencial. Se recomienda a las empresas, siempre, que consulten a expertos contables y financieros para garantizar la precisión de sus cálculos de valoración de inventarios.

Cabe destacar que, en cuanto al costo de producción unitario, Salazar (2022) indica que es fundamental considerar los costos directos e indirectos de producción, así como los costos de distribución y administración. Al respecto, es relevante que la organización disponga de sistemas de contabilidad y control de costos adecuados para poder realizar una gestión eficiente y tomar decisiones informadas.

2.7.7. Planeación de costos de bienes vendidos

Este mecanismo, de gran significación, permite proyectar el costo de los productos que se venden y, por ende, determinar el margen de utilidad que se espera obtener. Atendiendo lo señalado por Almeida y Pereira (2020), el costo de bienes vendidos se compone de los costos de producción, costos de comercialización y costos financieros. Por tanto, la planificación de este presupuesto debe considerar no solo los costos directos de producción, sino también los costos indirectos que inciden en la comercialización y la financiación de los productos.

En este sentido, es importante que la función contabilidad tenga un punto de vista exhaustivo e integral de la empresa y de sus operaciones, para poder determinar con precisión los costos involucrados en la producción y venta de cada producto. Como lo señalan Arancibia y Mendieta (2021), la contabilidad de costos es una herramienta clave para la toma de decisiones en la empresa, ya que permite identificar los costos más significativos y establecer medidas de control y reducción de estos.

Así mismo, resulta significativo que la planeación de costos de bienes vendidos debe estar alineada con la estrategia comercial de la empresa y con las expectativas del mercado. Como lo mencionan Fernández y Rodríguez (2019), la determinación de precios de venta es una tarea compleja que involucra aspectos como la competencia, elasticidad de la demanda y percepción de valor del cliente. Por tanto, la planificación de costos debe considerar estos factores para determinar un precio de venta que permita alcanzar los objetivos de la empresa y mantener su posición en el mercado.

2.7.8. Planeamiento de gastos de distribución, administración y ventas

El planeamiento de los gastos de distribución, administración y ventas es esencial en la gestión empresarial, ya que permite establecer una previsión financiera que estime alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo. En este sentido, es importante reconocer que estos gastos corresponden a los

costos de no producción, los cuales son generados por las áreas complementarias a la función de producción y que, por lo tanto, su gestión es responsabilidad del jefe de cada área.

Considerando lo manifestado por Martínez et al. (2019), al elaborar presupuestos, es crucial distinguir entre gastos fijos y variables, siguiendo el mismo enfoque utilizado para los costos indirectos de fabricación. En este sentido, se pueden identificar los siguientes programas de gastos:

- *Presupuesto de gastos de venta, que abarca comisiones y viáticos variables.*

- *Presupuesto de mercadotecnia, que contempla gastos ajustables en publicidad y promociones.*

- *Presupuesto de servicio al cliente, que engloba actividades destinadas a mantener la satisfacción de los clientes.*

- *Presupuesto de gastos de administración, que incluye los gastos relacionados con la oficina principal, como los costos de la Alta Gerencia y otras áreas de apoyo, como las áreas legal y contable, que suelen ser gastos fijos.*

- *Presupuesto de costos de investigación y desarrollo, que se relaciona con el diseño del producto y, por lo general, son gastos fijos. Es importante destacar que algunas empresas no consideran este tipo de gastos.*

- *Presupuesto de gastos de distribución, que se refiere al transporte del producto al cliente.*

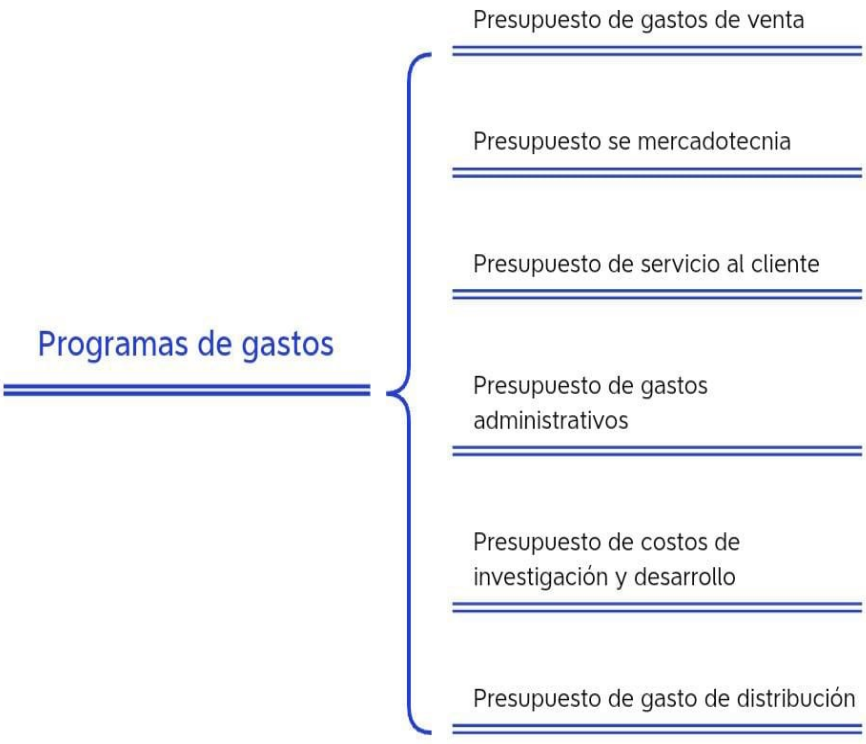


Figura 35: Programas de gastos. Fuente: Elaboración propia (2023)

Así, la elaboración de estos presupuestos puede variar según el giro del negocio y la diversidad de funciones. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los presupuestos deben ser lo suficientemente detallados para permitir un control efectivo de los gastos proyectados. En este sentido, se recomienda preparar presupuestos por cada función, como señala Gómez (2020).

2.7.9. Planeación de otros gastos e ingresos (financieros)

La gestión adecuada de los ingresos y gastos adicionales que influyen en la situación financiera de una empresa es crucial para su sostenibilidad y crecimiento. Al respecto, Gutiérrez (2020) pone de manifiesto que la planificación financiera es un proceso continuo e integral que debe estar presente en todas las áreas de la empresa para garantizar su éxito. Esta actividad incluye varios conceptos pertinentes:

- *Gastos financieros: Uno de los conceptos que se incluyen en este programa son los gastos financieros, que corresponden a los intereses que se pagan por los préstamos y otras obligaciones financieras contraídas por la empresa. Es importante tener en cuenta que estos pueden afectar significativamente la rentabilidad de esta. Para reducirlos, es fundamental que la empresa busque fuentes de financiamiento a tasas de interés razonables y que tenga una gestión adecuada de su endeudamiento.*

- *Ingresos financieros: Estos son los ingresos asociados a la inversión de la empresa en valores negociables, como bonos o acciones. De acuerdo con Delgado y Ortiz (2019), los ingresos financieros pueden ser una fuente importante de ingresos para una empresa y deben ser planificados cuidadosamente para garantizar un rendimiento óptimo de la inversión.*

- *Ingreso por venta de activos fijos*: *Esto se refiere al ingreso que se genera cuando la empresa vende un activo fijo, como un edificio o un equipo. Según Lozano (2021), la venta de activos fijos puede ser una estrategia importante para mejorar la situación financiera de una empresa, ya que puede generar ingresos significativos que pueden ser utilizados para financiar la expansión o pagar la deuda.*

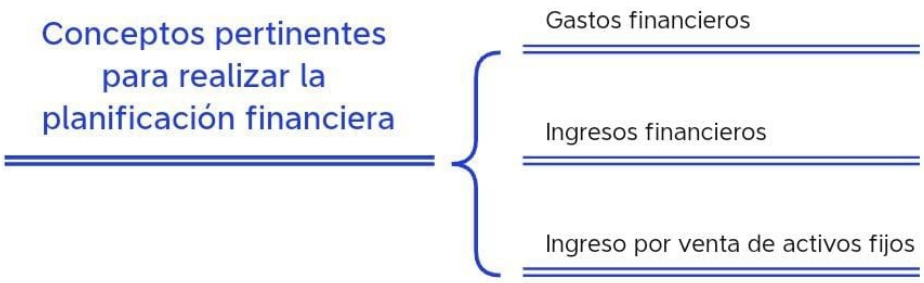


Figura 36: Conceptos pertinentes para realizar la planificación financiera. Fuente: Elaboración propia (2023)

Es importante tener en cuenta que estos conceptos son parte de la estructura financiera de una empresa y deben ser considerados en el presupuesto financiero de la misma para garantizar una gestión financiera efectiva y eficiente.

En cuanto a la planificación de estos gastos, es responsabilidad de la función finanzas, que deberá estar muy vinculada al presupuesto de inversiones. Según Pérez (2021), el presupuesto de inversiones debe contemplar tanto las fuentes de financiamiento como los flujos de caja proyectados para garantizar la viabilidad de los proyectos de inversión.

2.7.10. Presupuestos financieros

La elaboración de presupuestos financieros es una actividad fundamental para la gestión de cualquier empresa, ya que permite planificar y controlar los recursos disponibles y proyectar el resultado financiero de la empresa. Como señala el autor Rodríguez (2019), los presupuestos financieros permiten establecer objetivos claros y medibles, así como identificar posibles riesgos y oportunidades que puedan surgir durante el período proyectado. Desde este ámbito, se compone de tres estados principales:

a) Estado de Resultados:

Uno de los estados financieros principales en la elaboración de presupuestos es el estado de resultados, que muestra la rentabilidad de la empresa en un período determinado. En este estado, se reflejan los ingresos y gastos operativos, así como los gastos financieros e impuestos; lo que permite calcular el resultado neto obtenido durante el período. Al respecto, Mejía (2020), manifiesta que el estado de resultados permite conocer la rentabilidad de la empresa en un período determinado y evaluar la capacidad de la empresa para generar beneficios.

b) Estado de flujo de efectivo

Un estado financiero relevante en la creación de presupuestos es el denominado estado de flujo de efectivo, el cual, presenta los flujos de entrada y salida de efectivo durante un período proyectado. El mismo, resulta de gran importancia ya que proporciona información sobre el nivel de liquidez de la empresa y su capacidad para cumplir con las obligaciones de pago. Según Vargas (2021), es crucial para la toma de decisiones de inversión y financiamiento, ya que brinda una visión clara de la capacidad de la empresa para generar efectivo y financiar sus operaciones.

c) Proyección del estado de situación financiera

El estado de situación financiera es concebido como una herramienta clave, la cual, permite evaluar la posición financiera actual de una empresa y realizar proyecciones sobre su evolución futura. En este estado se reflejan los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa, proporcionando una visión detallada de su estructura financiera y su capacidad para hacer frente a sus obligaciones. De acuerdo con Pérez (2019), al proyectar el estado de situación financiera, es posible inferir la evolución de la estructura financiera de la empresa y tomar decisiones estratégicas de inversión y financiamiento en función de las necesidades específicas de la empresa.

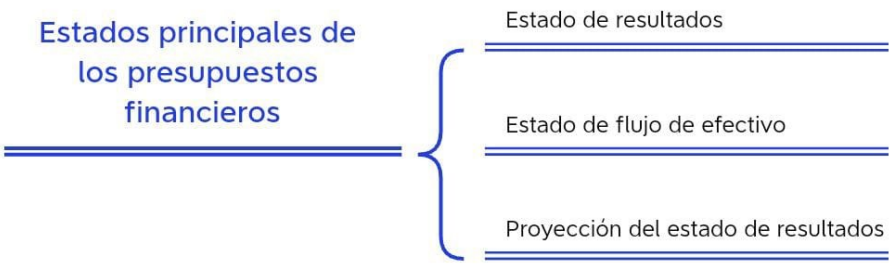


Figura 37: Estados principales de los presupuestos financieros. Fuente: Elaboración propia (2023)

2.7.11. Proyección del estado de resultados

La proyección del estado de resultados es un elemento clave en la elaboración de presupuestos financieros al permitir proyectar los ingresos y los gastos para un ciclo determinado. Gómez (2019), infiere que es fundamental en la gestión decisional, ya que permite establecer objetivos claros y medibles, así como evaluar la capacidad institucional en la generación de beneficios.

Para proyectar el estado de resultados, se deben tener en cuenta los diferentes programas del presupuesto operativo, como el presupuesto de ventas, el presupuesto de producción y el presupuesto de gastos operativos. La integración de estos programas permite estimar los ingresos y los gastos para un período determinado y calcular el resultado neto de la empresa. Según Martínez (2021), manifiesta que es un proceso que requiere de un análisis detallado de las variables que afectan los ingresos y los gastos de la empresa. Así, es reflejado el valor contable neto que la institución prevé alcanzar para un año (o por ciclos o períodos).

Es importante destacar que permite identificar posibles mejoras en costos y gastos, lo que puede traducirse en una mayor rentabilidad para la empresa. Según el autor González (2020), el análisis de los costos y los gastos es fundamental para la gestión eficiente de la empresa, ya que permite identificar oportunidades de mejora en la gestión de los recursos.

2.7.12. Planificación y control del flujo de efectivo

El presupuesto de flujo de efectivo, también denominado flujo de caja proyectado o presupuesto de efectivo, desempeña un rol fundamental en la gestión del área de tesorería organizacional. Esta herramienta permite proyectar los ingresos y gastos de dinero esperados en función de la planificación operativa y el plan de inversiones. El presupuesto de flujo de efectivo se configura en períodos mensuales, trimestrales o anuales (González, 2020).

Se compone de diferentes elementos, los cuales se detallan a continuación:

a) Flujos de ingresos: Los flujos de ingresos son aquellos ingresos relacionados a las operaciones de la empresa que se repiten de forma constante. Estos ingresos se desarrollan previamente en un programa de cobranzas netas y pueden ser clasificados en diferentes categorías (Castañeda, 2021).

b) Flujos de egresos: Los flujos de egresos, por otro lado, son desembolsos de gastos y programas de pagos netos. Al igual que los flujos de ingresos, los flujos de egresos pueden ser clasificados según su origen. Los gastos y pagos netos relacionados con las operaciones de la empresa se conocen como flujos normales, mientras que los relacionados con el presupuesto de inversión se denominan flujos de actividades de inversión (González, 2020).

c) Saldo de caja inicial: El saldo de caja inicial es la cantidad existente en caja al inicio del periodo, y es uno de los elementos necesarios para la elaboración del presupuesto del flujo de efectivo.

d) Financiamiento: En algunos casos, puede ser necesario obtener financiamiento para alcanzar el saldo final deseado en el presupuesto del flujo de efectivo. El financiamiento puede provenir tanto de fuentes internas como externas, y es importante incluirlo en el presupuesto para garantizar una planificación financiera sólida (Fuentes, 2019).

e) Saldo de caja final: El saldo de caja final es la cantidad existente en caja al finalizar el periodo. Es importante destacar que el presupuesto del flujo de efectivo es una herramienta fundamental de la función tesorería, y permite proyectar el flujo de caja esperado para el periodo en cuestión, detectar posibles desviaciones e inferir decisiones que incidan, positivamente, en la situación financiera de la empresa (Castañeda, 2021).

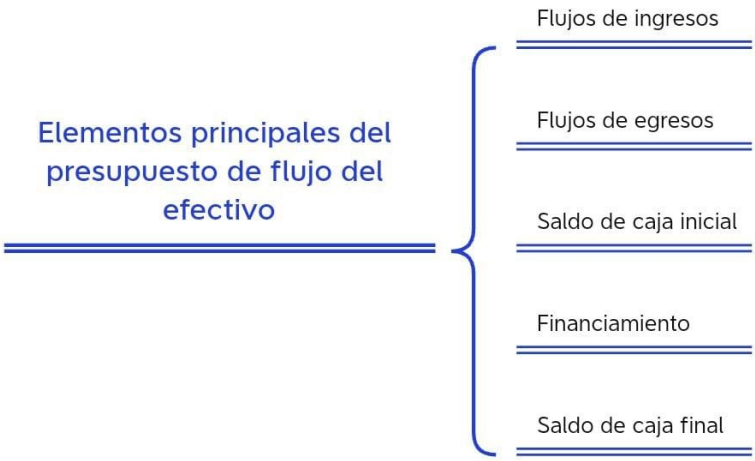


Figura 38: Elementos principales del presupuesto de flujo del efectivo. Fuente: Elaboración propia (2023).

Los flujos de ingresos y egresos de una empresa se pueden categorizar según su origen:

- *Flujos de actividades operacionales: Son aquellos que se relacionan con las operaciones diarias y recurrentes de la empresa, tales como la venta de productos o servicios. Estos flujos se consideran normales ya que son parte de las actividades habituales de la misma.*

- *Flujos de actividades de inversión: Son aquellos que se relacionan con la compra o venta de activos de la empresa, como maquinarias, equipos o propiedades, así como con la obtención de financiamiento para la adquisición de dichos activos. Estos flujos se consideran no normales ya que no ocurren de manera recurrente.*

- *Flujos de actividades financieras: Son aquellos que se relacionan con la obtención de fuentes de recursos externos o internos, así como con el pago por rendimiento a los acreedores o inversionistas. Estos flujos también se consideran no normales ya que no están directamente relacionados con las operaciones diarias de la empresa.*

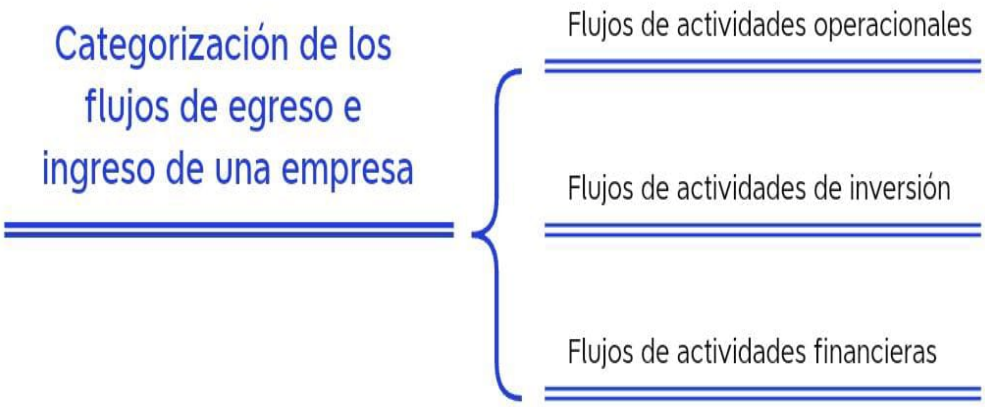


Figura 39: Categorización de los flujos de egreso e ingreso de una empresa. Fuente: Elaboración propia (2023)

Según Segovia et al. (2019), es muy importante para la empresa identificar las fuentes de sus entradas y salidas de efectivo; fundamental para la toma de decisiones financieras y la planificación a largo plazo.

2.7.13. Elaboración de flujo de caja

El flujo de caja es un mecanismo muy significativo en la gestión financiera de cualquier empresa. Para elaborarlo, existen dos métodos que se pueden seguir: el método directo y el método indirecto.

- *El método directo implica detectar y estructurar todos y cada uno de los ingresos y egresos físicos de dinero proyectados durante el año. González (2020), manifiesta que este método es más preciso y confiable, ya que se basa en información real y verificable, lo que permite una mejor toma de decisiones. Por otro lado, Núñez (2021) afirma que el método directo puede ser más costoso y complejo de implementar, ya que requiere de una revisión detallada de cada transacción.*

- *Con diferencia significativa, el enfoque indirecto, parte de la utilidad neta calculada en el Estado de Resultados y, a ese valor, se le realizan ajustes contables que no generan un movimiento real de dinero (como cobros y pagos diferidos, depreciación, amortización de activos intangibles, ganancias o pérdidas por venta de activos). Atendiendo lo expuesto por López (2019), este método es mucho más simple y rápido en su con figuración, pero puede dar lugar a errores y no reflejar completamente la realidad financiera de la empresa.*



Figura 40: Elaboración de flujo de caja. Fuente: Elaboración propia (2023)

Es importante destacar que ambos métodos son válidos y utilizados en la práctica empresarial, y la elección de uno u otro dependerá de las necesidades y características de cada empresa.

2.7.14. Ejemplo de un plan maestro

El Gerente Financiero de la empresa Grupo Industrial "MARAVILLA" S.A.C., con número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) 18253316, está compilando información para configurar el presupuesto maestro correspondiente al período anual 2023. A partir de las reuniones de coordinación con los gerentes de las diversas áreas corporativas, se han obtenido los siguientes datos presupuestarios:

Tabla 4. Datos

Materia Prima	*Costo Unitario*
A	*S/. 1.50*
B	*S/. 2.10*
Mano de Obra Directa	*S/. HH 2.30 (Horas Hombre)*

Gastos de Fabricación	*Se aplica sobre la base Horas Hombre de M.O Directa*

Productos Terminados	*P*	*Q*
Materia Prima A	*10 Unds.*	*8 Unds.*
Materia Prima B	*8 Unds.*	*6 Unds.*
Mano de Obra Directa	*16 Unds.*	*18 Unds.*

Fuente: Elaboración propia (2023), con datos actualizados de Ribe (1994)

Tabla 5: Estado de situación financiera

Empresa "MARAVILLA" S.A.C. *Estado de Situación Financiera al 31.12.2023* *(En Nuevos Soles)*			
Activo Corriente		***Pasivo Corriente***	
Caja	*S/. 15.640*	*Cuantas por pagar*	*S/. 8.00*
	26.000		
Cuentas por Cobrar		*Tributos por Pagar (Imp. Renta)*	*6.00*
	16.200		
Existencias	*15.160*		
Materia Prima			*400.000*
	55.000	***Patrimonio***	*54.000*
Productos Terminados	*400.000*	*Capital Social*	*454.000*
			468.000
Activo No Corriente	*(60.000)*	*Resultados Acumulados*	
	468.000	*Total Patrimonio*	
Terreno		*Total PASIVO PATRIMONIO*	
Maquinaria			
Depreciación Acumulada			
Total ACTIVO			

Datos adicionales:		
Detalle	*P*	*Q*
Volumen de Ventas	*6.000*	*1.500*
Valor de Venta Unitario	*120*	*150*
Inventario Final Unidades	*900*	*100*
Inventario Inicial Unidades	*100*	*50*
Materia Prima	*A*	*B*
Inventario Inicial	*4.500*	*4.500*
Inventario Final	*5.500*	*500*
No existe inventario inicial ni final de productos en proceso		

Se estiman los siguientes gastos de fabricación en función de los niveles de producción proyectados:

Gastos de fabricación	***S/.***
Suministros diversos	*35000*
Mano de obra indirecta	*78000*
Beneficios adicionales	*30000*
Energía	*25000*
Mantenimiento y reparación	*35000*
Gastos de depreciación	*35000*
Seguros sobre la producción	*5800*
Impuestos sobre la propiedad	*4600*
Supervisión de la Fabrica	*25000*
	273400

Gastos de Ventas y de Alimentación	
	S/.
Comisiones por Ventas	*22000*
Publicidad	*2500*
Sueldo de vendedores	*10000*
Gastos de Representación	*5500*
Sueldos de administración	*35000*
Suministros de oficina	*1500*
Otros gastos de oficina	*2500*
	39000
	80000

Fuente: Elaboración propia (2023), con datos actualizados de Ribe (1994)

El presupuesto de flujo de efectivo, desarrollado en intervalos trimestrales, se basa en la experiencia en la gestión de cobros y tiene en cuenta los compromisos financieros con proveedores, empleados, la SUNAT, AFP y otras entidades gubernamentales.

Tabla 6: Presupuesto de caja elaborado en términos trimestales

	TRIMESTRE			
	I	*II*	*III*	*IV*
Cobros	*160.000*	*180.000*	*250.000*	*310.000*
Egresos				
Pago de Materia Prima	*30.000*	*46.000*	*51.000*	*70.000*
Otros costos y gastos	*32.000*	*31.000*	*35.000*	*28.000*
Salarios	*103.000*	*105.000*	*120.000*	*135.00*
Pagos a /cta del impuesto a la Renta	*6.000*			
Compra de Maquinaria				*50.0000*

Fuente: Elaboración propia (2023), con datos actualizados de Ribe (1994)

La empresa desea mantener un saldo mínimo de caja al final de cada trimestre de S/. 15.000 en caso de financiamiento se puede solicitar un préstamo y hacer el reembolso del mismo en múltiplos de S/. 100 a un interés de 8.06 % anual. La gerencia desea pagar los préstamos lo antes posible. El interés se calcula y se paga al reembolsarse el capital suponer que el impuesto a la renta fue de S/. 18.000

Se pide:

Elaborar el Presupuesto Maestro, que contenga lo siguiente:

Tabla 7: Presupuesto Maestro

I. Presupuesto Maestro
1. Presupuesto de ventas
2. Presupuesto de Producción
3. Presupuesto Adicionales
3.1. Consumo y Compra de Materiales Directos
3.2. Costos de Mano de Obra Directa
3.3. Gastos de Fabricación
3.4. Niveles de Inventario
4. Presupuesto de Costo de Mercadería Vendida
5. Presupuesto de Gastos de Ventas, Administrativos y Otros.
6. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectos.
I. Presupuesto Financiero
1. Presupuesto de ingresos
1.1. Saldo inicial de efectivo
1.2. Ingresos en efectivo: cobranzas, ventas al contado, alquileres, regalías
2. Presupuesto de egresos
2.1. Compras de Materiales
2.2. Mano de obra directa y otros desembolsos por salarios
2.3. Otros desembolsos: compras de activos fijos inversiones a largo plazo
2.4. Otros costos y gastos
3. Necesidades de financiamiento
4. Saldo Final de Efectivo
5. Estado de situación financiera proyectado al 31.12.2023

Fuente: Elaboración propia (2023), con datos actualizados de Ribe (1994)

Tabla conjunta 8: Solución

P.1 Presupuesto de Ventas			
Producto	*Numero Unidades*	*Valor de venta Unitario*	*Ventas totales (S/.)*
P	*6000*	*120*	*720.000*
Q	*1500*	*150*	*225.000*
	7500	*270*	*945.000*

P.2 Presupuesto de producción en unidades		
Producto	*P*	*Q*
Ventas	*6000*	*1500*
Inv. Final P1	*900*	*100*
(-)Inb. Inicial P2	*100*	*50*
Producción	*6800*	*1550*

P3. Presupuesto de Compras – Materia Prima				
Producto / *Materia Prima*	*P* *6800*	*Q* *1550*	*Total Unid.*	*Monto (S/.)*
A 10 T	S/.1.5 1 *68000*	*12400*	*80400*	*120600*
B 1	S/. 2.1 *54400*	*9300*	*63700*	*133770*
				254370

Materia Prima			
Concepto	*A*	*B*	*Total S/.*
Consumo	*80400*	*63700*	
Inv. Final P1	*5500*	*500*	
(-) Inv. Inicial P2	*4500*	*4500*	
Unid x comprarse	*31300*	*59900*	
Precio Unitario	*,50*	*210*	
Compras (S/.)	*122100*	*125370*	
			247470

P.4 Presupuesto de Mano de Obra				
Producto	*Unid. Prod.*	*H-H/Unid.*	*Horas totales*	*S/. 2.30 H/H.H*
P	*6800*	*16*	*108800*	*250140*
Q	*1550*	*18*	*27900*	*64170*
			136700	*314410*

P,5 Presupuesto de Gastos de Fabricación					
Gasto de fabricación	=	*273400*			
Cuota de absorción	=	*273400*	=	*S/.2/H-H*	*136.700 H-H*

P.6 Presupuesto de Inventario Final				
M.P.	*Unid.*	*Costo Unitario*	*Sub-Total*	*Total S/.*
A	*5500*	*1.50*	*8250*	
B	*500*	*2.10*	*1050*	*9300*
P.T.	*Unid.*	*Costo Unitario*	*Sub-Total*	*Total S/.*
P	*900*	*10060*	*90540*	
Q	*100*	*10200*	*102200*	*100740*

Materia Prima			
Concepto	A	B	Total S/.
Consumo	80400	63700	
Inv. Final P1	5500	500	
(-) Inv. Inicial P2	4500	4500	
Unid x comprarse	31300	59900	
Precio Unitario	,50	210	
Compras (S/.)	122100	125370	
			247470

P.4 Presupuesto de Mano de Obra				
Producto	Unid. Prod.	H-H/Unid.	Horas totales	S/. 2.30 H/H.H
P	6800	16	108800	250140
Q	1550	18	27900	64170
			136700	314410

P,5 Presupuesto de Gastos de Fabricación					
Gasto de fabricación	=	273400			
Cuota de absorción	=	273400	=	S/.2/H-H	136.700 H-H

P.6 Presupuesto de Inventario Final				
M.P.	Unid.	Costo Unitario	Sub-Total	Total S/.
A	5500	1.50	8250	
B	500	2.10	1050	9300
P.T.	Unid.	Costo Unitario	Sub-Total	Total S/.
P	900	10060	90540	
Q	100	10200	102200	100740

Costos Unitarios				
Factores costo de producción UNIT.	Productos Terminados			
	P RATIO	S././PT	Q RATIO	S/./PT
MP (A) = S/1.50 Uni	10 unid. MP	15.00	8 unid. MP/PT	12.00
MP (B)= S/2.10 Uni	8 UNID.Mp/pt	16.80	6 unid. MP/PT	12.60
MOD = S/ 2.30 H-H	16 H-H/PT	36.80	18 H-H/PT	41.40
G.FAB=S/ 2.00 H-H	16 H-H/PT	32.00	18 H-H/PT	36.00
	S/.100.60 PT			S/.102.00 PT

Proporción Técnico (Costo M.P. respecto a Pt.)		
P.7 Resumen para hallar el costo de venta		
+Materia Prima	Costo de venta	Monto S/.
Consumo	P.3	254370
+MD Directa	P.4	313410
+Gastos de Fabricación	P.5	273400
Costo total	Costo de Producción	842180
+Inventario Inicial de Productos Terminados	Balance	15169
-Inventario Final de Productos Terminados	P.6	(100740)
	Costo de Venta	S/. 756600

P.8 Presupuesto de Gastos de Ventas y de Administración	
Gastos ventas	S/. 41000
Gastos Administrativos	S/. 39000
Total	S/. 80000

P.9 Estado de Resultado Proyectado del 1/01/2023 al 31/12/2023		
Detalle	Ubicación	Monto S/.
Ventas	P.1	945000
Costo	P.7	(756600)
Utilidad Bruta		188400
(-) Gasto de Ventas y de Administración		(80000)
(-) Gastos Financieros		(710)
Utilidad de Operación		107690
(-) Impuesto a la renta		(18000)
Utilidad después de impuesto		89690

P.10 Presupuesto Financiero					
Trimestre	1	2	3	4	Total
Ingresos		15040	15040	45930	15640
	15640	180000	250000	310000	900000
Cobros	160000	195040	355930	355930	915640
Total Disponible	175640				
		46000	51000	70000	197000
Egresos	30000	31000	35000	28000	126000
Pago Mat. Prima	32000	10500	12000	135000	463000
Otros costos y gastos	103000				6000
Salarios y sueldos	6000			50000	50000
Pagos de impuestos		182000	206000	283000	842000
Compra Maquinaria y	171000	15000	15000	15000	15000
Equipo	15000	197000	221000	298000	857000
	186000	(1960)	44040	57930	58640
Saldo Mínimo	(10360)				
Total					
Exceso o Defecto					
		2000			12400
Financiamiento	10400		(12400)		(12400)
Préstamo al inicio			(710)		(710)
Reembolsos al final		2000	(13110)		(710)
Gastos financieros	10400	15040	45930	72930	73930
Efecto financiación	15040				
Saldo final en la caja					

P.11Balance General Maravilla S.A.C.			
Balance Proyecto al 31.12.2005.(En Nuevos Soles)			
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja	S/. 72930	Cuentas por pagar	S/. 102280
Cuentas por cobrar	71000	Impuesto a la renta por pagar	18000
Materia Prima Productos	9300	Total pasivo corriente	120280
Terminados	100740	Patrimonio	400000
Total Activo Corriente	253970	Capital Social	143690
Activo No corriente		Resultados acumulados	543690
Terreno	55000	Total patrimonio	
Maquinaria	450000		
Depresión Acumulada	(95000)		
Total activo no corriente	410000		663.970
Total activo	663.970	Total pasivo y patrimonio	

Fuente: Elaboración propia (2023), con datos actualizados de Ribe (1994)

3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO

3.1. Planeamiento Estratégico. Consideraciones iniciales

3.1.1. Planeamiento

La planeación es un proceso fundamental para promover el éxito de una empresa, ya que permite definir misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para alcanzarlos. Parafraseando a Koontz (2019), puede inferirse la planeación es un proceso que implica la gestión de decisiones y elección entre las acciones futuras. De esta manera, la planeación se convierte en un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

En este orden de ideas, la planeación también implica la innovación administrativa, lo que permite que las empresas se adapten a los cambios constantes del entorno y se mantengan competitivas. Como señala Fernández (2021), "la innovación es una de las principales fuentes de ventaja competitiva, ya que permite a las empresas diferenciarse de sus competidores y ofrecer soluciones innovadoras a sus clientes"(p.34).

De acuerdo a ello, resulta importante destacar que la planeación permite salvar la brecha entre donde se encuentra una empresa en la actualidad y donde quiere llegar. Como señala Chiavenato (2020), "la planeación es un proceso que permite establecer objetivos y metas a largo plazo y diseñar estrategias para alcanzarlos"(p.12). En consecuencia, aunque no es posible predecir el futuro con precisión y factores externos pueden afectar, inclusive, los planes más cuidadosamente elaborados, si no se configura una planificación, se está dejando todo al azar y a la casualidad de los eventos.

Por ello, la planeación implica un proceso que requiere un esfuerzo intelectual consciente, basado en propósitos, ciencia y apreciaciones bien analizadas y razonados (Bernal, 2019).

3.1.2. Estrategia

La estrategia, sin duda, es un tema significativo y ampliamente discutido en la literatura de gestión empresarial. Al respecto, Mintzberg (2019), la define como el "patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a su vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar" (p.9). Por lo tanto, una estrategia convenientemente configuradas y establecida, resulta esencial para ordenar y asignar recursos de manera eficiente en una organización.

Sin embargo, cabe destacar que la formulación de estrategias no siempre es un proceso consciente. Según destaca López (2021), las estrategias pueden desarrollarse en una organización sin que alguien se lo proponga o lo formule. De allí, que resulta particularmente importante que las organizaciones se centren en la definición consciente y planificada de sus estrategias para maximizar su eficacia y eficiencia.

En este sentido, Rizo (2020) señala que la estrategia es un planteamiento que describe cómo se lograrán los objetivos generales de la organización. Es decir, la estrategia describe qué tipos de servicios o métodos de intervención ayudan a la organización a cumplir su misión y lograr sus objetivos de manera factible y eficaz. Esto es crucial para garantizar que la estrategia de la organización sea viable y original, en función de los intereses de la institución y sus integrantes.

Por otro lado, para THE DEVELOPMENT GROUP INTERNATIONAL, la estrategia presupone que la estructura de objetivos precede, preside y orienta la estructura organizacional (Olivera, 2019). Esto significa que son los objetivos y no la estructura organizacional los que orientan y califican las principales acciones internas de la organización. Es decir, la definición de objetivos es el primer paso para el delineamiento institucional y la planificación estratégica.

3.1.3. Estrategia versus tácticas

Las diferencias entre estrategias y tácticas son un tema que ha sido discutido por varios autores. Según Mintzberg, las tácticas son realineamientos de corta duración y ajustables, mientras que las estrategias definen una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos (Mintzberg, 2019).

Es importante destacar que las estrategias no siempre son formuladas de manera explícita. En organizaciones complejas, es difícil encontrar un planteamiento a priori de una estrategia total que sea seguida al pie de la letra. Por tanto, es indispensable referirse al patrón aparente de las metas operativas, políticas y principales programas de la empresa para determinar cuál es su verdadera estrategia (Ansoff, 2020).

Además, la estrategia no es algo estático, sino que puede cambiar a lo largo del tiempo. Es por eso que los analistas y responsables de la toma de decisiones estratégicas deben estar al tanto de los cambios en la planeación para poder integrar o modificar los objetivos que dan lugar a una estrategia (Hamel y Prahalad, 2021). Entonces, podría inferirse que, mientras que las tácticas se enfocan en ajustes de corta duración, las estrategias buscan establecer una base continua para lograr propósitos más ampliamente concebidos. Así pues, la verdadera estrategia de una organización puede no ser evidente para los ejecutivos que toman decisiones importantes, por lo que resulta necesario analizar el patrón aparente de las metas operativas y programas de la empresa para determinar su verdadera estrategia.

Finalmente, la estrategia no es algo estático y puede cambiar a lo largo del tiempo, por lo que es fundamental estar al tanto de los cambios en la planeación para poder modificar los objetivos y lograr una estrategia efectiva.

3.1.4. las cinco Ps de la estrategia

La definición de estrategia se ha enriquecido a lo largo del tiempo, y hoy se pueden identificar diversas perspectivas desde las cuales se puede abordar el concepto. Una de las formas de agrupar estas perspectivas es a través de las "cinco Ps de la estrategia", propuestas por Henry Mintzberg en su libro "La estructuración de las organizaciones".

a) La estrategia como Plan, se refiere a la idea de que la estrategia es un plan concreto y detallado que se sigue para lograr un objetivo específico. Sin embargo, como señala Mintzberg, esta perspectiva puede resultar limitada, ya que la estrategia no siempre se puede planificar con anticipación de forma precisa debido a la incertidumbre que caracteriza al entorno de las organizaciones.

b) La estrategia como Pauta de acción, aborda la estrategia como un conjunto de acciones coordinadas que se llevan a cabo para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, la estrategia no es un plan detallado, sino más bien una serie de pautas generales que se siguen para tomar decisiones y actuar en consecuencia.

c) La estrategia como Patrón, se refiere a la idea de que la estrategia se puede observar en los patrones de comportamiento de una organización a lo largo del tiempo. Es decir, la estrategia se manifiesta en la forma en que se toman las decisiones y se llevan a cabo las acciones, lo que puede identificarse a través del análisis de datos y observaciones.

d) La estrategia como Posición, se enfoca en la posición que ocupa una organización en su entorno competitivo. En este sentido, la estrategia se refiere a la forma en que una organización se posiciona frente a sus competidores y cómo busca obtener ventaja competitiva.

e) La estrategia como Perspectiva, se refiere a la forma en que una organización ve el mundo y su lugar en él. La estrategia se enfoca en la comprensión de la visión y misión de la organización, así como en sus valores y principios fundamentales.

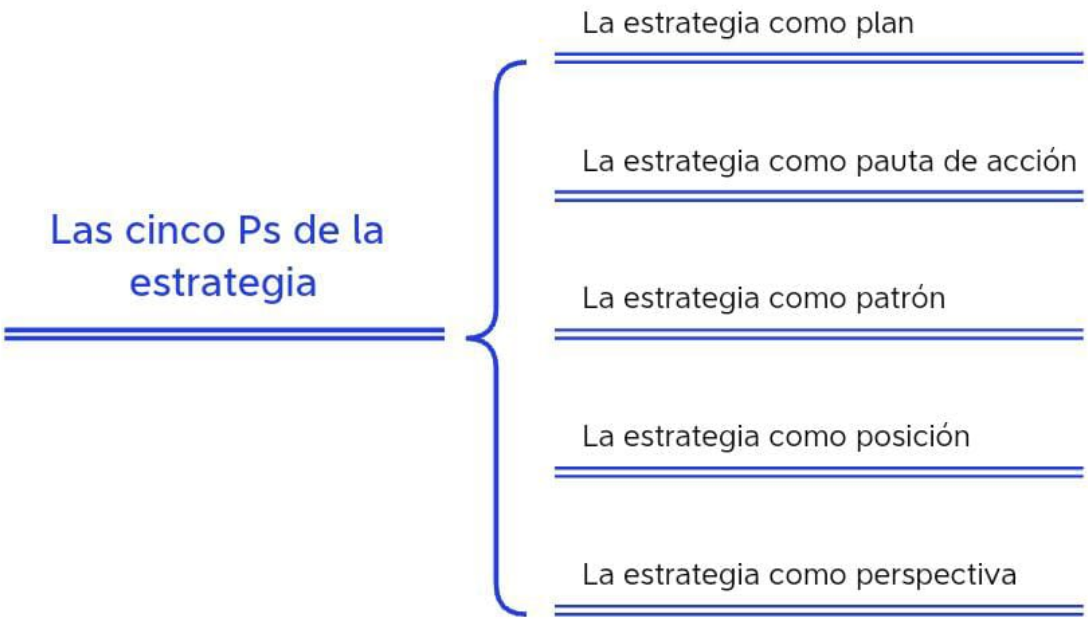


Figura 41: Las cinco Ps de la estrategia. Fuente: Elaboración propia (2023)

Este enfoque resulta útil para entender las diversas perspectivas desde las cuales se puede abordar el concepto de estrategia en las organizaciones. Cada una de estas perspectivas ofrece una forma diferente de entender y aplicar la estrategia, lo que puede ser significativo y relevante en el proceso de toma de decisiones y la planificación estratégica en las empresas.

3.2. Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico es fundamental para el éxito de las organizaciones en un entorno cada vez más complejo y competitivo. Del mismo, Guanilo (2019), infiere que se constituye en un proceso que se enfoca por analizar y evaluar tanto las oportunidades como las restricciones que ofrece el contexto de la empresa, así como las situaciones por mejorar y los puntos competitivos, propias de la misma; proyectándose al futuro, mediante la precisión de objetivos, metas y estrategias que permitan su continuo en el tiempo.

Este enfoque de planeamiento a largo plazo comenzó a popularizarse en los años sesenta y se extendió a nivel mundial en las décadas siguientes gracias a la influencia de autores como Alfred Sloan, Alfred Chandler y Michael Porter, quien es considerado por muchos como el pensador más importante en dirección estratégica de la historia de la ciencia administrativa (González y Martínez, 2021).

Este concepto no es solo un proceso puntual, sino, según Rodríguez (2020): "un proceso sistemático y permanente que tiene un impacto significativo en el futuro de la empresa"(p.3). Este proceso implica: "decisiones, riesgos empresariales y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones, y requiere equipos humanos multidisciplinarios y un proceso de evaluación permanente" (op cit).

En un contexto, como el actual, un planeamiento estratégico bien definido se convierte en un criterio poderoso para la asignación de recursos y la gestión institucional, dado que identifica claramente los resultados a alcanzar, los productos que contribuyen a ello y los recursos necesarios para alcanzarlos, reduciendo la discrecionalidad y la rutina de su diseño y posibilitando una evaluación racional de resultados y desempeño (Zavaleta y Arriaga, 2022).

Valeriano Ortiz (2019) ha planteado que el planeamiento estratégico permite a las empresas prever el futuro en un entorno relativamente estable, lo que les da mayores posibilidades de éxito. Sin embargo, en la realidad empresarial actual, son pocas las empresas que operan en un ambiente fácilmente predecible. Por ello, es crucial que la alta gerencia inicie el proceso de planeamiento estratégico analizando el entorno en el que se desenvuelve la empresa, para poder identificar las oportunidades y amenazas y definir una estrategia adecuada.

Según Gema Albort-Morant y Mª Teresa Martínez-Fuentes (2019), el proceso de planeamiento estratégico implica una serie de etapas que van desde el análisis del entorno y la definición de la visión y misión de la empresa, hasta la formulación de estrategias y planes de acción y la implementación y control de estos. Este proceso debe ser sistemático y estar en constante revisión y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

Esta actividad está interrelacionada con el proceso de instrumentación, ejecución y control de las acciones. Según la Universidad de Antioquia (2019), estos procesos no pueden ser considerados como una cuestión técnico-administrativa que se trata una vez que los planes están "listos".

Existen diferentes modelos y enfoques para el planeamiento estratégico. Uno de los más conocidos es el modelo propuesto por Michael Porter, quien plantea que la estrategia empresarial debe basarse en que el planeamiento estratégico no garantiza el éxito de la empresa, ya que el éxito dependerá de múltiples factores, como la implementación efectiva de las estrategias, la capacidad de adaptación a cambios en el entorno y la capacidad de innovación y creatividad de la empresa.

Plantea, además, que la estrategia empresarial debe basarse en el análisis de las cinco impulsos que determinan la competencia en un mercado determinado: poder de negociación con proveedores, negociación con clientes, abordaje a nuevos competidores, posibilidad de productos sustitutos y la rivalidad entre la competencia existente. En base a este análisis, la empresa puede definir su posición competitiva y desarrollar una estrategia para competir con éxito en el mercado.

Como señala el autor Ramón Valle Cabrera en su tesis doctoral: "el éxito de la empresa dependerá de su capacidad para aprender y adaptarse continuamente al entorno, y no sólo de la formulación de una estrategia adecuada" (p.23).

Todos estos enfoque asumen que el planeamiento estratégico es un proceso clave para el éxito de las organizaciones en un entorno cada vez más competitivo y complejo. El mismo implica analizar y evaluar tanto las oportunidades como las limitaciones que ofrece el entorno de la empresa, así como las fortalezas y situaciones por mejorar.

Además, debe ser sistemático, permanente y estar en constante revisión y adaptación a las condiciones cambiantes del escenario institucional y entorno. A pesar de que no garantiza el éxito de la empresa, el planeamiento estratégico es una herramienta fundamental para establecer la correspondencia entre los problemas identificados y sus causas, los objetivos previstos para superarlos y las apuestas estratégicas que organizan la acción para alcanzar los resultados perseguidos.

3.2.1. Proceso integrado del planeamiento estratégico

El proceso de planeamiento estratégico es fundamental para que las organizaciones crezcan, generen utilidades y se mantengan en el mercado a largo plazo. Según el autor Humberto Serna, para lograr esto, es necesario definir claramente el direccionamiento estratégico de la organización, que incluye los principios corporativos, la visión y la misión. De acuerdo con Serna, la visión es una variable importante para considerar en el proceso de planeamiento estratégico (Serna, 2021).

En la actualidad, el método de planeamiento estratégico más ampliamente utilizado es el análisis FODA, que proporciona una estructura para realizar un diagnóstico de la realidad interna de la organización y su relación con el entorno externo. Este enfoque implica la identificación de oportunidades y amenazas,

así como de fortalezas y debilidades, lo que permite determinar los objetivos a largo y mediano plazo, las estrategias y los cursos de acción necesarios para alcanzarlos (López, 2019).

Al respecto, el análisis FODA es una metodología que se utiliza en el proceso de planeación estratégica para evaluar la situación actual de una organización y su entorno. Esta herramienta es muy ampliamente utilizada en todo el mundo y se basa en la identificación de cuatro factores: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el contexto interno y externo de la empresa (de ahí su nombre FODA).

Es una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve. Las fortalezas y debilidades se refieren a las características internas de la organización, tales como su estructura, procesos, recursos, capacidades y habilidades. Por otro lado, las oportunidades y amenazas se refieren a los factores externos a la organización, tales como los cambios en el entorno económico, político, social, tecnológico y legal.

El objetivo principal del análisis FODA es identificar las fortalezas y oportunidades de la organización, para aprovecharlas en la formulación de estrategias y cursos de acción que permitan el crecimiento y la sostenibilidad en el mercado. De igual manera, se buscan detectar las debilidades y amenazas, para trabajar en la corrección de las debilidades y enfrentar las amenazas con acciones concretas. Según Flores (2020), "el análisis FODA es una herramienta fundamental para las empresas en su proceso de planeación estratégica, ya que les permite evaluar su situación actual y diseñar estrategias efectivas para alcanzar sus objetivos a largo plazo"(p.9). Por su parte, Zárate y Pérez (2021) señalan que " es una herramienta clave en la identificación de los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una empresa en el mercado"(p.16).

En cuanto a la importancia de la fase de análisis del análisis FODA, Barboza y Delgado (2019) indican que "esta fase es crucial para el éxito del proceso de planeación estratégica, ya que permite a las organizaciones identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y así diseñar estrategias efectivas para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas"(p.33). A esto, se suma lo propuesto Escudero y López (2022) cuando destacan que "el análisis FODA es un proceso continuo que permite a las empresas evaluar su situación actual, identificar las oportunidades y amenazas del mercado, y así diseñar estrategias efectivas y realistas que les permitan alcanzar sus objetivos a largo plazo"(p.45).

En este orden ideas, a fin de sistematizar el proceso de planeamiento estratégico, la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile propone una metodología que consta de cinco etapas: etapa filosófica, etapa analítica, etapa operativa, etapa de acción y la etapa de desarrollo (Dirección de Presupuestos, 2022). En este orden de ideas, las etapas pueden describirse de la siguiente manera:

***a) Filosófica:** implica la definición de la misión, visión y valores de la organización. En esta etapa se reflexiona sobre el propósito y razón de ser de la entidad, y se establecen los principios que orientarán su actuar. Para ello, habrá que considerar los siguientes conceptos relacionados:*

- *Visión: La importancia de la visión en el proceso de planeamiento estratégico es enfatizada por diversos autores. Según Ramírez (2019), la visión es un elemento clave en la definición de la estrategia de la organización, ya que proporciona una dirección clara y unificadora para todos los miembros de la empresa. Asimismo, Segovia (2020) destaca que la visión debe ser desafiante y ambiciosa, pero también realista y alcanzable, para motivar a los empleados y asegurar el éxito a largo plazo de la organización. Por otro lado, es importante mencionar que la visión no debe ser estática, sino que debe ser revisada y actualizada periódicamente para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Como señala Coria (2021), "la visión debe ser un proceso de construcción constante que evoluciona en función de los cambios internos y externos de la empresa, así como del avance tecnológico, los mercados y los competidores". Un ejemplo de visión, con base a una hipotética empresa de servicios postales express:*

La visión de nuestra empresa de servicios postales express es convertirnos en la principal opción de envíos rápidos y confiables para nuestros clientes en todo el territorio nacional. Queremos ser reconocidos como líderes en el mercado por nuestra capacidad de ofrecer soluciones efectivas y eficientes a las necesidades de envío de documentos y paquetes, al mismo tiempo que generamos valor a través de la calidad de nuestros servicios y la atención al cliente. Buscamos ser una empresa innovadora y sostenible que contribuya al desarrollo del comercio y las relaciones comerciales en el país.

– *Misión: De acuerdo con Mora y Villalobos (2021), la misión es la declaración de principios que establece el propósito de la organización y su orientación hacia el cliente. Es decir, es la expresión de lo que la empresa hace, para quién lo hace y cómo lo hace. Siguiendo las recomendaciones de Rizo y colaboradores (2019), nuestra misión debe ser clara, concisa y fácilmente comunicable a todos los miembros de la organización y al público en general. Además, debe ser coherente con los valores y principios de la empresa y estar en consonancia con su visión a largo plazo. En este sentido, nuestra misión no solo es una declaración de intenciones, sino un compromiso con nuestros clientes y con la sociedad en general. En el caso de nuestra empresa de servicios postales express hipotética, nuestra misión es:*

Brindar un servicio de alta calidad y eficiencia en el envío de documentos y paquetes, ofreciendo soluciones adaptadas a las necesidades de cada cliente. Además, nos comprometemos a garantizar la seguridad y protección de los envíos, así como a cumplir con los plazos de entrega establecidos. Asimismo, nuestra empresa se rige por valores éticos y de responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad.

b) Analítica, *consiste en el análisis externo e interno de la organización. En este paso se evalúa el entorno en el que la entidad se desenvuelve, identificando oportunidades y amenazas, y se realiza una evaluación interna, identificando fortalezas y debilidades. A partir de esta evaluación se podrán establecer objetivos y estrategias acordes con la realidad de la organización y su entorno. Al respecto, Para lograr una gestión estratégica efectiva, es necesario seguir un proceso adecuado y bien estructurado. En este sentido, Hernández y colaboradores (2019) señalan que el primer paso en este proceso es realizar una evaluación exhaustiva de la situación actual de la organización y determinar los cambios que se desean lograr en el futuro. Este proceso es conocido como pensamiento estratégico y es fundamental para definir la dirección y el rumbo de la organización.*

Una vez que se ha llevado a cabo la evaluación y se han establecido los objetivos estratégicos, el siguiente paso es definir estrategias flexibles que puedan adaptarse a los cambios del entorno. En este sentido, Otero y colaboradores (2020) señalan que las estrategias deben ser lo suficientemente flexibles para que puedan ser ajustadas según sea necesario, pero lo suficientemente sólidas para mantener el enfoque y la dirección.

Finalmente, una vez definidas las estrategias, es importante establecer un plan de implementación concreto y detallado. Para ello, es necesario identificar los pasos necesarios para convertir el plan estratégico en una realidad, estableciendo metas claras y plazos específicos (Pérez, 2021).

Desde esta perspectiva, es importante considerar el concepto de políticas de gestión empresarial, ya que se convertirán en productos generados desde estas actividades de diagnosis. Al respecto, para comprender mejor la importancia de las políticas en la gestión empresarial, resulta relevante mencionar a autores como Arancibia y Torres (2019), quienes afirman que las políticas son herramientas fundamentales para la toma de decisiones en la organización, ya que establecen los límites dentro de los cuales se deben realizar las acciones.

En este sentido, es importante destacar que las políticas estratégicas son de gran relevancia para la dirección general de la organización, ya que establecen los lineamientos y la posición de la entidad, así

como su viabilidad en el mercado. En este sentido, López (2021) sostiene que las políticas estratégicas son las directrices fundamentales que orientan el desarrollo de la estrategia empresarial, lo que permite a la organización alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

Así mismo, es importante mencionar que deben ser claras, precisas y coherentes con la visión, misión y objetivos de la organización. De este modo, se asegura que todas las áreas de la empresa trabajen en la misma dirección y con un enfoque común. Como señalan Hernández y colaboradores (2020), las políticas estratégicas deben ser entendidas por todos los miembros de la organización y ser aplicables en todos los niveles de la misma. En este orden de ideas, la etapa analítica debe precisar todas estas consideraciones, a fin de promover las condiciones que permitan un completo análisis de los aspectos que atañen a la organización. Al respecto, el análisis del medio interno y externo a la empresa es considerado muy significativo en esta etapa, por lo cual, se hace necesario evaluarla desde una perspectiva científica considerando a la herramienta de matriz FODA como una importante aliada.

Considerando lo anterior, en la gestión estratégica, el análisis interno y externo a la organización son dos procesos críticos que permiten evaluar su entorno y capacidad interna para desarrollar objetivos y estrategias efectivas. Según Kotler y Keller (2019), el análisis interno se refiere a la evaluación de los recursos, capacidades y estructuras de la organización para determinar sus fortalezas y debilidades. Por otro lado, el análisis externo implica la evaluación del entorno externo para identificar oportunidades y amenazas que puedan afectar el desempeño de la organización.

El análisis interno implica varios elementos que pueden categorizarse en tres áreas principales: recursos, capacidades y estructuras. Los recursos son los activos tangibles e intangibles que la organización posee y utiliza para cumplir su MISIÓN. Estos pueden incluir capital humano, financiero y tecnológico, entre otros. Las capacidades son las habilidades y conocimientos que la organización posee para aprovechar sus recursos y lograr sus objetivos. Finalmente, las estructuras se refieren a la forma en que se organizan los recursos y las capacidades de la organización para realizar sus actividades.

Por otro lado, el análisis externo implica evaluar seis áreas principales: económicas, políticas, sociales, tecnológicas, geográficas y competitivas. En cuanto a los factores económicos, se evalúa la situación económica general y las tendencias del mercado. Los factores políticos, implica el análisis de las políticas gubernamentales y regulaciones que puedan afectar a la organización. Por su parte, los factores sociales, evalúan tendencias demográficas y culturales, así como las necesidades y deseos de consumidores. De la misma manera, en relación a los factores tecnológicos, se considera el impacto de innovaciones y cambios tecnológicos en la organización. Para los factores geográficos, se evalúa el impacto de la ubicación geográfica en la organización. Finalmente, para efectos de los factores competitivos, se analiza la posición de la organización en el mercado y la presencia de competidores.

Tabla 9: Análisis interno y externo (FODA)

	Análisis del medio interno: Recursos, capacidades y estructuras.	Análisis del medio externo: Económicas, políticas, sociales, tecnológicas, geográficas y competitivas.
Ámbito Positivo (+)	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ámbito Negativo (-)	DEBILIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia (2023)

Sin duda, el análisis interno y externo son elementos clave en la gestión estratégica. En palabras de Porter (2021), "el análisis interno y externo es la base para la formulación de estrategias de negocio efectivas y sostenibles"(p.23).

De esta manera, al evaluar los recursos, capacidades y estructuras internas de la organización, así como los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos del entorno externo, la organización puede establecer objetivos y estrategias efectivas para lograr sus objetivos a largo plazo.

***c) Operativa**, implica la formulación de los planes y programas concretos que permitirán alcanzar los objetivos y metas establecidos en la etapa anterior. Aquí se definen las acciones específicas, responsabilidades y recursos necesarios para llevar adelante el plan. Sin duda, es fundamental en el proceso de planificación estratégica, ya que es en esta fase donde se convierten los objetivos generales en acciones concretas, detallando los recursos necesarios y las responsabilidades de cada miembro del equipo para alcanzar las metas establecidas.*

Según Kotler y Keller (2019), la etapa operativa consiste en la implementación de planes tácticos a corto plazo, que se ajustan a los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, se debe tener en cuenta que el éxito de esta etapa depende en gran medida de la capacidad de la organización para ejecutar eficazmente los planes y programas diseñados.

Para llevar a cabo la etapa operativa, es importante contar con un plan operativo que detalle las metas, acciones, recursos asignados y responsabilidades. Un ejemplo de plan operativo podría ser el siguiente:

META: Incrementar las ventas en un 15% en los próximos seis meses.

ACCIONES:

- *Implementar una estrategia de marketing digital para llegar a nuevos clientes.*
- *Ofrecer promociones especiales para incentivar la compra de productos.*
- *Incrementar la presencia de la marca en redes sociales a través de campañas publicitarias.*
- *Ofrecer descuentos a clientes recurrentes para fidelizarlos.*
- *Realizar una encuesta de satisfacción para conocer las necesidades y expectativas de los clientes.*

RECURSOS ASIGNADOS:

- *Presupuesto de 50,000 S/. para la estrategia de marketing digital y las promociones especiales.*
- *Equipo de marketing compuesto por dos personas para la implementación de la estrategia de marketing digital y la gestión de redes sociales.*
- *Encuestador para la realización de la encuesta de satisfacción.*

RESPONSABILIDADES:

- *El equipo de marketing será responsable de la implementación de la estrategia de marketing digital y la gestión de redes sociales.*
- *El gerente de ventas será responsable de la implementación de las promociones especiales y el seguimiento de la encuesta de satisfacción.*
- *El encuestador será responsable de la realización y análisis de la encuesta de satisfacción.*
- *En conclusión, la etapa operativa es crucial para el éxito de cualquier plan estratégico. Para su correcta ejecución, es necesario contar con un plan operativo detallado, que establezca las metas, acciones, recursos y responsabilidades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.*

d) Acción, *consiste en la implementación del plan estratégico. Es decir, se llevan a cabo las acciones planificadas en la etapa anterior y se monitorea su progreso.*

Sin duda, resulta de gran significado para llevar a cabo el plan estratégico de una institución y alcanzar sus objetivos específicos. Según Rizo (2019), en esta etapa se deben definir las actividades necesarias para lograr cada objetivo específico, así como también determinar quién será responsable de llevar a cabo dichas actividades y cuándo se realizarán. Esto implica la elaboración de un plan de trabajo detallado para el siguiente año.

Es importante destacar que el plan estratégico debe ser el resultado de un proceso de reflexión sistemática, como señala Gil (2020), en el que se identifiquen, clasifiquen y jerarquicen los problemas concretos que enfrenta la institución desde la perspectiva de la conducción superior y su grupo auxiliar de conducción. Estos problemas se refieren a una brecha entre la situación actual de la institución y la situación deseada, que describe un conjunto de condiciones satisfactorias de desempeño institucional y respuesta a las demandas de la sociedad.

En este sentido, el plan estratégico debe estar enfocado en la solución de estos problemas y en la consecución de los objetivos específicos definidos en la etapa anterior. Según Reyes (2021), para lograr esto, es importante establecer metas claras y específicas, así como también asignar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades definidas en el plan.

Un ejemplo de plan estratégico con sus metas, acciones, recursos asignados y responsabilidades podría ser:

Meta: Incrementar en un 15% el número de usuarios que utilizan el servicio de atención al cliente en línea.

Acciones:

- *Desarrollar una plataforma de atención al cliente en línea amigable y accesible.*
- *Realizar campañas de publicidad en línea para promocionar el servicio.*
- *Capacitar al personal encargado del servicio de atención al cliente en línea.*
- *Recursos asignados:*
- *Presupuesto para el desarrollo de la plataforma.*
- *Presupuesto para la campaña de publicidad en línea.*
- *Recursos humanos para la capacitación del personal encargado del servicio de atención al cliente en línea.*

Responsabilidades:

- *El área de tecnología se encargará del desarrollo de la plataforma.*
- *El área de marketing se encargará de la campaña de publicidad en línea.*
- *El área de recursos humanos se encargará de la capacitación del personal encargado del servicio de atención al cliente en línea.*

Todas estas acciones llevan implícito la asignación de recursos, por lo que la gestión financiera deberá dar seguimiento exhaustivo al uso financiero en el cumplimiento de estas metas.

e) Desarrollo, *implica la evaluación continua del plan y la identificación de oportunidades de mejora. Esta evaluación permite detectar desviaciones respecto a lo planificado, para corregirlas oportunamente y ajustar el rumbo del plan estratégico si es necesario. De esta forma, se garantiza que la organización esté siempre en sintonía con los cambios del entorno y pueda mantener su competitividad a largo plazo.*

Esta etapa es de suma relevancia para garantizar la competitividad de la organización en el largo plazo. Según señala Arreola (2020), en ella se realiza una evaluación continua del plan y se identifican oportunidades de mejora. Busca detectar desviaciones respecto a lo planificado, lo que permite corregirlas oportunamente y ajustar el rumbo del plan estratégico si es necesario.

En este sentido, es imperativo y relevante el aspecto sobre la evaluación de la implementación del plan estratégico, ya que permite detectar problemas en su ejecución y hacer ajustes para mejorar su eficacia y eficiencia (Guerrero, 2019). Esta evaluación debe ser sistemática y estar enfocada en la consecución de los objetivos específicos y las metas establecidas en el plan. Así mismo, según Hernández (2021), esta identificación debe ser constante y estar enfocada en la mejora continua de los procesos y actividades de la organización.

A ello, se suma la importancia de la retroalimentación como herramienta de mejora continua en la etapa de Desarrollo. Esta condición permite evaluar el desempeño de la organización y detectar oportunidades de mejora en los procesos y actividades (Maldonado, 2022).

En resumen, la etapa de Desarrollo en el proceso de planificación estratégica es fundamental para garantizar la competitividad de la organización en el largo plazo. Implica la evaluación continua del plan y la precisión de situaciones vinculadas con la mejora, lo que permite detectar desviaciones respecto a lo planificado, ajustar el rumbo del plan estratégico si es necesario, y mantener la competitividad de la organización en un entorno cambiante y exigente. La evaluación de la implementación del plan estratégico, identificación de oportunidades de mejora, y retroalimentación como herramienta de mejora continua son fundamentales para el éxito en esta etapa.



Figura 42: Etapas del planeamiento estratégico. Fuente: Elaboración propia (2023).

3.3. Desarrollo Organizacional estratégico

El Desarrollo Organizacional estratégico (DO) es un tema de gran relevancia en la actualidad, especialmente debido a los cambios rápidos y constantes en el entorno empresarial. Según Morley y Heracleous (2021), el DO es un enfoque que se enfoca en el cambio planificado y estratégico de la organización, con el fin de mejorar su efectividad y bienestar. Esto implica la aplicación de conocimientos de las ciencias del comportamiento para intervenir en los procesos de la organización y promover el cambio individual y organizacional.

Es un esfuerzo planificado de toda organización, administrando desde la alta gerencia para aumentar su efectividad y bienestar por medio de intervenciones planificadas estratégicamente en los procesos propios, las cuales aplican conocimientos de las ciencias del comportamiento

En este sentido, es importante destacar que el DO no se trata simplemente de implementar cambios aleatorios en la organización, sino de llevar a cabo diagnósticos sistemáticos y desarrollar un plan de mejoramiento basado en las necesidades y objetivos específicos de la organización (Beckhard, 2019).

Efectivamente, el DO no sólo abarca la organización en su totalidad, sino que también puede enfocarse en subsistemas específicos, como plantas o divisiones autónomas.

Se constituye en una disciplina que tiene como objetivo principal mejorar el desempeño y la efectividad de las organizaciones mediante el cambio planificado y estratégico. Busca instrumentar cambios individuales y organizacionales para lograr una adaptación a las fuerzas del cambio y así garantizar la supervivencia y el crecimiento sostenible de la empresa en el largo plazo.

Es necesario mencionar que el DO implica un enfoque holístico y colaborativo, en el que se involucra a toda la organización en el proceso de cambio. Según Díaz et al. (2020), el DO busca fomentar la participación de los empleados en el proceso de cambio, lo que puede mejorar la comunicación y el trabajo en equipo en la organización.

El Desarrollo Organizacional (DO), busca instrumentar un cambio individual y organizacional, para que una empresa pueda adaptarse a las fuerzas de cambio. Una de las más amplias definiciones de DO es la de Richard Beckhard.

La definición de Richard Beckhard, considerado uno de los precursores del DO, establece que el DO es un "esfuerzo planeado que cubre a toda la organización, es administrado desde la alta dirección y busca incrementar la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta" (Beckhard, 2019, p. 23).

Esta definición resalta la importancia de un enfoque estratégico para el DO, que involucre una planificación cuidadosa y sistemática, así como una participación activa de la alta dirección en la toma de decisiones y la implementación de las intervenciones. Además, enfatiza la necesidad de utilizar el conocimiento de las ciencias de la conducta para lograr cambios significativos en los procesos y comportamientos organizacionales.

Cabe mencionar que, para llevar a cabo una intervención de DO exitosa, es necesario tener en cuenta diversos factores que pueden afectar el resultado final.

Por ejemplo, según Pineda (2021), es fundamental considerar las dimensiones culturales y las dinámicas de poder dentro de la organización, así como la participación de los empleados en el proceso de cambio. Asimismo, López y Salazar (2020) destacan la importancia de una comunicación efectiva y una adecuada gestión del cambio para lograr una implementación exitosa de las intervenciones de DO.

Esta definición, sin duda, abarca una amplia gama de técnicas, políticas y prácticas administrativas; susceptibles de utilizadas de manera intencional para el logro de cambios personales dentro de una organización o cambios en la propia organización con el fin de alcanzar sus objetivos.

El elemento central de esta definición es el cambio. Por lo tanto, las intervenciones pueden abarcar desde la implementación de innovaciones en el diseño de las instalaciones, hasta proporcionar experiencias que permitan el crecimiento profesional del personal, o facilitar una comunicación efectiva en el proceso de selección de miembros de la organización.

3.3.1. Funciones del agente de cambio

Existen profesionales que desempeñan funciones que promueven procesos de convergencia institucional, buscando propiciar la gestión de procesos y la calidad en las organizaciones. Al respecto, el papel del agente de cambio en cualquier organización o empresa es fundamental para promover las condiciones que persigan procesos de cambio y mejoras.

Para ello, Álvarez (2019) y González (2020), proponen una serie de aspectos que implican funciones significativas que apuntan a ese propósito: incluyen ser responsable, ejecutor, asesor, iniciador, planificador y evaluador. En tal sentido, se describen de la siguiente manera:

- *Responsable: el agente de cambio tiene la importante tarea de dirigir la toma de decisiones relacionada con el proceso de cambio y ser responsable de los resultados obtenidos. Esta función es crucial para garantizar que los cambios propuestos se implementen de manera efectiva y eficiente.*

- *Ejecutor, el agente de cambio es responsable de desarrollar una o varias tareas específicas dentro de alguna etapa del proceso de cambio. En esta función, el agente de cambio debe trabajar en estrecha colaboración con otros miembros del equipo para garantizar que el trabajo se realice de manera oportuna y efectiva.*

- *Asesor, el agente de cambio utiliza sus conocimientos y experiencia para aconsejar a los responsables y/o ejecutores para que cumplan con sus responsabilidades lo mejor posible. Esta función es particularmente importante para ayudar a otros miembros del equipo a superar cualquier obstáculo que puedan encontrar durante el proceso de cambio.*

- *Iniciador, el agente de cambio manifiesta explícitamente la necesidad de emprender acciones para generar el cambio e intenta convencer a los demás acerca de la conveniencia de llevarlo a cabo. Esta función requiere habilidades de persuasión y comunicación efectiva para garantizar que los cambios propuestos se adopten y se implementen de manera efectiva.*

- *Planificador, el agente de cambio dedica tiempo y esfuerzo a idear diferentes componentes del proceso de cambio y los articula en un plan de trabajo. Esta función es fundamental para garantizar que todos los miembros del equipo comprendan claramente sus responsabilidades y sepan cómo contribuir al éxito del proceso de cambio.*

- *Evaluador, el agente de cambio tiene la responsabilidad de determinar si se alcanzaron los objetivos, si se mejoró la situación o si se resolvió el problema. Esta función es crucial para garantizar que se realice un seguimiento adecuado y se identifiquen las áreas que requieren más atención en futuros procesos de cambio.*

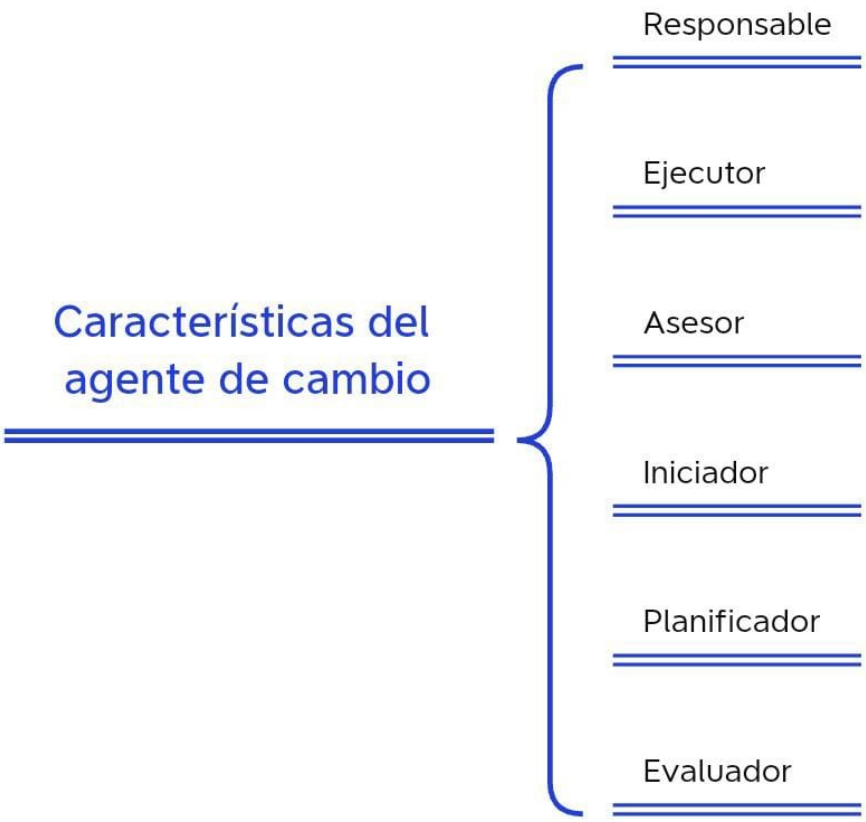


Figura 43: Características del agente de cambio. Fuente: Elaboración propia (2023)

De esta manera, el agente de cambio desempeña múltiples funciones importantes en cualquier proceso de cambio. Al desempeñar estas funciones con éxito, el agente de cambio puede coadyuvar en la gestión de procesos y comportamientos se implementen de manera efectiva y eficiente, y que los objetivos se alcancen de manera satisfactoria.

3.3.1.1. Algunas fuerzas desencadenadoras del cambio

La gestión de procesos de cambio en las organizaciones es una tarea compleja que implica identificar los factores que inciden en la necesidad de la reconversión organizacional. En este sentido, son numerosas las fuerzas desencadenadoras del cambio, entre las cuales se destacan las económicas, políticas, sociales, tecnológicas y de mercado.

En el ámbito económico, la globalización de la economía, la apertura comercial y la competencia internacional son factores que inciden en la necesidad de cambio en las organizaciones (Vidal-Suárez, 2019). La menor injerencia del gobierno en la economía y la deuda interna y externa también son factores que pueden incidir en la necesidad de la reconversión organizacional (Cassiolato & Lastres, 2021). En cuanto a las fuerzas políticas, la búsqueda de la democracia y la mayor participación ciudadana pueden ser factores que potencian la necesidad de cambio en las organizaciones (Correa & Garay, 2020). La desreglamentación y las nuevas políticas fiscales son otros factores políticos que pueden incidir en la necesidad de reconversión organizacional (Mogrovejo & Ponce, 2020).

En el ámbito social, las transformaciones en los hábitos de consumo de la población, las demandas de mejores condiciones de bienestar y calidad de vida en el trabajo, la mayor sofisticación de la clientela, sobre todo en el sector servicios, y la mayor presencia de la mujer en la producción y en los servicios son fuerzas desencadenadoras del cambio que las organizaciones deben considerar (Santos et al., 2021). Por

otro lado, las fuerzas tecnológicas, como el incremento de los sistemas computarizados tanto en el medio laboral como en el doméstico, los nuevos avances en electrónica, ingeniería genética, semiconductores, etc. y la robótica en los sectores manufactureros y de servicios son factores que impactan en la necesidad de la reconversión organizacional (García & Martínez, 2022).

Finalmente, las fuerzas de mercado, como el incremento en la competencia, la clientela más sofisticada y demandante, y la innovación y diversificación en productos y servicios, son factores que pueden incidir en la necesidad de cambio en las organizaciones (Aragón & Gallego, 2019).

De acuerdo a lo planteado, puede inferirse que la gestión de procesos de cambio en las organizaciones implica considerar un conjunto de fuerzas desencadenadoras del cambio que pueden incidir en la necesidad de la reconversión organizacional. Por tanto, es importante que las organizaciones estén atentas a las tendencias y los cambios que ocurren en su entorno y se adapten de manera eficiente a ellos para mantener su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

3.3.1.2. Salud y enfermedad de las organizaciones

La gestión empresarial efectiva es un aspecto crítico para el éxito sostenible de cualquier organización. Sin embargo, a lo largo del tiempo, las empresas han demostrado tener diferentes niveles de éxito en su gestión, lo que lleva a la identificación de empresas "sanas" y "enfermas". En este sentido, el estudio de Da Faria (2021) destaca la importancia de entender las diferencias entre estas dos categorías de empresas y las estrategias que pueden ayudar a las empresas enfermas a mejorar su salud empresarial.

Según Da Faria (2021), las empresas sanas son aquellas que están en un estado óptimo de salud empresarial y son capaces de mantener una ventaja competitiva en su mercado. Estas empresas tienen una cultura organizacional sólida, una estructura organizativa clara y una gestión de recursos humanos efectiva. Además, tienen una estrategia clara y una visión compartida de la empresa entre los miembros de la organización. En contraste, las empresas enfermas son aquellas que están en un estado de deterioro empresarial y enfrentan una serie de desafíos en su funcionamiento diario. Estas empresas a menudo tienen problemas de liderazgo, falta de claridad en su visión y objetivos, y una estructura organizativa desordenada.

En términos de estrategias para mejorar la salud empresarial, Da Faria (2021) señala que las empresas enfermas pueden adoptar un enfoque de cambio incremental o radical. El cambio incremental implica hacer mejoras graduales en la organización, mientras que el cambio radical implica una reestructuración completa de la organización. El enfoque adecuado dependerá de la gravedad de los problemas empresariales y la capacidad de la organización para implementar cambios significativos. Así pues, autores como Hernández-Méndez y Rodríguez-Ávila (2019), ponen de manifiesto que las empresas enfermas tienen una mayor probabilidad de éxito cuando adoptan un enfoque de cambio radical. Además, se encontró que la capacidad de liderazgo y la toma de decisiones efectivas son críticas para el éxito de este enfoque.

Desde otra perspectiva, en un estudio realizado por Meza-Moreno y Chapa-Cantú (2020), se encontró que las empresas sanas tienen una mayor capacidad para adaptarse a las transformaciones de perspectivas en el mercado y para innovar. Además, las empresas sanas tienen una cultura organizacional fuerte y una gestión efectiva de recursos humanos. Estos factores se consideran fundamentales para mantener una ventaja competitiva en el mercado.

Todas estas ideas señalan la importancia de la capacidad de liderazgo, toma de decisiones efectivas y la cultura organizacional en el éxito empresarial. Por tanto, es significativo que las empresas estén atentas a su estado de salud empresarial y adopten estrategias efectivas para mejorar su desempeño a largo plazo.

De acuerdo a todo lo planteado, se presenta un cuadro comparativo entre las empresas sanas y enfermas, con base a los aportes teóricos de Da Faria (2021):

Tabla 10: Salud y enfermedad de las organizaciones

Organización Enfermiza	Organización Sana
* El personal trabaja poco en relación con los objetivos de la empresa	* Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y están comprometidos en llevarlos a cabo
* La gente ve que las cosas van mal y no hace nada por evitarlo. La gente habla informalmente de los errores y fallas con personas no implicadas en ellos.	* La gente se siente libre para señalar dificultades. Confían en que los problemas se resolverán.
* La gente se trata mutuamente en una forma ficticia. Se enmascaran los asuntos y problemas, especialmente frente al jefe	* Los problemas se resuelven con pragmatismo y sin complejidades, de manera directa y oficialmente. Se tolera mucho la conducta inconforme
* La gente de la alta gerencia controla el mayor número de decisiones.	* Los puntos para la toma de decisiones son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y el desarrollo gerencial. El nivel jerárquico no es considerado como determinante
* Los gerentes actúan por su cuenta provocando que no se opere conforme a los planes de la organización	* Hay sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay responsabilidad compartida
* No son importantes para la empresa las necesidades y los sentimientos personales de los trabajadores	* Los problemas que se atacan incluyen las necesidades personales y las relaciones humanas
* La gente compite cuando se necesita colaborar. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad.	* Existe un alto grado de colaboración. Hay disposición para colaborar y la competencia es mínima
* Cuando hay crisis, la gente se evade o se inculpan mutuamente	* Cuando hay crisis, la gente coopera hasta que ésta desaparece
* Los conflictos personales generalmente se ocultan y hay incremento de rencores y cuentas por cobrar entre el personal	* Los conflictos son tratados efectivamente y con apertura. La gente dice lo que quiere, y espera que así actúen los demás
* El aprendizaje es difícil. La gente no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos	* Existe mucho aprendizaje en el trabajo. Se busca la retroalimentación y el consejo
* La retroalimentación y la crítica es evitada	* La crítica se considera inherente al trabajo y es aceptada como parte de lo cotidiano
* La gente se siente sola y falta de preocupación por los demás	* Las relaciones son honestas, la gente se preocupa por los demás y no se siente sola
* La gente se siente prisionera del trabajo y la rutina, está aburrida, anquilosada y se considera obligada a permanecer en él por necesidad. Su conducta es indiferente y dócil. No se siente un ambiente agradable	* La gente está motivada, muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido
* El gerente es el padre que da órdenes en la organización	* El liderazgo es situacional
* El gerente controla exageradamente. Da poca libertad para permitir errores	* Hay un alto grado de confianza entre la gente, un profundo sentido de libertad con responsabilidad. La gente sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es. Se tiene la convicción de que se puede aprender de los errores
* Tiene un gran valor minimizar el riesgo	* Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad
* El desempeño deficiente es disfrazado o manipulado arbitrariamente	* Se encara el desempeño deficiente y se busca la solución pertinente
* La estructura, política y procedimientos de la organización son una "camisa de fuerza" para la empresa. La gente se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura de la organización	* La estructura, política y procedimientos de la organización, están orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización. No hay una resistencia excesiva a cambiar la estructura, política o procedimientos de la organización
* Tiene plena validez el lema "Viva la tradición"	* Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación
* La innovación no está muy extendida entre la jerarquía, excepto en las manos de unos cuantos	* La organización y el personal se adapta rápidamente a los cambios y se anticipa el futuro
* La gente se come sus frustraciones	* Las frustraciones son un signo que llama a la atención

Fuente: elaboración propia (2023), con datos de Da Faría (2021)

3.3.1.3. Un modelo de desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un tema ampliamente estudiado en la literatura científica de Latinoamérica, y se han publicado diversos artículos que abordan diferentes enfoques y modelos. Por ejemplo, en un estudio realizado por Alvarado, Flores y Ramírez (2019), se destaca la importancia del liderazgo y la gestión del cambio en el proceso de Desarrollo organizacional (DO), y se presenta un modelo basado en la teoría de la complejidad.

Espinoza y Guevara (2020), destacan la importancia de la retroalimentación en el proceso de DO, y se propone un modelo que integra la retroalimentación y la evaluación continua en todas las fases del proceso.

En cuanto al modelo cíclico de siete pasos, se han realizado diversos estudios que han evaluado su efectividad en diferentes contextos. Por ejemplo, en un estudio realizado por Jácome y Moreno (2020) en una empresa de servicios de salud, se aplicó el modelo cíclico y se encontró que la implementación de las acciones propuestas generó una mejora en la satisfacción del cliente y una disminución en los costos de la organización.

En otro estudio realizado por Barreto y Rivas (2021) en una empresa manufacturera, se utilizó el modelo cíclico para mejorar la eficiencia en la cadena de suministro, y se encontró que las acciones implementadas generaron una reducción en los tiempos de entrega y un aumento en la satisfacción del cliente.

En este orden de ideas, hay que destacar que, a lo largo del tiempo, se han diseñado varios modelos de DO, y uno de los más utilizados es el modelo cíclico de siete pasos que se presenta. Este modelo, adaptado de modelos anteriores, abarca identificación del problema, acción y evaluación, según Quesada Ramírez (2006).

En primer lugar, se detecta el problema mediante la participación de una persona clave en la organización que percibe la existencia de uno o más problemas que podrían ser abordados mediante la intervención de un agente de cambio. Estos problemas pueden estar relacionados con movimientos de personal o la falta de líderes en proyectos, y es crucial contar con el respaldo de la alta dirección para los esfuerzos de Desarrollo Organizacional (DO). Si los procesos no se inician con los ejecutivos clave, es importante obtener su apoyo lo más rápido posible.

Así mismo, en segundo lugar, se busca la colaboración de un especialista en DO, ya sea interno o externo a la organización, quien ayudará a comprender de manera clara la situación de la empresa y trabajará en estrecha colaboración y apertura con todos los involucrados.

De la misma manera, en tercer lugar, se lleva a cabo la recopilación de datos y un diagnóstico preliminar, en el cual, el consultor recoge información a través de entrevistas, observación de procesos, cuestionarios y datos de desempeño organizacional. Según Michael Beer, la secuencia más efectiva consiste en comenzar con la observación, continuar con entrevistas semiestructuradas y finalizar con cuestionarios que evalúen los problemas identificados en las etapas iniciales del diagnóstico. La participación activa de los miembros de la organización es especialmente importante durante la recopilación de datos y las fases de evaluación.

Seguidamente, en cuarto lugar, se lleva a cabo la retroalimentación, durante la cual, se presenta al cliente la información recopilada y se discuten fortalezas y situaciones por mejorar en la organización o de unidades específicas en las que el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles, protegiendo la confidencialidad de las fuentes de información y ocultando datos si considera que el cliente no está preparado para recibirlos.

En este orden de ideas, para el quinto lugar, se realiza un diagnóstico conjunto de los problemas, en el cual el administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si existe un problema real que

requiere ser resuelto. En este punto, el cliente debe aceptar el diagnóstico y las soluciones propuestas, y es crucial establecer una comprensión mutua entre el cliente y el consultor para evitar diagnósticos erróneos o brechas en la comunicación.

Así mismo, en sexto lugar, se lleva a cabo la acción, donde el consultor y el cliente acuerdan las acciones a tomar para abordar el problema identificado. Esta fase marca el inicio del proceso de implementación y las acciones a tomar dependerán del problema en cuestión, la cultura organizacional y los recursos disponibles en términos de tiempo y presupuesto.

Finalmente, se realiza la recopilación de datos, posterior a la acción, en la cual se reúnen insumos con el fin de monitorear, medir y evaluar efectos generados por las acciones implementadas. Este proceso es fundamental para obtener retroalimentación y promover la mejora continua en el proceso de Desarrollo Organizacional (DO).

Las etapas del modelo cíclico pueden resumirse en la siguiente figura:

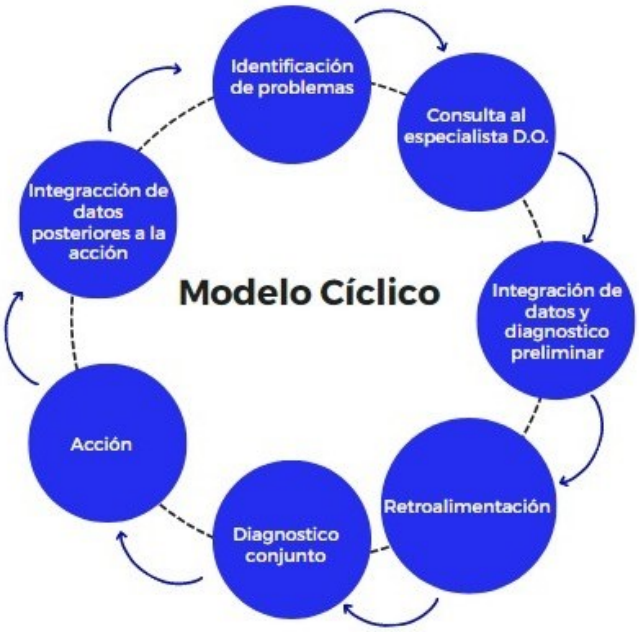


Figura 44: Modelo cíclico. Fuente: Elaboración propia (2023)

3.3.1.4. Algunos resultados del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) es un enfoque que busca mejorar el funcionamiento, eficacia y bienestar en las organizaciones, a través de intervenciones planificadas y sistemáticas (Cummings y Worley, 2019). Las intervenciones del DO presentan como objetivo el logro de resultados específicos, que incluyen:

- *Retroalimentación: significativa en las intervenciones del DO, ya que proporciona a las personas nueva información sobre sí mismas, de los demás, procesos de grupo o dinámica organizacional, que antes no habían considerado de manera activa (Argyris, 2019).*

- *Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales: Es importante que las personas sean conscientes de las innovaciones en las normativas que influyen en su comportamiento. Esto les permite ajustar su conducta para adaptarse a los nuevos ordenamientos (Ocampo, 2021).*

– *Ampliación en la interacción y la comunicación: Un resultado esperado de las intervenciones del DO es promover una mayor interacción y comunicación entre individuos y grupos. Esta mayor interacción puede generar cambios en las actitudes y el comportamiento de las personas (Homans, 2019).*

– *Confrontación: La confrontación es otra meta del DO, ya que busca abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas. El objetivo es eliminar los obstáculos que impiden una interacción efectiva (Schwartz, 2020).*

– *Educación: La educación desempeña un papel fundamental en el DO, ya que las actividades diseñadas para mejorar conocimiento, actualizar creencias y actitudes y desarrollar habilidades pueden mejorar el rendimiento de la organización (Argyris, 2019).*

– *Participación: La participación es otro resultado esperado del DO, ya que implica involucrar a un mayor número de personas en la resolución de problemas, establecimiento de metas y generación de nuevas ideas (Walton, 2019).*

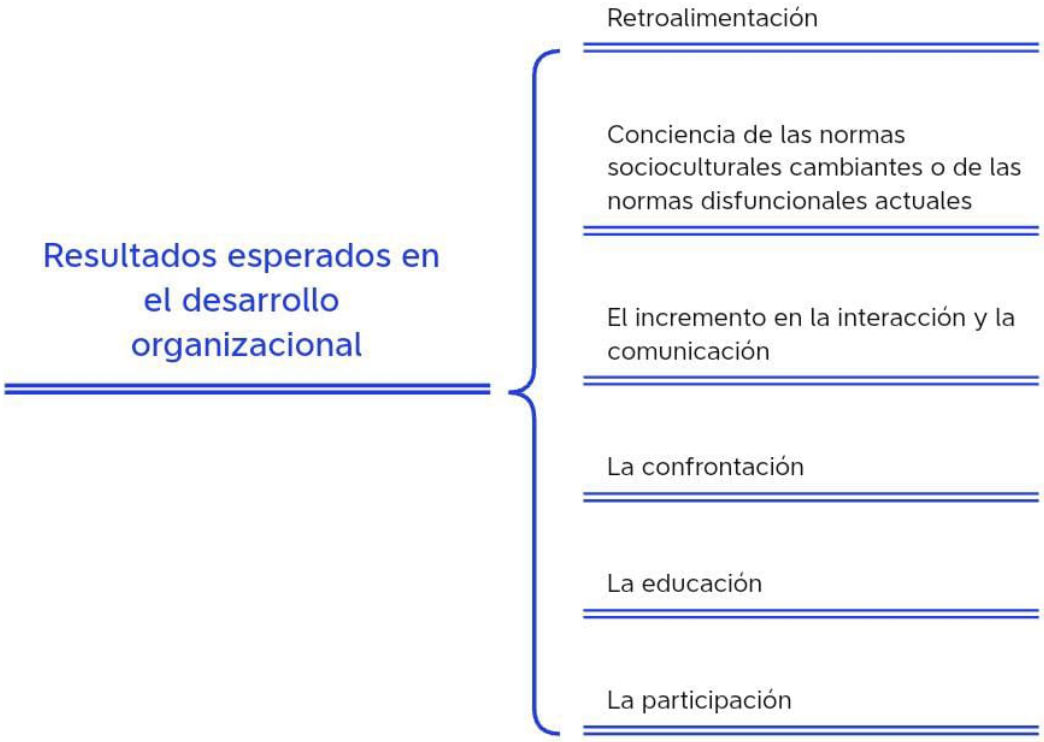


Figura 45: Resultados esperados en el desarrollo organizacional. Fuente: Elaboración propia (2023).

Desde este enfoque, se infiere la promoción de condiciones para mejorar el desempeño y el bienestar de las organizaciones. La implementación adecuada de estas herramientas puede producir un cambio significativo en la eficiencia y efectividad de una organización.

TERCERA UNIDAD

ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS Y SU DIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA



1. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

1.1. Planeación Financiera. Consideraciones iniciales

La contabilidad financiera es una disciplina fundamental en la gestión empresarial, ya que permite la captación, registro, clasificación y análisis de los hechos económicos de una organización. Sin embargo, su uso como único mecanismo decisional puede ser limitado y no suficiente para comprender la información contenida en los estados financieros, viabilidad de una empresa y la elaboración de planes estratégicos.

En este sentido, autores como Hernández y otros (2020) coinciden en que el análisis financiero se convierte en una herramienta indispensable para la gestión empresarial, al permitir identificar los factores críticos de la organización y las variables del entorno que la afectan. Es decir, su utilización va más allá de la evaluación de la rentabilidad y solvencia de la empresa, sino que se enfoca en una visión integral de la organización y su entorno.

De igual manera, autores como Molina (2019) sostienen que el análisis financiero permite a los gerentes y empresarios obtener una visión más clara y precisa sobre el desempeño financiero de la empresa, y con base en ello, tomar decisiones más informadas y acertadas. Además, este autor señala que el análisis financiero puede ser utilizado como una herramienta para identificar oportunidades de mejora en los procesos financieros y operativos de la empresa, y de esta manera, aumentar su eficiencia y competitividad en el mercado.

En este sentido, la formación en análisis financiero y planeación estratégica es fundamental para el éxito empresarial y el crecimiento sostenible de la organización. Autores como Báez y otros (2022) coinciden en que la planeación financiera estratégica se enfoca en el diseño de estrategias financieras que permitan a la organización alcanzar sus objetivos a largo plazo, al identificar y evaluar los riesgos y oportunidades del entorno y de la propia empresa.

Entonces, si bien la contabilidad financiera es una herramienta fundamental para la gestión empresarial, su uso exclusivo no es suficiente para la gestión de disposiciones decisionales y planeamiento estratégico. La misma, evoluciona hacia un análisis financiero que se convierte en una herramienta indispensable, ya que permite identificar factores críticos de la organización y variables del entorno que la afectan. Por tanto, se puede inferir que la formación en análisis financiero y planeación estratégica es fundamental para el éxito empresarial y el crecimiento sostenible de la organización.

1.2. Fundamentos conceptuales de la planeación financiera

La planeación financiera es un tema ampliamente estudiado por diversos autores en los últimos años. Según Córdova, García y Ruiz (2019), es esencial para garantizar la supervivencia de la empresa y para aprovechar oportunidades y recursos. Se enfoca en minimizar el riesgo financiero y en establecer metas y objetivos económicos y financieros para la empresa.

Su aplicabilidad apunta a la toma de decisiones informadas y estratégicas. De hecho, algunos autores afirman que la planeación financiera es la columna vertebral de la administración financiera (Navarrete, 2020). Se constituye en un proceso constante, que debe adaptarse a los cambios del mercado y las condiciones económicas.

En este orden de ideas, una de las fases más importantes lo constituye la elaboración del presupuesto. El presupuesto es una herramienta valiosa que permite a la empresa proyectar sus ingresos, gastos y flujo de efectivo para un período determinado de tiempo. Es a través del presupuesto que la empresa puede establecer metas realistas y desarrollar estrategias para alcanzarlas (Arias & Sánchez, 2021).

De la misma manera, además de la elaboración del presupuesto, la planeación financiera también incluye la identificación de los factores críticos de éxito y la evaluación de los riesgos asociados con las

decisiones financieras, asumida como una parte integral del proceso de planeación para minimizar la posibilidad de pérdidas financieras significativas (Reyes, 2019).

Otro aspecto importante de la planeación financiera es la consideración del impacto de los factores externos en el desempeño financiero de la empresa. Estos factores pueden incluir la situación económica del país, cambios en las leyes fiscales y la competencia en el mercado. Es importante que la empresa evalúe cuidadosamente estos factores y desarrolle estrategias para adaptarse a ellos (Álvarez & Paredes, 2020).

Dentro este ámbito, la planificación del efectivo es uno de los elementos clave para la gestión financiera efectiva de la empresa. Al respecto, según Molina y Sánchez (2021), concentra sus acciones en la gestión del flujo de caja, y su objetivo principal es garantizar que la empresa disponga de los recursos necesarios en el momento adecuado para cumplir con sus obligaciones financieras.

A ello, se suma la planificación de utilidades, la cual, se constituye en otro elemento clave para la gestión financiera. Esta técnica permite a la empresa proyectar sus ingresos y gastos futuros para determinar la rentabilidad y el desempeño financiero esperado. En este orden, Medina (2019), manifiesta que ayuda a la empresa a identificar las áreas en las que se pueden mejorar los resultados financieros, así como a detectar posibles problemas antes de que se conviertan en crisis financieras.

Por último, los presupuestos de caja y los estados proyectados son otras herramientas valiosas tanto para la planificación interna como para la obtención de financiamiento externo. Según Torres (2020), los presupuestos de caja son esenciales para la gestión financiera de la empresa, ya que permiten conocer en tiempo real el flujo de caja, lo que a su vez ayuda a la empresa a tomar decisiones financieras más acertadas. Además, los estados proyectados, que incluyen estados financieros proforma o proyectados, proporcionan información valiosa sobre el desempeño financiero futuro de la empresa y son requeridos por los prestamistas para evaluar la solvencia y capacidad de pago de la empresa.

1.3. Modelos

1.3.1. Modelo económico o resultados

El modelo económico o de resultados es un mecanismos de gran utilidad para analizar la rentabilidad de una empresa y su eficiencia estructural. Al respecto, González y Linares (2021), señalan que este modelo se constituye en una "representación dinámica del estado de pérdidas y ganancias que muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas" (p.23). Además, el Estado de Resultados proporciona información sobre los resultados financieros de la empresa en un periodo determinado, al deducir de la venta los costos, gastos e impuestos.

En este sentido, el modelo económico permite analizar la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura empresarial de manera separada. Como señala García y Aguilar (2019), esta herramienta se convierte en una variante de la gráfica del punto de equilibrio, que se "construye a partir de los datos del Estado de Resultados. La gráfica generada muestra sobre dos ejes la forma en que se comportan los ingresos, los costos y gastos y las utilidades en relación con la venta" (p.3).

De esta manera, se convierte en una herramienta indispensable para la toma de decisiones empresariales, ya que permite evaluar el desempeño de la empresa de manera integral. Como señalan Escalante y Peña (2020), el análisis de los resultados obtenidos a partir del modelo económico permite identificar fortalezas y debilidades en la estructura empresarial, para tomar decisiones que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa.

1.3.1.1. Dinámica del Modelo económico

La dinámica del modelo económico es un tema clave en la gestión empresarial, que ha sido ampliamente estudiado en diversos campos de investigación. Según González y Linares (2021), el modelo económico se

utiliza como herramienta de toma de decisiones en la empresa, y su correcta aplicación puede mejorar la rentabilidad y eficiencia de la misma.

En este sentido, una de las variables clave del modelo económico es el índice de rentabilidad comercial, el cual puede ser mejorado mediante una estrategia comercial eficiente, coincidiendo con García y Aguilar (2019), sobre el análisis de la rentabilidad de la estrategia comercial a través del punto de equilibrio como una forma efectiva para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, el índice de estructura también tiene un impacto importante en la utilidad de la empresa. Según Escalante y Peña (2020), la aplicación del modelo económico para evaluar la rentabilidad de una empresa de servicios se enfoca en la eficiencia de la estructura, con el fin de mejorar la rentabilidad y eficiencia de la empresa.

Además, el punto de equilibrio también es una variable crítica del modelo económico, ya que una disminución en el punto de equilibrio puede aumentar la utilidad de la empresa. De acuerdo con López y Ramírez (2021), el análisis del punto de equilibrio es fundamental para la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

Sin embargo, existen influencias tanto positivas como negativas que pueden afectar el modelo económico y la utilidad de la empresa. Las influencias positivas incluyen estímulos para el personal, mejoras en procesos y equipos, y la introducción de nuevos mercados, mientras que las influencias negativas pueden desanimar al personal, corromper y oponerse a la introducción de mejoras. Es importante que los gerentes de la empresa estén conscientes de estas influencias y trabajen para maximizar las influencias positivas y minimizar las influencias negativas (Pérez y Hernández, 2022).

Existen submodelos, que permiten analizar aspectos específicos del modelo económico de una empresa. Entre ellos se encuentran el Modelo de Contribución Marginal y el Modelo de Estructura:

- *El Modelo de Contribución Marginal, como lo afirman Fuentes y Castro (2019), es una herramienta útil para "analizar la estrategia comercial de la empresa, ya que muestra la contribución de cada producto o mercado al margen bruto" (p.12). De esta manera, se puede identificar cuáles son los productos o mercados más rentables y tomar decisiones estratégicas para optimar la renta de la empresa.*

- *Por otro lado, el Modelo de Estructura, como lo explican Hernández y García (2020), es un submodelo: "que indica la eficiencia de la estructura de la empresa, relacionando los gastos fijos con la capacidad de venta de la empresa"(op cit). Por tanto, se puede identificar si la empresa está utilizando sus recursos de manera eficiente y tomar decisiones para perfeccionar la eficacia de la estructura.*

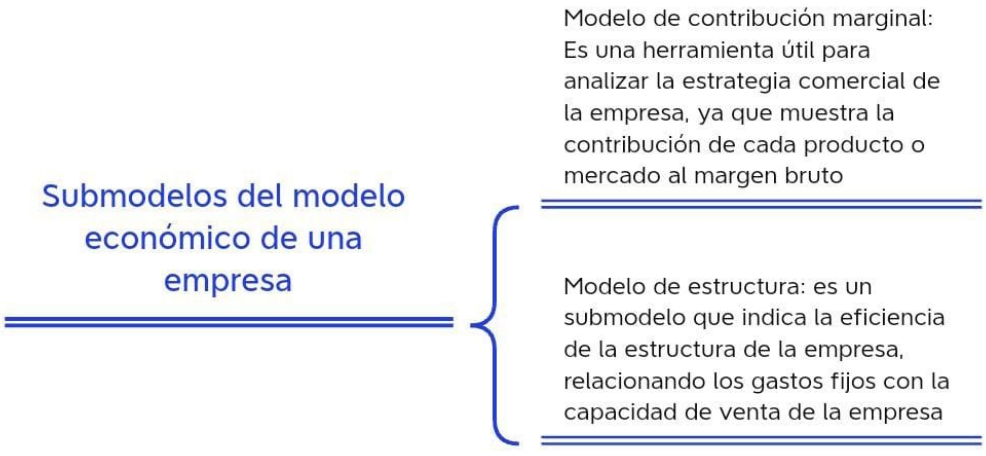


Figura 46: Submodelos del modelo económico de una empresa. Fuente: Elaboración propia (2023)

Es importante destacar que estos submodelos no son excluyentes y pueden ser utilizados de manera conjunta para analizar la situación económica de la empresa. Como señalan López y Ramírez (2021), el análisis de la contribución marginal y la estructura son herramientas complementarias que permiten una visión más completa de la rentabilidad de la empresa.

1.3.2. Modelo Financiero

Otro de los mecanismos significativos para la gestión empresarial lo constituye el modelo financiero, ya que permite "conocer la estructura financiera de la empresa en función de su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento" (Jiménez, p.5, 2021). Al respecto, Jiménez (2021), señala que se constituye en una representación dinámica del balance que permite tomar decisiones estratégicas en cuanto a la gestión del capital de trabajo, así como "estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos".

Una de las ventajas del modelo financiero es que permite determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas determinado. En este orden, según Castro y Gómez (2019), esto es posible gracias a que es capaz de estimar los costos de producción y gastos asociados a la comercialización de los productos. De esta manera, se pueden "identificar los recursos necesarios para alcanzar un nivel de ventas específico y tomar decisiones en consecuencia" (op cit, p.4).

Otra ventaja del modelo financiero es que permite "evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan los requerimientos de capital de trabajo, como el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores", como afirman Hernández y García (2020), permite "simular diferentes escenarios en función de estas variable, coadyuvando en las decisiones gerenciales informadas".

Además, el modelo financiero también es capaz de evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa. Según García y Pérez (2022), esto es importante porque permite anticiparse a posibles escenarios y tomar decisiones preventivas para proteger la estabilidad financiera de la empresa.

1.3.2.1. Dinámica del Modelo financiero

Como se ha mencionado, el modelo financiero se constituye en una herramienta muy significativa para la gestión empresarial, ya que permite precisar la configuración financiera de la institución y generar decisiones informadas. Al respecto, Castro y Gómez (2019), destacan que el modelo financiero se modifica constantemente en función de las decisiones de la dirección, los cambios que se derivan de la operación estándar y la incidencia de factores externos. En este sentido, se pueden inferir:

- *Aumento de las ventas: Según Jiménez (2021), un aumento en las ventas puede implicar un mayor requerimiento de capital de trabajo, lo que puede afectar la estructura financiera de la empresa. Por lo tanto, es importante que la dirección esté preparada para tomar decisiones informadas en función de las necesidades financieras que surjan como resultado de un aumento en las ventas.*

- *Gestión de clientes y plazos de pago: Otro factor importante que puede afectar el modelo financiero es la gestión de clientes y su plazo promedio de pago. Por ello, Hernández y García (2020), destacan que una gestión efectiva de clientes puede reducir el tiempo promedio de cobro y, por lo tanto, disminuir el requerimiento de capital de trabajo de la empresa. Por otro lado, un plazo promedio de pago demasiado largo puede aumentar la necesidad de financiamiento y afectar la estructura financiera de la empresa.*

- *Manejo de inventarios: El manejo de inventarios también puede afectar el modelo financiero de la empresa. Según García y Pérez (2022), un inventario excesivo puede aumentar los costos de almacenamiento y reducir la liquidez de la empresa, mientras que un inventario insuficiente puede afectar la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda de los clientes. Por consiguiente, es*

importante encontrar un equilibrio adecuado en la gestión de inventarios y tomar decisiones informadas en función de las necesidades específicas de la empresa.

– *Gestión de proveedores y acreedores: De la misma manera, la gestión de proveedores y acreedores es un factor muy significativo. En este sentido, Zúñiga (2019), señala que una buena relación con los proveedores puede permitir a la empresa obtener mejores condiciones de pago y reducir los costos asociados a la compra de materias primas. Por otro lado, una mala gestión de proveedores y acreedores puede aumentar la necesidad de financiamiento y afectar la estructura financiera de la empresa.*

– *Gestión de créditos: En cuanto a la gestión de créditos a largo plazo y líneas de crédito revolventes, es importante evaluar cuidadosamente el impacto de estas decisiones en la estructura financiera de la empresa. Según Hernández y García (2020), una mala gestión de los créditos a largo plazo puede aumentar los costos financieros y afectar la rentabilidad de la empresa. Por ello, resulta significativo evaluar cuidadosamente las condiciones de los créditos y tomar decisiones informadas en función de los objetivos financieros de la empresa.*

– *Otros factores de importancia: Factores externos como las presiones inflacionarias y las fluctuaciones cambiarias también pueden afectar el modelo financiero de la empresa. Como afirma Jiménez (2021), es importante evaluar cuidadosamente el impacto de estos factores en la estructura financiera de la empresa y tomar decisiones informadas para proteger la estabilidad financiera de la organización.*

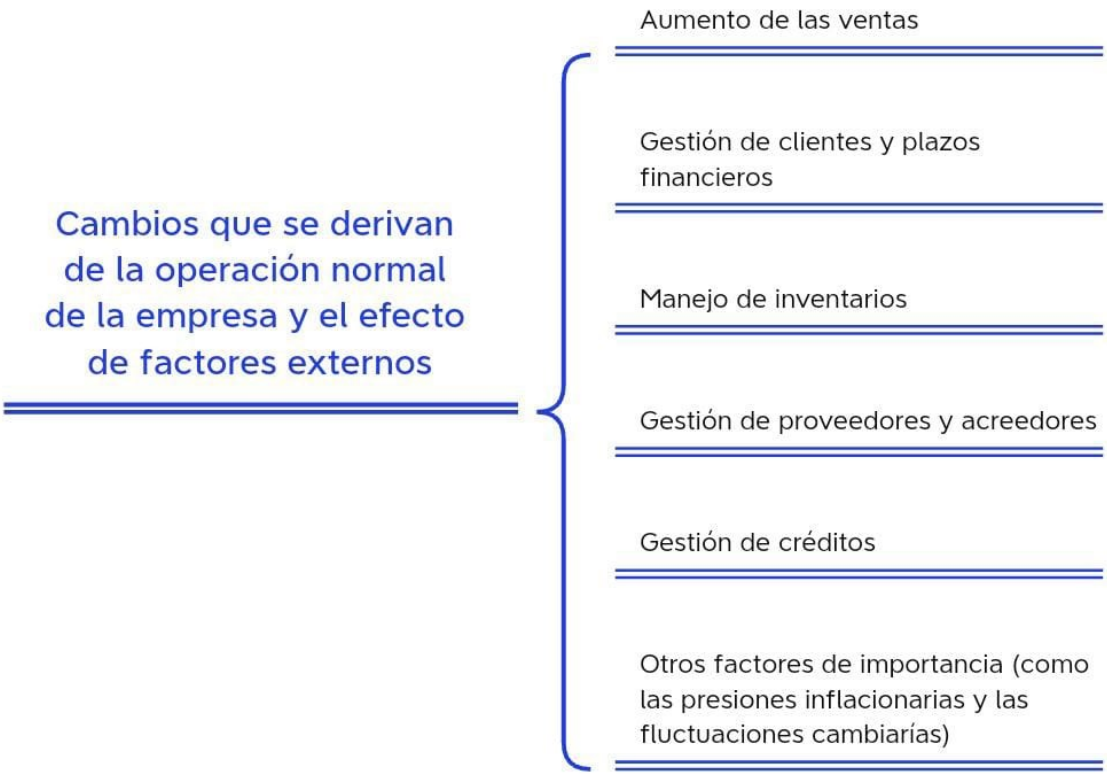


Figura 47: Cambios que se derivan de la operación normal de la empresa e incidencia de factores externos. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.3.3. Herramientas financieras para la toma de decisiones en empresas

En la actualidad, la toma de decisiones en las empresas es crucial para asegurar su éxito y crecimiento a largo plazo. Para ello, se requiere el uso de herramientas financieras como el punto de equilibrio, la planeación de utilidades, el apalancamiento y el riesgo de operación, y el apalancamiento financiero.

1.3.3.1. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es, sin duda, un aspecto muy relevante en el contexto de la gestión financiera de las empresas, y su correcta aplicación puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en los negocios. Alrededor de ello, cabe destacar lo planteado por Cedeño y Rodríguez (2019), cuando manifiestan que permite a las empresas determinar el volumen de ventas necesario para cubrir los costos fijos y variables y así, conocer el umbral de rentabilidad. Por tanto, esta herramienta no solo es importante para planificar la rentabilidad, sino también para la toma de decisiones estratégicas y la optimización de los recursos financieros.

Es importante subrayar que el punto de equilibrio puede variar en función de diversos factores, como la estructura de costos y el nivel de ventas. Por ello, su cálculo requiere de un análisis riguroso y detallado de los diferentes elementos que lo componen. De acuerdo con González y Solano (2020), para una correcta determinación del punto de equilibrio es necesario conocer los márgenes de contribución de cada producto o servicio ofrecido, así como los costos y gastos fijos y variables que intervienen en la producción y comercialización de estos.

1.3.3.2. Planeación de utilidades

La planeación de utilidades es considerada un proceso fundamental para la gestión financiera efectiva de las empresas. En este sentido, la elaboración de estados proforma, que son estados financieros proyectados, es una de las herramientas clave utilizadas en este proceso (Moraes, 2019). Estos estados proforma se componen de un estado de resultados y un balance que se utilizan para prever los resultados financieros de la empresa en el futuro.

La preparación de los estados proforma requiere un conocimiento cuidadoso de los procedimientos contables, que incluyen la contabilización de costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social (Ruiz, 2020). Además, estos procedimientos deben estar basados en una estimación precisa de las ventas futuras de la empresa.

Es importante destacar que la elaboración de estados proforma no es un proceso estático, sino que debe ser revisado y actualizado regularmente. De hecho, la revisión de los estados proforma es un paso crítico en el proceso de planeación de utilidades, ya que permite a las empresas ajustar sus estrategias y tácticas en función de los cambios en las condiciones del mercado (Méndez & Ramírez, 2021).

Además, para una planeación de utilidades efectiva, es esencial contar con una comprensión sólida de los estados financieros del año anterior y una predicción precisa de las ventas del próximo año (De la Cruz, 2019). En este sentido, las empresas deben asegurarse de utilizar herramientas analíticas adecuadas para evaluar su desempeño financiero pasado y hacer proyecciones precisas de sus resultados futuros.

1.3.3.3. Apalancamiento y riesgos de operación

El apalancamiento operativo, mide la utilidad antes de interés e impuestos y puede definirse como el cambio porcentual en las utilidades generadas en la operación excluyendo los costos de financiamiento e impuestos.

De acuerdo con una investigación realizada por González, Moreno y Contreras (2019), el apalancamiento operativo se refiere a la relación entre los costos fijos y variables de una empresa, y su impacto en la generación de utilidades. Esto significa que a medida que la empresa tiene más costos fijos, mayor será el apalancamiento operativo y, por lo tanto, mayor será el riesgo asociado.

Por lo tanto, el apalancamiento operativo está relacionado con el riesgo de la empresa, ya que requiere una contribución marginal que permita cubrir los costos fijos. Según un estudio realizado por Martínez y Mendoza (2020), el apalancamiento operativo puede afectar significativamente la rentabilidad de la

empresa, y su efecto puede ser tanto positivo como negativo, dependiendo de las condiciones del mercado y de la eficiencia en la gestión empresarial.

Es importante destacar que la relación entre el apalancamiento operativo y el riesgo puede variar según el sector en el que se encuentre la empresa. En una investigación realizada por Chávez y González (2021), se encontró que, en el sector de la construcción, el apalancamiento operativo puede tener un impacto negativo en la rentabilidad debido a la volatilidad en el precio de los materiales y la mano de obra; mientras que, en el sector de servicios, puede tener un efecto positivo debido a la flexibilidad en la gestión de los costos.

1.3.3.4. Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero es un término utilizado en finanzas que refiere el uso de deuda para financiar las operaciones de una empresa. En términos simples, el apalancamiento financiero es la relación entre la cantidad de deuda que una empresa utiliza y la cantidad de capital propio que posee.

Según la definición de Fernández (2021), el apalancamiento financiero mide el efecto que tiene el uso de la deuda en la rentabilidad de una empresa. Es decir, el apalancamiento financiero permite a las empresas obtener una mayor rentabilidad sobre su inversión al utilizar la deuda para financiar sus operaciones, ya que los intereses pagados por la deuda son deducibles de impuestos.

Sin embargo, como señala Gómez et al. (2020), también aumenta el riesgo financiero de la empresa. La deuda implica una obligación de pago y, por lo tanto, puede generar una mayor presión sobre la empresa en momentos de dificultades financieras. Además, un alto nivel de apalancamiento financiero puede limitar la capacidad de la empresa para obtener financiamiento adicional en el futuro.

Por tanto, es importante que las empresas evalúen cuidadosamente su nivel de apalancamiento financiero y busquen un equilibrio adecuado entre la rentabilidad y el riesgo. Según la investigación de Ramírez (2019), una estructura de capital equilibrada, que combine tanto la deuda como el capital propio, puede ser la mejor manera de lograr este equilibrio.

1.3.3.5. Presupuestos

Los presupuestos son una herramienta clave en la gestión empresarial, ya que permiten a las organizaciones planificar y controlar sus actividades, estableciendo objetivos y metas numéricas. Según Fernández (2020), resulta en "una planificación a corto o largo plazo de los ingresos y gastos de una empresa, que se expresa en términos numéricos"(p.9). De esta manera, el presupuesto se convierte en un programa de acción que se puede expresar en términos financieros, horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente.

Para muchos expertos, la preparación de un presupuesto es una parte integral del proceso de planeación empresarial. De hecho, su elaboración depende de la planeación, ya que se deben establecer objetivos y metas concretas para poder cuantificar y medir el progreso y éxito de la empresa (Gómez et al., 2020). El presupuesto, en este sentido, se convierte en "un instrumento de planeación fundamental para muchas compañías, que les permite realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado". (op cit)

Es importante destacar que no sólo se utilizan para la planeación y toma de decisiones, sino que también son esenciales para el control financiero de la empresa. Como señala Pérez (2021), "el presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar de control sensible a menos que refleje los planes"(p.5). Esto significa que los presupuestos deben ser realistas y coherentes con las estrategias y planes de la empresa, de manera que se puedan utilizar como herramientas efectivas de control y seguimiento.

1.3.3.6. Pronósticos financieros

El pronóstico financiero es parte significativa de la planificación empresarial, ya que permite anticipar los flujos de efectivo necesarios para el pago de gastos, inversiones y capital de trabajo, y para asegurar la solvencia y rentabilidad de la empresa a largo plazo. En correspondencia, Espinosa et al. (2020), lo define como un proceso que involucra la estimación de los ingresos y gastos futuros de la empresa, así como la previsión de las necesidades de posibilidades de fuentes de financiamiento a corto y largo plazo.

En este sentido, para realizar un pronóstico financiero preciso, es necesario considerar diferentes factores internos y externos que puedan afectar el desempeño financiero de la empresa. Según Rojas et al. (2019), algunos de estos factores incluyen las tendencias de la industria, el comportamiento del mercado, los cambios en la regulación, la evolución de la tecnología y la competencia.

Es importante mencionar que debe basarse en información confiable y actualizada sobre el desempeño pasado y presente de la empresa, así como en una metodología rigurosa y bien fundamentada. De acuerdo con Ocampo y Franco (2021), los métodos más utilizados para realizar un pronóstico financiero son la proyección de tendencias, la técnica de regresión y el análisis de series de tiempo.

1.3.3.7. Estado de origen y aplicación de Fondos

La administración efectiva de las fuentes y aplicaciones de fondos es una responsabilidad clave del tesorero en una empresa. El tesorero debe asegurarse de que exista "suficiente efectivo disponible para satisfacer las necesidades a corto plazo, así como programar una administración estratégica de los fondos para facilitar el crecimiento a largo plazo a través de la expansión o adquisición de capital" (Becerra et al., 2019).

La herramienta utilizada para llevar a cabo este análisis es el estado de origen y aplicación de fondos, que muestra los cambios en el escenario financiero organizacional durante un período determinado (Melo et al., 2020). Este estado proporciona información valiosa sobre la fuente y el uso de los fondos de una empresa y puede ayudar a la administración a tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos (Bastidas et al., 2021).

Las fuentes de fondos pueden ser categorizadas de la siguiente manera:

- *Provenientes de las operaciones: incluyen el ingreso neto y la depreciación, que representan el flujo de efectivo generado por las actividades operativas de la empresa.*

- *Disminuciones de activos a corto plazo (excluyendo el efectivo): se refiere a la reducción de los activos circulantes, como inventarios y cuentas por cobrar, que genera un flujo de efectivo adicional.*

- *Aumentos de pasivos a corto plazo: incluyen el aumento de las cuentas por pagar y otras obligaciones a corto plazo, que representan un flujo de efectivo adicional.*

- *Disminución del saldo bruto de propiedad, planta y equipo: se refiere a la venta de activos fijos de la empresa, lo que genera un flujo de efectivo adicional.*

- *Aumentos de la deuda a largo plazo: incluye la emisión de bonos u otras formas de financiamiento a largo plazo, que generan un flujo de efectivo adicional.*

- *Venta de acciones preferentes o comunes: incluye la emisión de acciones en el mercado de valores, lo que genera un flujo de efectivo adicional.*

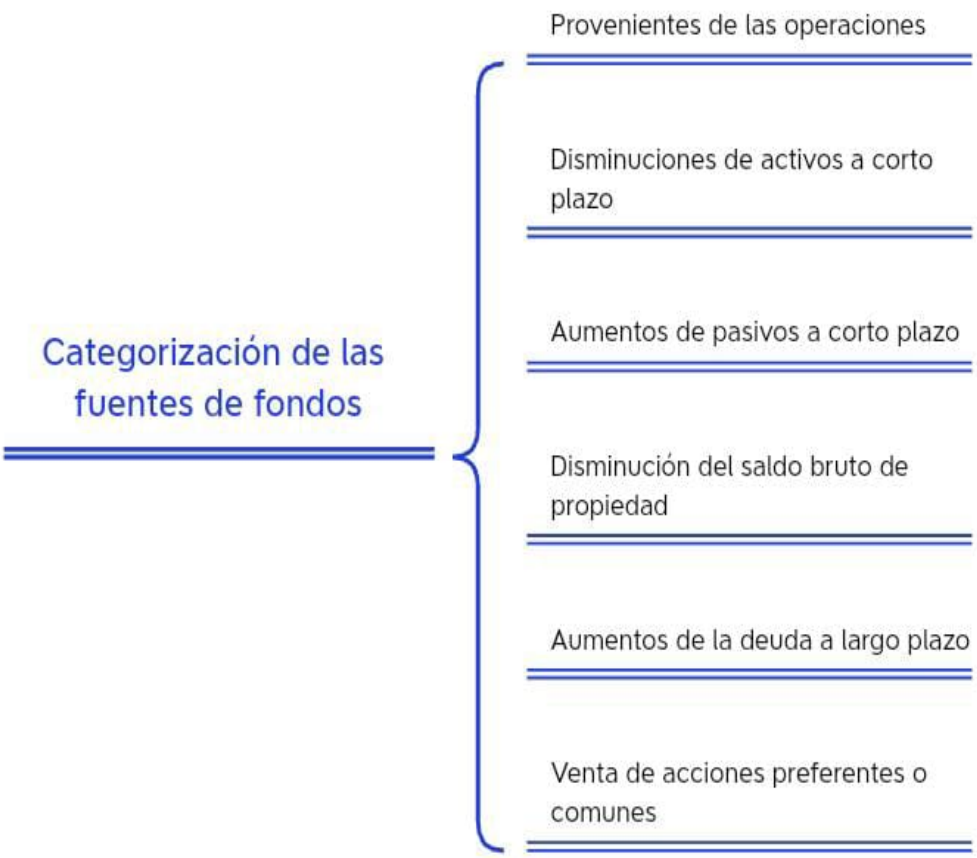


Figura 48: Categorización de las fuentes de fondos. Fuente: Elaboración propia (2023)

Por otro lado, las aplicaciones de fondos pueden ser categorizadas de la siguiente manera:

– *Dividendos: se refiere al pago de dividendos a los accionistas de la empresa, lo que representa un flujo de efectivo que sale de la empresa.*

– *Aumentos de activos a corto plazo: incluyen el aumento de los inventarios, cuentas por cobrar u otros activos circulantes, que generan un flujo de efectivo que sale de la empresa.*

– *Disminuciones de pasivos a corto plazo: incluyen el pago de las cuentas por pagar y otras obligaciones a corto plazo, que representan un flujo de efectivo que sale de la empresa.*

– *Aumentos del saldo bruto de propiedad, planta y equipo: se refiere a la inversión en activos fijos de la empresa, como la construcción de nuevas instalaciones o la adquisición de maquinaria y equipo, que generan un flujo de efectivo que sale de la empresa.*

– *Disminuciones de deudas a largo plazo: incluyen el pago de bonos u otras formas de financiamiento a largo plazo, que representan un flujo de efectivo que sale de la empresa.*

– *Readquisición de acciones comunes y preferentes: se refiere a la recompra de acciones en el mercado de valores, lo que representa un flujo de efectivo que sale de la empresa.*

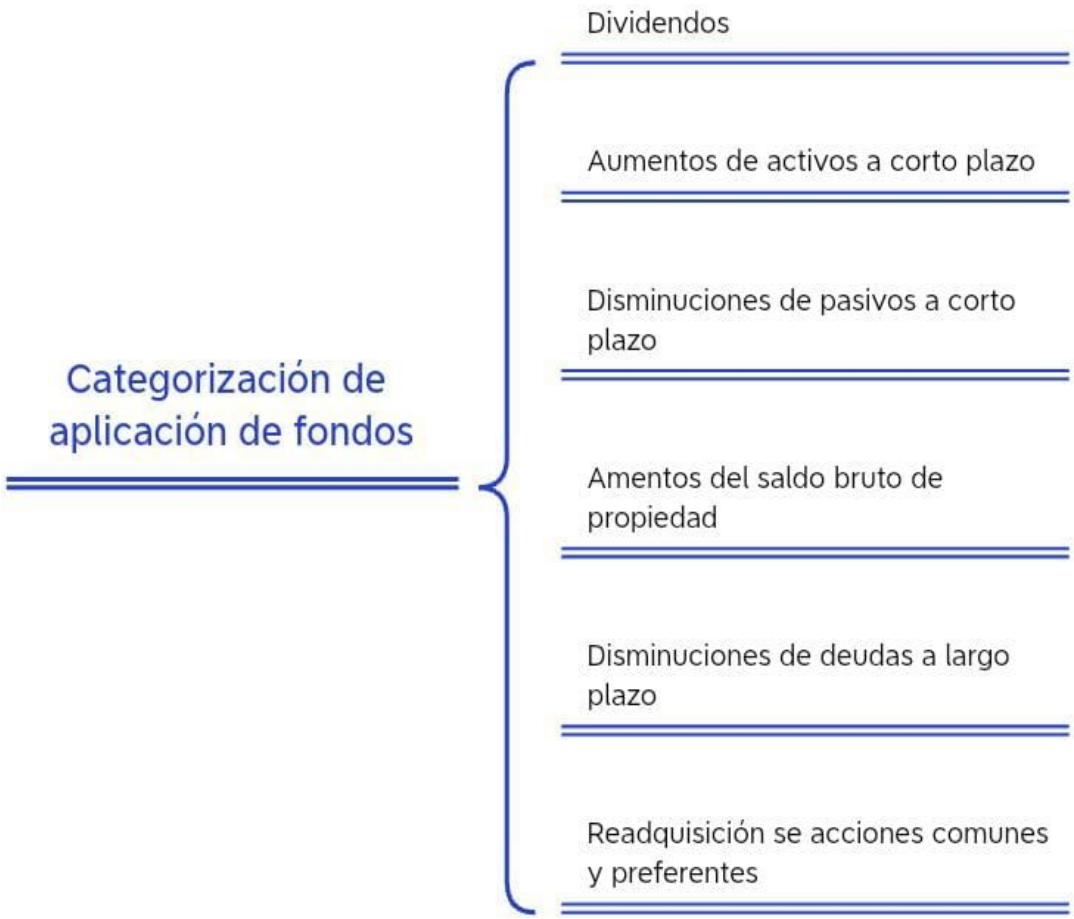


Figura 49: Categorización de aplicación de fondos. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.3.3.8. Cash-flow

El cash flow, o flujo de caja, es un estado financiero fundamental para evaluar la salud financiera de una empresa y planificar su futuro. Como bien se menciona, este estado financiero muestra tanto los orígenes como las aplicaciones de los fondos de una empresa durante uno o varios periodos futuros.

Según Almendáriz y Arias (2020), el flujo de caja es importante porque permite a las empresas conocer la liquidez de sus operaciones y su capacidad para generar efectivo en un periodo determinado. Por otro lado, este estado financiero también puede utilizarse para identificar los flujos de caja libre, que representan los fondos disponibles para la inversión o el pago de dividendos.

Es importante destacar que el cash flow se puede desglosar en tres categorías: el flujo de caja de operaciones, el flujo de caja de inversión y el flujo de caja de financiamiento. Según Rosales et al. (2019), el flujo de caja de operaciones muestra los flujos de efectivo que se generan en las actividades diarias de la empresa, mientras que el flujo de caja de inversión se refiere a los flujos de efectivo relacionados con la adquisición y venta de activos fijos. Por último, el flujo de caja de financiamiento representa los flujos de efectivo relacionados con la financiación de la empresa.

Es importante tener en cuenta que el flujo de caja no solo proporciona información sobre la situación financiera actual de la empresa, sino que también es una herramienta útil para la planificación a largo plazo. Según Espinosa et al. (2021), el flujo de caja proyectado puede ayudar a la empresa a planificar sus inversiones futuras y a identificar las necesidades de financiamiento.

1.3.3.9. Estado de Resultados Proyectado

El Estado de Resultados Proyectado es un estado financiero que permite estimar los ingresos y gastos futuros de una empresa en base a una proyección de las ventas. Según Villanueva et al. (2020), este es esencial para la toma de decisiones financieras en una empresa, ya que permite valorar el desempeño financiero futuro y diseñar estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

El método porcentual de ventas es una técnica comúnmente utilizada para elaborar el Estado de Resultados Proyectado. Como señalan Ramírez et al. (2019), implica establecer un porcentaje de ventas para cada uno de los rubros del estado de resultados, tales como los costos de los bienes vendidos, costos de operación y gastos de intereses.

Estos se basan en los porcentajes de ventas de los renglones del año inmediato anterior, lo que permite estimar de manera más precisa los gastos futuros.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que este método puede tener limitaciones. Como señala González et al. (2021), las proyecciones basadas en porcentajes de ventas pueden no ser precisas en situaciones donde las ventas varían significativamente de un año a otro, lo que puede generar una distorsión en las proyecciones. Por lo tanto, es importante evaluar otros factores que puedan afectar los ingresos y gastos futuros, como las condiciones del mercado y las decisiones estratégicas de la empresa.

También, cabe destacar que el Estado de Resultados Proyectado no sólo permite a las empresas planificar su futuro financiero, sino que también es una herramienta útil para la presentación de informes financieros a los accionistas y otros interesados. Al respecto, Herrera et al. (2020), manifiesta que proporciona información importante sobre el desempeño financiero de la empresa y puede utilizarse para evaluar su capacidad para generar ganancias y su eficiencia en la gestión de costos y gastos.

1.3.3.10. Estado de Situación Financiera o Balance Proyectado

Se constituye en un estado que permite estimar la posición financiera futura de una empresa. Según López et al. (2020), este estado financiero es importante para la toma de decisiones financieras, ya que permite analizar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras y para financiar su crecimiento futuro.

Existen varios métodos para elaborar el Balance Proyectado, entre los que destaca el método de cálculo de estimación. Pérez et al. (2019), destaca que este método implica estimar valores de ciertas cuentas del balance general, como las cuentas por cobrar y por pagar, en tanto que otras cuentas, como el efectivo y las inversiones, son calculadas a partir de proyecciones de ingresos y gastos.

Además, el financiamiento externo se utiliza como una cifra de equilibrio o balance, lo que permite determinar la necesidad de financiamiento adicional para el período proyectado.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la precisión de las estimaciones puede verse afectada por factores externos, como las condiciones del mercado y las políticas gubernamentales.

Como señala Pardo et al. (2021), es necesario evaluar estos factores y ajustar las proyecciones en consecuencia para obtener una imagen más precisa de la perspectiva financiera futura.

Por otro lado, el Balance Proyectado no solo permite a las empresas planificar su futuro financiero, sino que también es una herramienta útil para la presentación de informes financieros a los accionistas y otros interesados.

Al respecto, García et al. (2022), este estado financiero proporciona información importante sobre los activos, pasivos y patrimonio, así como sobre la capacidad para generar ganancias y solvencia financiera.

1.3.4. Fases del control financiero

El control financiero es un momento constante y significativo en la gestión empresarial que se encarga de supervisar y evaluar las actividades financieras de la empresa para garantizar su eficiencia y rentabilidad. Resulta en un proceso continuo que requiere una planificación cuidadosa, una ejecución rigurosa y una verificación permanente. Es esencial para garantizar la estabilidad financiera de la empresa y tomar decisiones informadas que maximicen la rentabilidad y minimicen los riesgos financieros. Atendiendo a González et al. (2019), el control financiero se divide en tres fases: planificación, ejecución y verificación.

- *Fase de planificación, se establecen los objetivos financieros y se definen las estrategias para alcanzarlos. Es importante tener en cuenta que la planificación financiera no solo implica la elaboración de presupuestos y proyecciones financieras, sino también la identificación de los riesgos financieros y la definición de medidas de contingencia para hacer frente a situaciones imprevistas. Como señala Rodríguez et al. (2021), la planificación financiera eficaz es esencial para la toma de decisiones informadas y para garantizar la estabilidad financiera de la empresa.*

- *Fase de ejecución se refiere a la implementación de las estrategias financieras definidas en la fase de planificación. Según Ramírez et al. (2020), esta fase implica la asignación de recursos financieros, la gestión del flujo de efectivo y la supervisión de las transacciones financieras para garantizar su cumplimiento con las políticas y normas establecidas por la empresa.*

- *Fase de verificación se evalúa la eficacia de las acciones ejecutadas y se toman medidas correctivas si es necesario. Según Arango et al. (2022), esta fase implica el análisis de los resultados financieros y la comparación con los objetivos establecidos en la fase de planificación. Si se detectan desviaciones significativas, se deben identificar las causas y tomar medidas para corregirlas y prevenir su recurrencia.*

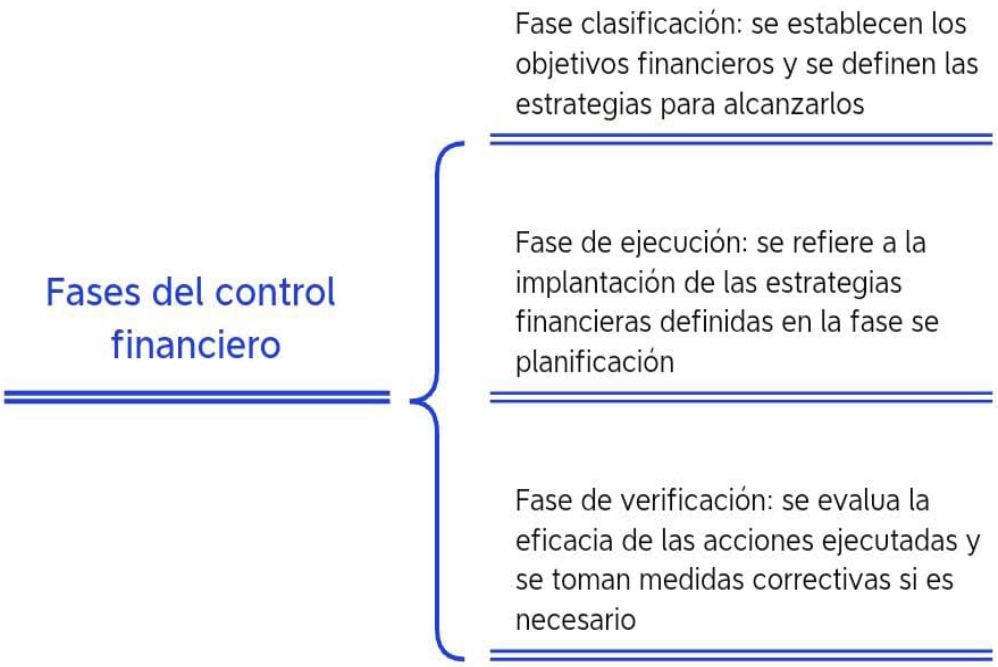


Figura 50: Fases del control financiero. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.3.5. Componentes del proceso de planeación financiera

La planeación financiera permite establecer objetivos y metas a corto y largo plazo, definir las políticas y programas necesarios para alcanzarlos, y asignar los recursos de manera eficiente y efectiva. Por tanto, es un proceso muy significativo que, según Rivas et al. (2020), se divide en cinco componentes principales: fines, medios, recursos, realización y control.

- *Fines: se instituyen los objetivos financieros de la empresa y se especifican metas objetivas que deben alcanzarse. Es importante tener en cuenta que los objetivos financieros deben estar alineados con la estrategia general de la empresa y ser coherentes con su visión y misión. Como señala Garay et al. (2021), la claridad en los objetivos financieros es esencial para la toma de decisiones informadas y para mantener la cohesión y la motivación del equipo de trabajo.*

- *Medios: se refiere a la elección de políticas, programas, procedimientos y prácticas necesarios para alcanzar los objetivos financieros establecidos en la fase de fines. Como mencionan García et al. (2022), la elección de los medios debe basarse en un análisis riguroso de las fuerzas y situaciones por mejorar, oportunidades y amenazas, así como en un conocimiento profundo del entorno económico y competitivo.*

- *Recursos: se determinan las tipologías y proporción de recursos necesarios para implementar las políticas y programas definidos en la fase de medios. Según Páez et al. (2019), es importante tener en cuenta tanto los recursos financieros como los no financieros, y definir cómo se adquirirán o generarán y cómo se asignarán a las actividades.*

- *Realización: implica la preparación en presupuestos de operación, inversiones permanentes y financieros. Según Díaz et al. (2021), es importante que los presupuestos sean realistas y flexibles, y que se definan los mecanismos decisionales pertinentes, así como la manera de constituirlos, a fin de que el plan pueda efectuarse de manera correspondiente.*

- *Control: se evalúan los resultados obtenidos y se comparan con los patrones o modelos establecidos previamente. Para Navarro et al. (2022), es esencial estimar o detectar posibles fallas, así como definir procedimientos para prever y solucionar, de manera continua.*

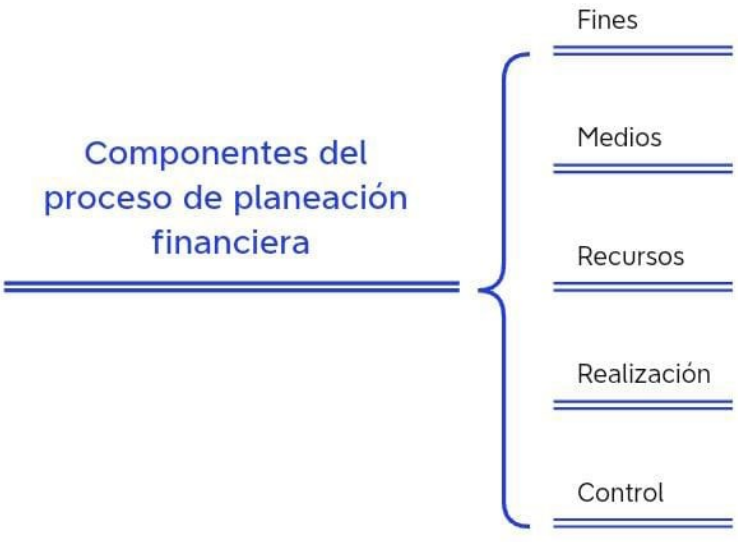


Figura 51: Componentes del proceso de planeación financiera. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.3.6. Beneficios de la planeación financiera para la empresa moderna

La importancia de la planeación financiera no se limita solo al ámbito personal o familiar, sino que también tiene implicaciones significativas para la organización moderna. Una buena gestión financiera requiere una planificación cuidadosa y estratégica, ya que una mala gestión financiera puede llevar a una disminución en la rentabilidad y a la incapacidad de cumplir con las obligaciones financieras. Según un estudio realizado por García y López (2020), la planeación financiera es fundamental para la supervivencia y el éxito de una organización.

Los beneficios, son múltiples y se pueden categorizar de la siguiente manera:

- *Mejora en la toma de decisiones: Una empresa que cuenta con una planificación financiera sólida puede tomar decisiones informadas y estratégicas en cuanto a la asignación de recursos y la identificación de oportunidades de crecimiento. Según Rodríguez et al. (2019), "la planificación financiera permite anticipar y analizar diferentes escenarios posibles, lo que permite tomar decisiones más informadas, mejorando la eficiencia y eficacia en la asignación de recursos y reduciendo el riesgo de fracaso".*

- *Reducción de riesgos financieros: La planeación financiera también ayuda a las empresas a reducir su exposición a riesgos financieros. Una planificación adecuada puede permitir que la empresa cuente con un flujo de efectivo estable y previsible, lo que reduce la incertidumbre en cuanto a su capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras. Según Sánchez y Sánchez (2020), "la planeación financiera ayuda a las empresas a identificar y mitigar los riesgos financieros, lo que permite evitar situaciones de insolvencia y mejorar su reputación financiera".*

- *Mejora en la rentabilidad: Una adecuada planificación financiera puede ayudar a las empresas a mejorar su rentabilidad a largo plazo. Al contar con un plan financiero que identifique objetivos claros y estrategias para alcanzarlos, las empresas pueden optimizar su uso de recursos y maximizar su rentabilidad. Según Zabala et al. (2021), "la planificación financiera permite a las empresas mejorar su rentabilidad y su capacidad de generar valor para los accionistas".*

- *Mayor capacidad de inversión: Finalmente, la planeación financiera también puede permitir a las empresas contar con una mayor capacidad de inversión. Al contar con un flujo de efectivo estable y previsible, las empresas pueden identificar oportunidades de inversión y contar con los recursos necesarios para aprovecharlas. Según Mejía et al. (2022), "la planeación financiera permite a las empresas contar con los recursos necesarios para invertir en proyectos de crecimiento, lo que les permite mantener su competitividad y su capacidad de generar empleo".*

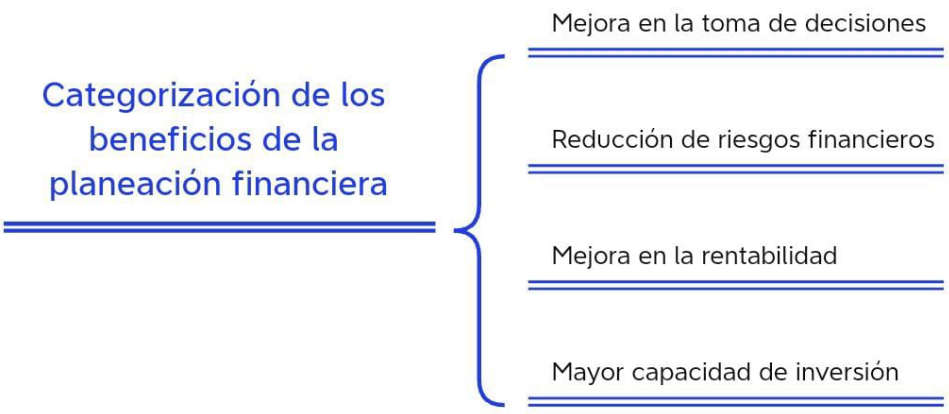


Figura 52: Categorización de los beneficios de la planeación financiera. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.3.7. La planeación financiera y los proyectos de inversión

Los proyectos de inversión, sin duda, van de la mano con una adecuada planeación financiera. En este sentido, cabe ilustrar esta circunstancia con una historia que evidencie las dificultades que pueden presentarse de no considerar, de forma integrada, las premisas correspondientes:

> *Había una vez una familia que había comprado una casa hermosa en una zona residencial tranquila. La casa estaba rodeada de jardines y un hermoso patio con una pequeña fuente en el centro. A la familia le encantaba pasar tiempo en su nuevo hogar y disfrutaba del ambiente sereno que lo rodeaba. Sin embargo, después de unos meses, el padre de familia comenzó a sentir que la casa era muy oscura y que necesitaba más luz natural.*
> *Decidió llamar a un maestro albañil para que abriera una ventana grande en la pared que daba hacia la calle, y así se solucionara el problema. El albañil cumplió con su trabajo y la ventana quedó perfecta, pero el padre de familia pronto se dio cuenta de que se podía ver todo lo que pasaba en el interior de su hogar desde la calle. Esto le incomodaba, por lo que decidió contratar a una empresa para que colocara cortinas y persianas para cubrir la ventana.*
>
> *A pesar de que la ventana ahora estaba cubierta, la casa se sentía muy caliente en los días soleados. El padre de familia decidió que necesitaba aire acondicionado para solucionar el problema, así que lo instaló. Aunque esto ayudó a mantener la casa fresca, el costo de la electricidad se disparó.*
>
> *A pesar de tener aire acondicionado, el padre de familia aún no estaba satisfecho con el aspecto de la fachada de la casa. Quería hacer algunos cambios y decidió construir una gran barda de piedra para ocultar la casa de la calle. Después de terminar la barda, todavía le sobraba mucho material, por lo que decidió usarlo para construir una rampa de acceso para su automóvil, un camino empedrado y unos pilares para plantar enredaderas que darían sombra.*
>
> *Finalmente, el padre de familia estaba contento con la apariencia de su hogar, pero cuando habló con su vecino y le contó cuánto había gastado en la remodelación, el vecino le sugirió que debería haber planificado mejor antes de comenzar cualquier cambio en su casa. Si hubiera hecho un plano y discutido sus ideas con alguien más antes de gastar tanto dinero, quizás habría ahorrado una gran cantidad de dinero y evitado algunos problemas que enfrentó durante la remodelación.*
>
> *Historia inspirada en Héctor Castro Ochoa*

El mensaje contenido en la historia coincide con lo planteado por Díaz (2019), cuando manifiesta que la planificación financiera es crucial para el éxito de cualquier proyecto de inversión, ya que permite identificar los recursos necesarios, así como los posibles riesgos y oportunidades a lo largo del proceso. Además, la falta de una planificación adecuada puede llevar a gastos innecesarios y pérdidas financieras. En línea con lo anterior, Núñez (2020) señala que la planeación financiera no solo se trata de establecer un presupuesto, sino que también implica la evaluación constante de los resultados y la toma de decisiones informadas en función de ellos.

Por otro lado, la importancia de la planeación financiera también se relaciona con la capacidad de una empresa, por ejemplo, para enfrentar situaciones imprevistas. Según Martínez y Pérez (2021), una adecuada planificación financiera puede permitir a las empresas contar con un margen de maniobra en caso de crisis económicas o cambios en el mercado.

1.3.7.1. Necesidad de proyectos de inversión

La necesidad de proyectos de inversión en el mundo empresarial es cada vez más evidente. Copiar ideas de otros negocios o lugares, sin medir las consecuencias podría llevar a grandes problemas e incluso al fracaso de una empresa. Como señala Hernández (2019), "la inversión bien planeada es la clave del éxito empresarial" (p.42). Así pues, es importante entender que lo que funciona en una ciudad o país, no necesariamente va a funcionar en otro lugar debido a las diferencias en el mercado, poder adquisitivo, competencia, disponibilidad de recursos, entre otros factores.

La planificación es esencial en el proceso de inversión, ya que permite evaluar todas las opciones posibles y seleccionar las más viables, además de cuantificar los costos y tomar decisiones informadas y razonadas. En este ámbito, la formulación de proyectos de inversión es una herramienta útil para evaluar la viabilidad de nuevos proyectos o de ampliaciones de capacidad y ha probado ser efectiva en la toma de decisiones empresariales.

La formulación de proyectos de inversión y su evaluación no consiste en inventar o imaginar, sino en un proceso de análisis y proyección que involucra una gran cantidad de información de mercados, aspectos técnicos, económicos, financieros, y ecológicos. Tal como lo señala Álvarez (2021) cuando expresa: "la evaluación de proyectos se enfoca en determinar si la inversión es rentable y si la empresa puede cumplir con sus objetivos de largo plazo" (p. 67).

La importancia de esta herramienta radica en que permite a los inversionistas tomar decisiones informadas y reducir el riesgo de fracaso empresarial. Según Fernández (2021), "la falta de planificación y evaluación rigurosa de los proyectos de inversión es una de las principales causas de fracaso empresarial en América Latina, lo que lleva a una pérdida significativa de recursos y oportunidades de crecimiento económico"(p.33). Además, la formulación de proyectos de inversión no solo es útil para nuevos emprendimientos, sino también para empresas ya establecidas que buscan ampliar su capacidad o diversificar su oferta de productos o servicios.

Según Rojas (2020), "la formulación de proyectos de inversión es una herramienta esencial para la toma de decisiones de las empresas en América Latina, ya que les permite identificar nuevas oportunidades de negocio, evaluar su rentabilidad y riesgo, y planificar adecuadamente la implementación de proyectos exitosos"(p.12). Por tanto, se hace necesaria la formulación de proyectos de inversión, ya que se constituye en una herramienta fundamental para el mundo empresarial, permitiendo tomar decisiones informadas, razonadas y anticipar dificultades técnicas, liquidez, productividad y estabilidad en la organización.

1.3.7.2. La planeación financiera de los proyectos

En los últimos años, se ha visto cómo las empresas se enfrentan a diversas variables económicas que pueden poner en peligro su supervivencia. Inflación, devaluación, altas tasas de interés, recortes presupuestales, desempleo en aumento, bajas en la Bolsa de Valores, inseguridad, entre otros; son factores que hacen que las empresas se encuentren en una posición de escenarios de incertidumbre.

Ante esta situación, la planeación financiera se presenta como una herramienta fundamental para evaluar el futuro previsible de una empresa. El punto de equilibrio, el estudio de apalancamiento, los pronósticos financieros y todos los estados financieros proyectados necesarios proporcionan una idea clara de las condiciones futuras de la empresa.

En este sentido, diversos autores han destacado la importancia de la planeación financiera para el éxito empresarial. Por ejemplo, según Carrillo y Guzmán (2019), "La planeación financiera es una actividad fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que permite anticipar los cambios en el mercado y prepararse para enfrentarlos" (p.11). Además, Rodríguez y Torres (2020) señalan que "La planeación financiera es un proceso vital para el crecimiento y la estabilidad de las empresas, ya que permite tomar decisiones basadas en datos precisos y objetivos"(p.23).

Es importante destacar que el administrador financiero tiene la responsabilidad de aplicar estas técnicas en su empresa, ya que, de no hacerlo, estaría en desventaja con respecto a otras organizaciones y competencial directa o potencial que sí lo hacen. Además, debe estar atento a su entorno, vigilando las expectativas de crecimiento del país, del Estado, de su giro y de su empresa, así como el comportamiento del índice de precios al consumidor, tasas de interés y los tipos de cambio, especialmente si se trata de una empresa importadora o exportadora.

Por ello, en un entorno económico cada vez más incierto, la planeación financiera se presenta como una herramienta clave para el éxito empresarial. Los administradores financieros deben estar al tanto de las técnicas de planeación financiera y del entorno económico en el que se desenvuelve su empresa para poder tomar decisiones informadas, razonadas y precisas que les permitan enfrentar los retos que se presenten en el camino.

1.3.8. Los estados financieros proyectados

Dentro de las técnicas de planeación financiera, los estados proyectados o pro-forma son una herramienta esencial para prever la situación financiera de una empresa en el futuro cercano. Como lo indica Giovanny E. Gómez (2019), los estados pro-forma son estados financieros proyectados que suelen pronosticarse con un año de anticipación. Estos incluyen el estado de ingresos proyectado, que muestra los ingresos y costos esperados para el año siguiente, y el balance proyectado, que muestra la posición financiera esperada de la empresa al finalizar el periodo pronosticado, es decir, sus activos, pasivos y capital contable.

La utilización de los estados proyectados permite a los administradores financieros planear las acciones futuras de la empresa, y de esta forma, anticiparse a los cambios en el mercado y estar preparados para enfrentarlos. De esta manera, los estados pro-forma se convierten en una herramienta esencial para el éxito empresarial y la estabilidad financiera de las empresas.

1.3.8.1. Presupuestos, como insumo en la preparación de estados proyectados

La preparación de estados financieros proyectados es una actividad clave para cualquier empresa, ya que permite prever su situación financiera futura y toma de decisiones estratégicas, en consecuencia. Para configurar de manera adecuada el estado de ingresos y balance proyectado, es imperativo desarrollar una serie de presupuestos preliminares.

Estos presupuestos son un insumo esencial para la preparación de los estados financieros proyectados y son un conjunto de estimaciones que permiten planificar y controlar los recursos de la empresa.

Según una investigación realizada por García y Osorio (2021), los presupuestos son herramientas fundamentales en la gestión financiera de una empresa, ya que permiten prever el comportamiento financiero y ajustar los planes de acción en consecuencia. Además, los presupuestos son una herramienta esencial para la planificación y control de los recursos de la empresa (Leal, 2019).

La serie de presupuestos comienza con el pronóstico de ventas, que es una estimación de las ventas futuras de la empresa. A partir del pronóstico de ventas: "se desarrolla un plan de producción que tenga en cuenta la cantidad de tiempo necesario para producir un artículo, desde la materia prima hasta el producto terminado". De acuerdo con Álvarez y Pérez (2020), el plan de producción es un insumo importante para la estimación de los requerimientos de materias primas.

En este sentido, el estimativo de utilización de materias primas es una estimación de las cantidades de materias primas necesarias para producir los productos y servicios de la empresa. Este estimativo se basa en el plan de producción y puede calcularse con base en los costos históricos de los materiales y los precios actuales del mercado (García y Osorio, 2021).

Una vez estimado el uso de materiales, se puede desarrollar "un programa con fechas y cantidades de materias primas que deben comprarse". Este programa es esencial para garantizar que la empresa cuente con suficientes materias primas para la producción (Leal, 2019).

Por otro lado, el requerimiento de mano de obra directa es una estimación de la cantidad de mano de obra necesaria para llevar a cabo el plan de producción. Según una investigación realizada por Moreno y Hernández (2021), la estimación de la mano de obra directa es un proceso crítico en la elaboración de los presupuestos, ya que puede afectar significativamente los costos de producción.

Finalmente, el presupuesto de caja es una estimación de los flujos de efectivo que se esperan para el periodo proyectado. Este presupuesto es esencial para garantizar que la empresa cuente con suficiente efectivo para cubrir sus gastos y cumplir con sus obligaciones financieras (Álvarez y Pérez, 2020).

1.3.8.2. Cómo conducir el desarrollo de los presupuestos preliminares

El proceso de preparación de los estados proyectados se explicará con un ejemplo práctico:

a. Configuración de data básica

La empresa de fabricación de artefactos produce y comercializa un producto estándar. Dispone de dos modelos de artefactos, denominados: X y Y. A pesar de que ambos modelos se producen utilizando el mismo proceso, cada uno requiere cantidades distintas de materias primas y mano de obra.

-Datos de venta: Los precios de venta y las cantidades vendidas son:

Tabla 11: Datos de venta.

	Modelo		
	X	*Y*	*Total*
Precio de venta	*20*	*27*	
Unidades vendidas	*1,000*	*3,000*	
Ingreso por ventas	*20,000*	*81,000*	*101,000*

Fuente: Elaboración propia (2023)

-Mano de obra y materiales: como se mencionó, cada uno de los modelo de producto se crea con dos materias primas básicas. El material A cuesta S/.2 por unidad y el B S/. 0.50. Los costos directos de mano de obra están establecidos en S/.3 por hora.

Tabla 12: Mano de obra y materiales

	Modelo	
	X	***Y***
Mano de obra directa	*6*	*7,5*
Costo de materias primas		
A	*2*	*2*
B	*1*	*1,5*
Costo de materias primas *por unidad*	***3***	***3,5***
	Modelo	
	X	***Y***
Mano de obra directa (horas)	*2*	*2,5*
Costo de materias primas (unidades)		
A	*1*	*1*
B	*1*	*3*

Fuente: Elaboración propia (2023)

-Gastos de fábrica: Los gastos generales de fábrica de la empresa, que son las emisiones necesarias para el sostenimiento de la producción; total de S/. 38,000.

Tabla 13: Gastos de fábrica

Mano de obra indirecta	*6,000*
Suministros a fábrica	*5,200*
Calefacción, luz y energía	*2,000*
Supervisión	*8,000*
Mantenimiento	*3,500*
Ingeniería	*5,500*
Impuestos y seguros	*2,800*
Depreciación	*5,000*
Total gastos indirectos	***38,000***

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 14: Costos por unidad, distribución, porcentaje y producción.

	Modelo		
	X	***Y***	
(1) Costo por unidad de MOD	*6.0*	*7.5*	
(2) Producción en unidades	*1,000*	*3,000*	
(3) Costo total mano de obra por modelo	*6,000*	*22,500*	
(4) Costo total de mano de obra			*28,500*
(5) Porcentaje del costo total	*21%*	*79%*	
(6) Distribución de gastos indirectos	*7,980*	*30,020*	
(7) Distribución de gastos por unidad	*7.98*	*10.0*	

Fuente: Elaboración propia (2023)

El costo por unidad de los modelos X y Y es de S/. 16.98 y S/. 21 respectivamente.

-Gastos de operación: Los gastos de operación, comprenden los gastos de venta y administración del año anterior.

Tabla 15: Gastos de operación.

Gasto de ventas		
Sueldos a vendedores	*3,000*	
Fletes de entregas	*800*	
Publicidad	*1,200*	
Total gastos de ventas		***5,000***
Gastos de admón.		
Sueldos de admón.	*3,100*	
Materiales de oficina	*700*	
Teléfono	*300*	
Honorarios	*900*	
Total gasto admón.		***5,000***
Total gasto operación		***10,000***

Fuente: Elaboración propia (2023)

-Estado de ingresos: A 31 de diciembre del periodo anterior.

Tabla 16: Estado de ingresos

Ventas		
Modelo X	*20,000*	
Modelo Y	*81,000*	
Total ventas		*101,000*
(-) Costo ventas		
Mano de obra	*28,500*	
Material A	*8,000*	
Material B	*5,500*	
Gastos indirectos	*38,000*	
Total costo de ventas		*80,000*
Utilidad bruta		*21,000*
(-) Gastos de operación		*10,000*
Utilidad operacional		*11,000*
(-) intereses		*1,000*
Utilidad antes impuestos		*10,000*
(-) Impuestos		*2,200*
Utilidad después de impuestos		*7,800*
(-) Dividendos a acciones comunes		*4,000*
(-) Superávit		*3,800*

Fuente: Elaboración propia (2023)

b. Estado de situación financiera

Tabla 17: Estado de situación financiera

Caja	*6,000.0*
Valores negociables	*4,016.4*
Cuentas por cobrar	*13,000.0*
Inventario	*15,983.6*
Total activo circulante	*39,000.0*
Activo fijo neto	*51,000.0*
Total activo	*90,000.0*
Cuentas por pagar	*12,000.0*
Impuestos por pagar	*3,740.0*
Otros pasivos circulantes	*6,260.0*
Total pasivo circulante	*22,000.0*
Deuda largo plazo	*15,000.0*
Capital contable	
Acciones ordinarias	*30,000.0*
Superávit	*23,000.0*
Total pasivo y capital	***90,000.0***

Fuente: Elaboración propia (2023)

c. Descomposición del inventario

Tabla 18: Descomposición del inventario

	Unidades	Valor
Inventario de materias primas		
Material A	*600*	*1,200.0*
Material B	*4,000*	*2,000.0*
Total		*3,200.0*
Inventario de productos terminados		
Modelo X	*320*	*5,433.6*
Modelo Y	*350*	*7,350.0*
Total		*12,783.6*
Inventario total		***15,983,6***

Fuente: Elaboración propia (2023)

d. Pronóstico de ventas

Tabla 19: Pronóstico de ventas

Ventas en unidades	
Modelo X	*1,500*
Modelo Y	*2,800*
Valor de ventas	
Modelo X (S/. 25 por unidad)	*37,500*
Modelo Y (S/. 35 por unidad)	*98,000*
Total	***135,500***

Fuente: Elaboración propia (2023)

e. Plan de producción

Tabla 20: Plan de producción

	Modelo	
	X	Y
Inventario final deseado	*120*	*800*
(+) Ventas pronosticadas	*1,500*	*2,800*
Necesidades totales	*1,620*	*3,024*
(-) Inventario inicial	*320*	*350*
Producción requerida	*1,300*	*2,674*

Fuente: Elaboración propia (2023)

f. Compras necesarias de materia prima

Tabla 21: Compras necesarias de materia prima

	Modelo	
	X	Y
Inventario final deseado	*500*	*3,000*
(+) Utilización requerida	*3,974*	*10,622*
Requerimiento total	*4,474*	*13,622*
(-) Inventario inicial	*600*	*4,000*
Compras necesarias	*3,874*	*9,622*

Fuente: Elaboración propia (2023)

g. Estado de ingresos proyectados

Tabla 22: Estado de ingresos proyectados

Ventas	*135,500.00*
(-) costo de venta	*104,524.20*
Utilidad bruta	*30,975.80*
(-)Gastos de operación	*16,000.00*
Utilidad operacional	*14,975.80*
(-) Intereses	*1,000.00*
Utilidad antes de impuesto	*13,975.80*
(-) Impuestos	*3,074.68*
Utilidad después de impuestos	*10,901.12*
(-)Dividendos para acciones	*4,000.00*
(-) A superávit	*6,901.12*

Fuente: Elaboración propia (2023)

h. Estado de situación financiera proyectado

Tabla 23: Estado de situación financiera proyectado

Caja	*6,000.00*
Valores negociables	*4,016.40*
Cuentas por cobrar	*5,750.00*
Inventario	*11,151.44*
Total activo circulante	*26,917.84*
Activo fijo neto	*64,000.00*
Total activo	*90,917.84*
Cuentas por pagar	*1,255.90*
Impuestos por pagar	*3,074.68*
Documentos por pagar	*5,433.10*
Otros pasivos circulantes	*6,260.00*
Total pasivo circulante	*16,023.68*
Deuda largo plazo	*15,000.00*
Capital contable	
Acciones ordinarias	*30,000.00*
Superávit	*29,901.12*
Total pasivo y capital	*90,917.84*

Fuente: Elaboración propia (2023)

2. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

2.1. Los modelos predictivos

El análisis de balances a través de indicadores contables ha sido ampliamente estudiado y desarrollado por la comunidad empresarial, y ha sido objeto de atención por parte de la academia en Latinoamérica. La creación de nuevas fórmulas que se adapten a los requerimientos pertinentes de cada empresa es posible gracias a la experiencia y creatividad de cada profesional involucrado.

Sin embargo, el gran número de índices, cocientes e indicadores a menudo puede resultar confuso y contradictorio para el analista financiero. Para evitar esta situación, los análisis se agrupan en modelos específicos que buscan evaluar el contexto de las finanzas institucionales desde diversos enfoques. Los modelos tradicionales se enfocan en grupos de indicadores para evaluar la liquidez, endeudamiento, rentabilidad, apalancamiento, retorno de inversión, estructura de activos y calidad de pasivos.

En Latinoamérica, el análisis del balance a través de indicadores contables se ha enriquecido con la incorporación de modelos predictivos.

Estos modelos se basan en una canasta de información ponderada según criterios estadísticos y tienen la capacidad de prever situaciones de insolvencia. En Brasil, uno de los precursores de este enfoque fue el modelo de KANITZ en 1972, mientras que en los Estados Unidos, Edward ALTMAN ya exploraba esta técnica en 1930.

Actualmente, investigadores brasileños como ELIZABETSKY, MATIAS y PEREIRA han desarrollado modelos predictivos aún más actualizados y sofisticados. Estos modelos se basan en la selección de una amplia gama de indicadores financieros y se utilizan para prever la solvencia de la empresa.

Por ejemplo, Elizabetsky et al. (2019) proponen un modelo predictivo que combina técnicas de análisis discriminante y redes neuronales artificiales, mientras que Matias et al. (2020) desarrollan un modelo basado en árboles de decisión para prever la solvencia de pequeñas y medianas empresas.

Por su parte, Pereira et al. (2021) proponen un modelo predictivo basado en el análisis de componentes principales para predecir la insolvencia de empresas.

Con base a ello, se exploran estas posibilidades, a continuación.

2.1.1. El termómetro de insolvencia de Kanitz

El modelo de previsión de insolvencia de Kanitz es ampliamente reconocido en la literatura contable y financiera latinoamericana como una herramienta útil para evaluar la solvencia de las empresas. Según Silva y Souza (2019), este modelo es capaz de prever con alta precisión la probabilidad de quiebra de una empresa en un horizonte temporal determinado.

Además, estas autoras destacan que el modelo de Kanitz es uno de los más sencillos y fáciles de aplicar en la práctica, lo que lo hace accesible para analistas de cualquier nivel de experiencia.

Por otro lado, algunos autores han criticado el modelo de Kanitz por la falta de transparencia en su metodología de cálculo.

Según Iudícibus y Marion (2020), Kanitz no ha revelado explícitamente cómo llegó a la fórmula utilizada en su modelo, lo que dificulta la evaluación de su validez y confiabilidad. Sin embargo, estos autores destacan que, a pesar de esta limitación, el modelo de Kanitz ha demostrado ser una herramienta efectiva en la práctica, y ha sido ampliamente utilizado tanto en Brasil como en otros países de América Latina.

De esta manera, el profesor Srephenn Charles Kanitz, del Departamento de Contabilidad de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad de Sao Paulo (FEA/USP), fue responsable, durante más de 20 años, por la elaboración del análisis económico y financiero de las 500 Mejores y Mayores empresas brasileras editada por la Revista Exame. Fruto de su trabajo junto a las empresas y de su investigación, elaboró un modelo de previsión de falencias, también conocido como factor de insolvencia.

Este factor es obtenido a partir de informaciones de balances contables de empresas a través del cálculo de una fórmula "mágica", a saber:

$$\textbf{F. Insolvencia} = 0.05X_1 + 1.65X_2 + 3.55\ X_3 + -1.06X_4 - 0.33X_5$$

Donde:

$$X_1 = \frac{ActivoCiculante}{PatrimonioNeto}$$

$$X_2 = \frac{ActivoCiraulante + \text{Re}\,alizableaAL\,\text{arg}\,oPlazo}{PaisvoCiraulante + ExigibleaAL\,\text{arg}\,oPlazo}$$

$$X_3 = \frac{ActivoCiraulante - Estock}{PasivoCiraulante}$$

$$X_4 = \frac{ActivoCiraulante}{pasivoCiraulante}$$

$$X_5 = \frac{PasivoCiraulante + ExigibleAL\,\text{arg}\,oPlazo}{PatrimonioNeto}$$

Luego del cálculo, se obtiene un número denominado Factor de Insolvencia que determina la tendencia de una empresa a fallar o no. Para facilitar, el autor creo una escala llamada de Termómetro de Insolvencia, indicando tres situaciones diferentes Solvente, Penumbra e Insolvente, a saber:

Gráfico 1: Termómetro de insolvencia de Kanitz.

7 6 5 4 3 2 1 0	*SOLVENTE*
-1 -2 -3	*PENUMBRA*
-4 -5 -6 -7	*INSOLVENTE*

Fuente: elaboración propia (2023), con datos de Silva, M. A., & Souza, G. B. (2019).

Los valores positivos indican que la empresa está en una situación buena o "solvente", si fuese menor a -3 la empresa se encuentra en una situación mala o "insolvente" y que podrá llevarla a la quiebra. El intervalo intermedio, de 0 a -3, llamada "penumbra" representa a un área en que el factor de insolvencia no es suficiente para analizar el estado de la empresa, pero inspira cuidados.

Una empresa que posee un factor de insolvencia positivo tiene menor probabilidad de ir hacia el fracaso y esa posibilidad disminuirá a medida que el factor positivo fuese mayor. Al contrario, cuanto menor fuese el factor negativo mayores serán las chances de la empresa terminar sus actividades.

En aquella época, inicio de la década del 70, KANITZ aplicó su modelo en las 500 mayores y mejores empresas brasileras. La empresa seleccionada como la mejor del año presentaba un factor de insolvencia igual a "10", en tanto que otra con factor igual a "-2.6" pidió concurso de acreedores al año siguiente, con un factor de insolvencia igual a "-7".

2.1.2. Modelo de Altman

El modelo de Altman se constituye en una herramienta estadística que se utiliza para predecir la probabilidad de quiebra de una empresa. Este modelo, desarrollado por Edward Altman en 1968, utiliza una combinación de cinco ratios financieros para calcular un puntaje de probabilidad de quiebra para la empresa.

A pesar de que el modelo de Altman ha sido objeto de críticas, muchos autores latinoamericanos han destacado su utilidad en la evaluación del riesgo crediticio de las empresas. Por ejemplo, en un estudio realizado por González y Marcano (2019) en Venezuela, se encontró que el modelo de Altman era una herramienta efectiva para predecir la quiebra de las empresas en el país. De manera similar, en un estudio realizado por Salazar et al. (2020) en Colombia, se concluyó que el modelo de Altman podía ser utilizado para predecir la probabilidad de quiebra de las empresas en el país.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el modelo de Altman no es una herramienta infalible y debe ser utilizado junto con otras herramientas y técnicas de análisis de riesgo. Como señala Villalba y Ramírez (2021) en su estudio en Paraguay, es necesario considerar otros factores como la gestión empresarial, el entorno económico y las condiciones del mercado para evaluar el riesgo crediticio de una empresa de manera más precisa.

Factor = 1,84-0,51X1+0,7X2+6,32X3+0,71X4+0,53X5

Donde:

X1 = (Activo Circulante – pasivo Circulante) / Activo Total

X2 = Reservas y Ganancias Retenidas / Activo Total

X3 = Activo Total

X4 = Patrimonio Neto / Exigible Total

X5 = Ventas / Activo Total

Análisis: El punto Crítico es "cero"

2.1.3. Modelo de ELIZABETSKY

El modelo de Elizabetksy se utiliza para predecir el comportamiento del mercado de valores a través del análisis de los ciclos económicos y fluctuaciones en los precios de las acciones. El mismo fue desarrollado por el economista argentino Guido Elizabetksy en la década de 1930 y ha sido objeto de numerosos estudios y análisis en el contexto latinoamericano.

Uno de los aspectos más destacados es su capacidad para prever los cambios en el ciclo económico a corto y largo plazo, lo que lo convierte en una herramienta importante para los inversores en la toma de decisiones en el mercado de valores. En este sentido, estudios recientes han destacado su efectividad en

la predicción del comportamiento del mercado de valores en América Latina. Por ejemplo, en un estudio llevado a cabo por González et al. (2019) en Chile, se encontró que el modelo era capaz de predecir tendencias en el mercado de valores con una precisión superior al 80%.

Asimismo, en otro estudio realizado por Ferreira et al. (2021), concluyó que el modelo de Elizabetksy era útil para identificar puntos de inflexión en el mercado de valores y prever tendencias a largo plazo.

En este estudio, los autores destacan que la combinación del modelo con otras herramientas de análisis técnico puede mejorar aún más la precisión de las predicciones en el mercado de valores.

Sin embargo, también es importante tener en cuenta que no es una herramienta totalmente infalible y que su efectividad puede verse afectada por factores como volatilidad del mercado, fluctuaciones en la economía y políticas gubernamentales.

Como señala López et al. (2020), es necesario utilizar el modelo de Elizabetksy junto con otras herramientas y técnicas de análisis de riesgo en la gestión decisional, bien razonada, en el mercado de valores.

$$Factor = 1{,}93X1 - 0{,}2X2 + 1{,}02X3 - 1{,}33X4 - 1{,}12X5$$

Donde:

X1 = *Ganancia* Neta / Ventas

X2 = *Disponible* / Activo Permanente

X3 = *Cuentas* a Recibir/ Activo Total

X4 = *Stock* / Activo Total

X5 = *Pasivo* Circulante / Activo Total

Análisis: El punto Crítico es "0.5"

2.1.4. Modelo de MATIA

El modelo de Matia es una herramienta de análisis financiero desarrollada por Matia en 1993, que se utiliza para predecir la quiebra de una empresa en un plazo de dos años. Este modelo se basa en la relación entre la rentabilidad, el endeudamiento y el tamaño de la empresa, y se calcula utilizando una combinación de ratios financieros.

Aunque el mismo ha sido cuestionado por algunos expertos, varios estudios latinoamericanos han destacado su utilidad en la evaluación del riesgo crediticio de las empresas. Por ejemplo, en una investigación realizada por Salazar et al. (2020) en Colombia, se concluyó que el modelo de Matia era efectivo para predecir la quiebra de las empresas en el país.

De manera similar, en un estudio realizado por Buitrago et al. (2019) en Ecuador, se encontró que el modelo de Matia se constituía en una herramienta útil para evaluar el riesgo crediticio de las pequeñas y medianas empresas en el país.

Es importante señalar que, como en cualquier modelo de predicción de quiebra empresarial, el modelo de Matia tiene limitaciones y no es una herramienta infalible. Por lo tanto, se recomienda utilizarla con

otras herramientas de análisis financiero para evaluar el riesgo crediticio de una empresa de manera más precisa.

Según afirman Díaz et al. (2021) en su estudio sobre la evaluación del riesgo crediticio de las empresas en México, el modelo de Matia puede ser complementado con técnicas como el análisis multivariado y el análisis de regresión para mejorar la precisión de las predicciones de quiebra.

$$Factor = 23,792X1-8,26X2-9,868X3-0,764X4-0,535X5+9,912X6$$

Donde:

X1 = *Patrimonio* Neto/ Activo Total

X2 = *Préstamos* Bancarios / Activo Circulante

X3 = Proveedores/ Activo Total

X4 = *Activo* Circulante / Pasivo Circulante

X5 = *Ganancia* Operativa / Activo Total

X6= *Disponible* / Activo Total

Análisis: El punto Crítico es "cero"

2.1.5. Modelo de PEREIRA

El modelo de Pereira es una herramienta estadística con el propósito de predecir la quiebra de una empresa. Este modelo fue desarrollado por Pereira en 2019 y utiliza una combinación de tres ratios financieros para calcular el puntaje de probabilidad de quiebra. Estos ratios son el índice de liquidez, el índice de solvencia y el índice de rentabilidad.

El modelo de Pereira ha sido objeto de investigación por diversos autores latinoamericanos en los últimos años. Por ejemplo, en un estudio llevado a cabo por Linares y Bautista (2020) en Colombia, concluyó que el modelo resulta efectivo para predecir la quiebra de las empresas en el país.

En el mismo orden de ideas, en un estudio realizado por Vásquez y Aguilar (2021) en México, se encontró que el modelo de Pereira podía ser utilizado para predecir la probabilidad de quiebra de las empresas de la nación mexicana.

Es importante destacar que esta propuesta ha sido objeto de críticas por algunos autores, quienes señalan que el uso exclusivo de tres ratios financieros puede no ser suficiente para predecir la quiebra de una empresa.

Como se ha dicho y, coincidiendo con Silva y Fernández (2019), resulta imperativo utilizar junto con otras técnicas y herramientas de análisis de riesgo para evaluar de manera más precisa el riesgo crediticio de una organización.

$$Factor = 0,722-5,124X1+11,016X2-0,342X3-0,048X4+8,605X5+0,004X6$$

Donde:

X1 = Documentos descontados/ Documentos a recibir

X2 = *Stock* Final / Costo de las mercaderías vendidas

X3 = *Proveedores*/ Ventas

X4 = Stock *Medio* / Costo de las mercaderías vendidas

X5 = *Exigible* Total / (Ganancia Neta + 10% Inmovilizado medio + Saldo deudor de la corrección monetaria.)

Análisis: El punto Crítico es "cero"

2.1.6. La precisión de los modelos predictivos

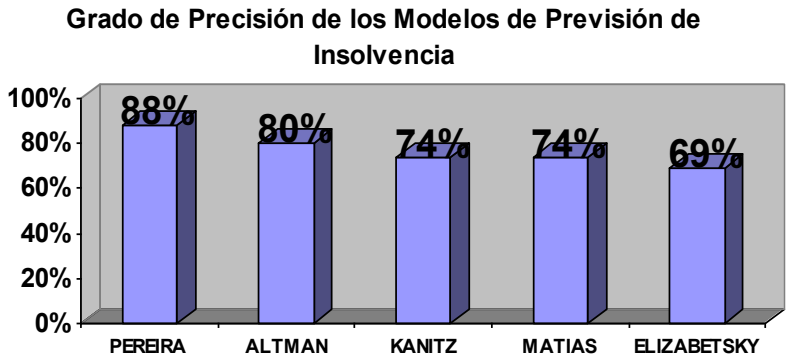
La precisión de los modelos predictivos es un aspecto fundamental por considerar en la evaluación del riesgo crediticio de las empresas. Como bien se menciona, estos modelos fueron desarrollados a partir de una muestra colectada en sus respectivas épocas, por lo que su grado de precisión puede verse afectado con el tiempo y cambios en el entorno económico y financiero.

Es importante destacar que no se constituyen en herramientas infalibles y deben ser utilizados como una guía para la toma de decisiones. En un estudio realizado por Navarro et al. (2020) en México, se encontró que la precisión de los modelos predictivos puede verse afectada por la calidad de los datos utilizados en su construcción, por lo que es importante contar con información actualizada y confiable para obtener resultados más precisos.

En el caso del modelo de Pereira, su grado de precisión ha sido evaluado mediante la comparación de las empresas clasificadas correctamente con las informaciones reales obtenidas en muestras de empresas solventes e insolventes, obteniendo un índice de acierto del 90% para las empresas solventes y 86% para las empresas insolventes. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este modelo también puede verse afectado por cambios en el entorno económico y financiero, por lo que su precisión debe ser evaluada de manera continua y actualizada.

Verifique el gráfico a seguir con el grado de precisión, el de aciertos, (medio) de esos modelos que adaptamos a partir del estudio de PEREIRA:

Gráfico 2: Grado de precisión de los modelos de previsión de insolvencia.



Fuente: Elaboración propia (2023)

Esos modelos son desarrollados a través de una técnica estadística denominada de análisis discriminante. Su uso, bastante difundido en otros países, solo ahora comienza a ser difundido en Brasil.

2.2. Instrumental Estadístico Utilizado: El Análisis Discriminante

El análisis discriminante es una técnica estadística que ha sido ampliamente utilizada para resolver problemas que contienen variables numéricas y cualitativas. La misma es conocida como una sofisticación de los cálculos tradicionales de regresión lineal y es capaz de manejar variables no numéricas como el caso de empresas solventes e insolventes. De acuerdo con Silva (2021), el análisis discriminante se procesa seleccionando dos grupos de empresas (solventes e insolventes) y sus respectivos indicadores contables. Se atribuyen números a las variables no numéricas y se obtiene la ecuación lineal a través de los cálculos de regresión, que es la base del modelo de previsión de insolvencia.

Para medir la precisión del modelo, es necesario comparar la clasificación de las empresas a partir de la ecuación de regresión con la clasificación original previamente establecida. Si el grado de precisión es bajo, se debe considerar la inclusión de nuevos indicadores contables. Es simple, basta atribuir un número cualquiera a esas variables. Por ejemplo, empresa no solvente es igual a "1", y empresas solventes es igual a "2". Con este artificio, se transforma aquel problema en un problema simple de regresión lineal. Por lo tanto, el análisis discriminante es una sofisticación de los tradicionales cálculos de regresión lineal.

Al imaginarnos dos puntos distintos, conseguimos fácilmente pasar una recta entre los mismos y, como sabemos, ésta puede ser representada por una ecuación matemática del tipo "y=mx+b". Si quisiéramos estimar otro punto cualquiera de esta recta, basta calcularlo a partir de esta ecuación.

En otra situación en que hay diversos puntos, y no dispuestos en línea recta, también es posible determinar una recta y la respectiva ecuación lineal y, obviamente, solo tendrá valor si esos puntos no estuviesen muy dispersos. Este grado de dispersión es medido a través del cálculo de correlación, o "R-Cuadrado".

En los modelos de previsión de insolvencia, el análisis discriminante se procesa de la siguiente manera: "a)Seleccionar dos grupos de empresas, solventes no solventes; b)Seleccionar los respectivos indicadores contables de esas empresas; c)Atribuir números a las variables no numéricas y, d)Obtener la ecuación lineal a través de los cálculos de regresión, que es la base del modelo de previsión de insolvencia"; lo cual, se refleja en la siguiente figura:

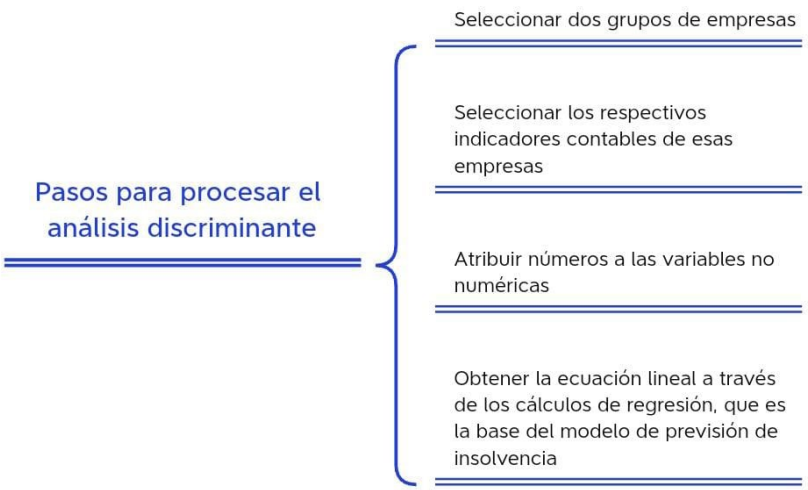


Figura 53: Pasos para procesar el análisis discriminante. Fuente: Elaboración propia (2023)

El grado de precisión del modelo puede ser medido comparándose la clasificación de las empresas a partir de la ecuación de regresión, con la clasificación original previamente establecida. Si el grado de precisión fuese muy bajo, es necesario sustituir los indicadores contables seleccionados al incorporar nuevos.

El proceso para la construcción de un modelo de previsión de insolvencia es relativamente simple. La calidad de un modelo es evaluada por su grado de precisión y por la habilidad de su autor en la selección de cuáles y cuantos indicadores contables utilizar. La idea es alcanzar un grado de precisión lo mayor posible, próximo al 100% y con el menor número posible de indicadores o información.

De esta manera, según González (2020), la calidad de un modelo de previsión de insolvencia se evalúa por su grado de precisión y por la habilidad de su autor en la selección de cuáles y cuántos indicadores contables utilizar. El objetivo es alcanzar un grado de precisión lo más cercano posible al 100%, con el menor número posible de indicadores o información. Además, para optimizar el modelo, es necesario utilizar recursos de procesamiento electrónico de datos y llevar a cabo innumerables simulaciones de inclusión o exclusión de indicadores, análisis de correlación y test de hipótesis. Solo de esta manera se podrá llegar a un grado de precisión adecuado.

2.3. Informe del diagnóstico económico y financiero

2.3.1. Los informes financieros

Se constituyen en herramientas claves para evaluar la salud financiera de una organización y tomar decisiones informadas y razonadas sobre inversiones. Es fundamental que los inversionistas potenciales tengan una comprensión clara de estos informes y que las empresas los produzcan con precisión y transparencia.

Como mencionan los autores Rodríguez y Paredes (2019), la transparencia en la información financiera es fundamental para la capacidad de atraer inversiones, coincidiendo con García et al. (2021), cuando manifiesta que la presentación clara y precisa de informes financieros también puede tener un impacto positivo en la percepción de la empresa por parte de los stakeholders y en su capacidad para obtener financiamiento.

Además de los informes financieros tradicionales, en la actualidad existen nuevas formas de presentación de información financiera que buscan mejorar la comprensión de los usuarios. Entre ellas se encuentran los informes integrados, que buscan presentar la información financiera y no financiera de manera integrada y holística, destacando la importancia de aspectos como la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial.

Todo ello resulta de gran relevancia para las organizaciones. En palabras de Pablo Sánchez-Costa y Juan Martín-Ortega, cuando analizaron la relación entre la precisión de informes financieros y el rendimiento de las acciones en empresas mexicanas, pudieron inferir que la precisión de los informes financieros está directamente relacionada con el rendimiento de las acciones, lo que destaca la importancia de la calidad de la información presentada a los usuarios decidir sobre aspectos de inversión (Sánchez-Costa y Martín-Ortega, 2019).

2.3.2. Reportes financieros

Los reportes financieros son documentos clave para la gestión y toma de decisiones en una empresa. Cada uno de ellos proporciona información específica sobre la situación financiera de la empresa en un período determinado y se utilizan en conjunto para analizar el rendimiento financiero y el flujo de efectivo. Estos son:

– *El Estado de Resultados o Estado de Ganancias y Pérdidas, se constituye en un reporte que muestra los ingresos y gastos de una empresa durante un período específico, generalmente un trimestre o un año. En correspondencia, García-Ramos (2021), manifiesta que este estado financiero proporciona información valiosa sobre los ingresos, costos, gastos y utilidades de la empresa, lo que permite determinar su rentabilidad y eficiencia en la gestión de sus recursos. es una declaración de la posición actual de la empresa en términos de los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un periodo determinado, con objeto de computar la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho período.*

– *El Estado de Flujo de Efectivo es un informe que exhibe los movimientos de entrada y salida de efectivo de una organización para un período específico. Según Sánchez (2020), el mismo proporciona información sobre la capacidad de la empresa para generar efectivo y poder cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. En otras palabras, muestra cantidades y direcciones en las que fluye el efectivo, dentro de la empresa, durante un período determinado; con el objetivo de identificar posibles excedentes o déficits de efectivo. También, es valioso para identificar factores que impactan el flujo de efectivo de la empresa y adoptar acciones para mejorar su administración.*

– *Por último, el Estado de Situación Financiera, también conocido como Balance General, implica un informe que muestra la posición financiera de una empresa en una fecha específica. Según Torres (2022), incluye activos, pasivos y patrimonio neto; lo que permite analizar solvencia y capacidad para cumplir con sus obligaciones a largo plazo. En resumen, es un documento contable que refleja la situación financiera de la empresa en un momento determinado y proporciona una base para realizar análisis comparativos. Además, este informe brinda información valiosa para evaluar el entramado financiero organizacional y su capacidad para generar ganancias.*

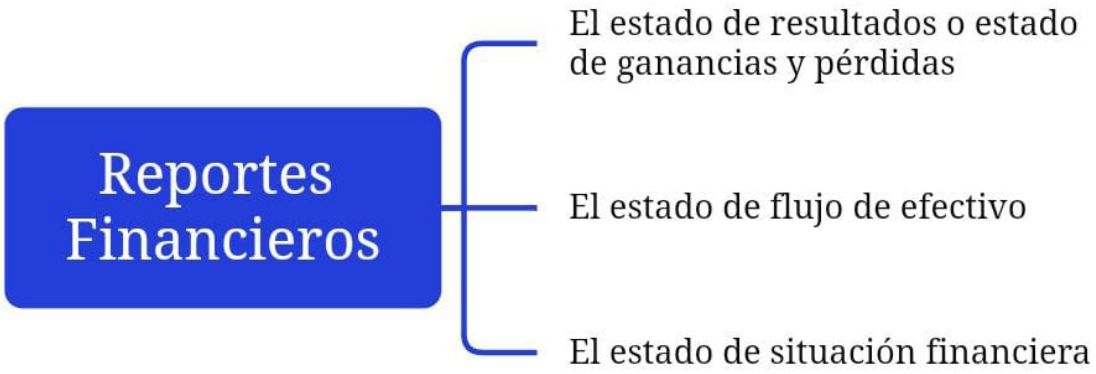


Figura 54: Reportes financieros. Fuente: Elaboración propia (2023)

2.3.3. ¿Cómo comenzar el proceso de planeación financiera?: Análisis del punto de equilibrio

La planeación financiera resulta en un factor clave para el éxito de cualquier empresa, y el análisis del punto de equilibrio, se constituye en un mecanismo de relevancia en este proceso. Como señala Chávez (2021), el análisis del punto de equilibrio es un cálculo crucial que ayuda a las empresas a determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos y comenzar a generar ganancias.

Para comenzar el proceso de planeación financiera, es necesario comprender las principales variables que influyen en el punto de equilibrio. En este sentido, los costos fijos y variables, el precio de ventas, el volumen de venta y la ganancia son elementos clave que deben ser analizados cuidadosamente.

– *Costos fijos y variables: De acuerdo con Santamaría, Torres y Álvarez (2021), los costos fijos son aquellos que no varían con el nivel de producción o ventas, como los salarios del personal, el alquiler de la oficina, los seguros, la publicidad y otros costos similares. Mientras, los costos variables, son aquellos*

que varían en función del nivel de producción o ventas, como los materiales, energía y otros costos directos de producción.

– *Precio y volumen de venta: Es el precio al que la empresa espera vender sus productos o servicios, y el volumen de venta es el número de unidades que la empresa espera vender en un periodo determinado. Como señala Martínez (2020), el precio de venta debe ser cuidadosamente calculado para garantizar que la empresa pueda cubrir sus costos y generar ganancias.*

– *Ganancias: De acuerdo con González, Gómez y Valencia (2020), la ganancia se refiere al punto a partir del cual la empresa comienza a generar beneficios, y puede ser expresada en términos de unidades vendidas, ganancias o precios y costos diferentes.*

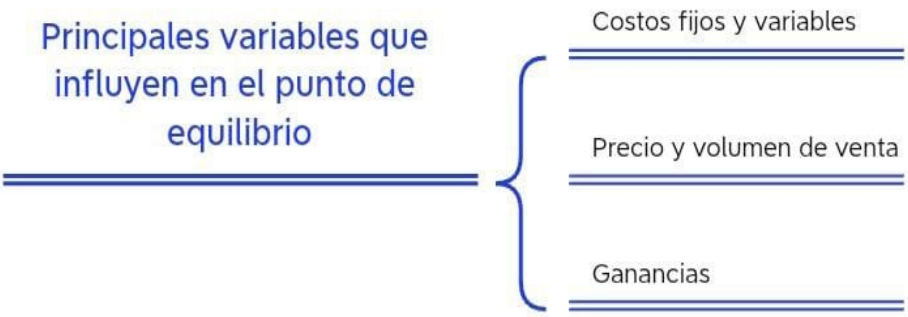


Figura 55: Principales variables que influyen en el punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia (2023)

Una vez que se han identificado las principales variables que influyen en el punto de equilibrio, es posible utilizar herramientas como las hojas de cálculo de Microsoft Excel para calcular el nivel de ventas necesario para cubrir los costos y comenzar a generar ganancias. Como señala Pizarro (2019), estas herramientas son muy útiles para las empresas, ya que permiten simular diferentes escenarios y ajustar las variables para tomar decisiones informadas.

2.3.4. Estableciendo cuánto dinero se necesita

Este aspecto, resulta de gran significación. En este sentido, establecer la cifra de dinero que se necesita, para iniciar o financiar un negocio, requiere de un análisis detallado de costos y gastos involucrados, así como estimar con precisión el flujo de efectivo necesario para el funcionamiento del mismo. Es esencial basar los números en hechos reales y estar preparados para enfrentar imprevistos que puedan surgir en el camino.

Así pues, es importante tener en cuenta que el flujo de efectivo es esencial para la supervivencia de la empresa. En palabras de Gómez (2019), el flujo de efectivo es la medida más importante de la capacidad de una empresa para generar efectivo, por lo que es crucial estimar y monitorear la cantidad de dinero que el negocio consumirá a lo largo del tiempo.

Para ello, es necesario realizar un análisis detallado de los costos involucrados en el negocio, incluyendo los costos fijos y variables, y otros gastos esenciales como los costos de marketing. Una vez que se han estimado los costos, es importante establecer el déficit de efectivo máximo, es decir, la cantidad mínima de efectivo que se necesita para el funcionamiento del negocio sin incurrir en deudas. Además, se debe agregar una cantidad contingente para enfrentar imprevistos, como retrasos o gastos inesperados (Santamaría et al., 2021).

En este proceso de estimación de costos y requerimientos de financiamiento, es fundamental basar los números en hechos reales y en cotizaciones de los gastos principales, para asegurarse de que las

cantidades solicitadas sean viables y generen un retorno de ganancia a los inversionistas (Chávez et al., 2021).

2.3.5. Explicación de las variables: Conclusiones de los números

El aterrizar los números con variables y explicaciones es fundamental en el proceso de presentar un plan de negocios. En este sentido, Cuenca y Sánchez (2019), argumentan que los inversionistas buscan entender la lógica detrás de las cifras, ya que esto les da una idea de cómo el equipo gerencial entiende las finanzas del negocio. En este sentido, es esencial que el plan de negocios esté en línea con los sistemas de producción, personal y otros aspectos del negocio que se describen en el plan:

- *Proyección de ventas: Una de las variables clave que debe ser explicada en detalle es la proyección de ventas. Como señala Pinto et al. (2020), los inversionistas necesitan comprender la lógica detrás de las proyecciones de ventas para evaluar la viabilidad del negocio y tomar decisiones informadas. En esta sección, se debe describir cómo se llegó a las proyecciones, los supuestos utilizados y los factores externos que podrían afectar las ventas.*

- *Costos de producción y el costo de cada unidad de venta: Asimismo, es importante explicar los costos de producción y el costo de cada unidad de venta. De ello, Machado et al. (2019), afirma que los costos son una variable crucial en la toma de decisiones financieras y es necesario que los inversionistas entiendan cómo se calculan los costos y cuánto cuesta producir cada unidad de venta. De la misma manera, en este apartado se pueden incluir detalles sobre márgenes de ganancia y comisiones para los intermediarios.*



Figura 56: Explicación de las variables: Conclusiones de los números. Fuente: Elaboración propia (2023)

Todo ello, permite inferir que la explicación clara y detallada detrás de los números es esencial para generar confianza en los inversionistas y garantizar viabilidad financiera del negocio. Al precisar los números con variables y explicaciones detalladas, se pueden mostrar las implicaciones financieras de las decisiones y aumentar la probabilidad de éxito en el mercado.

2.3.6. Estructura financiera y de inversión

La estructura financiera y de inversión es fundamental para cualquier proyecto empresarial, ya que permite definir el monto de inversión necesario y establecer un plan de acción para obtener un retorno de inversión satisfactorio. De acuerdo con ello, es importante utilizar herramientas que faciliten la presentación de la información a los inversionistas, como lo es una tabla que resuma el destino de los fondos.

Hay que definir cuánto dinero se está solicitando y que se le propone dar a los inversionistas a cambio. Es recomendable usar una tabla como resumen de cómo se utilizarán los fondos; por ejemplo:

Tabla 24: Resumen de utilización de fondos

Área de Gasto	*Financiamiento Requerido*
Equipo de Oficina	*20,000*
Herramientas de Producción	*50,000*
Capital de Trabajo e Inventario	*40,000*
Mercadotecnia	*50,000*
Gastos Fijos	*100,000*
Contingencia	*40,000*
Financiamiento Total Requerido	***300,000***

Fuente: Elaboración propia (2023)

En cuanto a la remuneración ofrecida a los inversionistas, es necesario destacar la importancia de ser justos y equitativos. Pereira y Martínez (2020), por ejemplo, sostienen que la equidad en la distribución de beneficios debe ser una prioridad en cualquier negociación de inversión. Así mismo, la revista científica "Gestión y Estrategia" (2021) enfatiza que la transparencia en la oferta de retorno de inversión puede generar confianza y lealtad por parte de los inversionistas.

En estos casos, ofrecer una participación en la empresa a cambio de la inversión es una opción viable y factible. Un estudio realizado por Morales et al. (2022), sugiere que ofrecer una participación en la empresa puede ser beneficioso para ambas partes, ya que esto crea un compromiso compartido en el éxito del proyecto.

En correspondencia, se deberá explicar qué se le brindará al inversionista a cambio de proveerle con los fondos requeridos. Por ejemplo, una segunda ronda de financiamiento podría ofrecer 20% de la empresa a cambio y tener la siguiente estructura de inversión antes y después del financiamiento:

Tabla 25: Estructura de inversión

Accionistas	*Antes del Financiamiento*	*Después del Financiamiento*
CEO / Fundador	*50%*	*40%*
Gerencia Adicional	*30%*	*24%*
Inversionistas Actuales	*20%*	*16%*
Nuevos Inversionistas	*-*	*20%*
Total de Participación	***100%***	***100%***

Fuente: Elaboración propia (2023)

Por otra parte, es importante tener en cuenta el plan de retorno de inversión para garantizar la viabilidad del proyecto. En este orden de ideas, Martínez y Sánchez (2019) enfatizan que es necesario establecer claramente los términos y condiciones de la remuneración a los inversionistas, así como el plazo para su pago. Es importante destacar que el retorno de inversión no solo debe ser justo y equitativo, sino también alcanzable y realista.

Por ello, se necesitará explicar a los inversionistas como obtendrán su retorno de inversión y cuando - ¿Será a manera de una venta, una flotación o una compra gerencial?

2.4. Informe de análisis e interpretación del estado financiero de una empresa. Simulación

En esta sección se presenta, a manera de ejemplo, parte del análisis e interpretación del estado financiero de una empresa de estructuras metálicas, durante los años 2020, 2021 y 2022.

Cabe recordar la importancia de los estados financieros como herramientas para la toma de decisiones empresariales. En este sentido, los estados financieros son el medio a través del cual se comunica a la gerencia y a los usuarios externos interesados un análisis real de la empresa, ofreciendo una visión concisa de la rentabilidad y situación financiera del negocio (Cruz & Mello, 2019; Arévalo, 2020).

Entre los dos estados financieros más ampliamente utilizados se encuentran: "a)estado de situación financiera y, b)estado de resultados. El primero, muestra la fuerza financiera de la organización, presentando lo que esta posee y lo que debe hasta cierta fecha; de esta forma, puede ser considerado como un cuadro instantáneo, ya que reporta la posición financiera al final del año" (Pérez, 2022).

En cambio, el estado de resultados "se utiliza para resumir los resultados operativos de un negocio, asociando los ingresos ganados durante un periodo con los gastos incurridos para obtener dichos ingresos". (Nogueira & Arévalo, 2021).

Para interpretar un reporte financiero, existen diversas técnicas de análisis que pueden ser aplicadas. Estas incluyen, según Reyes (2019):

- *Análisis de cambios en peso y porcentaje,*
- *Análisis de tendencias,*
- *Análisis de porcentajes componentes y,*
- *Análisis de ratios.*

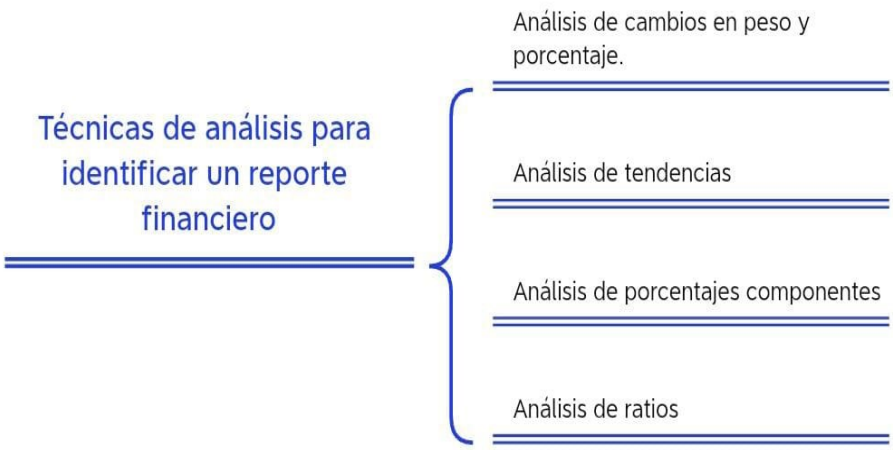


Figura 57: Técnicas de análisis para identificar un reporte financiero. Fuente: Elaboración propia (2023)

En este caso ilustrativo, se empleó la técnica de análisis de tendencias para evaluar los Estados Financieros de la empresa, con el propósito de brindar información confiable y, en algunos casos, incierta para posibles inversionistas y la propia empresa. El objetivo de este ejemplo es analizar e interpretar los Estados Financieros de la empresa, a fin de proponer soluciones que aborden aquellos indicadores que lo demanden.

2.4.1. Caracterización de la empresa

La empresa PERFILES, dedicada a la fabricación de estructuras metálicas, fue establecida en 1990 y tiene su sede en Av. Colonial 5544, Callao. Es reconocida por su amplia capacidad en el país y cuenta con

tecnología de origen alemán. Su capacidad de producción abarca 20,000 toneladas de estructuras y 72,000 de perfiles.

La misma está estructurada de la siguiente manera: cuenta con una Dirección General, Subdirección Técnica, Subdirección de Economía, Contabilidad y Recursos Humanos, Subdirección Comercial y Subdirección de Producción. Esta última supervisa el Departamento de Programación, Control y Desarrollo, al Jefe del Taller de Grúas, Jefe del Taller de Estructura y Jefe del Taller de Perfil en Frío.

En la actualidad, PERFILES emplea a un total de 644 trabajadores, de los cuales 104 son mujeres y 540 son hombres. Todos ellos están comprometidos en satisfacer las necesidades de los clientes en términos de diseño, fabricación y comercialización de estructuras metálicas, equipos, tanques, producción de perfiles conformados en frío y servicios. Se esfuerza por atender a un grupo importante de consumidores, brindándoles productos y opciones de pago que se ajusten a sus expectativas.

La calidad de las producciones y exclusividad de algunas líneas de productos son factores clave para expandir su alcance tanto en el mercado nacional, en sectores industriales, constructivos, turísticos, agrícolas y sociales, así como en el mercado internacional. Esto se logra gracias a las relaciones comerciales sólidas mantenidas con los principales proveedores.

Las actividades principales de la empresa incluyen el corte, conformado y soldadura de materiales. Entre los productos destacados se encuentran los kioscos para tiendas y correos, tanques, tubos, Shell Deck, Purlins, Caballete, Louvers y estructuras para la construcción de plazas.

2.4.2. Estado financiero: su interpretación

En la actualidad, la presentación de reportes anuales se ha convertido en una práctica común para las empresas y organizaciones, ya que estos informes permiten a los inversores, accionistas y otras partes interesadas tener una idea clara de la situación financiera de la compañía. Estos informes se dividen en tres secciones fundamentales: Resumen Ejecutivo, Reseña de los Negocios y Reseña Financiera.

- *Resumen Ejecutivo: es un documento importante en el reporte anual, ya que proporciona una visión general de los negocios de la empresa y su gestión financiera. Fama y French (2019), lo destacan como una herramienta crucial para los inversores, ya que les permite tener una idea general de los objetivos y estrategias de la empresa. Por lo tanto, la claridad y precisión en la presentación de la información en esta sección es esencial para mantener el interés y la confianza de los inversores.*

- *Reseña de los Negocios: es una sección que resume los recientes desarrollos, tendencias y objetivos de la empresa. Rojas y Román (2020), la asumen para entender la dirección que la empresa está tomando y cómo está respondiendo a los cambios en el mercado. Además, puede incluir información sobre la estrategia de sostenibilidad de la empresa, un tema cada vez más importante en la agenda corporativa actual.*

- *Reseña Financiera: donde la ejecución del negocio se cuantifica en términos monetarios. Para Raffo y Casassus (2021), los estados financieros son un componente clave en la evaluación del desempeño financiero de una empresa. Así, se presentan los estados financieros auditados, que incluyen el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultado, Estado de Cambio en el Patrimonio de los Accionistas, Estado de Flujo de Caja y las Notas aclaratorias. Estos estados financieros son herramientas imperativas para que los inversores y otros usuarios evalúen la posición financiera de la empresa y su capacidad para generar ganancias y flujo de efectivo.*

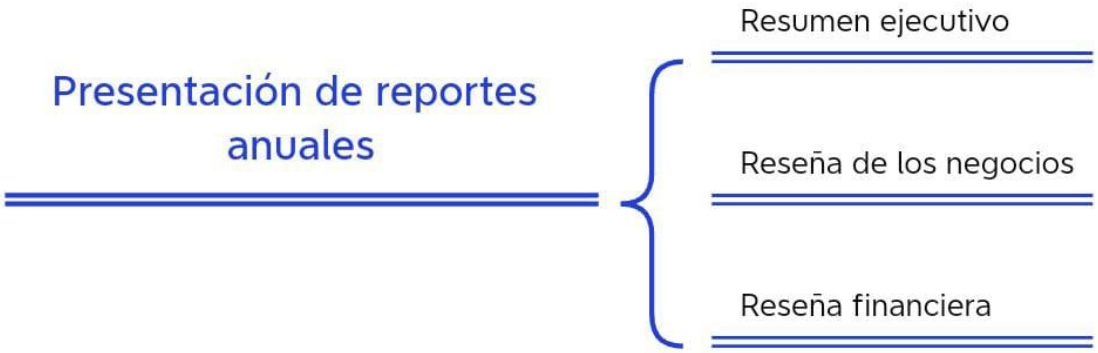


Figura 58: Presentación de reportes anuales. Fuente: Elaboración propia (2023)

Todo ello permite inferir que la revisión financiera permite a los inversores y otras partes interesadas evaluar el desempeño financiero de la empresa. En este sentido, la revisión financiera se divide en dos partes principales: discusión y análisis, y los estados financieros auditados.

La discusión y análisis permite a la dirección explicar los cambios en los resultados de las operaciones a través de los años. Atendiendo lo expuesto por Olave y Reyes (2019), la explicación narrativa de los resultados de las operaciones es esencial para que los inversores comprendan los factores que han afectado el desempeño financiero de la empresa. Además, el uso de cuadros y gráficos destacando las comparaciones puede mejorar la comprensión de los datos financieros y ayudar a los inversores a tomar decisiones informadas.

Por otro lado, la sección de los estados financieros auditados proporciona información cuantitativa sobre el desempeño financiero de la empresa. En este sentido, Lizarazo y Córdoba (2020), manifiestan los consideran una fuente confiable de información financiera, ya que han sido verificados por un auditor externo independiente. Estos estados financieros incluyen el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultado, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, Estado de Flujo de Efectivo y Notas aclaratorias.

En particular, el Estado de Situación Financiera es una declaración que presenta los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa en una fecha determinada. Ayuda a evaluar la salud financiera de la empresa, ya que permite identificar su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo. (Ruiz, 2021).

Así mismo, el Estado de Resultado muestra los ingresos, los gastos y las utilidades de la empresa durante el año fiscal; proporciona una imagen más completa de cómo la empresa ha desempeñado sus operaciones durante el año. Permite evaluar la rentabilidad de la empresa y su capacidad para generar ingresos. (González, 2019).

En este orden de ideas, los estados de cambios en el patrimonio de los accionistas, informan sobre las variaciones en el patrimonio durante el año fiscal. Los mismo, concilian la actividad en la sección de patrimonio del Balance General de un año a otro. Son efectivos para entender cómo los cambios en el patrimonio afectan la capacidad de la empresa para generar ganancias a largo plazo. (Pérez, 2020)

Seguidamente, los estados de flujo de efectivo, evidencian movimientos de efectivo realizados en el año fiscal; evalúan la liquidez y la capacidad institucional para cumplir con los compromisos y erogaciones financieras a corto plazo. (Hernández, 2021)

Por último, las notas aclaratorias de los estados financieros, suministran información adicional sobre el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultado. Según Vargas (2019), "las notas aclaratorias son esenciales para comprender la composición de los estados financieros y evaluar riesgos y oportunidades asociados con la organización".

Es importante destacar que estos estados financieros deben estar preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para garantizar la comparabilidad y la calidad de la información financiera.

Por último, la información suplementaria de los estados financieros puede proporcionar información adicional útil para los inversores y otras partes interesadas. Núñez y Araya (2021), por ejemplo, afirman que esta información puede incluir datos sobre la estrategia de sostenibilidad de la empresa, gestión de riesgos y gobernanza corporativa. La inclusión de esta información puede ayudar a los inversores a evaluar la capacidad de la empresa para generar valor a largo plazo y a tomar decisiones informadas y razonadas sobre sus inversiones.

2.4.3. Lo que muestra el Estado de la Situación financiera

Las cuentas del estado de situación financiera son una fuente valiosa de información para los inversionistas. A través de la revisión de ciertas relaciones financieras, estos pueden evaluar la solvencia y la liquidez de un negocio. En este sentido, una de las principales preocupaciones de los inversionistas es la capacidad empresarial para la cancelación de pagos para sus deudas cuando estas alcancen su fecha de vencimiento. Además, es importante evaluar la rotación del inventario y monto de activos que respaldan valores corporativos, incluyendo bonos, acciones preferidas y acciones comunes, y la relativa mezcla de estos valores.

En este orden de ideas, López et al. (2019), manifiesta que la evaluación de la solvencia de una empresa es esencial para efectos analíticos de los inversionistas. Al respecto, la solvencia refiere la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de deuda a largo plazo. En este sentido, los inversionistas utilizan la relación deuda-capital para evaluar la solvencia de esta. La relación indica la cantidad de dinero que una empresa ha tomado prestado en relación con el dinero que ha recibido de sus accionistas. Un nivel de deuda elevado puede indicar un mayor riesgo para los inversionistas, ya que la empresa podría tener dificultades para cumplir con sus obligaciones de deuda.

Así mismo, es significativo evaluar la liquidez de una empresa, es decir, su capacidad para cumplir con sus obligaciones de deuda a corto plazo. Al respecto, los inversionistas utilizan la relación de liquidez corriente para evaluar la capacidad de la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo. Para González y Fernández (2020), esta relación se calcula dividiendo activos corrientes de una empresa entre sus pasivos corrientes. Un nivel alto de liquidez corriente indica que la empresa tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo, lo que se traduce en una menor probabilidad de impago.

Además de la solvencia y la liquidez, es importante evaluar la rotación del inventario de una empresa. Cardona y Rodríguez (2021), infieren que la rotación del inventario está referida a la frecuencia con la que una empresa vende y reemplaza su inventario.

Por tanto, un alto nivel de rotación del inventario indica que una empresa está vendiendo su inventario rápidamente, lo que puede ser indicativo de una gestión de inventario adecuada y una mayor rentabilidad.

Finalmente, es importante evaluar el monto de los activos que respaldan los valores corporativos de una empresa, incluyendo bonos, acciones preferidas y acciones comunes. Según Pérez (2022), los inversionistas utilizan la relación de cobertura de activos para evaluar la cantidad de activos que respaldan los valores corporativos de una empresa.

Esta relación se calcula dividiendo el valor total de los activos de una empresa entre el valor total de sus valores corporativos. Es decir, un nivel alto de cobertura de activos indica que la empresa tiene suficientes activos para respaldar sus valores corporativos, lo que se traduce en una mayor seguridad para los inversionistas.

2.4.3.1. Capital de Trabajo Neto

El Capital de Trabajo Neto, también conocido como Fondo de Maniobra o Capital de Trabajo, es un concepto fundamental en la gestión financiera de una empresa. Este se refiere a la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones diarias a corto plazo y se calcula como la diferencia entre los activos y los pasivos corrientes.

$$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{(-) Pasivos corrientes}}$$

Es importante destacar que el Capital de Trabajo Neto es una medida de liquidez y solvencia, ya que indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Por tanto, es esencial que los gerentes financieros e inversionistas tengan un conocimiento profundo de este concepto para tomar decisiones razonadas e informadas.

En este sentido, autores como López et al. (2020) argumentan que el Capital de Trabajo Neto es un indicador clave de la salud financiera de una empresa, ya que muestra su capacidad para mantener operaciones continuas y cumplir con sus obligaciones de pago a corto plazo. Así mismo, Cardozo y Ramírez (2021) destacan que un Capital de Trabajo Neto adecuado puede mejorar la capacidad de negociación de la empresa con proveedores y acreedores.

2.4.3.2. Capital de Trabajo

Cabe destaca que, para un inversor conservador, resulta significativo que debe enfocarse únicamente en empresas que mantengan un nivel adecuado de capital de trabajo o fondo de maniobra.

La capacidad de una institución para el cumplimiento de sus deudas, expandir su volumen de operaciones y consolidarse en el aprovechamiento de oportunidades, se ve frecuentemente determinada por su capital de trabajo. Además, dado el deseo de crecimiento para una empresa, el capital de trabajo de este período debe ser mayor que el del año anterior.

Mediante el uso de una de las técnicas mencionadas anteriormente (tendencias), que consiste en expresar los cambios en las partidas o cuentas clave en relación con un año base, en forma de porcentajes de tendencias, se lleva a cabo el análisis del estado financiero de la empresa.

Tabla 26: Análisis del estado financiero de la empresa

Conceptos	**2022** **S/.**	**2021** **S/.**	**2020** **S/.**
Activos Circulantes	18,139.00 250.64	18,380.00 495.00	15,886,765.00
Pasivos Circulantes	11,440.00 033.84	11,302.00 367.00	9,009,283.00
Capital de Trabajo Neto	6,699,216.80	7,078,128.00	6,877,482.00
Conceptos	**2022** **%**	**2021** **%**	**2020** **%**
Activos Circulantes	114 %	115 %	100 %
Pasivos Circulantes	128 %	125 %	100 %
Capital de Trabajo Neto	97 %	103 %	100 %

Fuente: Elaboración propia (2023)

2.4.3.3. Índice de Liquidez. Relación Circulante

¿Cuál es el nivel ideal de capital de trabajo? Los expertos proponen diferentes métodos para evaluar si una empresa cuenta con una proporción sólida de capital de trabajo. En este sentido, la relación circulante, también conocida como índice de solvencia, razón corriente o razón del capital de trabajo, resulta más útil que simplemente analizar el monto total de efectivo en el capital de trabajo.

El primer desafío para una empresa industrial consiste en relacionar los activos corrientes con los pasivos corrientes. Se considera generalmente apropiada una relación circulante de 2:1, lo que implica que por cada unidad monetaria de pasivos corrientes, la empresa debe contar con dos unidades monetarias en activos corrientes. Esta proporción indica una salud financiera sólida y una capacidad adecuada para cubrir las obligaciones a corto plazo. En otras palabras, que por cada S/. 1 de pasivos corrientes, debe haber S/. 2 en activos corrientes.

$$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}} = \text{RC}$$

Por cada S/.1 de pasivos corrientes hay S/. RC en activos corrientes para respaldarlo.

Por lo general, las empresas que gestionan un inventario reducido y cuentas por cobrar de rápida recuperación pueden mantener una relación circulante más baja en comparación con aquellas empresas que tienen una mayor parte de sus activos corrientes en inventarios y ventas a crédito.

Tabla 27: Proporción de activos

Conceptos	***2022 S/.***	***2021 S/.***	***2020 S/.***
Activos Circulantes	*18,139,250.64*	*18,380,495.00*	*15,886,765.00*
Pasivos Circulantes	*11,440,033.84*	*11,302,367.00*	*9,009,283.00*
Relación Circulante	*1.58*	*1.62*	*1.76*
Conceptos	***2022 %***	***2021 %***	***2020 %***
Activos Circulantes	*114*	*115*	*100*
Pasivos Circulantes	*128*	*125*	*100*
Relación Circulante	*89*	*92*	*100*

Fuente: Elaboración propia (2023)

2.4.3.4. Cuán Líquidos son los activos de rápida realización

Se puede evaluar la adecuación del activo circulante mediante otro indicador denominado "Activos de Rápida Realización", que se refiere a los activos que pueden ser convertidos rápidamente en efectivo y que sirven como respaldo en caso de emergencia.

Estos activos incluyen los elementos corrientes que pueden ser fácilmente convertidos en efectivo, pero excluyen los inventarios de mercancías, ya que estos aún no han sido vendidos ni convertidos en efectivo.

Activos de Rápida Realización = Activos Corrientes – Inventarios – Gastos Anticipados

Tabla 28: Activos de rápida realización

Conceptos	2022 S/.	2021 S/.	2020 S/.
Activos Circulantes	18,139,250.64	18,380,495.00	15,886,765.00
(-) Inventarios	5,518,462.72	6,507,878.00	6,977,297.00
(-)Gastos Anticipados	256,433.39	636,199.00	364,608.00
Activos de Rápida R.	12,364,354.53	11,236,418.00	8,544,860.00

Fuente: Elaboración propia (2023).

Activos de Rápida Realización Neto = Activos de Rápida Realización – Pasivos Corrientes

Tabla 29: Activos de rápida realización neto

Conceptos	2022 S/.	2021 S/.	2020 S/.
Activos de Rápida R.	12,364.00 354.53	11,236.00 418.00	8,544.00 860.00
(-) Pasivos Circulantes	11,440.00 033.84	11,302.00 367.00	9,009.00 283.00
Activos de Rápida R. Neto	924,320.69	(65,949.00)	(464,423.00)

Fuente: Elaboración propia (2023).

2.4.3.5 Prueba del Acido (Relación de Activos de Rápida Realización)

La proporción de activos de rápida realización se calcula al dividir los activos que se pueden convertir rápidamente en efectivo entre los pasivos corrientes.

$$\frac{\text{Activos de rápida realización}}{\text{Pasivos corrientes}} = RA$$

Por cada S/. 1 de Pasivos Corrientes, hay S/. RA:

Tabla 30: Conceptos activos/pasivos

Conceptos	2022 S/.	2021 S/.	2020 S/.
Activos de Rápida R.	12,364.00 354.53	11,236.00 418.00	8,544.00 860.00
	354.54	418.00	860.00
Pasivos Circulantes	11,440.00 033.84	11,302.00 367.00	9,009.00 283.00
	033.84	367.00	283.00
Relación de Activos de Rápida Realización	1.10	0.99	0.94
Conceptos	**2022 %**	**2021 %**	**2020 %**
Activos de Rápida R.	144	131	100
Pasivos Circulantes	126	125	100
Relación de Activos de Rápida Realización	117	104	100

Fuente: Elaboración propia (2023)

2.4.3.6. Relación de Endeudamiento

Un nivel adecuado de deuda es aceptable, pero un exceso de deuda representa una señal de riesgo para los inversionistas. Este indicador se utiliza para determinar si la empresa está recurriendo en exceso a la deuda con fines financieros. La relación de endeudamiento se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total del patrimonio de accionistas}} = RE$$

Este indicador nos proporciona información sobre la proporción de deuda que la empresa utiliza en relación con el patrimonio de los accionistas. Se expresa como una relación de S/. RE de pasivos por cada S/. 1 de patrimonio de los accionistas. Por lo general, las empresas buscan mantener una relación de 1:1 para asegurarse de que la deuda sea menor que la inversión. Sin embargo, las empresas financieras y de servicios pueden manejar de manera más segura relaciones más altas.

Tabla 31: Total de pasivos

Conceptos	***2022 S/.***	***2021 S/.***	***2020 S/.***
Total de Pasivos	11,448,127.71	12,104,891.00	9,009,431.00
Total del Patrimonio	20,044,900.19	19,900,860.00	21,671,985.00
Relación de Endeudamiento	0.57	0.60	0.41
Conceptos	***2022 %***	***2021 %***	***2020 %***
Total de Pasivos	128	125	100
Total del Patrimonio	92	91	100
Relación de Endeudamiento	139	146	100

Fuente: Elaboración propia (2023)

2.4.3.7. Rotación del Inventario

¿Cuál es el tamaño adecuado para el inventario de una empresa? Eso varía según diversos factores. El volumen del inventario está determinado por el tipo de negocio y la temporada del año. Puede ser grande o pequeño en función de estas consideraciones.

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventarios}} = R$$

La rotación del inventario es de RI veces, y significa las veces que las mercancías son compradas y vendidas al año como promedio.

Tabla 32: Ventas netas

Conceptos	*2022 S/.*	*2021 S/.*	*2020 S/.*
Ventas Netas	*20,328.00 995.89*	*14,369.00 345.00*	*13,159.00 246.00*
Inventarios	*5,518,462.72*	*6,507,878.00*	*6,977.00 297.00*
Rotación del Inventario	*3.68*	*2.2*	*1.88*
Conceptos	***2022 %***	***2021 %***	***2020 %***
Ventas Netas	*154*	*109*	*100*
Inventarios	*79*	*93*	*100*
Rotación del Inventario	*195*	*117*	*100*

Fuente: Elaboración propia (2023).

2.4.3.8. Valor Activo Neto por Bono (Préstamo)

Para calcular esta cifra de manera conservadora, se excluyen los activos intangibles, asumiendo que no tienen valor en caso de liquidación. Además, se considera que los pasivos corrientes están completamente pagados.

$$\frac{\begin{array}{c}\textbf{Total de Activos}\\ (-)\ Intangibles\\ \hline Total\ de\ Activos\ Tangibles\\ \hline (-)\ Pasivos\ Corrientes\end{array}}{\begin{array}{c}Activos\ Tangibles\ Netos\ Disponibles\ para\\ Pagar\ las\ Demandas\ de\ los\ Tenedores\ de\ Bonos\\ \hline Bonos\ por\ valor\ de\ S/.\ 1{,}000\end{array}} = Valor\ Activo\ Neto\ por\ Bonos\ S/.\ 1{,}000$$

Tabla 33: Total de activos

Conceptos	*2022 S/.*	*2021 S/.*	*2020 S/.*
Total de Activos	*31,493,027.90*	*32,005,751.00*	*30,681,416 .00*
(-) Intangibles	*11,838,905.02*	*12,293,294.00*	*10,895,821.13*
=Total de Activos Tangibles	*19,653,222.88*	*19,712,487.00*	*19 785 594.87*
(-) Pasivos Corrientes	*11,440,033.84*	*11,302,367.00*	*9,009,283.00*
= A. T. N. D. P. P. D. T. B	*8,214,089.04*	*8,410,120.00*	*10,776,311.87*
Bonos x Valor de S/. 1000	*700*	*700*	*700*
Valor Activo Neto x Bonos de S/. 1000	*11.73*	*12.01*	*15.39*

Fuente: Elaboración propia (2023)

2.4.4. Análisis de los estados de resultados

Llegamos en este punto a un factor decisivo para muchos potenciales inversionistas: el estado de resultados. Este documento muestra las ganancias o pérdidas que ha tenido la empresa durante el año.

Mientras que el estado de situación financiera proporciona una visión de la solidez fundamental de la empresa al mostrar su posición financiera en una fecha determinada, los estados de resultados pueden resultar más interesantes para los inversionistas, ya que muestran el registro de las actividades operativas de la empresa a lo largo del año. Estos estados son una valiosa guía para anticipar el comportamiento futuro de la compañía. Es importante tener en cuenta que la cifra de un solo año no lo es todo.

Antes de invertir en una empresa, es fundamental conocer el margen de ganancia operativo y cómo ha variado a lo largo de los años.

2.4.4.1. Margen de Operación

$$\frac{\text{Ganancias de operaciones}}{\text{Ventas netas}} . 100\% = MO\%$$

Esto indica que por cada S/. 1 de venta, se retienen S/. X céntimos como ganancia bruta. Esta cifra adquiere mayor relevancia al compararla con las utilidades retenidas del año anterior. Asimismo, es posible comparar este valor con el de otras empresas del mismo sector.

Tabla 34: Margen de operación

Conceptos	**2022 S/.**	**2021 S/.**	**2020 S/.**
Ganancia de Operaciones	*917,834.37*	*247,336.00*	*1,328.00 789.00*
Ventas Netas	*20,328.00 995.89*	*14,369.00 345.00*	*13,159.00 246.00*
Margen de Operaciones %	*4.51*	*1.71*	*10.09*
Conceptos	**2022 %**	**2021 %**	**2020 %**
Ganancia de Operaciones	*69*	*18*	*100*
Ventas Netas	*154*	*109*	*100*
Margen de Operaciones %	*44*	*17*	*100*

Fuente: Elaboración propia (2023)

Los analistas también usan frecuentemente el por ciento de costos de operaciones para el mismo propósito. El por ciento es el complemento del margen de ganancia.

Cantidad %

Ventas Netas 100 %
(-) Costos de Operaciones

= Ingreso de Operaciones S/. MO %

Tabla 35: Ventas netas

Conceptos	2022 S/.	2021 S/.	2020 S/.
Ventas Netas	20,328.00 995.89	14,369.00 345.00	13,159.00 246.00
(-) Costo de Operaciones	19,411.00 161.52	14,121.00 979.00	11,830.00 487.00
Ingreso de Operaciones	917,834.37	247,366.00	1,328.00 789.00
Margen de Operaciones %	4.51	1.72	10.09

Fuente: Elaboración propia (2023).

2.4.4.2. Porcentaje Neto de Ganancia

El por ciento neto de ganancia es otra guía para indicar cuan satisfactoria han sido las actividades del año.

$$\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Ventas}} . 100\% = \%GN$$

Esto implica que en ese año se generaron GN centavos de ganancia para la empresa por cada S/. 1 de productos vendidos. Al comparar este valor con el desempeño de la misma empresa y otras a lo largo de los años, se puede evaluar mejor el progreso en la generación de ganancias. Además, el margen de ganancia porcentual, el porcentaje neto de ganancia y otros indicadores analizados en relación con el estado financiero proporcionan una visión general de la empresa y ayudan a evaluar sus perspectivas futuras. Estas comparaciones son especialmente relevantes a largo plazo, ya que brindan información sobre las condiciones económicas fundamentales de la empresa.

Tabla 36: Ingresos netos

Conceptos	2022 S/.	2021 S/.	2020 S/.
Ingreso Neto	855,343.50	169,948.00	121,378.00
Ventas	20,328.00 995.89	14,369.00 345.00	13,159.00 246.00
	995.89	345.00	246.00
Porcentaje Neto de Ganancia %	4.21	1.18	9.22
Conceptos	**2022 %**	**2021 %**	**2020 %**
Ingreso Neto	704	140	100
Ventas	154	109	100

Fuente: Elaboración propia (2023)

2.4.4.3. Interpretación de los resultados

Como se ha mencionado, el análisis financiero de las empresas es una actividad fundamental para la toma de decisiones tanto de los propietarios como de los inversores y analistas financieros. En este sentido, el uso de técnicas de análisis como el cambio en peso y porcentaje, tendencias, porcentajes componentes y ratios, son fundamentales para interpretar la información financiera y tomar decisiones informadas. Como mencionan Rocha y Martínez (2019), el cambio en peso y porcentaje permite identificar las fluctuaciones de las cuentas del estado financiero, facilitando la detección de desviaciones relevantes. Por su parte, el análisis de tendencias permite observar la evolución de las cifras en el tiempo, identificando las fortalezas y debilidades de la empresa a lo largo del tiempo (Carranza, 2020).

Así mismo, los porcentajes componentes permiten analizar la composición de los estados financieros, identificando cuáles son los elementos que más contribuyen a su conformación y cuáles son los menos relevantes (Almeida y Vásquez, 2021). Por último, los ratios financieros permiten medir la capacidad de

la empresa para generar beneficios y financiar sus operaciones, a través de la comparación entre cifras de distintas cuentas financieras (Cardoso et al., 2022). De esta manera, el análisis financiero no se limita a la mera aplicación de técnicas, sino que requiere una interpretación adecuada de la información financiera y una comprensión del entorno económico y empresarial en el que se desarrolla la empresa. En este sentido, el análisis financiero debe considerarse como una actividad dinámica y en constante evolución, que exige una actualización constante de las herramientas y técnicas utilizadas.

2.4.5. Estado de situación financiera

2.4.5.1. Capital de Trabajo Neto

En el año 2021, se observó un incremento del 3% en el capital de trabajo en comparación con el año anterior (2020). Este dato es relevante, ya que demuestra que la empresa cuenta con recursos suficientes para hacer frente a sus deudas durante el año. Sin embargo, en el año 2022, se registró una disminución del 3% en el capital de trabajo en comparación con el año base (2021), lo cual indica una pérdida de liquidez. Esta situación genera una menor confianza en la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a posibles inversionistas. Estos datos se respaldan con la información del Estado de Resultados y el Estado de Origen y Aplicación de Fondos. Es importante destacar que al finalizar el año 2022, el saldo de los inventarios ascendió a S/. 5,518,462.72, mientras que las cuentas por cobrar a corto plazo alcanzaron S/. 9,155,520.91.

2.4.5.2. Índice de Liquidez. Relación Circulante

Utilizando el año 2020, como referencia, la empresa tenía un ratio de 1.76 Soles de activos circulantes por cada Sol de pasivo circulante, lo cual le permitía hacer frente a las deudas más inmediatas. Sin embargo, al aplicar la técnica de tendencia, se observa que este ratio disminuyó al 92% en el año 2021 y llegó al 89% en el año 2022. Estos datos indican que la empresa ha experimentado una pérdida de liquidez a lo largo del tiempo. Esta situación se debe a que, aunque el activo circulante ha aumentado en los años, el pasivo circulante también ha experimentado un aumento en el mismo periodo.

2.4.5.3. Relación de Activos de Rápida Realización

La prueba de suficiencia del activo circulante también se puede realizar a través de la Relación de Activos de Rápida Realización, la cual muestra un crecimiento comparado con años anteriores. Sin embargo, su valor neto es negativo para empresas industriales sólidas. Esto se puede confirmar con la prueba de ácido, que en 2020 fue de S/. 0.94 y en 2021 de S/. 0.99, lo que significa que por cada S/. 1 de pasivo corriente existen S/. 0.94 de activos altamente líquidos para pagar deudas urgentes. En el año 2022, esta cifra se comportó en S/. 1.1. Durante el periodo comprendido entre 2020 y 2022, los Activos de Rápida Realización aumentaron de S/. 8,544,860.00 a S/. 12,364,354.53, lo que indica que la empresa cuenta con un buen respaldo en caso de emergencia y puede hacer frente a sus obligaciones con el banco si es necesario.

2.4.5.4. Relación de Endeudamiento

En el año 2021, se observa un aumento significativo en la Relación de Endeudamiento en comparación con el año 2020. Esto indica que en el 2021 se utilizaron S/. 0.60 de Pasivos por cada S/. 1 del Patrimonio, mientras que en el 2020 se utilizaron S/. 0.41 de Pasivos por cada S/. 1 del Patrimonio. En el año 2022, se registra una ligera disminución, donde la Empresa utiliza S/. 0.57 de Pasivos por cada S/. 1 del Patrimonio. Es importante tener en cuenta que el rango máximo permisible es de 1:1.

2.4.5.5. Rotación del Inventario

La empresa ha experimentado un incremento en sus ventas desde el año base de 2020, alcanzando un aumento del 154% en el año 2022. Este crecimiento es positivo, ya que indica que la empresa ha logrado aumentar su capacidad de colocar productos en el mercado. Además, ha logrado reducir sus niveles de

inventario en un 79%. La rotación del inventario también ha mejorado en comparación con años anteriores, llegando a un promedio de más de 3.5 veces al finalizar el 2022, lo que representa un aumento del 195%.

2.4.5.6. Valor Activo Neto por Bono (Préstamo)

El valor neto de los activos por préstamo es un indicador que muestra la cantidad de activos corporativos que respaldan los préstamos. Según el análisis realizado, se observa una ligera disminución en los activos tangibles netos disponibles para pagar los préstamos, lo que ha provocado una reducción en el valor neto de los activos por préstamo de S/. 1000. Esto significa que en el año 2022, cada bono de S/. 1,000 está respaldado por un valor de activo neto de S/. 11.73. Aunque este valor no se considera bajo para empresas industriales.

2.4.6. Estados de resultados

2.4.6.1. Margen de Operación

Podemos observar que el margen operativo de ganancia ha experimentado una disminución significativa en comparación con el año 2020. En el año 2021, este indicador se redujo a un 17%, lo que indica que los negocios en la empresa han disminuido en un 83%. Esta disminución puede deberse a diversos factores, como un mal desempeño del equipo de negocios, estrategias de marketing ineficientes o una baja calidad de los productos terminados. Sin embargo, en el año 2022, se observa un ligero incremento en comparación con el año base 2020, llegando a un 44%. Esto significa que por cada sol de venta, se obtuvieron 4.51 centavos de ganancia bruta generados por las operaciones. Aunque podemos afirmar que los negocios han crecido, no han sido muy rentables en términos generales.

2.4.6.2. Porcentaje Neto de Ganancia

El porcentaje neto de ganancia experimentó una disminución significativa en el año 2021 en comparación con el año anterior, pasando de un 100 % a un 13 %. Esta disminución se atribuye a un crecimiento insuficiente en las ventas, que pasaron de un 100 % a un 109 %. Sin embargo, en el año 2022 se produjo una recuperación del 45 % en comparación con el año base de 2001, con un aumento en las ventas de hasta un 154 % y un incremento en los ingresos netos del 704 %. En este periodo, la empresa logró obtener 4.21 centavos de ganancia por cada S/. 1 de producto vendido. Aunque se observa una mejora en comparación con el año anterior, la actividad actual de la empresa sigue siendo insatisfactoria.

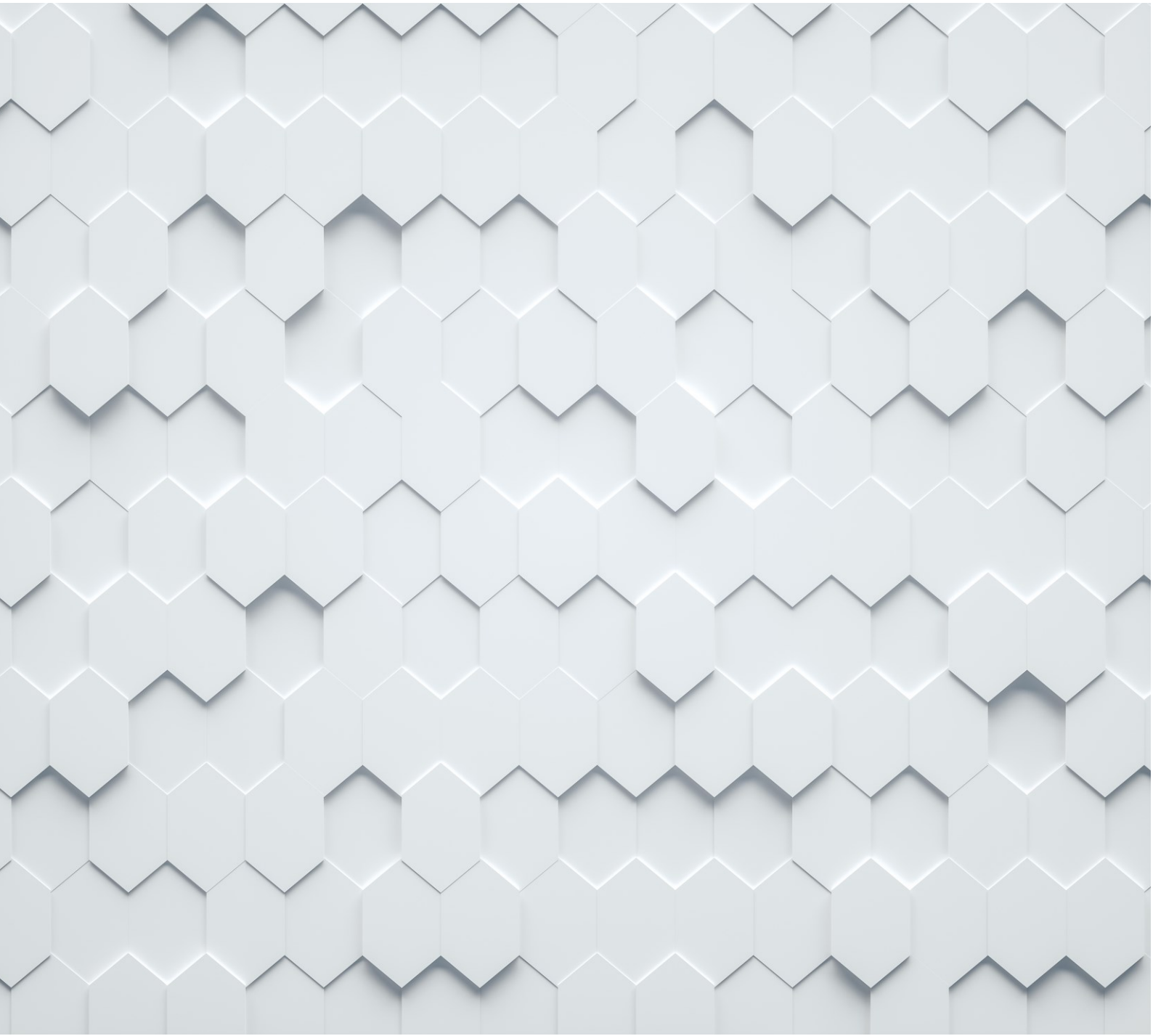
2.4.7. Conclusiones

La empresa experimentó una disminución en la confianza para cubrir sus gastos debido a la reducción del capital de trabajo. La relación circulante, que alcanzó 1.58 a 1, disminuyó en comparación con el año anterior y nunca llegó a ser suficiente para respaldar los pasivos corrientes. Aunque hubo un aumento en los activos de rápida realización, no se generó un valor neto sólido, lo que afecta la solidez general de la empresa, según se observa en la Prueba del Ácido. A pesar de que el endeudamiento se mantiene en un nivel aceptable, se está utilizando más los pasivos en relación al patrimonio. Las compras y ventas promedio de mercancías mejoraron hacia el final de 2022, con una rotación del inventario del 195%. Sin embargo, hubo una ligera disminución en los activos tangibles netos disponibles para pagar préstamos, lo que resultó en una disminución del valor activo neto por préstamos, aunque este no se considera bajo.

El negocio de la empresa no experimentó un crecimiento significativo ni se volvió más próspero, ya que hubo una gran disminución en el margen operativo de ganancia. Por cada sol de venta, solo se lograron retener 4.51 centavos de ganancia bruta proveniente de las operaciones, lo que representa un 44% de margen. Además, el porcentaje neto de ganancia refleja la insatisfactoria actividad del año en comparación con el 2020, donde solo se obtuvieron 4.21 céntimos de utilidad por cada sol de producto vendido.

CUARTA UNIDAD

EL CONTROL GERENCIAL Y SU IMPORTANCIA PARA LA GESTIÓN



1. CONTROL GERENCIAL

1.1. Fundamento conceptual del control

Sin duda, el control es un tema esencial en todo el espectro de la administración organizacional, no sólo en el ámbito financiero. Es necesario que se entienda como un sistema abarcador que engloba todas las operaciones y actividades, tanto del sector público como privado. En este orden de ideas, es importante destacar que el control no debe ser entendido como una actividad restrictiva o limitante, sino como un mecanismo que permite asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización y reducir los riesgos asociados a las operaciones que se realizan en la misma. Es, además, un sistema retroalimentador de la administración y la gerencia, como bien lo infieren Martínez y Correa (2019). Este sistema se concreta en un conjunto de actos y operaciones que tienen como objetivo identificar la realidad, examinarla y compararla con un criterio o modelo preestablecido, para luego modificarla conforme a él. De esta manera, el control se convierte en una herramienta esencial para mejorar la gestión y el desempeño de las organizaciones.

Desde este enfoque, al hablar sobre los componentes del sistema de administración financiera, es importante destacar el papel fundamental que tiene el control interno en cada uno de ellos. Como bien señala García y Hernández (2019), es un elemento clave del proceso administrativo y se integra en todas las áreas de la organización. Sin embargo, también es importante resaltar que el control interno tiene una individualidad propia que lo convierte en un sistema adjetivo de la administración.

En este sentido, se pueden identificar relaciones especiales que rebasan los límites del control interno. Por ejemplo, el control interno se enfoca principalmente en "satisfacer los requerimientos y necesidades gerenciales con el objetivo de conseguir eficiencia y economía en el uso de recursos y efectividad en los resultados".

Desde la praxis, el control interno se constituye en un compendio de políticas y procedimientos establecidos por la dirección de una organización para proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos establecidos. Desde esta perspectiva, Grisi (2020), argumenta que el sistema de control interno se compone de tres elementos principales: el ambiente de control, evaluación de riesgos y actividad de control. Estos elementos deben estar en constante interacción para que el sistema funcione de manera adecuada y eficiente. Cada uno, tiene una función específica en el proceso de control interno y se discutirán a continuación:

- *Ambiente de control: resulta en el fundamento del control interno, ya que establece el tono para toda la organización y afecta la actitud y conciencia de los empleados hacia el control interno. Según Vásquez et al. (2021), el ambiente de control se refiere al conjunto de valores, ética, cultura y filosofía de la organización que influyen en el comportamiento de su personal y en su capacidad para gestionar el riesgo. Es así como incluye la actitud y compromiso de la dirección, estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad, política de recursos humanos y la formación tanto como la capacitación del personal.*

- *Evaluación de riesgos: se conforma como el proceso de identificación, análisis y evaluación de los riesgos que enfrenta la organización. Al respecto, Hernández et al. (2020), la asume como un componente clave del control interno y se utiliza para determinar la naturaleza, alcance y extensión de los controles necesarios para gestionar los riesgos de la organización. En la evaluación de riesgos la continuidad es fundamental y debe tener en cuenta riesgos internos y externos que pueden afectar la consecución de los objetivos de la organización.*

- *Actividad de control: se constituyen como las políticas y procedimientos establecidos por la dirección de una organización para garantizar que se cumplan los objetivos establecidos y se gestionen riesgos identificados. Aguilera et al. (2019), estima que deben incluirse la autorización y aprobación de las transacciones, segregación de funciones, reconciliación de cuentas, monitoreo continuo y otros controles operativos. En sí misma, se constituye como la línea de defensa principal para mitigar los riesgos identificados y garantizar la integridad y confiabilidad de la información financiera.*

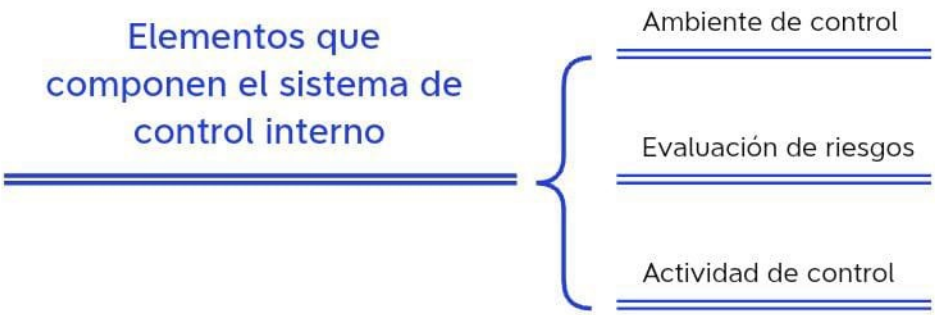


Figura 59: Elementos que componen el sistema de control interno. Fuente: Elaboración propia (2023)

Es importante destacar que el control interno no es una actividad centralizada en una sola área o departamento, sino que debe ser una responsabilidad compartida por todos los niveles y áreas de la organización. De esta manera, se logra una descentralización operativa del control gerencial y se promueve una cultura de control en la organización (García et al., 2019). Ahora bien, a ello se suma el control externo, que se apoya en el interno, el cual tiene motivaciones jurídicas, políticas y sociales en el sector público, como lo mencionan Alvarado y Araujo (2020); estas motivaciones, según los autores, están relacionadas con el "equilibrio del poder, la verificabilidad de los actos de los administradores y la obligación que éstos tienen de dar cuenta pública de los resultados de su gestión y del uso de las atribuciones, facultades y recursos que el ordenamiento jurídico y la sociedad ponen a su disposición".

De todo lo anterior, se puede inferir que el término "control" en el contexto organizacional abarca diversas herramientas y técnicas que tienen como objetivo evaluar el desempeño de una organización en relación a sus objetivos (CONASEV, 2021). En este sentido, la auditoría, por ejemplo, es una manifestación del control, pero no todo control es auditoría (Gómez, 2021). Su finalidad es mejorar la gestión organizacional, no se limita únicamente a la evaluación de la realidad o del "ser" de la organización (Ortiz, 2020).

La auditoría interna, sin duda, "es una forma de control interno, pero no todo control interno es una auditoría interna". Mientras que el control interno se enfoca en asegurar la eficiencia y economía en el uso de los recursos y la efectividad en los resultados, la auditoría interna tiene como objetivo evaluar y mejorar los procesos y procedimientos internos de una organización (Ferreira, 2019). Es importante destacar que la auditoría no debe limitarse únicamente a la evaluación de aspectos financieros y legales, sino que también debe abarcar otros aspectos relevantes de la gestión organizacional, como la administración de los recursos humanos, materiales, tecnología disponible y procesos operativos (Ferreira, 2019; CONASEV, 2021). De esta forma, se puede asegurar que la auditoría tenga un enfoque integral y no se limite únicamente a aspectos contables y financieros.

Además, la auditoría debe motivar a la mejora de la gestión y proporcionar recomendaciones y sugerencias que permitan mejorar los procesos y procedimientos de la organización y, por tanto, su desempeño general (Ortiz, 2020).

1.2. Sistema de control interno gerencial

El sistema de control interno gerencial es un pilar fundamental dentro del sistema de control y auditoría. De acuerdo con la definición de García et al. (2019), este se refiere al conjunto de medidas y métodos adoptados y aplicados por cada institución en cumplimiento de sus ineludibles obligaciones gerenciales, con el fin de "salvaguardar recursos, garantizar confianza y corrección de operaciones e información, estimular la adhesión a las políticas y normas establecidas, así como promover la economía y eficiencia en el uso de los recursos, en pos de la efectividad en el logro de los resultados". En este sentido, el rol gerencial se enfoca en la obtención de los mejores resultados con los menores esfuerzos y recursos posibles. Para lograr este objetivo, se requiere la adopción de decisiones que deban ser verificadas.

Es aquí donde el control interno juega un papel crucial. Según lo expuesto por Barrios et al. (2021), el control interno consiste en el proceso mediante el cual se evalúa y monitorea el desempeño de una organización, con el fin de asegurar que sus objetivos se estén cumpliendo. Así, de acuerdo a ello, el control interno se compone de tres elementos principales: el control previo, el control concurrente y la auditoría interna.

- *Control previo: Según lo descrito por Basso et al. (2020), se refiere a la revisión de los procedimientos, normas y controles antes de que se realicen las operaciones, con el objetivo de evitar errores y fraudes.*

- *Control recurrente: implica la supervisión y monitoreo constante de las operaciones, con el fin de detectar posibles desviaciones en el proceso y tomar medidas correctivas de manera oportuna (Castañeda et al., 2019).*

- *Auditoría interna: tiene como propósito evaluar la efectividad del sistema de control interno y detectar posibles irregularidades, con el fin de proponer mejoras en el proceso (Pérez et al., 2022).*

De esto se desprende la importancia que estos mecanismos implican, por tanto, su correcta implementación es clave para alcanzar los objetivos organizacionales. Sin duda, sus objetivos son múltiples y variados, entre los que destacan:

- *Salvaguardar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos propiedad de la empresa: Esto implica asegurar que los recursos sean utilizados de manera eficiente y eficaz, y que se protejan de posibles riesgos y amenazas externas e internas.*

- *Garantizar la exactitud y veracidad de las operaciones y la información producida por la empresa: Implica evidenciar que los datos generados por la organización sean precisos y confiables, lo que a su vez permite tomar decisiones informadas y acertadas.*

- *Promover la ejecución eficiente de las operaciones técnicas, administrativas y financieras de la empresa: Radica en el aseguramiento que las operaciones se lleven a cabo de manera efectiva y eficiente, lo que permite alcanzar los objetivos organizacionales con la menor cantidad de recursos posibles.*

- *Estimular la observancia de la política prescrita por las autoridades y apoyar al cumplimiento de las metas y objetivos programados para la empresa: Conlleva fomentar la cultura de la organización y asegurar que todos los miembros de la empresa estén comprometidos con los objetivos organizacionales y trabajen en conjunto para lograrlos.*

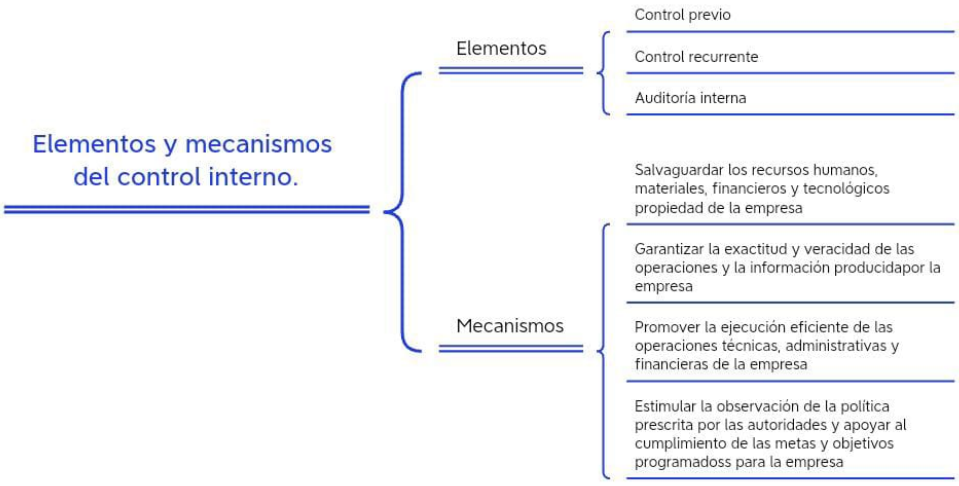


Figura 60: Elementos y mecanismos del control interno. Fuente: Elaboración propia (2023)

Todo esto coincide con lo planteado por González (2020), cuando destaca que el cumplimiento de los objetivos del control interno fundamenta la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa. Al igual que Fernández (2021) que promoverán la identificación de riesgos y la implementación de controles efectivos.

Efectivamente, es importante señalar que la duplicación de controles puede generar costos innecesarios y afectar la eficiencia de los procesos. Al respecto, destaca De la Cruz (2019) que es necesario realizar una evaluación constante de los controles implementados para evitar redundancias y garantizar que sean efectivos y eficientes.

1.2.1. Alcance del control interno

El alcance del sistema de control interno se sustenta en sus postulados de garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones y el manejo de los recursos de la organización. En este sentido, busca asegurar la salvaguarda de los recursos y la prevención de fraudes y errores en la gestión empresarial (García y Ramírez, 2019). Ello, coincidiendo con Mejía (2021), apuntando a la fiabilidad de la información financiera y operativa, lo que a su vez contribuye a la toma de decisiones informadas en la empresa.

En este sentido, la implementación de controles efectivos no solo reduce los riesgos de pérdidas y fraudes, sino que también puede aumentar la eficiencia de los procesos y reducir los costos operativos (García y Ramírez, 2019). El alcance del sistema de control interno es amplio y se extiende a todas las áreas y niveles de la empresa. Esto se debe a que todos los miembros de la organización tienen un papel importante en el manejo de los recursos y en la toma de decisiones que afectan a la empresa en su conjunto. Sin duda, es imperativo que todos los funcionarios operativos, ejecutivos y directivos estén familiarizados con los objetivos y principios del sistema de control interno y sean responsables de su correcta implementación en sus áreas de trabajo. (Torres y Llanos, 2020).

Hay destacar que el sistema de control interno no solo se enfoca en las operaciones financieras, sino que también se extiende a otras áreas, como la gestión de riesgos, la gestión de recursos humanos, la gestión de la información, entre otras. Esto se debe a que todas estas áreas están interconectadas y tienen un impacto en la gestión de la empresa. Consecuentemente, es aplicable a todas las actividades desarrolladas por las unidades orgánicas, integrantes de la empresa, en todos los niveles de la organización, ya sea por los funcionarios operativos, por los ejecutivos o por los directivos, de conformidad con la importancia de los recursos involucrados.

Por lo tanto, es necesario que se establezcan políticas y procedimientos claros y precisos para cada área de la empresa, a fin de asegurar su implementación efectiva y eficiente de los controles correspondientes. Además, es importante que se realice una evaluación constante de los controles implementados, con el propósito de identificar áreas de mejora y asegurar la continuidad y mejora del sistema de control interno en la empresa.

1.3. Control previo al compromiso y al desembolso

La ejecución de un método de control interno en una organización es fundamental para asegurar la eficacia y eficiencia en la gestión de sus recursos financieros y operativos. En este orden, García y Ramírez (2019), manifiestan que el control previo al compromiso y al desembolso son dos de los procedimientos más importantes en la ejecución de transacciones financieras. Estos controles buscan prevenir errores y fraudes, asegurar la legalidad de las transacciones y garantizar la existencia de los recursos necesarios para realizarlas.

En este sentido, la responsabilidad de aplicar y supervisar los controles internos corresponde tanto a las máximas autoridades de la organización como a los diferentes niveles jerárquicos que realizan actividades dentro de la empresa (Mejía, 2021). Ello, implica que cada funcionario tiene la responsabilidad de "aplicar los controles internos en las actividades que realiza, y que la responsabilidad global del sistema recae en el

funcionario de mayor nivel jerárquico". Así mismo, es importante destacar que la aplicación de controles internos efectivos no sólo contribuye a prevenir pérdidas y fraudes, sino que también puede aumentar la eficiencia y efectividad de los procesos, reducir costos y mejorar la toma de decisiones informadas en la empresa (García y Ramírez, 2019).

En cuanto a la responsabilidad de la aplicación del control previo al compromiso y al desembolso, esta recae en los sistemas de presupuesto, tesorería, créditos y contabilidad, según corresponda (Torres y Llanos, 2020). Por tanto, es importante que cada responsable correspondiente aplique adecuadamente las acciones pertinentes en sus respectivas áreas, a fin de promover la eficacia del sistema de control interno en toda la organización.

1.3.1. Control previo al compromiso

El control previo al compromiso se constituye en una herramienta que promueve el aseguramiento de la legalidad y veracidad de las operaciones financieras de una organización. Según Castro et al. (2020), estos procedimientos buscan prevenir la comisión de fraudes y garantizar que las operaciones se ajusten al presupuesto previamente establecido. Además, la aplicación de controles internos previos al compromiso puede contribuir a la optimización de los recursos y a la toma de decisiones informadas y razonadas.

De ello, es importante destacar que la responsabilidad de aplicar los controles internos previos al compromiso recae en la unidad encargada de la Administración Financiera, así como en el órgano encargado de la aplicación de los procedimientos de verificación (Leyva y Acosta, 2019). Cada uno de estos actores tiene la responsabilidad de realizar un examen exhaustivo de las operaciones financieras propuestas para garantizar su propiedad, legalidad y veracidad.

Atendiendo lo anterior, en el análisis de cada operación establecida, se debe:

- *Determinar su propiedad, es decir, si está relacionada directamente con la misión de la empresa o con uno de sus programas previamente aprobados (López, 2019).*

- *Asimismo, es necesario "evaluar la legalidad de la operación o transacción propuesta, asegurándose de que la empresa tiene amparo legal para llevarla a cabo y que no existen restricciones legales sobre la misma". (González et al., 2021).*

- *Otro aspecto clave en el control interno previo al compromiso es evaluar la conformidad de la operación o transacción propuesta con el "presupuesto o la disponibilidad de fondos no comprometidos dentro del plan estratégico correspondiente" (Sánchez, 2019). De esta manera, se asegura que la empresa "cuenta con los recursos necesarios para financiar la operación o transacción, evitando posibles desbalances en su presupuesto".*

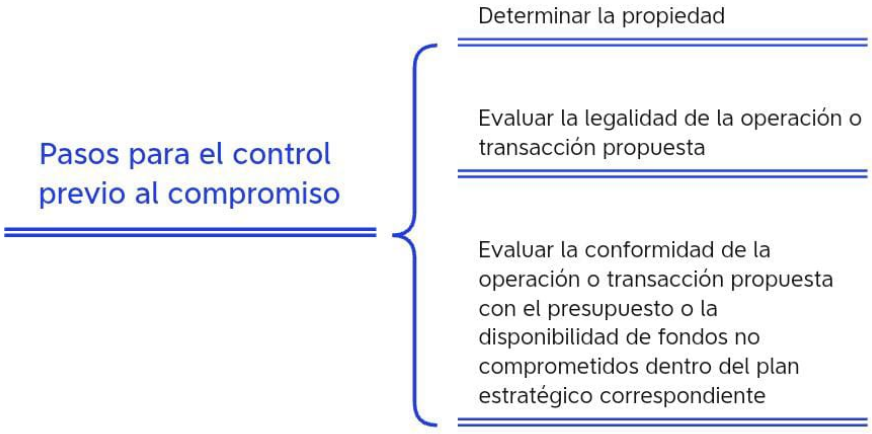


Figura 61: Pasos para el control previo al compromiso. Fuente: Elaboración propia (2023)

De todo esto se puede inferir que resulta muy significativo que las organizaciones cuenten con sistemas de control interno previo al compromiso que les permitan analizar y evaluar de manera detallada cada una de las operaciones financieras propuestas, con el fin de garantizar su legalidad, propiedad y conformidad con el presupuesto. En este sentido, señala González et al. (2021), estos procedimientos han sido concebidos para prevenir la comisión de fraudes y asegurar la eficiente utilización de los recursos.

1.3.2. Control previo al desembolso

El control interno previo al desembolso es, también, muy significativo en el ámbito del sistema de control interno de las organizaciones, ya que permite "verificar la documentación que sustenta las propuestas de pago de obligaciones y asegurar que todas las transacciones que involucran el manejo de recursos financieros sean verificadas sin excepción". Al respecto, Sánchez (2019), manifiesta que este proceso es esencial para garantizar la legalidad y propiedad de las transacciones financieras, así como la conformidad con el presupuesto.

Además, como señala Hernández (2020), el control interno previo al desembolso también permite prevenir y detectar posibles fraudes y errores en el manejo de los recursos financieros de la empresa. Por tanto, es necesario que las organizaciones doten de los recursos necesarios a este procedimiento para su cabal cumplimiento.

Es importante destacar que el control interno previo al desembolso no se limita únicamente a la revisión de la documentación que sustenta las propuestas de pago, sino que también implica el análisis detallado de las transacciones financieras y su relación con los objetivos y estrategias de la organización (González et al., 2021).

En este sentido, la revisión exhaustiva de la documentación y la autorización respectiva son elementos clave en el proceso de verificación de cada desembolso propuesto. Por tanto, debe considerarse lo siguiente:

- *Verificación de la factura u otro documento que evidencie la obligación, así como la comparación de las cantidades y calidades de los bienes o servicios con el informe de recepción y la orden de compra emitida: Las mismas, son prácticas necesarias para garantizar la exactitud aritmética y propiedad de las transacciones (García, 2019).*

- *Asegurar que "la transacción no haya variado con respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto establecido" (Rodríguez, 2021).*



Figura 62: Pasos para el control previo al desembolso. Fuente: Elaboración propia (2023)

Es importante destacar que la confiabilidad del control interno previo al desembolso se basa en gran medida "en los informes de recepción de los bienes y servicios preparados por las unidades operativas". De esta manera, es fundamental propiciar "la responsabilidad compartida entre dichas unidades y los funcionarios

que suscriben los informes en la aplicación del control previo al desembolso como parte del sistema de control interno institucional" (Bello, 2019).

1.4. Auditoría interna

El control interno posterior, llevado a cabo mediante la auditoría interna, es una actividad profesional que se rige por normas de aceptación general y que mide la efectividad de los demás controles internos. Esta función alcanza su mejor expresión cuando las recomendaciones de mejora son implementadas por la administración (Castillo, 2019). Efectivamente, es aplicable tanto al sector privado como al público, y se caracteriza por tener controles internos previos y concurrentes que están involucrados en el proceso de las operaciones, mientras que la auditoría interna es realizada por personal independiente que no participa en aquellas (Alfaro, 2019).

Cabe destacar que la auditoría profesional ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas. Su desarrollo técnico inició a principios del siglo XX, cuando el Instituto Americano de Contadores Públicos emitió un memorándum sobre auditorías de balance en 1917, el cual sentó las bases estructurales del marco actual de las normas de auditoría (Mena, 2020).

Posteriormente, se creó el Comité de Procedimientos de Auditoría en 1939, cuyo objetivo era investigar los procedimientos de auditoría y proporcionar una guía para la profesión contable (Arredondo, 2019). A partir de las conclusiones del Comité, se prepararon dos codificaciones de las Declaraciones sobre Procedimientos de Auditoría en 1951 y 1972, las cuales han sido fundamentales para el desarrollo de la profesión en el continente americano (Mena, 2020).

Es importante señalar que las normas de auditoría están en constante actualización para adaptarse a los cambios del entorno y garantizar la calidad de los trabajos realizados por los profesionales contables. En este sentido, las Declaraciones sobre Normas de Auditoría emitidas en 1988 son un ejemplo de la importancia de mantenerse actualizado en esta área. Estas normas, conocidas como SAS 52 al 61, entraron en vigencia en 1989 y 1990 y han sido fundamentales para la actualización de los profesionales que realizan funciones de auditoría (Arredondo, 2019).

En el Perú, la actualización de los profesionales que realizan funciones de auditoría está respaldada por diversas normativas y regulaciones. La Contraloría General de la República, por ejemplo, emite regularmente normas de control interno y auditoría interna que establecen los requisitos y las responsabilidades de los auditores internos. Estas normas se actualizan periódicamente y están disponibles en su página web oficial.

Además, el Colegio de Contadores Públicos del Perú (CCPP), como institución encargada de regular la profesión de la contabilidad y la auditoría en el país, impulsa programas de capacitación y actualización profesional a través de su Escuela de Auditoría, que tiene como objetivo mejorar las habilidades y competencias de los auditores internos y externos. Asimismo, el Instituto de Auditores Internos del Perú (IAI Perú) es una organización que busca promover el desarrollo y la actualización profesional de los auditores internos. El IAI Perú ofrece capacitación, conferencias y otros recursos para sus miembros y se enfoca en la promoción de las mejores prácticas de auditoría interna.

1.4.1. Definición de auditoría

Durante las últimas dos décadas, el término auditoría ha sido objeto de diversos enfoques y orientaciones en diferentes disciplinas profesionales. Si bien estas disciplinas pueden reclamar como su patrimonio ciertas funciones de auditoría, la definición de estándares para el ejercicio profesional, el establecimiento de procedimientos obligatorios de verificación, el desarrollo de técnicas y metodologías sistematizadas para realizar el trabajo y la preparación de informes solo ha sido realizada por la profesión del Contador Público (Ocampo, 2021).

A pesar de lo anterior, es evidente que la auditoría requiere la participación y colaboración multidisciplinaria para ejecutar auditorías de rendimiento o integrales. En este sentido, los auditores técnicos o profesionales

de otras disciplinas necesitan un proceso de preparación académica y de campo para realizar sus funciones de manera eficiente (Cossio et al., 2019).

De acuerdo con lo mencionado por Mancilla et al. (2019), los auditores deben poseer una formación académica sólida y actualizada en diversas áreas, tales como administración, finanzas, economía, derecho y tecnología de la información, entre otras. Asimismo, deben contar con habilidades y destrezas en el manejo de herramientas tecnológicas, así como en el análisis y la interpretación de información financiera y no financiera. Además, es importante destacar la necesidad de que los auditores se mantengan actualizados en relación a las normativas y regulaciones que rigen su actividad, así como en las nuevas tendencias y prácticas de la industria. Tal como lo afirma González y Herrera (2022), la formación continua y la actualización constante son fundamentales para garantizar la calidad y la eficiencia en la realización de las auditorías.

Tomando en cuenta el enfoque multidisciplinario de la auditoría, se presentan algunas definiciones que incluyen los criterios desarrollados en los últimos años:

- *La Declaración sobre Normas de Auditoría No. 1: aprobada en noviembre de 1972, establece que:*

> *"el objetivo de un examen ordinario de los estados financieros por parte de un auditor independiente es la expresión de una opinión sobre la razonabilidad con la que presentan la situación financiera, resultados de las operaciones y cambios en la situación financiera de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados. El informe del auditor es el medio por el que expresa su opinión o, si las circunstancias lo requieren, se abstiene de opinar. En cualquier caso, se especifica si el examen se ha realizado de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas" (Declaración sobre Normas de Auditoría No. 1, 1972).*

- *Política Técnica No. T-5: emitida por el ex-Instituto Latinoamericano y del Caribe de Ciencias Fiscalizadoras, define a la auditoría como el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones, recomendaciones y, en el caso de examen de estados financieros, el correspondiente dictamen profesional (ILACIF, 2020).*

- *Sistema Integrado Modelo de Administración Financiera, Control y Auditoría para América Latina (SIMAFAL): define la auditoría externa como:*

> *"el conjunto de actividades profesionales que se llevan a cabo con sujeción a normas, por parte de organismos totalmente ajenos e independientes de las entidades actoras de las operaciones. La auditoría externa tiene por finalidad posibilitar que los administradores den cuenta pública de su gestión oficial; examinarla objetivamente; emitir opinión calificada sobre la razonabilidad de los estados financieros, la eficiencia y economía en el uso de los recursos y la efectividad de los resultados; recomendar mejoras a la administración pública; y verificar su aplicación" (SIMAFAL, 2019).*



Figura 63: Definición auditoría. Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con estas premisas, se pueden identificar una serie de aspectos comunes, tales como: El examen, estudio o evaluación de las actividades financieras o administrativas, llevado a cabo de manera objetiva, sistemática y profesional, y posterior a la ejecución de dichas actividades (Cossio et al., 2019; Declaración sobre Normas de Auditoría No. 1, 1972; ILACIF, 2020; SIMAFAL, 2019).

Asimismo, se destaca la importancia de que los administradores rindan cuentas públicas sobre su gestión oficial, y que la auditoría tenga como objetivo verificar y evaluar las actividades realizadas para tal fin. Además, se debe elaborar un informe que contenga comentarios u observaciones, conclusiones y recomendaciones, y que, en el caso de las auditorías financieras, incluya el dictamen profesional. Finalmente, se verifica la aplicación de las recomendaciones realizadas por los auditores (Cossio et al., 2019; Declaración sobre Normas de Auditoría No. 1, 1972; ILACIF, 2020; SIMAFAL, 2019).

Resulta imperativo destacar que el enfoque y la cobertura de la auditoría gubernamental son amplios, ya que abarcan las actividades operativas, administrativas y financieras realizadas por los funcionarios y trabajadores. De esta manera, se busca garantizar la rendición de cuentas y evaluar la gestión realizada por los administradores (Díaz-Ramírez & Álvarez-Osorio, 2020).

En este sentido, se puede afirmar que la auditoría, en el caso gubernamental, es una herramienta clave para la transparencia y la eficacia en la gestión pública, y su importancia ha sido resaltada en varios estudios realizados en América Latina en los últimos años (Díaz-Ramírez & Álvarez-Osorio, 2020; Farfán-González & Avelino-Díaz, 2020; Mendoza-González & Guerrero-Meza, 2019).

1.4.2. Clasificación de la auditoría

Las definiciones citadas con anterioridad no sólo permiten identificar aspectos comunes en la auditoría, sino que también proporcionan una primera clasificación de las actividades de auditoría.

Según su enfoque, objetivo y alcance del examen a ejecutar, esta clasificación se puede precisar de la siguiente manera:

- *Auditoría financiera: se enfoca en el examen de los estados financieros para emitir una opinión sobre su razonabilidad y fiabilidad. Este tipo de auditoría busca detectar y prevenir posibles fraudes y errores en los estados financieros (González & Trejo, 2019).*

- *Auditoría integral, de gestión, rendimiento, desempeño u operacional: se enfoca en la evaluación de la gestión y los procesos operativos de una entidad. Esta auditoría puede incluir el examen de áreas específicas como recursos humanos, tecnología de la información, compras, entre otras, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la entidad (Cruz, 2020; Farfán-González & Avelino-Díaz, 2020).*

- *Auditoría o estudio especial: se enfoca en la revisión de aspectos específicos de la entidad que no están cubiertos por otras auditorías. Este tipo de auditoría puede abarcar una variedad de temas, como la evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos internos, análisis de riesgos en áreas específicas, entre otros (González & Trejo, 2019).*

De la misma manera, la clasificación de la auditoría puede ser considerada en función del organismo ejecutor del trabajo, permitiendo inferir el alcance y objetivo de la auditoría:

- *Auditoría independiente: si es realizada por sociedades que no están vinculadas con la entidad auditada, o interna, si es ejecutada por unidades de auditoría interna que forman parte del Sistema de Control Interno (Cruz, 2020). Es realizada por empresas de auditoría externa con el fin de verificar la razonabilidad de los estados financieros y detectar posibles fraudes o errores. Esta tipología tiene como objetivo principal emitir una opinión sobre los estados financieros de la entidad auditada y proporcionar información útil a los usuarios de los mismos (Pacheco, 2021).*

– *Auditoría interna: se enfoca en evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos operativos y administrativos de la entidad. Esta auditoría puede abarcar una variedad de temas, como el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, análisis de riesgos, control interno y la mejora en la gestión empresarial (Méndez & Amezquita, 2019).*

Además, la auditoría también se puede clasificar en función de su objetivo específico, según lo planteado por Farfán-González & Avelino-Díaz (2020):

– *Auditoría de cuentas se enfoca en la revisión de los registros contables y financieros.*

– *Auditoría operativa: se centra en la evaluación de los procesos operativos y administrativos de la entidad.*

– *Auditoría estratégica se enfoca en el análisis de la estrategia empresarial de la entidad, su implementación y la consecución de los objetivos empresariales.*

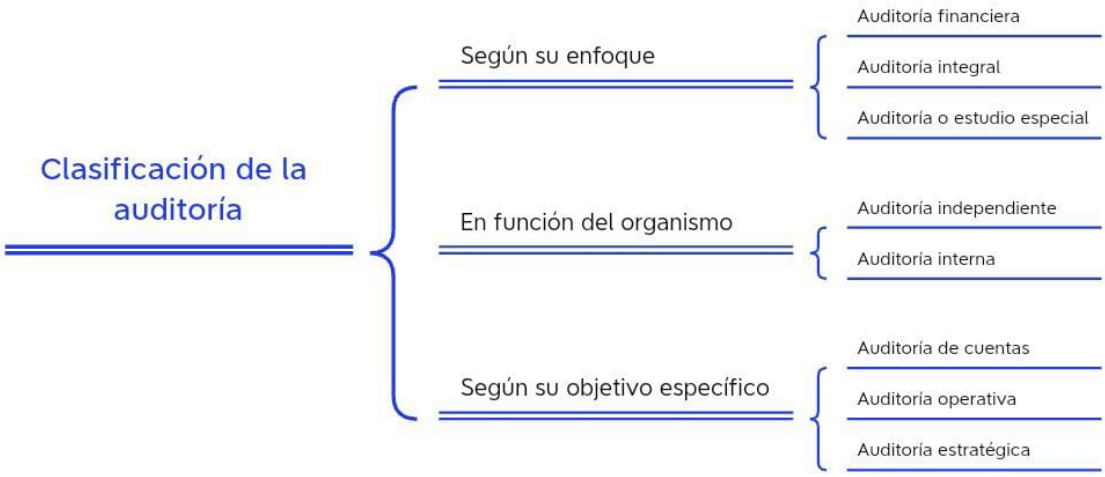


Figura 64: Clasificación de la auditoria. Fuente: Elaboración propia (2023)

Es importante destacar que, independientemente del tipo de auditoría, la finalidad de esta es proporcionar información útil y confiable a los usuarios, permitiendo una mejor toma de decisiones y una gestión empresarial más eficiente y eficaz.

1.4.3. Alcance de la Auditoría en general

Como se ha mencionado, la auditoría es un mecanismo muy significativo para la evaluación de la gestión y la mejora continua de las organizaciones. Al respecto, Carreño y Castro (2020), infieren que el alcance de la auditoría no solo se limita a las actividades financieras, sino que se extiende a todas las áreas operativas y administrativas de la organización. Por tanto, permite evaluar la eficacia y eficiencia en la gestión de recursos, gestión de riesgos y cumplimiento de normas y regulaciones.

Desde esta perspectiva, la auditoría puede dividirse en tres tipos principales, de acuerdo a su alcance, según Valle (2019):

– *Auditoría operativa: centra sus esfuerzos en la evaluación de procesos y sistemas sustantivos de la organización, incluyendo eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos y calidad de productos y servicios ofrecidos.*

– *Auditoría administrativa: evalúa la eficacia de los sistemas adjetivos de la organización, como la gestión de recursos humanos, tecnología de información y compras, entre otros.*

– *Auditoría financiera: se enfoca en la evaluación de la información financiera y emisión de una opinión sobre la razonabilidad y fiabilidad de los estados financieros.*

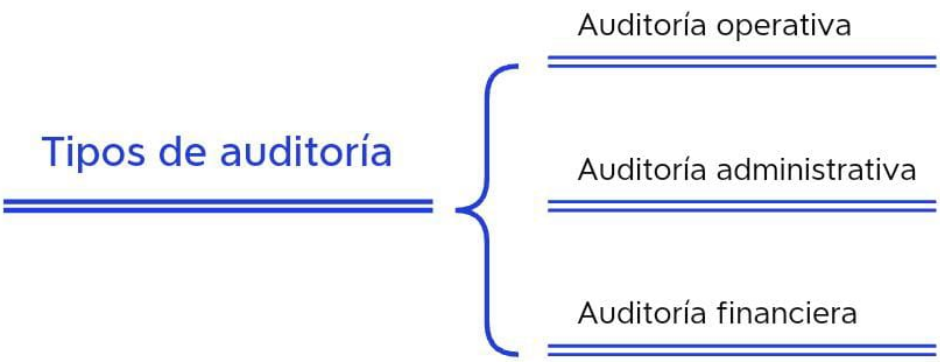


Figura 65: Tipos de auditoría. Fuente: Elaboración propia (2023)

Otra perspectiva considerada para su alcance implica el órgano ejecutor, por lo cual, la auditoría puede ser independiente o interna. La auditoría independiente, practicada por sociedades que forman parte del Sistema de Auditoría Externa; mientras, la auditoría interna, es realizada por unidades de auditoría interna que forman parte del Sistema de Control Interno de la organización (Pérez, 2021).

Así mismo, se hace necesario destacar que el planeamiento de la auditoría es, sin duda, un proceso clave; que busca asegurar que el trabajo realizado tenga un enfoque claro y bien definido. Según lo señalado por Cardoso (2019), el alcance de la auditoría debe ser suficiente para permitir a los auditores obtener la información necesaria y poder emitir una opinión adecuada sobre los estados financieros o la gestión de una organización.

En este sentido, es importante que la definición del alcance se base en criterios de selectividad, que permitan enfocar los recursos de la auditoría en las áreas más relevantes y significativas para la organización. Echeverría (2020), expone en que debe basarse en la identificación de los riesgos significativos para la organización, de manera que se puedan enfocar los esfuerzos en las áreas más críticas.

Así pues, el alcance de la auditoría debe definirse en términos específicos y detallados, para evitar malentendidos y confusiones. Al respecto, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de Ecuador (2019), manifiesta que el alcance debe incluir una descripción detallada de los procesos y áreas a ser auditados, así como de las pruebas y procedimientos que se utilizarán para verificar la información.

Estos preceptos coinciden en Perú en relación con el alcance de la auditoría, considerando lo señalado por la Contraloría General de la República (2021), cuando pone de manifiesto que el alcance debe incluir una descripción detallada de los procesos y áreas a ser auditados, así como de las pruebas y procedimientos que se utilizarán para verificar la información.

1.4.4. Alcance de la Auditoría interna

La función de la auditoría interna es considerada esencial en el aseguramiento eficaz de las operaciones y cumplimiento de objetivos institucionales en la empresa. Por ello, se debe definir claramente su alcance para que pueda ser de máxima utilidad. En este aspecto, Martínez y Medina (2021) desde una perspectiva latinoamericana, es fundamental que abarque todas las actividades financieras, administrativas y operativas ejecutadas por la empresa.

En este orden de ideas, la auditoría interna puede desarrollarse en diferentes niveles dentro de la organización, como el directivo, ejecutivo, asesor, de apoyo y operativo. Por tanto, su alcance debe incluir todos los niveles administrativos de la empresa, tal como señala Vargas (2019) en su estudio sobre auditoría interna en empresas peruanas.

El alcance del control posterior, ejecutado por la auditoría interna, debe abarcar una evaluación exhaustiva de las transacciones, sistema contable e informes financieros, con el objetivo de determinar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, como indica García (2020). Además, debe revisar la eficiencia y economía en la utilización de los recursos y verificar si se han logrado los resultados deseados. (Cifuentes, 2022).

Los componentes señalados se relacionan directamente con la definición de las clases de auditoría que pueden ser aplicadas en una empresa y, ampliando lo dicho anteriormente, son:

- *Auditoría Financiera: cuando el componente es el examen de los estados financieros.*
- *Auditoría de Rendimiento o Integral: cuando los componentes son a la revisión de: la eficiencia y economía en el uso de los recursos o determinar si se han logrado efectivamente los objetivos deseados.*

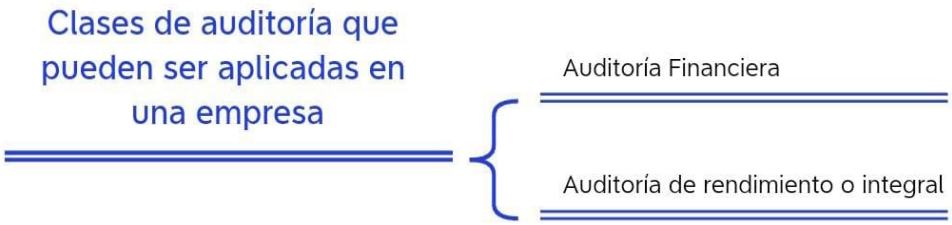


Figura 66: Clases de auditoría que pueden ser aplicadas en una empresa. Fuente: Elaboración propia (2023)

Dentro de las clases de auditoría que se pueden aplicar en una empresa, la auditoría financiera se enfoca en el examen de los estados financieros, mientras que la auditoría de rendimiento o integral evalúa la eficiencia y economía en el uso de los recursos y el logro real de las metas y objetivos de la entidad (Cifuentes, 2022; García, 2020). Si bien la auditoría a los estados financieros no constituye la función principal de la auditoría interna debido a su relativa independencia, esta puede ser realizada por la auditoría interna en algunos casos (Vargas, 2019).

Además, una práctica común de la auditoría interna es realizar estudios o evaluaciones parciales de las transacciones financieras y administrativas, que son parte de los estados financieros preparados por el departamento de contabilidad, y que se denominan exámenes o estudios especiales (Martínez y Medina, 2021). No obstante, el propósito principal de la auditoría interna se relaciona directamente con la auditoría de rendimiento o integral, que tiene como objetivo evaluar la eficiencia y economía en la utilización de recursos y el logro real de las metas y objetivos de la entidad (Cifuentes, 2022; García, 2020).

Así mismo, es importante destacar que esta clase de auditoría tiene diversas denominaciones adicionales, como operativa, gerencial, operacional, eficiencia, resultados, efectividad, administrativa, de economía, gestión, entre otras (Martínez y Medina, 2021; Vargas, 2019).

1.4.5. Mecanismo de control interno posterior

La auditoría interna es una función clave en la gestión empresarial y se origina como una herramienta de control gerencial en respuesta al aumento del volumen de operaciones, personal y recursos financieros invertidos, lo que vuelve complejas las funciones de supervisión y control para la gerencia de las empresas (Cortez, 2020). Su principal función es evaluar, informar y asesorar a la administración superior de la organización en el control y gestión de los recursos (Bello, 2019).

La necesidad de contar con una función de auditoría interna dependerá del tamaño de la empresa, ya que en las pequeñas empresas donde la gerencia está en capacidad de supervisar directamente las actividades realizadas por el personal, no es necesaria la función de auditoría interna (González, 2021).

Sin embargo, en empresas de mayor tamaño, la auditoría interna se vuelve esencial para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la organización, así como para medir la efectividad de los controles internos existentes (García, 2022). En todo caso, es una actividad profesional sujeta a normas de aceptación general, y se enfoca en medir la efectividad de los controles internos existentes y en recomendar mejoras a la administración para optimizar el control y gestión de los recursos (Cortez, 2020).

> *Dentro de este contexto, la auditoría interna cumple una función importante en el control interno posterior de la empresa, ya que mide la efectividad de los demás controles internos y alcanza su mejor expresión cuando sus recomendaciones son implementadas por la administración (Bello, 2019).*

De todo esto, se puede inferir que la auditoría interna se constituye en una función clave para la gestión empresarial, concentrándose en ayudar a los funcionarios de la administración superior en el conocimiento de la marcha de la empresa mediante la entrega de informes que contengan análisis, evaluaciones, comentarios y recomendaciones para mejorar las actividades examinadas (López, 2020).

En otras palabras, sus funciones coadyuvan, fundamentalmente, desde una perspectiva asesora y, por lo tanto, la unidad carece de autoridad para realizar cambios en los procedimientos operativos de la organización o para ordenar que éstos se realicen (Ortega, 2021). Su responsabilidad es realizar revisiones, evaluaciones y análisis objetivos de las actividades ejecutadas y de los procedimientos empleados e informar a los niveles jerárquicos pertinentes sobre las situaciones encontradas (Alvarado, 2019).

Cabe destacar que tiene una estrecha relación con los funcionarios y servidores de todos los niveles de la organización y está en plena capacidad de prestar un valioso servicio para fomentar la comunicación interna y juzgar de manera directa el diseño y la aplicación del control interno, informando a la administración sobre los procedimientos que requieren ser actualizados, mejorados, explicados o eliminados (García, 2022). De esta manera, la auditoría interna contribuye de manera directa y sustancial al logro de un sólido sistema de control interno (Castillo, 2019).

Es importante destacar que en las reuniones realizadas a nivel nacional e internacional se ha insistido en la necesidad e importancia de la función de auditoría interna, recomendando su ubicación jerárquica a nivel de la máxima autoridad de la empresa e identificando las necesidades de coordinación, de personal idóneo, información oportuna y de seguimiento a las recomendaciones formuladas (Fuentes, 2020).

En este sentido, se reconoce que la auditoría interna cumple una función esencial en la gestión empresarial y su importancia radica en la contribución que realiza a la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la organización (González, 2021).

1.4.6. Definición de Auditoría interna

La auditoría interna es una función clave en la gestión empresarial. La misma ha sido objeto de estudio por autores en la literatura especializada. Según la OLACEFS, se trata de "el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas efectuado con posterioridad a su ejecución, como un servicio a la gerencia, por personal de una unidad de Auditoría Interna completamente independiente de dichas operaciones, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones" (OLACEFS, citado en López, 2020).

Esta definición destaca las características técnicas y profesionales que deben poseer los auditores internos para llevar a cabo sus funciones de manera objetiva y sistematizada. Asimismo, se enfatiza en la importancia de la independencia de la unidad, la cual, debe estar jerarquizada a nivel asesor y relacionada directamente con la máxima autoridad de la organización.

Es importante señalar que la independencia se consolida mediante la evaluación del funcionamiento de los controles internos, eficiencia y economía en la utilización de los recursos, así como la revisión del logro de los objetivos programados (Ortega, 2021).

Además, la inclusión de las recomendaciones en el informe final permite a los administradores responsables de las operaciones evaluadas tomar decisiones oportunas para mejorar las actividades de la organización (García, 2022). Es fundamental que la administración dé seguimiento a las recomendaciones formuladas para lograr el mejoramiento de la producción institucional y la eficiencia en la utilización de los recursos (Alvarado, 2019).

1.4.7. Auditoría externa

El sistema de control es fundamental para garantizar la transparencia y el correcto funcionamiento de las entidades captoras de las operaciones. Dentro de este sistema, la auditoría externa es un pilar importante que se encarga de examinar, objetivamente, la gestión de la entidad y emitir una opinión calificada sobre la razonabilidad de los estados financieros, eficiencia y economía en el uso de los recursos, así como la efectividad de los resultados obtenidos (Bogarin et al., 2019). Su finalidad también incluye la recomendación de mejoras a la administración y la verificación de su aplicación.

La misma se lleva a cabo por organismos completamente independientes de las entidades captoras de las operaciones y se rige por normas técnicas que regulan y guían su actividad (Florez et al., 2020). Estos organismos pueden ser sociedades independientes o la institución superior de auditoría, dependiendo del país y su regulación específica.

Así mismo, según la Contraloría General de la República del Perú, se define como "el conjunto de actividades que se realizan para verificar y evaluar la gestión, los procesos y los resultados de las entidades públicas, así como el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, con el fin de emitir una opinión sobre su desempeño y la razonabilidad de la información presentada en los estados financieros y en otros informes relevantes" (Contraloría General de la República del Perú, 2021). Tiene como objetivo principal fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas de las entidades públicas, asegurando que se cumplan las leyes, reglamentos y normas establecidos, y que los recursos públicos sean utilizados de manera eficiente y efectiva.

Es importante destacar la estrecha relación que existe entre el sistema de control interno y el de auditoría externa. De hecho, la calidad del primero puede influir directamente en la amplitud y profundidad de la auditoría externa (García et al., 2021). Es por ello que ambos sistemas deben estar en constante comunicación y colaboración para garantizar una gestión eficiente y transparente.

En gran parte de los países de América Latina, la auditoría profesional ha sido aceptada como una técnica eficiente para aplicar el control externo en las instituciones públicas. En consecuencia, se han emitido normativos técnicos para regular y guiar las actividades de la auditoría independiente en la región (De la Cruz et al., 2022).

1.4.8. Técnicas y prácticas de auditoría

La auditoría profesional es un proceso riguroso y complejo que requiere la aplicación de normas y procedimientos estandarizados para lograr la eficacia y eficiencia en el control de las empresas sujetas a la auditoría. Como menciona Pacheco (2020), "el objetivo principal de la auditoría profesional es proporcionar una opinión independiente y objetiva sobre la razonabilidad de los estados financieros de las empresas sujetas a auditoría, con el fin de que los usuarios de dichos estados puedan tomar decisiones informadas" (p. 35).

En este sentido, es esencial que los auditores estén familiarizados con las técnicas y prácticas de auditoría para aplicarlas de manera efectiva y lograr la verificación de los estados financieros y demás información relevante.

Han sido desarrolladas por la profesión contable a lo largo del tiempo, y se han ido adaptando a las nuevas exigencias y retos de la era digital. Según Vázquez (2019), "las técnicas y prácticas de auditoría son los medios utilizados por el auditor para obtener la evidencia necesaria y suficiente que le permita emitir una opinión profesional sobre los estados financieros y otros aspectos relevantes de la empresa sujeta a la auditoría" (p. 68). Asimismo, su aplicación es esencial para lograr eficacia y eficiencia del trabajo del auditor, ya que le permiten obtener la información necesaria para formar su juicio profesional.

Así pues, en el proceso de planificación y programación del trabajo, el auditor debe determinar qué técnicas y prácticas de auditoría serán empleadas y cómo se aplicarán. Como señala la Contraloría General de la República del Perú (2021), "la planificación y programación de la auditoría es esencial para garantizar la eficiencia y eficacia del proceso de auditoría, y debe ser realizada de manera cuidadosa y rigurosa por el auditor" (p. 17). Por lo tanto, el auditor debe seleccionar las técnicas y prácticas de auditoría más adecuadas para el tipo de auditoría que se está realizando y aplicarlas de manera eficiente y efectiva en el proceso de auditoría.

2. El control interno

2.1. Control interno financiero

El control interno es un elemento técnico fundamental para la administración empresarial, que ha evolucionado en la aplicación de criterios y procedimientos relacionados con las actividades contables, administrativas y operativas (Sánchez & Rivera, 2021). En este sentido, incluye el plan de organización, procedimientos y registros de custodia, así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los informes financieros, lo cual, ha sido ampliamente desarrollado e integrado en el sistema de administración financiera (Chávez & Fernández, 2020).

Es importante destacar que existe una interrelación entre el control interno financiero y el control interno administrativo, aunque la definición secciona los aspectos exclusivamente relacionados con la administración financiera. Así, el plan de organización y los procedimientos establecidos para la custodia y control de los recursos están relacionados con el área financiera, pero también con la gestión de recursos humanos, materiales, tecnológicos y de tiempo (Gómez & Gutiérrez, 2019).

Además, hay aspectos de la gestión empresarial, como el factor humano y la organización institucional, que están vinculados a las actividades técnicas y operativas de las entidades, como el control y manejo de los materiales y los recursos tecnológicos, el proceso productivo y la prestación de servicios (García, 2020).

Cabe destacar que el control interno financiero ha sido objeto de numerosos estudios en los últimos años, en los cuales se ha evidenciado su importancia como herramienta para garantizar la transparencia y la eficiencia en la gestión financiera de las empresas. Al respecto, comenta Silva et al. (2019), que es esencial para asegurar la integridad de la información financiera y protección de los activos de la empresa. Asimismo, Cárdenas y Bustamante (2021) señalan que permite prevenir fraudes y errores contables, reducir costos y mejorar la toma de decisiones financieras.

En este sentido, es importante destacar que existen diversas metodologías y prácticas que pueden ser implementadas para mejorar el control interno financiero en las empresas. Por ejemplo, según González et al. (2020), se pueden utilizar herramientas tecnológicas como los sistemas de gestión contable para facilitar la identificación de errores y generación de informes financieros precisos y oportunos. Por su parte, Vargas (2022) propone la implementación de procedimientos de control interno concurrente, los cuales, permiten la detección y corrección inmediata de errores o fraudes en las transacciones financieras.

Es necesario destacar que el control interno financiero debe ser diseñado de manera integrada dentro del sistema de control interno de la empresa, incluyendo tanto las actividades administrativas como operativas. Según Torres et al. (2021), la implementación de un sistema de control interno financiero efectivo requiere la definición clara de las funciones y responsabilidades de cada sistema que conforma la administración

financiera, así como la aplicación de prácticas y procedimientos para asegurar la exactitud y confiabilidad de la información financiera producida por los diferentes sistemas.

2.1.1. La auditoría financiera

La auditoría financiera es una disciplina que ha tenido un importante desarrollo técnico en los últimos años, gracias a la filosofía, normas, técnicas de verificación, metodología de trabajo y otros aspectos que han sido desarrollados por la profesión contable.

Como resultado, existen criterios técnicos suficientes para llevar a cabo auditorías financieras en organizaciones privadas y públicas.

No obstante, para que misma sea eficaz, es necesario contar con sistemas de administración financiera adecuados e integrados en la gestión de las organizaciones. Según Santos et al. (2020), la falta de sistemas integrados de gestión financiera en las organizaciones públicas de América Latina dificulta la labor del auditor financiero, ya que puede generar errores, fraudes y falta de transparencia en la información financiera.

Es importante destacar que existen diversas definiciones de la auditoría financiera, pero para fines didácticos se puede definir, según Sánchez (2021) como:

> *el examen objetivo, sistemático y profesional de los estados financieros de una entidad o parte de ellos, que incluye la evaluación del sistema de control interno, de los registros utilizados, de los documentos de soporte, del cumplimiento de las disposiciones legales y normativas, y otras evidencias que sustenten las transacciones financieras.*

Este examen se realiza con posterioridad a la ejecución de las transacciones financieras, con el propósito de informar sobre los hallazgos significativos y emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras, así como el dictamen profesional respecto a la presentación razonable de dichos estados financieros (Sánchez, 2021).

Desde estas premisas, la auditoría financiera comprende actividades fundamentales que permiten "asegurar la razonabilidad de la información contenida en los estados financieros examinados, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados".

Entre las actividades que comprende la auditoría financiera, se encuentran: el estudio y evaluación del sistema de control interno financiero, verificación de las transacciones, documentos, registros, informes gerenciales y estados financieros correspondientes al período examinado, así como la evaluación del cumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias y normativas vigentes (García, 2020).

Es importante destacar que el alcance y los objetivos de la auditoría financiera están claramente identificados en la definición expuesta, aspectos fundamentales considerados para la emisión y aplicación de las normas de auditoría generalmente aceptadas (García, 2020).

Por tanto, se dirige a las transacciones que afectan los resultados de operación y situación financiera de la empresa por uno o varios períodos contables. Sin embargo, el alcance también se relaciona de manera indirecta con las actividades administrativas y operativas de la empresa cuando se evalúa la solidez y calidad del sistema de control interno diseñado y aplicado por la institución, los que tienen efectos directos en los resultados financieros (Santos et al., 2021).

Es importante destacar que el objetivo primordial implica: "emitir una opinión profesional respecto a la razonabilidad de la información contenida en los estados financieros sujetos a examen, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Adicionalmente, el objetivo se extiende a la emisión de un informe extenso que incluye comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la administración financiera de la empresa auditada" (García, 2020).

2.1.2. Administración financiera y auditoría externa independiente

La administración financiera y la auditoría externa independiente son dos aspectos importantes que se relacionan con la eficiencia y eficacia en la gestión de recursos de las organizaciones. Al respecto, González y Guzmán (2019), definen a la administración financiera como "el conjunto de actividades relacionadas con la gestión de los recursos financieros de la organización, con el fin de lograr sus objetivos y metas" (p. 43). Ello, en correspondencia con los postulados de la auditoría externa que se precisa, según Linares (2020) como "un examen sistemático y objetivo de los libros, registros y estados financieros de una entidad, realizado por un auditor independiente con el fin de emitir una opinión sobre la razonabilidad de estos" (p. 28).

En función de estas premisas, la auditoría financiera se enfoca no sólo en verificar operaciones financieras y transacciones contables, sino también en evaluar la eficiencia y economía en la utilización de los recursos institucionales y la eficacia en el logro de los objetivos de la organización (Cossío et al., 2019). Para lograr este objetivo, se requiere de un Sistema de Administración Financiera eficiente y eficaz, que permita planificar, programar y aplicar "procedimientos de comprobación, pruebas de verificación, análisis de resultados y comparación de elementos para llegar a conclusiones y recomendaciones que mejoren las actividades institucionales" (Pinto & Navarro, 2021).

Para lograr este objetivo, es necesario dotar de organización para la ejecución del plan de acción y para el funcionamiento de los sistemas de administración financiera y de control, así como normar su funcionamiento y desarrollar el factor humano para la aplicación del sistema (Pazmiño & Flores, 2019).

La implantación, evaluación y actualización permanente de los sistemas de administración financiera y de control, incluyendo su diseño de operación, es una etapa fundamental que requiere de la colaboración de profesionales experimentados para documentar los sistemas y coordinar las funciones que realizan en paralelo los sistemas de administración financiera, control y auditoría. Sin duda, es importante que los manuales de presupuesto, tesorería, crédito, contabilidad y auditoría estén fundamentados en los principios, normatividad, metodologías, procedimientos y prácticas debidamente probados para garantizar su eficacia y eficiencia (Ramos & Reyes, 2022).

En conclusión, el Sistema de Auditoría Externa es fundamental tanto para el sector privado como para el público, ya que orienta una parte importante de sus recursos a la auditoría de la administración financiera de las organizaciones. Los auditores financieros y técnicos utilizan la información producida por la administración financiera para realizar análisis, relaciones, versificaciones, inspecciones, comprobaciones, confirmaciones y otros procedimientos sobre las operaciones reportadas. Por lo tanto, es fundamental que el Sistema de Administración Financiera proporcione ágil y oportunamente información y documentación de las transacciones realizadas para colaborar en el eficiente funcionamiento del Sistema de Auditoría Externa y de las actividades de la auditoría interna (Cossío et al., 2019).

2.1.3. Control interno administrativo o gerencial

Sin duda, control interno es un aspecto que reviste gran significado para el éxito de cualquier organización. Dentro de este ámbito, el control interno administrativo o gerencial se constituye como un paso clave en su consolidación.

> *De esta manera, de acuerdo con los principios de control interno y la teoría administrativa, el control interno administrativo se define como el conjunto de procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de toma de decisiones que llevan a la autorización de transacciones y actividades por parte de la gerencia, con el objetivo de fomentar la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de las metas y objetivos programados (Rueda, 2019).*

Es importante destacar que el control interno administrativo está estrechamente relacionado con el control interno financiero.

De hecho, las decisiones que toma la gerencia se basan en los informes que generan las unidades operativas de la organización sobre las actividades sustantivas y adjetivas, y se materializan en acciones principalmente financieras (García, 2020).

Así, el diseño global del sistema abarca el plan de organización institucional, que incluye la identificación de los diferentes niveles jerárquicos, funciones y responsabilidades de las unidades administrativas, relaciones principales para efectos de la coordinación de actividades, dependencia jerárquica y autoridad delegada, entre otros aspectos (Gómez, 2022).

Es importante mencionar que las unidades financieras, administrativas y operativas, representadas por sus niveles superiores, deben incluirse en este plan de organización.

En este orden de ideas, el control interno administrativo, según Bernal y Suárez (2019); centra sus acciones en el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la gerencia. Asimismo, es importante destacar que está estrechamente relacionado con el control interno financiero, ya que las decisiones de la gerencia se basan en informes sobre actividades sustantivas y adjetivas que producen las unidades operativas de la organización, y se concretan en hechos financieros (Bello, 2020).

Es necesario que los procedimientos y registros estén diseñados de manera adecuada para que los informes presentados sean útiles y fiables para la toma de decisiones gerenciales. En este sentido, es relevante mencionar que los informes resumidos sobre los aspectos operativos y financieros que se generan de manera rutinaria deben ser considerados como parte de las actividades financieras y operativas de la organización, y que estos informes son la base para la toma de decisiones gerenciales, tal como lo señala López (2020).

Además, se debe tener en cuenta que la información no financiera, también conocida como información operativa, es importante en el diseño y aplicación del control interno gerencial o administrativo, ya que permite una comunicación directa sobre la proyección que tiene la institución y facilita la toma de decisiones (Bernal y Suárez, 2019).

Así, es necesario establecer procedimientos de control posterior por parte de la auditoría interna y externa, para garantizar que la información sea oportuna y confiable tanto en el aspecto financiero como operativo (Carpio, 2022).

De todo esto puede inferirse, sin duda, que la importancia del control interno para el buen funcionamiento de las organizaciones es indiscutible. Sin embargo, de acuerdo con Bernal y Suárez (2019), la información administrativa sobre las operaciones realizadas por las instituciones, como base para la toma de decisiones, puede ser más relevante que la información financiera en términos de control interno.

En este sentido, es necesario plantear una tercera alternativa del control interno, el control interno operativo o del proceso productivo, que se relaciona con el plan de organización, procedimientos, prácticas y registros que conciernen al proceso productivo y a la exactitud y confiabilidad de los informes que contienen los resultados de las operaciones técnicas de la institución (Carpio, 2022).

En la actualidad, en las organizaciones privadas o públicas, se puede clasificar las actividades que se relacionan con el control interno en tres categorías: financieras, administrativas y operativas o técnicas.

Desde una perspectiva de eficiencia y efectividad, los recursos utilizados o invertidos en la ejecución de las actividades operativas deben concentrarse en un 70-80% del total, ya que son estas actividades las que determinan el nivel de rendimiento de la institución (López, 2020).

Así mismo, los recursos invertidos en las actividades financieras y administrativas de una empresa deben cubrir entre el 20 y el 25 por ciento del total, para ser consideradas eficientes y efectivas en su ejecución (Bello, 2020).

De esta manera, el control interno gerencial o administrativo, a pesar de utilizar menos recursos en monto y en número, es crucial para la toma de decisiones y lograr las metas y objetivos de la organización. Es por ello que, teóricamente, los recursos invertidos en control no deberían exceder del 5 por ciento del total utilizado globalmente para la empresa (Bernal y Suárez, 2019).

Lo expuesto, requiere el diseño de un sistema de control interno institucional, con base en un análisis detenido de la estructura organizativa de toda la empresa; la fijación clara de sus objetivos; la implementación de unidades financieras, administrativas y operativas eficientes y debidamente dirigidas, coordinadas e integradas; y el establecimiento de un sistema de información interno que permita el control permanente de la producción y la toma de decisiones gerenciales para fomentar la eficiencia y lograr las metas y objetivos programados, en los diferente niveles de la organización.

3. *Estudio y evaluación para la eficiencia y la eficacia en la gestión de la empresa*

3.1. Sistema

La medición de la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial es crucial para lograr productos y servicios de calidad y mantenerse competitivos en el mercado actual. En este sentido, el Control de Gestión se convierte en una herramienta fundamental para el éxito de una empresa. Se constituye en un proceso que implica planificación, seguimiento y evaluación del desempeño de la empresa con el objetivo de alcanzar sus metas y objetivos estratégicos (García-Sánchez & Martín-Román, 2020).

> *Así pues, para entender el Control de Gestión, es necesario conocer el significado de sistema, el cual se refiere a un conjunto de elementos interrelacionados y organizados de manera dinámica en función de un objetivo (De Rosnay, 2019).*

Por su parte, Matus (2020) define al sistema como "un conjunto de elementos interdependientes organizados en una unidad en función de un objetivo común" (p.9). Así mismo, Valencia (2021) lo define como "una realidad compleja, dinámica y en constante cambio, compuesta por diversos elementos interrelacionados, que buscan cumplir una serie de objetivos o metas" (p.12).

Este enfoque sistémico es esencial para el Control de Gestión, ya que permite a la empresa visualizar su funcionamiento de manera integral y tomar decisiones informadas para mejorar su rendimiento.

Para ello resulta imperativo la implementación de herramientas y técnicas específicas para la medición y evaluación de la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial, como el análisis de costo-beneficio y el análisis de valor (Carvajal & Rodríguez, 2021). Estas herramientas permiten a las empresas identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar sus procesos y recursos.

Ahora bien, el desempeño de un sistema es un aspecto crucial en la gestión empresarial, y su evaluación debe realizarse a través de criterios bien definidos. Entre los criterios más utilizados, destacan la eficiencia, la efectividad y la eficacia, aunque a veces se tiende a confundirlos o a considerarlos sinónimos.

- *Eficiencia: se refiere al uso adecuado de los recursos en la realización de actividades, lo que implica aprovecharlos al máximo y transformarlos en productos o servicios de calidad (Méndez, 2020).*
- *Efectividad: mide el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, evaluando la relación entre los resultados obtenidos y los que se habían propuesto alcanzar (Caldas, 2019).*

Sin embargo, el único criterio de efectividad puede llevar a una cultura empresarial centrada únicamente en los resultados, sin importar a qué costo se obtengan. Es por eso que se precisa la eficacia

- *Eficacia: Se enfoca en el impacto de los productos o servicios en el mercado y en la satisfacción del cliente, es fundamental para asegurar una gestión empresarial sostenible y ética (González, 2021).*

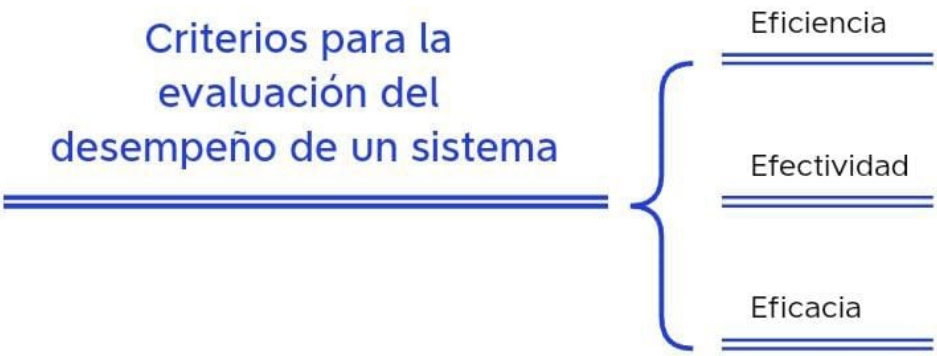


Figura 67: Criterios para la evaluación del desempeño de un sistema. Fuente: Elaboración propia (2023)

En definitiva, la evaluación del desempeño de un sistema debe considerar estos tres criterios de manera integral para obtener una medida de la competitividad de la empresa. Es necesario tener en cuenta que la eficiencia, la efectividad y la eficacia están interrelacionadas y su comportamiento en conjunto es fundamental para la obtención de resultados satisfactorios a largo plazo (Barros, 2022).

3.2. Competitividad

La competitividad es un tema de gran relevancia para las empresas, especialmente en un entorno cada vez *más globalizado y competitivo. Efectivamente, la competitividad puede ser definida como "la capacidad de una empresa para ofrecer productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes y, al mismo tiempo, sean rentables y sostenibles en el tiempo" (Rodríguez, 2020).*

En este sentido, no solo se refiere a la capacidad de una empresa para posicionarse en el mercado y mantenerse a lo largo del tiempo, sino también a la capacidad de la organización para adaptarse y responder eficazmente a los cambios en su entorno interno y externo. Así pues, implica "la capacidad de las empresas para innovar y adaptarse continuamente, aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno y minimizando las amenazas" (Álvarez, 2021).

En este orden y, para lograr una mayor competitividad, es necesario que las empresas se centren en la innovación y en la incorporación orgánica de conocimientos en su gestión y procesos productivos. Por tanto, la innovación es fundamental para la competitividad, ya que permite a las empresas crear nuevos productos y servicios, mejorar los existentes y diferenciarse de la competencia (Rosales, 2022).

Es importante mencionar que la competitividad no sólo se mide en función de la participación en el mercado, sino que también puede ser evaluada a través de otros indicadores como la rentabilidad, productividad, calidad y satisfacción del cliente. En este sentido, las empresas deben trabajar en el desarrollo de estrategias que les permitan mejorar en todos estos aspectos y, de esta manera, aumentar su competitividad y asegurar su éxito en el mercado.

3.2.1. Criterios de evaluación de la competitividad

La evaluación de la competitividad por el cliente es un tema relevante en la actualidad, y se basa en varios criterios que deben ser considerados por las empresas para mantenerse competitivas en el mercado:

- *Calidad: Sin duda, es uno de los criterios más importantes en la evaluación de la competitividad por el cliente, ya que implica satisfacer los requerimientos del cliente de forma consistente y cumplir con los estándares de calidad establecidos (Pérez, 2019).*

– *Oportunidad: es otro criterio fundamental en la evaluación de la competitividad por el cliente. Implica entregar a tiempo en cantidad y calidad, lo que es esencial para satisfacer las necesidades del cliente y mantener su confianza en la empresa (Gómez, 2020).*

– *Precio: también es un criterio importante en la evaluación de la competitividad por el cliente, ya que es una medida universal para comparar productos y servicios. En este sentido, las empresas deben establecer precios justos y competitivos para mantenerse en el mercado y satisfacer las expectativas de los clientes (González, 2021).*

– *Servicio posventa: es otro criterio importante en la evaluación de la competitividad por el cliente, ya que implica la necesidad de garantías y atención después de la venta para resolver cualquier reclamo que pueda surgir. El mismo resulta significativo para la satisfacción del cliente y la fidelización a largo plazo (Ruiz, 2022).*

– *Tecnología: Implica la seguridad de permanencia, respaldo y tiempo de respuesta. La misma puede ser un factor determinante en la elección de un producto o servicio por parte del cliente, y las empresas deben estar al día en este aspecto para mantener su competitividad en el mercado (Hernández, 2020).*

– *Ecología: es un criterio cada vez más importante en la evaluación de la competitividad por el cliente, ya que implica la conservación y el cuidado de la naturaleza. Al respecto, las empresas deben ser responsables en cuanto al impacto ambiental de sus actividades, y los clientes valoran cada vez más la adopción de prácticas sostenibles en estas (Gutiérrez, 2021).*

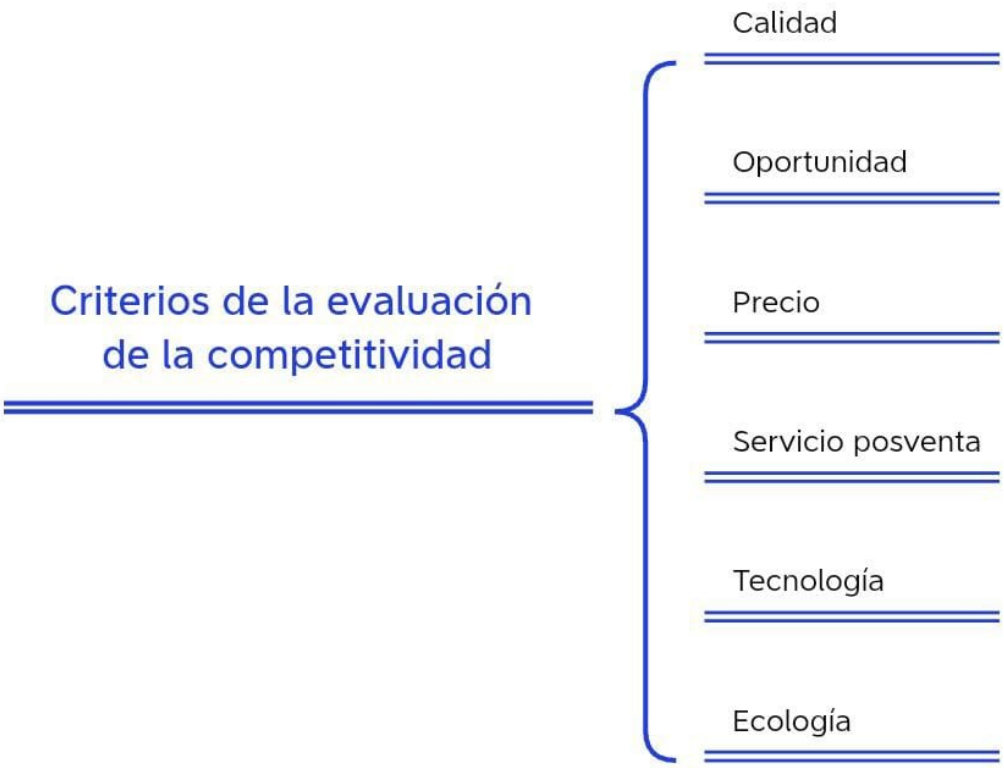


Figura 68: Criterios para la evaluación de la competitividad. Fuente: Elaboración propia (2023)

Resulta imperativo que las empresas consideren estos criterios y trabajar en su mejora continua para mantenerse competitivas en el mercado. La fórmula Competitividad = f (C, O, P, S, T, E) es una representación clara de la importancia de estos criterios en la evaluación de la competitividad por el cliente.

3.3. Control

El control es un proceso esencial en la gestión de cualquier sistema, ya que permite modificar sus aspectos para que se alcance el desempeño deseado. De acuerdo con diversos autores, como López et al. (2019) y Rivera (2020), se enfoca en la supervisión y evaluación de los resultados, con el fin de asegurar la consecución de los objetivos previamente establecidos.

Es importante destacar que el control no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar el fin último del sistema, que es mejorar su operación. En este sentido, se centra en la corrección y no en el error, como afirman Ramírez y Gutiérrez (2021) en su estudio sobre el impacto del control en la gestión empresarial. De esta forma, el control se convierte en una herramienta clave para el logro de la eficacia y la eficiencia en la empresa.

En el ámbito de las ciencias administrativas y contables, el Control es una función esencial para el éxito de la empresa, ya que se enfoca en asegurar la concordancia entre los planes y los hechos. Según Burfk Scanlan (1987), para que el control sea eficaz, debe ser específico, enfocarse en los factores clave que afectan los resultados y abarcar todas las fases de la empresa. Así mismo, el control debe centrarse en el presente, como lo señalan Palomino y Mendoza (2020), para poder detectar a tiempo cualquier desviación en el desempeño del sistema. De esta manera, en la actualidad, el tema del Controlling adquiere una nueva interpretación, ya que la empresa se encuentra en un proceso de cambio constante. García Echevarría (2022) afirma que la dirección de la empresa debe enfocarse en descubrir los entornos y potencialidades propias de la organización, para poder adaptarse a situaciones cambiantes y descubrir nuevas estrategias que permitan mejorar el desempeño del sistema.

En este orden de ideas, el Controlling, se constituye en un tema de estudio gran relevancia; se enfoca en mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa a través de la supervisión y evaluación de los resultados. Según varios autores, como Castro et al. (2019) y López (2020), una de las claves fundamentales del Controlling Moderno es la función de coordinación. Así, la coordinación se convierte en un elemento clave para el éxito de la empresa, ya que permite que las distintas funciones heterogéneas trabajen de manera coordinada y homogénea, con criterios económicos bien definidos. Así lo afirman González y Reyes (2021) señalando que la coordinación es esencial para asegurar la concordancia entre los planes y los hechos.

Además de la función de coordinación, otra clave fundamental del Controlling Moderno es la vinculación del presente con el futuro. En este sentido, la empresa debe enfocarse en el presente para detectar a tiempo cualquier desviación en el desempeño del sistema, pero también debe planificar y proyectar el futuro de manera estratégica, como lo señalan Palacios y Torres (2020)

3.3.1. Hacer más productivos los sistemas de control

El Control en la empresa es un proceso clave puesto que se vincula estrechamente con la planeación y el establecimiento de objetivos, tal como lo señala la investigación de Cáceres et al. (2020), quienes destacan la importancia de que los objetivos establecidos sean relevantes y coherentes con la estrategia de la empresa. Es fundamental que el sistema de control mida decisiones correctas y medición del desempeño en las áreas de resultados claves, lo que permitirá la toma de decisiones informadas y acertadas.

Efectivamente, los controles deben destacar los logros importantes, no los triviales, como lo afirma Díaz (2019). Asimismo, deben señalar las desviaciones de manera oportuna, para que se puedan tomar acciones correctivas antes de que se conviertan en problemas mayores. (Carrasco y Sánchez, 2021). Así mismo, resulta imperativo que los controles sean sencillos y comprensibles para todos los niveles de la empresa, como lo destacan Valenzuela y Martínez (2019). Esto permitirá que la información sea clara y se pueda actuar de manera oportuna ante las desviaciones detectadas. Además, deben tener un costo mínimo en relación a sus beneficios, para evitar sobrecostos innecesarios y mejorar la rentabilidad de la empresa. (Castro et al., 2022).

Con base a estas premisas, Joan M. Amat, reconocido experto en el área de Control y gestión empresarial, define "que el problema principal del Control radica en el diseño de los mecanismos que permiten la

coincidencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización" (Amat, 2021). Para ello, Amat clasifica el Control en tres tipos:

- *Control Estratégico: según Amat (2019), se basa en "la planificación estratégica y está orientado a largo plazo. Su enfoque se centra en aspectos críticos como la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología y recursos financieros, entre otros". De esta forma, el Control Estratégico asegura que la empresa esté en línea con su visión y estrategia a largo plazo, a través de la medición y el seguimiento de los indicadores clave de desempeño.*

- *Control de Gestión: en este apartado, Cáceres et al. (2020), "lo centra en la realización de presupuestos y en la planificación presupuestaria a corto plazo, es decir, a menos de un año. Su objetivo es asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual, logren sus objetivos y metas a corto plazo". Para ello, se establecen indicadores de gestión y se realizan seguimientos periódicos para medir el desempeño y tomar acciones correctivas en caso de desviaciones.*

- *Control Operativo, según Díaz (2019), se enfoca en la planificación operativa y asegura que "las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente". De esta manera, el Control Operativo "precisa el control diario de las operaciones y en la supervisión de los procesos productivos para garantizar la calidad y la eficiencia en la ejecución".*

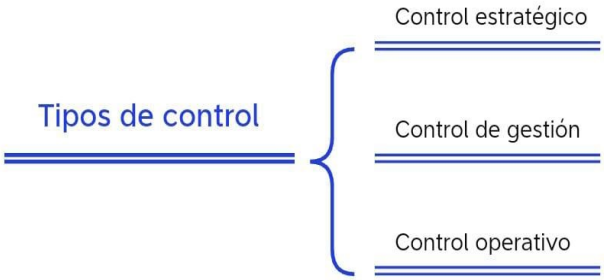


Figura 69: Tipos de control. Fuente: Elaboración propia (2023)

Es de destacar que, a lo largo de la literatura especializada en Control y gestión empresarial, es posible observar que existe un consenso en cuanto a la definición de control, el cual se refiere a la recopilación de "datos necesarios mediante la medición, comparación de estos con los resultados deseados y la corrección de las desviaciones mediante programas de mejora" (Borges, 2020; Cáceres et al., 2021; Díaz, 2019). Así mismo, se reconoce la importancia del control para la gestión empresarial y su empleo a priori. Sin embargo, se presentan diferencias en cuanto a los plazos que se toman para controlar, que pueden ir desde el largo plazo hasta el diario. En este sentido, es importante destacar que "la eficiencia del control radica en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa" (Borges, 2020).

Con base a ello, puede inferirse lo siguiente:

- *"La eficiencia del control está en asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la empresa". Esta idea se relaciona con la importancia del control estratégico, que se enfoca en la planificación a largo plazo y en la adaptación al entorno, como señala Amat (2019).*

- *"La mejor forma de control es "aquella que promueve el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa". Esta idea se alinea con la investigación de Flores et al. (2020), quienes destacan la importancia del control interno y la cultura organizacional en la motivación y compromiso de los empleados.*

- *"Todo control debe ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información necesaria para conocer los resultados de la gestión interna". Esta idea se relaciona con la importancia del control de gestión, que se enfoca en la planificación y medición de objetivos a corto plazo, como señala la investigación de Cáceres et al. (2020).*

– *"El control debe ser realizado por la alta dirección y por todos y cada uno de los componentes de la organización, aunque a mayor responsabilidad mayor involucramiento debe existir". Esta premisa se relaciona con la importancia del liderazgo y la comunicación en el control, como señala la investigación de Núñez et al. (2020).*

– *"Ser adaptado a la cultura de la empresa y a las personas". Se relaciona con la importancia de considerar la cultura organizacional y las características de los empleados al diseñar mecanismos de control, como señala la investigación de Durán et al. (2019).*

– *"Ser flexible para contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar hacia el mismo". Destaca la importancia de un enfoque basado en incentivos y motivación en lugar de sanciones y castigos, como señala la investigación de García et al. (2021).*

– *"No ser realizado a posteriori, sino ser un ejercicio permanente de adaptación de la organización al entorno". Se relaciona con la importancia del control operativo, que se enfoca en la supervisión y garantía de calidad en las tareas diarias, como señala la investigación de Díaz (2019).*

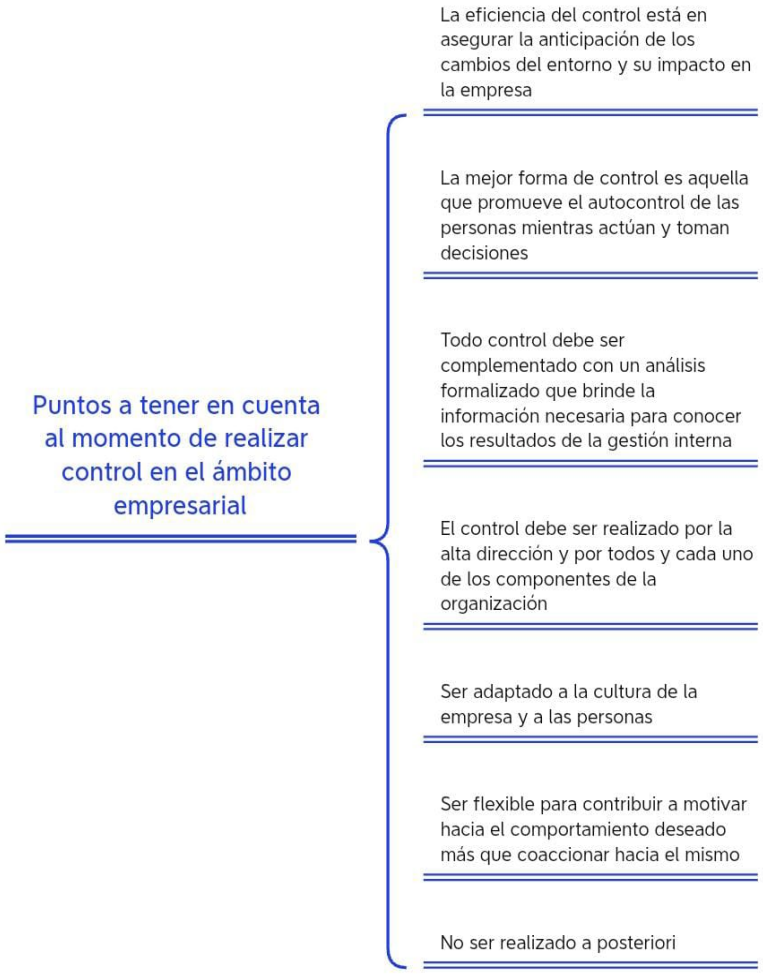


Figura 70: Puntos a tener en cuenta al momento de realizar control en el ámbito empresarial. Fuente: Elaboración propia (2023)

3.4. Gestión

La gestión es un tema ampliamente discutido en la literatura científica en los últimos años, y es esencial en el éxito de cualquier organización. Este concepto, se compone de tres elementos clave: planificación, organización y control. En este sentido, pueden describirse de la siguiente manera:

- *Planificación: La planificación es el primer paso en el proceso de gestión. En esta etapa se definen los objetivos a largo y corto plazo de la organización y se establecen las estrategias para alcanzarlos. La planificación también incluye la identificación de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos y la asignación de tareas y responsabilidades a los miembros del equipo. González et al. (2020), manifiesta que es una herramienta esencial en la gestión de proyectos, ya que permite establecer objetivos claros y concretos y definir los recursos necesarios para alcanzarlos.*

- *Organización: La organización es el proceso de estructurar y asignar recursos de manera eficiente para lograr los objetivos de la organización. Esto incluye la asignación de tareas y responsabilidades, la creación de estructuras jerárquicas y la definición de roles y funciones. Chirinos et al. (2021) destacan la importancia de la organización para la optimización de los procesos y la eficiencia en el uso de los recursos.*

- *Dirección: La dirección es la etapa en la que se guía y motiva a los miembros del equipo para llevar a cabo las tareas asignadas. Esto implica comunicar de manera clara los objetivos y expectativas, proporcionar retroalimentación, facilitar el desarrollo de habilidades y solucionar problemas. En este sentido, Reyes (2019) enfatiza la importancia de la dirección en la gestión, ya que esta etapa implica el liderazgo efectivo y la motivación de los miembros del equipo para lograr los objetivos de la organización*

- *Control: El control es el proceso de monitorear y medir el desempeño de la organización para asegurar que se estén cumpliendo los objetivos. Esto incluye el seguimiento de los resultados, la evaluación de los riesgos y la implementación de medidas correctivas en caso de desviaciones. Al respecto, Rodríguez et al. (2022), enfatiza que es un elemento clave en la gestión de la calidad, ya que permite identificar y corregir los problemas antes de que afecten negativamente el desempeño de la organización.*

- *Mejora continua: La mejora continua es un enfoque de gestión que se centra en el análisis y la mejora constante de los procesos y prácticas de la organización. Este enfoque busca identificar oportunidades de mejora y optimización, y fomenta el aprendizaje y la innovación. Fernández (2020) destaca la importancia de la mejora continua en la gestión, señalando que esta estrategia permite a la organización adaptarse a los cambios del entorno y mantenerse competitiva en el mercado.*



Figura 71: Elementos de la gestión. Elementos de la gestión. Fuente: Elaboración propia (2023)

En este orden de ideas, Hernández (1997), precisa la definición de gestión como "el proceso mediante el cual se formulan objetivos y se miden los resultados obtenidos para orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados". De la misma forma, Jordán (1996) define la gestión como "la dirección de las acciones que constituyen la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados".

En tal sentido, es importante destacar que la gestión de la producción es un componente crucial dentro del sistema de gestión de cualquier organización, ya que es la responsable de "garantizar la satisfacción de las condiciones de calidad, plazo y costo que se desprenden de los objetivos y estrategias de la empresa". Además, todo sistema de gestión de la producción debe "estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto solo es posible mediante el control de gestión".

3.4.1. Control de gestión

El control de gestión es un elemento clave en cualquier proceso de gestión empresarial, ya que permite monitorear el desempeño de la organización y asegurar que se estén cumpliendo los objetivos de manera eficiente. Como señala Rodríguez et al. (2020), implica la medición del desempeño, identificación de desviaciones e implementación de medidas correctivas para corregir las mismas. A esto se suma lo expresado por González et al. (2019), cuando estima que es fundamental para la toma de decisiones, ya que proporciona información valiosa para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y hacer ajustes necesarios.

En términos generales, se puede decir que el control de gestión debe servir como "una guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles, ya sean técnicos, humanos o financieros". De acuerdo con Chirinos et al. (2021), se constituye en un proceso de retroalimentación de información, que tiene como objetivo optimizar el uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

Es importante destacar que debe ser un proceso continuo y no una actividad aislada. Guzmán y Gutiérrez (2020), señalan debe ser integrado en todas las etapas del proceso de gestión empresarial, desde la planificación hasta la ejecución y evaluación de resultados. De esta manera, se garantiza que el control de gestión esté en línea con los objetivos y estrategias de la organización, lo que permite una gestión empresarial más eficiente y efectiva.

3.4.1.1. Condicionantes del control de gestión

Con base a la naturaleza del control de gestión, existen varios condicionantes que pueden afectar el sistema y su efectividad:

- *Entorno: Como señala Rodríguez et al. (2019), el entorno puede ser estable o dinámico, y la adaptación al cambio puede ser clave para el éxito de la empresa. Por lo tanto, es importante que el sistema de control de gestión sea lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.*

- *Objetivos de la empresa: Al respecto, González et al. (2021), manifiestan que los objetivos pueden ser de rentabilidad, crecimiento, responsabilidad social o medioambiental, entre otros. Cada uno de estos objetivos requiere un enfoque diferente en el sistema de control de gestión, por lo que es importante definir claramente los objetivos de la empresa antes de diseñar el sistema de control.*

- *Estructura de la organización: También puede ser un factor determinante en el sistema de control de gestión. Como señala Chirinos et al. (2020), una organización funcional requerirá un enfoque diferente en el control de gestión que una organización divisional. Por ello, resulta significativo considerar la estructura de la organización al diseñar el sistema de control de gestión.*

– *Tamaño de la empresa: Como señalan Guzmán y Gutiérrez (2022), el tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. A medida que la empresa crece, se hace necesaria una mayor descentralización para manejar la creciente cantidad de información y complejidad en la toma de decisiones.*

– *Cultura de la empresa y el sistema de incentivos y motivación del personal: Según López y Martínez (2019), una cultura empresarial enfocada en el trabajo en equipo y la colaboración puede ser clave para el éxito del sistema de control de gestión. Además, es importante contar con un sistema de incentivos y motivación del personal que esté alineado con los objetivos de la empresa y el sistema de control de gestión.*

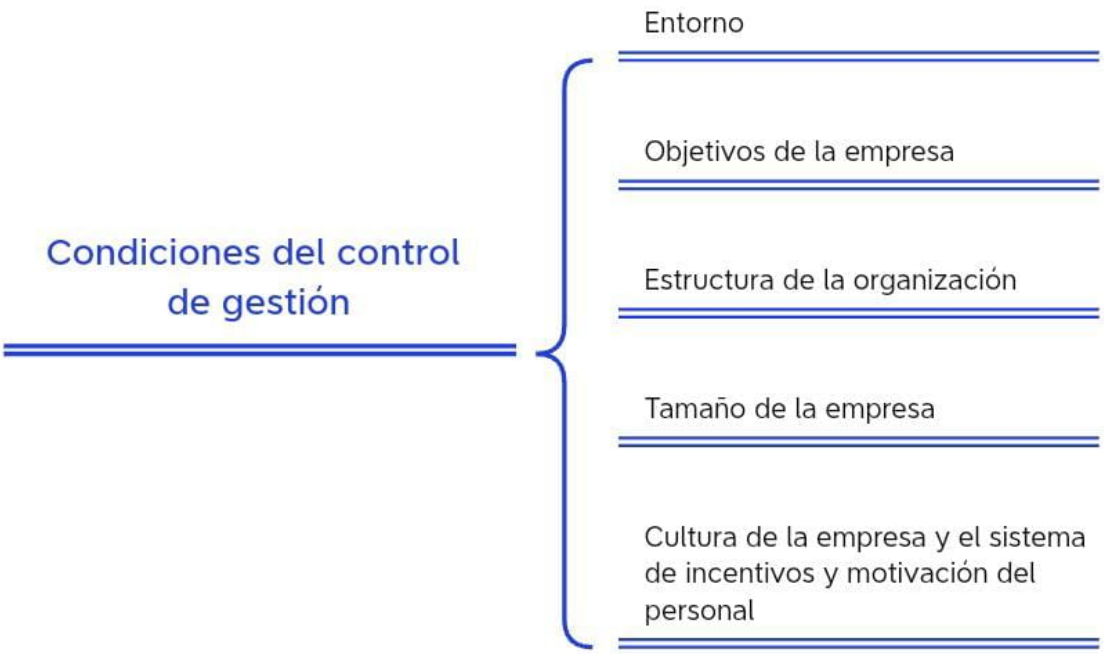


Figura 72: Condiciones del control de gestión. Fuente: Elaboración propia (2023)

3.4.1.2. Fines del control de gestión

Resulta imperativo considerar que el control de gestión no solo tiene un fin general, sino que también cumple con otros fines específicos que pueden ser igualmente importantes:

– *Informar: Uno de los fines específicos del control de gestión es el de informar, como señala González (2019). Esto implica la transmisión y comunicación de la información necesaria para la toma de decisiones de manera efectiva y eficiente. Para lograr este fin, es fundamental contar con un sistema de información confiable y actualizado que permita a los responsables tomar decisiones informadas y acertadas.*

– *Coordinar: Según señala Pérez (2020), este fin busca encaminar todas las actividades de la organización de manera eficaz para lograr los objetivos de la empresa. En pos de ello, es importante contar con un sistema de control de gestión que permita alinear los objetivos y metas de la organización con las actividades diarias de los empleados.*

– *Evaluación: es otro de los fines específicos del control de gestión, como señala López (2021). Este fin implica la valoración de la consecución de los objetivos de la organización, lo que permite poner de manifiesto el grado de satisfacción del logro. En este orden, se debe contar con un sistema de medición y*

evaluación que permita conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y la eficacia de las acciones implementadas.

– *Motivación: es un fin específico del control de gestión, como señala Rodríguez (2022). Este fin busca impulsar y ayudar a los responsables a lograr los objetivos de la organización. En tal sentido, es significativo contar con un sistema de incentivos y reconocimientos que fomente la motivación y el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización.*

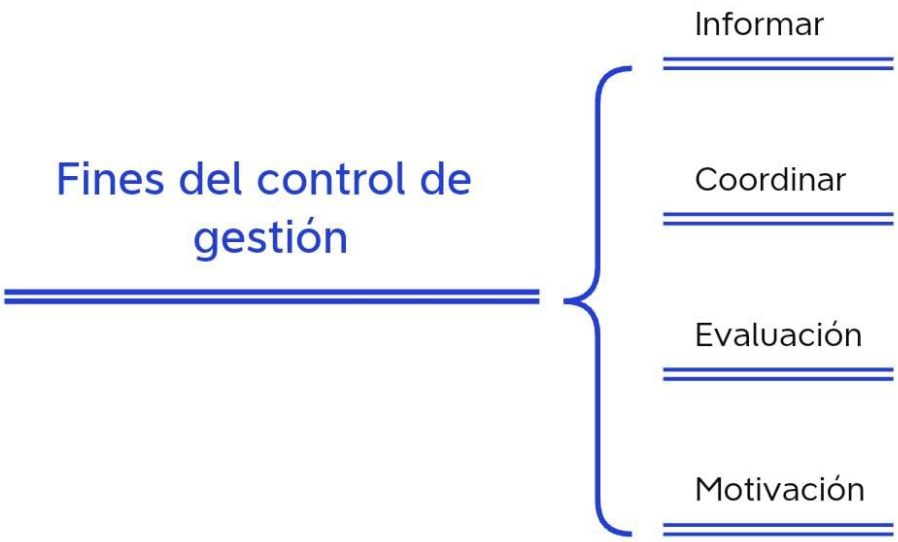


Figura 73: Fines del control de gestión. Fuente: Elaboración propia (2023)

3.4.1.3. Los instrumentos del control de gestión

Según Rodríguez et al. (2020), el control de gestión se define como el proceso que se encarga de monitorear y evaluar el desempeño de la organización con el fin de asegurar que se estén cumpliendo los objetivos de manera eficiente. Dentro de los instrumentos del control de gestión, se destacan la planificación y los presupuestos como herramientas básicas. Resultan claves para el control de gestión ya que permiten a la empresa anticiparse a los posibles escenarios futuros y concretar objetivos a corto y largo plazo.

La planificación es esencial para anticiparse a los posibles escenarios futuros y reducir la incertidumbre. Como señala Riquelme y Jara (2019), la planificación es un proceso clave en el control de gestión porque permite a la empresa tomar decisiones anticipadas y estratégicas para lograr sus objetivos. La planificación se enfoca en el largo plazo y requiere de una gestión constante para la obtención de información externa.

Por otro lado, el presupuesto, se constituye en un mecanismos para la gestión a corto plazo y la concreción de objetivos. Según Marín et al. (2022), el presupuesto es una instrumento muy significativo del control de gestión, promoviendo la determinación de objetivos de forma precisa, "concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce como planificación operativa, y se realiza para un plazo de días o semanas, con variables cuantitativas y una implicación directa de cada departamento".

No obstante, es importante destacar que el presupuesto no debe ser impuesto a los responsables, sino negociado con ellos para lograr su implicación en la consecución de los objetivos. Según Sánchez et al. (2019), la negociación del presupuesto es fundamental para lograr la implicación y el compromiso de los responsables en el control de gestión.

Así mismo, la comparación entre los datos reales y previstos es una práctica común en la contabilidad, pero puede presentar desviaciones cuando no coinciden. Según la literatura, las causas de estas desviaciones

pueden ser errores en las previsiones del entorno, errores de método y errores en la relación medios-fines (Berman & Knight, 2019).

Los errores en las previsiones del entorno pueden deberse a la incertidumbre en el ámbito empresarial, lo que dificulta la realización de pronósticos precisos. En este sentido, factores externos como las fluctuaciones económicas, competencia, cambios regulatorios, entre otros, pueden afectar el desempeño de la empresa y hacer que las previsiones no se cumplan como se esperaba.

Por otro lado, los errores de método pueden ocurrir debido a una mala aplicación de las técnicas de pronóstico utilizadas. Es decir, la falta de precisión en la selección de los datos, elección de la técnica incorrecta, falta de conocimiento en el uso de las herramientas de pronóstico, entre otros, pueden influir en la obtención de resultados inexactos.

Finalmente, los errores en la relación medios-fines se refieren a desviaciones en la relación entre los medios utilizados y los fines perseguidos. En otras palabras, cuando los objetivos de la empresa no se han definido claramente, o cuando no se han establecido las medidas adecuadas para evaluar el desempeño, puede haber una desconexión entre los medios utilizados y los resultados esperados, lo que puede dar lugar a desviaciones.

Es importante analizar estas desviaciones para tomar decisiones tanto estratégicas como tácticas u operativas (García-Sánchez & Llorens-Montes, 2020). Desde los inicios del Control de Gestión industrial, la contabilidad analítica ha sido una herramienta esencial para la medición y el control de la eficiencia interna de las empresas (Taylor, 1895).

La moderna filosofía del Control de Gestión presenta esta función como un proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención y el uso eficiente de los recursos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Bianchi & Arostegui, 2021).

De esta manera, el Control de Gestión se convierte en un medio para desplegar la estrategia en toda la organización y evaluar su gestión (Gutiérrez-Martín et al., 2020).

Es importante afianzar que "la definición del Control de Gestión varía con cada autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización" (Santos-Roldán & Herrero-Crespo, 2021).

3.4.1.4. Sistema de control de gestión

El Sistema de Control de Gestión (SCG) es un concepto de mucha incidencia para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener la eficiencia organizativa a largo plazo. "El SCG es un sistema de información-control enlazado continuamente con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer medidas adecuadas de seguimiento y proponer soluciones específicas para corregir las desviaciones" (Mallo & Merlo, 2019).

Este enfoque moderno del SCG es esencial para la toma de decisiones efectiva y adaptación continua a los cambios del entorno empresarial. Además, se debe destacar que el SCG, como conjunto de procedimientos para realizar la planificación y control de las actividades de la empresa, también incluye un sistema informativo (SI) que permite la recolección, el procesamiento y la comunicación de información relevante para la toma de decisiones (Aguilar-Mata et al., 2020).

En definitiva, el SCG es un sistema complejo que requiere la interacción de varios componentes, incluyendo la planificación y el control de las actividades, el sistema informativo y toma de decisiones efectiva. Por lo tanto, es importante para las empresas entender la importancia del SCG y su impacto en la eficiencia organizativa y la supervivencia empresarial a largo plazo.

3.4.1.5. Indicadores de control de gestión

Los indicadores de control de gestión (Ic) son fundamentales para medir y evaluar el desempeño de una empresa. Según Harrington, citado en Gunn (2019) un Indicador de control de gestión de gestión se compone de los siguientes elementos:

- *un atributo,*
- *un medidor,*
- *una meta y*
- *un horizonte temporal.*

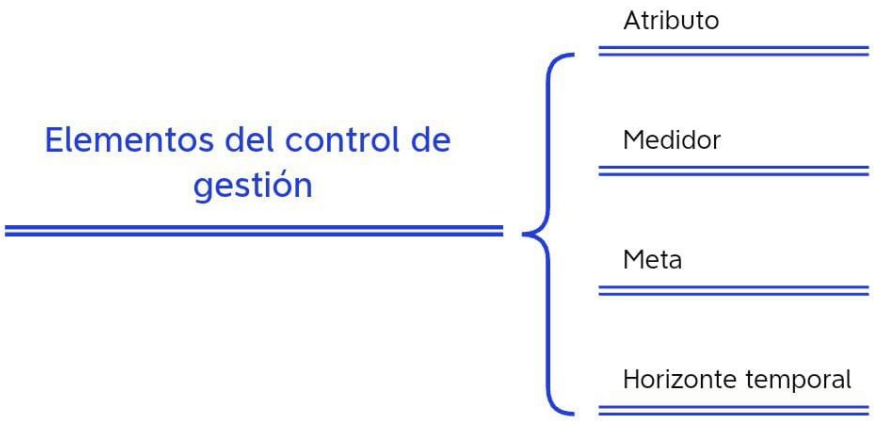


Figura 74: Elementos del control de gestión. Fuente: Elaboración propia (2023)

Un ejemplo de ello puede desarrollarse de la siguiente manera:

> *Atributo: Productividad*
> *Medidor: Cantidad de unidades producidas por hora*
> *Meta: Incrementar la productividad en un 10% en los próximos 6 meses*
> *Horizonte temporal: 6 meses*
>
> *En este ejemplo, el atributo es la productividad, el medidor es la cantidad de unidades producidas por hora, meta es incrementar la productividad en un 10% en los próximos 6 meses, y el horizonte temporal es de 6 meses. Este indicador permitiría medir el desempeño de la empresa en términos de su capacidad para producir más unidades en un período de tiempo determinado y establece una meta concreta y un plazo de tiempo para lograrla.*

No obstante, la importancia de los Ic radica en su relevancia en el proceso de gestión, en el cual deben ser considerados con prioridad en la escala de importancia o relevancia. Las filosofías gerenciales modernas TQM, JIT y TOC, han demostrado que los Ic de mayor relevancia son aquellos relacionados con el valor añadido, el inventario y los gastos de operación, en contraste con las filosofías tradicionales que enfatizan en el uso de la contabilidad de costos como herramienta central de control.

TQM (Total Quality Management), JIT (Just in Time) y TOC (Theory of Constraints) son enfoques de gestión que se centran en la eficiencia y la mejora continua. TQM busca la calidad total en la empresa, involucrando a todos los empleados en la mejora continua de los procesos y productos.

JIT se enfoca en la eliminación de inventarios y la entrega de productos y servicios justo a tiempo, reduciendo así costos y mejorando la eficiencia. Por su parte, TOC se centra en identificar y eliminar los cuellos de botella en los procesos de producción, mejorando la eficiencia y reduciendo los costos.

En cuanto a los indicadores de control de gestión, se pueden categorizar en función de su relación con el valor añadido, el inventario y los gastos de operación:

- *Ic relacionados con el valor añadido: miden la eficacia y efectividad en la producción y venta de productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.*
- *Ic de inventario: miden la eficiencia en la gestión de inventarios y la eliminación de desperdicios y costos asociados a ellos.*
- *Ic de gastos de operación: miden la eficiencia en la gestión de costos y recursos utilizados en la empresa.*

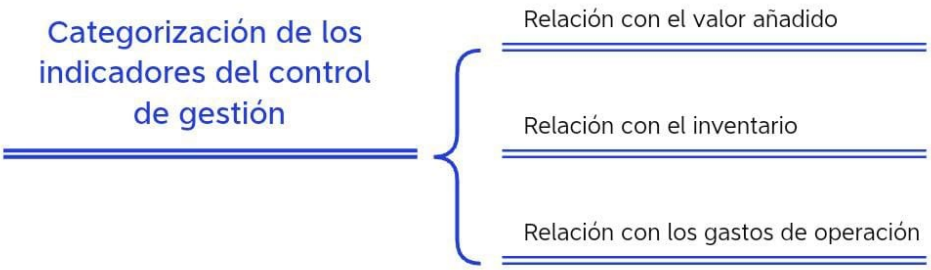


Figura 75: Categorización de los indicadores del control de gestión. Fuente: Elaboración propia (2023)

En la evaluación del desempeño de una empresa, se suelen utilizar indicadores que: "apuntan a la eficacia, eficiencia, efectividad, estabilidad y mejora del valor, en consonancia con el triángulo de desempeño. Así mismo, en la bibliografía especializada se proponen diversos indicadores para medir la eficacia y efectividad de cada unidad funcional de la empresa". Lorino menciona: "los indicadores financieros, de reactividad y calidad, mientras que Gunn en su libro sobre la fabricación en el siglo XXI, relaciona una serie de medidores de excelencia empresarial para los diferentes subsistemas de la empresa".

No obstante, es importante considerar que la definición de los Ic debe estar "condicionada a la precisión clara de los objetivos de la compañía, priorizando la importancia de lo que se mide y luego su indicador". Como señalan Goldrat y Lorino, los Ic seleccionados deben "permitir juzgar el impacto de las decisiones locales sobre la meta global de la compañía".

En función de lo anterior, se puede inferir que los Ic de gestión son una herramienta valiosa para la medición y evaluación del desempeño empresarial, siempre y cuando se seleccione cuidadosamente su definición y se consideren con prioridad en el proceso de gestión.

Es fundamental que las empresas comprendan la importancia de utilizar los Ic de manera efectiva para lograr sus objetivos estratégicos y mantener la eficiencia organizativa a largo plazo.

3.5. La auditoría estratégica

3.5.1. Definición

La auditoría estratégica es una herramienta clave para empresas de un cierto tamaño que cuentan con un plan estratégico. Como señala Aguilera (2020), esta auditoría es una evaluación crítica de la empresa como sistema, en la que se analiza su situación actual, hacia dónde se dirige y cuáles son sus objetivos, estrategias, estructuras y recursos.

Durante este proceso, se lleva a cabo un análisis neutro de las estrategias del momento y se presenta una evaluación que identifica lo que está funcionando bien, lo que no lo está y lo que necesita ser cambiado.

De acuerdo con López (2019), el auditor, que puede ser un equipo interdisciplinario de auditores especialistas dirigidos, coordinados y controlados por un auditor generalista, está a disposición de la dirección de la empresa para dar su mejor consejo y apoyar su opinión en la experiencia.

Para llevar a cabo una auditoría estratégica de manera eficiente, es recomendable desarrollar un modelo integrado. Según Gutiérrez (2021), existen diversos modelos y teorías, dispersos y poco integrados, a disposición de la gerencia general para efectuar metodológicamente una auditoría con carácter estratégico en una empresa, independientemente de su giro y tamaño.

Por esta razón, se requiere estudiar detalladamente estos modelos y teorías, investigar prácticas de auditoría estratégica en importantes empresas de carácter global y determinar proposiciones explicativas de causa-efecto respecto de las prácticas seguidas en cada nación.

Seguidamente, es recomendable el diseño modelo consistente, práctico y contextualizado que pueda ser aplicado por las empresas, por ejemplo, en el Perú.

Es importante destacar que la auditoría estratégica no solo se enfoca en identificar posibles problemas o desafíos en la empresa, sino que también valida los aciertos y fortalezas de esta. Como afirma Mendoza (2022), la auditoría estratégica confirma lo que la empresa está haciendo bien, lo que representa un respaldo para la gerencia.

Además, como señala Gómez (2020), está dirigida a la mejora continua de la empresa y la optimización de sus recursos.

3.5.2. Modelo de "Segunda Opinión"

En un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo, es crucial que las organizaciones estén en constante búsqueda de formas innovadoras de mejorar su desempeño y permanecer relevantes en el mercado. En este sentido, una herramienta valiosa que puede ayudar a las empresas a evaluar su situación actual y diseñar planes de acción efectivos es el modelo de "Segunda Opinión".

En este sentido, de acuerdo con diversos autores, la Segunda Opinión es una herramienta de auditoría estratégica que se enfoca en responder dos preguntas clave: "¿Qué vamos a hacer con nuestra empresa?" y "¿Qué vamos a hacer con nuestra empresa en el futuro, tanto en el largo como el corto plazo?". (Lara, 2019; Peña, 2020).

El modelo se basa en un análisis exhaustivo de los aspectos internos y externos de la empresa, incluyendo su historial de desarrollo, estrategias y competencia.

Para llevar a cabo la Segunda Opinión, se involucra a un grupo selecto de personas, como los miembros de la directiva o el presidente y unos pocos miembros ejecutivos (Lara, 2019).

El proceso implica la recopilación de información interna y externa, seguida de la comparación de la imagen de la empresa con la que tiene de sí misma y con las estrategias que ha formulado. Es importante destacar que, en muchos casos, la empresa decide no proporcionar información adicional al auditor para evitar influir en sus percepciones de la compañía (Peña, 2020).

Uno de los principales beneficios de la Segunda Opinión es que permite identificar amenazas y oportunidades tanto internas como externas, así como las fortalezas que se deben explotar para garantizar la supervivencia y evolución de la empresa (Salas & Basso, 2022).

En países desarrollados, se han aprobado entre el 50% y el 80% de los procedimientos y operaciones de la empresa después de la auditoría, mientras que en el 20% y el 50% de los casos se emiten opiniones que van desde menos importantes hasta muy fuertes sobre lo que la compañía está o no está haciendo (Olivares, 2019).

Asimismo, se ha demostrado que la confirmación de fuentes externas que respaldan la efectividad de las operaciones de la empresa es un factor clave para reforzar la confianza de la gerencia y permitir que los líderes empresariales presionen con mayor convicción después de la auditoría (Salas & Basso, 2022).

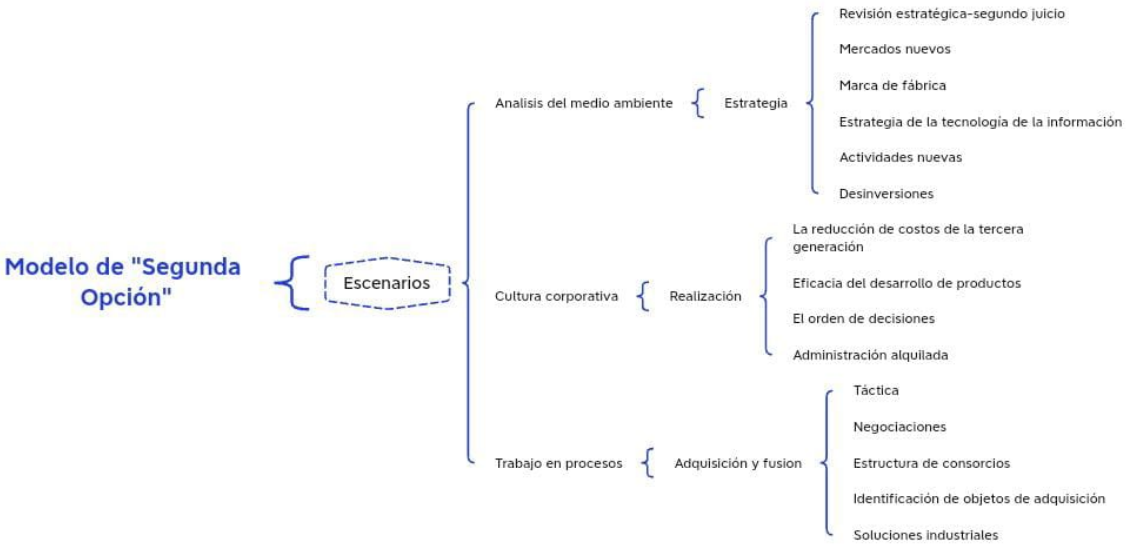


Figura 76: Modelo de "Segunda Opción". Fuente: Elaboración propia (2023).

3.5.3. Modelo de Reducción del Costo Total de Propiedad (TCO)

El modelo de Reducción del Costo Total de Propiedad (TCO) es un enfoque ampliamente utilizado para evaluar la viabilidad de migrar de sistemas propietarios a soluciones de software libre en las empresas. Según esta perspectiva, se consideran todos los factores que influyen en los costos de los sistemas, incluyendo licencias, entrenamiento de personal, administración, fiabilidad, amortización del hardware y dependencia del proveedor. Este modelo se ha aplicado en varias organizaciones latinoamericanas con éxito. (García et al., 2019; González et al., 2020).

Además de los costos, otros factores críticos que deben tenerse en cuenta a la hora de elegir entre soluciones propietarias y de software libre son la comunicación e interoperabilidad de los sistemas, seguridad, privacidad y escalabilidad. De hecho, en un estudio realizado en una organización argentina, se encontró que la migración a soluciones de software libre no solo redujo el TCO, sino que también mejoró la interoperabilidad, flexibilidad y adaptabilidad de los sistemas (Pérez et al., 2021).

En este sentido, la auditoría estratégica puede ser una herramienta valiosa para analizar las posibilidades de migración y determinar los pasos necesarios para llevarla a cabo. El objetivo de esta auditoría no solo es evaluar la viabilidad de la migración, sino también proporcionar un plan de trabajo detallado que permita realizar la transición de manera efectiva y minimice los inconvenientes para los usuarios.

3.5.4. La auditoría operativa y la nueva empresa

La actividad de auditoría ha evolucionado para adaptarse a las nuevas exigencias de la economía actual, caracterizada por el uso estratégico de la tecnología de información y comunicaciones y la globalización del mercado. En este contexto, las empresas deben enfocarse en desarrollar y desplegar sus activos intangibles, tales como empleados capacitados y motivados, procesos eficientes y confiables, clientes satisfechos y leales, y productos y servicios de alta calidad, para lograr éxito competitivo. Tal como afirma Ritter (2019), la gestión adecuada de los activos intangibles es crucial para lograr ventaja competitiva sostenible. Dichos activos intangibles habilitan a la empresa para:

- *Desarrollar relaciones con los clientes que fomenten la lealtad de los existentes y atraigan a nuevos clientes.*

- *Introducir productos y servicios innovadores deseados por los segmentos objetivos.*

– *Producir productos y servicios a la medida de los segmentos objetivos, de alta calidad, a bajo costo y con tiempos de entrega rápidos.*

– *Movilizar las habilidades y motivación del personal para la mejora continua de los procesos, la calidad y la rapidez de respuesta.*

– *Apalancar la tecnología de información para la gestión de mercadeo y la excelencia operativa en los procesos de negocios.*



Figura 77: Beneficios de la gestión adecuada de los activos intangibles. Fuente: Elaboración propia (2023)

Sin embargo, los sistemas de medición de gestión contable y financiera, diseñados en el siglo pasado, se enfocan exclusivamente en la cuantificación, uso y administración de los activos tangibles, lo que limita la capacidad de la empresa para enfrentar retos futuros con éxito.

Tal como señala Rodríguez (2020), los indicadores financieros tradicionales no reflejan la capacidad de la empresa para crear valor a largo plazo.

Ante esta necesidad de contar con una herramienta que permita medir el desempeño empresarial en función de los activos intangibles, Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard introdujeron en 1992 el anotador balanceado o cuadro de mando integral.

Este sistema de control gerencial permite a las empresas medir su desempeño en función de cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Según Hernández (2021),

el anotador balanceado permite a las empresas enfocarse en los activos intangibles, mejorar su desempeño empresarial y mantener una ventaja competitiva sostenible.

3.5.5. El anotador balanceado

Desde su introducción en 1992 por Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard, el Anotador Balanceado ha sido considerado una herramienta fundamental para la medición del desempeño y control gerencial de las empresas (Hernández, 2021). Esta herramienta ha sido diseñada para traducir la estrategia de la empresa en un conjunto comprensivo de objetivos e indicadores del desempeño, permitiendo una ejecución más efectiva y un éxito competitivo futuro.

En un mundo cada vez más globalizado y caracterizado por el uso estratégico de la tecnología de información y comunicaciones, las empresas deben enfocarse en el desarrollo de sus activos intangibles, tales como empleados capacitados y motivados, procesos eficientes y confiables, clientes satisfechos y leales, y productos y servicios de alta calidad, para lograr éxito competitivo sostenible (Ritter, 2019).

No obstante, los sistemas de medición de gestión contable y financiera tradicionales se enfocan exclusivamente en la cuantificación, uso y administración de los activos tangibles, limitando la capacidad de la empresa para enfrentar los retos futuros con éxito (Rodríguez, 2020).

En este sentido, el Anotador Balanceado se convierte en una herramienta clave, ya que retiene el énfasis en el logro de objetivos financieros, pero incorpora otros indicadores no financieros esenciales para la ejecución de la estrategia y la obtención de la ventaja competitiva.

El Anotador Balanceado mide el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas: resultados financieros, clientes, procesos internos, y desarrollo y aprendizaje (Kaplan y Norton, 1992). Cada perspectiva representa una dimensión importante del desempeño empresarial que debe ser considerada para garantizar el éxito a largo plazo.

- *Perspectiva de resultados financieros: es la más conocida y tradicional, y se enfoca en la medición del desempeño financiero de la empresa. Incluye indicadores como el retorno sobre la inversión, rentabilidad y crecimiento de los ingresos y utilidades. Sin embargo, aunque esta perspectiva es fundamental, no es suficiente para garantizar el éxito empresarial a largo plazo.*

- *Perspectiva de clientes: se enfoca en la satisfacción y fidelización de los clientes, así como en la adquisición de nuevos prospectos. Se relaciona directamente con la capacidad de la empresa para ofrecer productos y servicios que satisfagan necesidades de los clientes y para mantener relaciones duraderas con ellos. Los indicadores de esta perspectiva incluyen satisfacción y lealtad de clientes, el número de nuevos clientes y participación en el mercado.*

- *Perspectiva de procesos internos: se centra en la calidad, eficiencia y efectividad de los procesos internos de la empresa. Esta perspectiva incluye indicadores como el tiempo de ciclo, costo y calidad de los procesos internos, así como su impacto en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad de la empresa. Los procesos internos eficientes y efectivos son esenciales para la satisfacción del cliente y la rentabilidad a largo plazo.*

- *Perspectiva de desarrollo y aprendizaje: se enfoca en la capacidad de la empresa para innovar, aprender y mejorar continuamente. Esta perspectiva incluye indicadores como capacitación y desarrollo de los empleados, innovación y aprendizaje organizacional. La capacidad de la empresa para innovar y mejorar continuamente es fundamental para mantener una ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente y globalizado.*

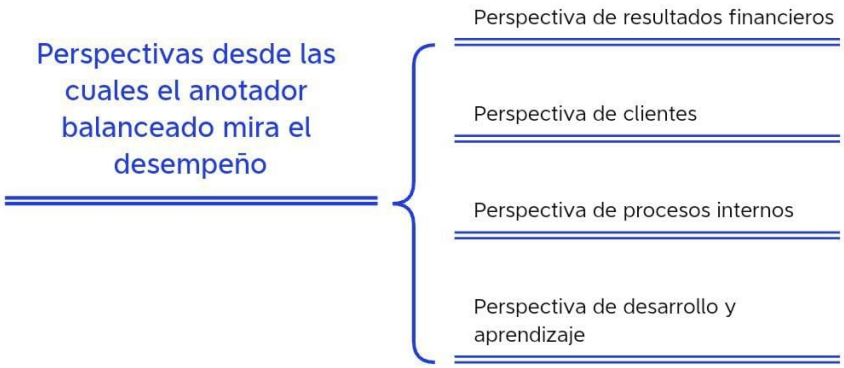


Figura 78: Perspectivas desde las cuales el anotador balanceado mira el desempeño. Fuente: Elaboración propia (2023)

De esta manera, se permite a las empresas controlar sus resultados financieros, mientras se mide simultáneamente su avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles requeridos para competir con éxito en el futuro.

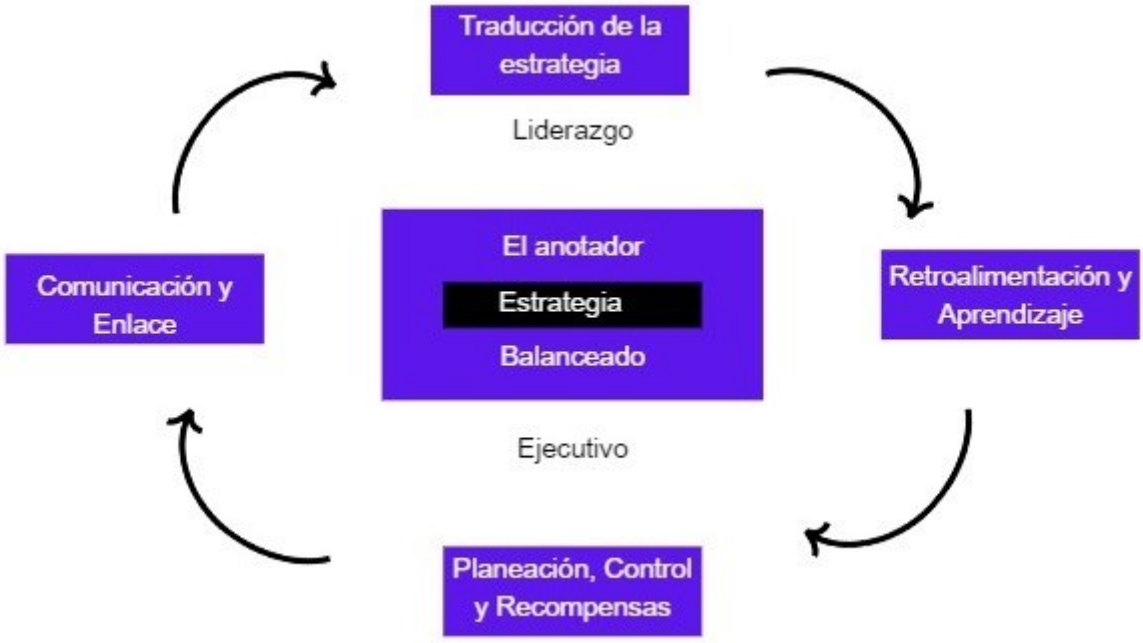
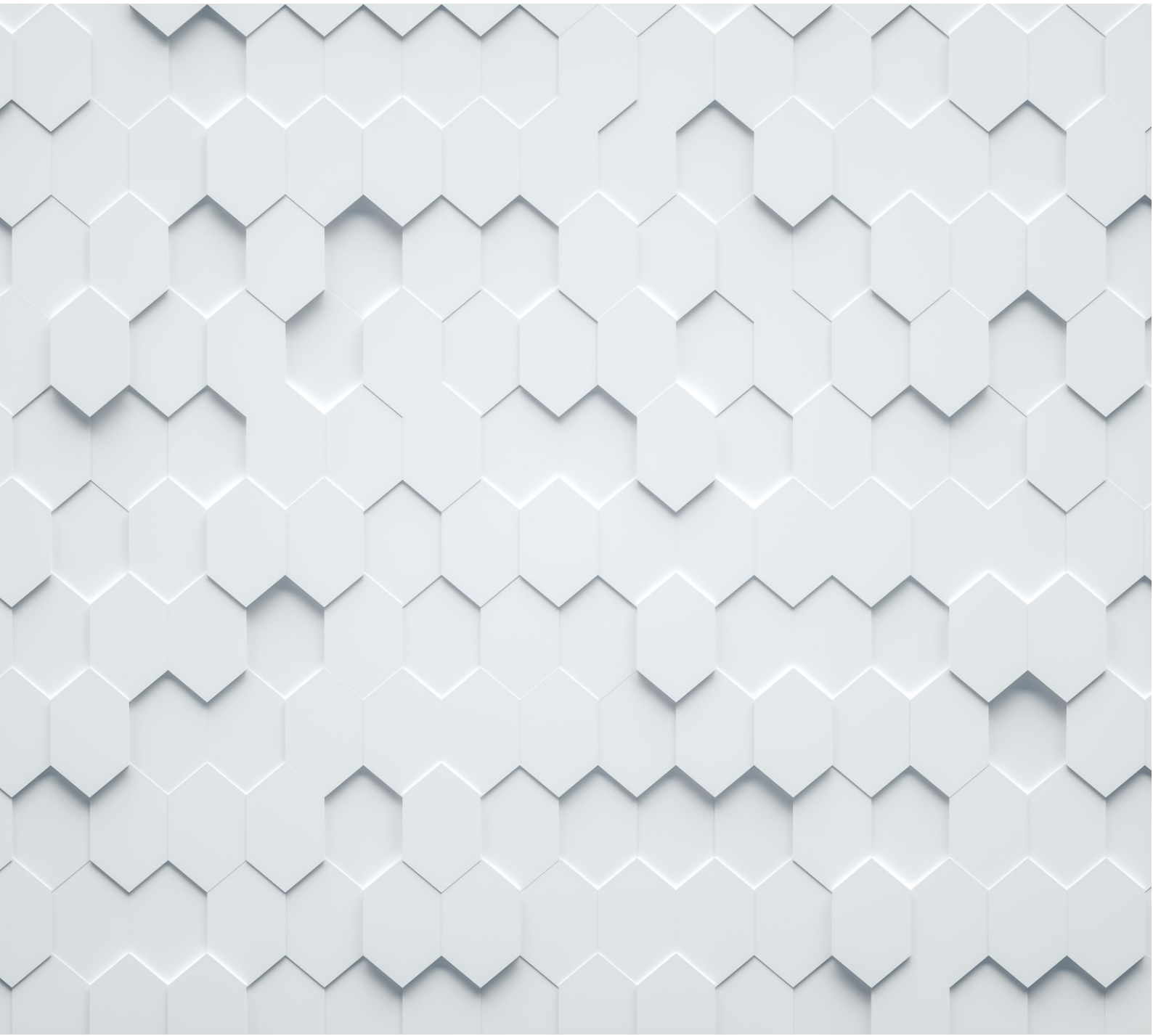


Figura 79: Estrategia. El anotador balanceado. Fuente: Elaboración propia (2023).

QUINTA UNIDAD

LOS COSTOS Y LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN



1. RELACIÓN ENTRE CONTABILIDAD DE COSTOS Y CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y GERENCIAL

1.1. Conceptos fundamentales

La gestión empresarial se enfrenta a un constante cambio de situaciones que pueden afectar directamente su rendimiento, y es por ello que la información precisa y oportuna acerca de los costos y gastos en los que incurre la organización, resulta crucial para la toma de decisiones razonadas, informadas y pertinentes.

Como menciona Giovanny E. Gómez (2019), la contabilidad de costos se constituye en un mecanismo fundamental para proporcionar información útil y relevante a los mandos altos, gerencia y departamento administrativo; en la medida en que les permite conocer con exactitud cuáles son los costos que deben tenerse en cuenta para la producción de bienes y servicios.

De acuerdo con estudios recientes, el uso de la contabilidad de costos se ha convertido en una práctica cada vez más popular en el entorno empresarial latinoamericano (García, 2020; González, 2021). Estos estudios sugieren que permite "una mejor toma de decisiones en diferentes áreas de la empresa, como la fijación de precios, evaluación de la rentabilidad de los productos y servicios e identificación de áreas donde se pueden realizar ajustes para mejorar la eficiencia y reducir costos".

> *Es importante destacar que el concepto de costo se refiere al valor que se sacrifica al obtener bienes o servicios, ya sea reduciendo activos o incurriendo en pasivos en el momento de obtener beneficios (Vargas, 2022).*

Este concepto es fundamental para entender la lógica de la contabilidad de costos, ya que permite determinar con precisión cuánto cuesta producir cada bien o servicio, y de esta manera, establecer estrategias y tomar decisiones informadas para el éxito de la empresa.

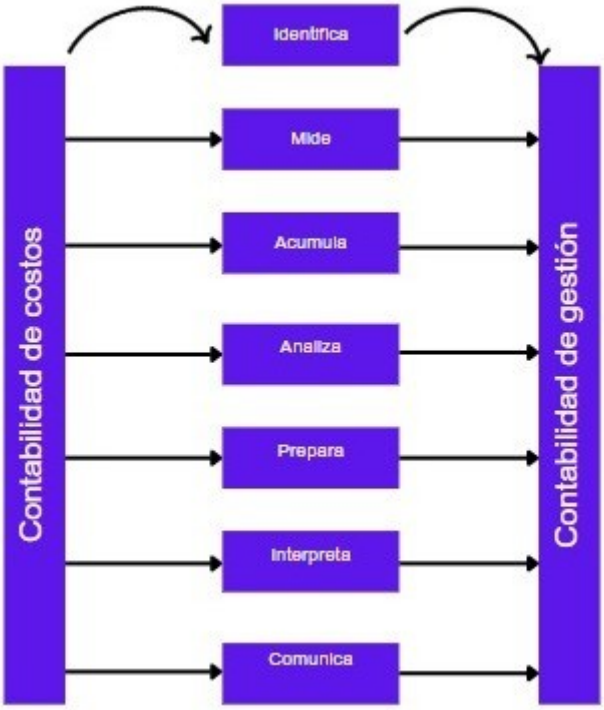


Figura 80: Fuente: Conceptos contabilidad de costos/contabilidad de gestión. Elaboración propia (2023).

Entre otros conceptos de relevancia, se encuentran los siguientes:

- *Análisis de costo: El análisis de costos es una práctica muy significativa dentro del ámbito de la gestión empresarial, ya que permite examinar la composición del concepto de costo y determinar si sus posiciones fijas o variables son identificables. Como menciona Villarreal (2019), es una herramienta útil para identificar aquellos costos que son más relevantes para la empresa y, por lo tanto, deben ser monitoreados y controlados de manera más rigurosa. En este sentido, es importante destacar que el análisis de costos puede ser aplicado a diferentes áreas de la empresa, como la producción, marketing y gestión financiera (Gómez, 2020; Mendoza, 2021). En cada una de estas áreas, el análisis de costos permite identificar aquellos elementos que generan un mayor costo para la empresa y, de esta manera, establecer estrategias para mejorar la eficiencia y reducir costos.*

- *El método del Punto Alto-Punto Bajo: es una técnica comúnmente utilizada en la contabilidad de costos para estimar costos fijos y variables de una empresa. Según lo mencionado por Pérez y Molina (2019), este método se basa en una función lineal que se enfoca en determinar los niveles más altos y más bajos de una actividad para luego interpolar entre ellos. La aplicación se realiza a través de una serie de pasos. En primer lugar, es necesario seleccionar la actividad que se utilizará como denominador y, a continuación, identificar un nivel en el que los costos fijos permanezcan constantes. Posteriormente, se debe determinar el costo total en los dos niveles identificados y finalmente se interpola entre ellos para obtener los costos fijos y variables. Es importante destacar que este método puede tener limitaciones en su aplicación, ya que sólo se basa en dos observaciones y no toma en cuenta otros factores que pueden afectar los costos de una empresa en diferentes períodos. Por tanto, es recomendable utilizarlo en conjunto con otros para obtener una visión más completa de los costos de una empresa (Vargas, 2020).*

- *Interpolación: es una herramienta importante para la determinación del costo fijo en un rango determinado de producción. Al respecto, Gómez y Pérez (2019), manifiestan que la interpolación es un método que se utiliza para obtener un valor que se encuentra entre dos datos conocidos, en este caso, los niveles de producción más alto y más bajo. Este proceso se realiza restando el volumen máximo al volumen mínimo y luego restando el costo máximo al costo mínimo. Posteriormente, la diferencia de costos se divide entre la diferencia de volúmenes para determinar el costo fijo en ese rango de producción. Es importante destacar que la interpolación es un método que puede presentar limitaciones en la precisión de los resultados, ya que asume que el comportamiento de los costos es lineal y no tiene en cuenta otros factores que podrían influir en los costos fijos, como los cambios en la tecnología, la inflación o la regulación gubernamental. Por lo tanto, es importante evaluar la validez de los resultados obtenidos a través de la interpolación y considerar otros métodos de análisis de costos.*

- *Gráfica de dispersión: La representación gráfica de datos es una herramienta fundamental en el análisis de costos, y una de las más utilizadas es la gráfica de dispersión. Esta gráfica consiste en representar una serie total de observaciones en un plano cartesiano, donde cada eje representa una variable. Al graficar estos puntos, se puede determinar una aproximación visual de la relación existente entre las variables, a través de una línea que se ajuste a la distribución de los puntos. Según lo mencionado por Gómez (2019), es una técnica útil para visualizar la relación entre dos variables y determinar si existe una correlación entre ellas. Además, esta herramienta puede ser utilizada para identificar valores atípicos que pueden afectar la exactitud del análisis de costos. Por su parte, Rodríguez (2020) señala que permite identificar patrones y tendencias en datos, lo que puede ser de gran ayuda para la toma de decisiones en la gestión empresarial. Así mismo, el autor destaca la importancia de utilizar esta técnica en conjunto con otras herramientas de análisis de costos, para obtener resultados más precisos y completos.*

- *Técnica de mínimos cuadrados: se constituye en una herramienta estadística ampliamente utilizada para el análisis de costos y toma de decisiones empresariales. Se utiliza para determinar la relación entre una variable dependiente, como el costo, y una o más variables independientes, como el nivel de actividad. Pérez (2019), por ejemplo, manifiesta que los mínimos cuadrados se basan en la idea de encontrar la línea recta que mejor se ajusta a los datos, minimizando la suma de los errores cuadráticos. Se utiliza para estimar el cambio promedio en el costo en función de cambios en el nivel de actividad, lo que permite a los analistas de*

costos y gerentes tener una idea clara de cómo cambia el costo en función de la actividad. Además, como señala García (2021), los mínimos cuadrados también pueden ser utilizados para predecir futuros costos en función de niveles de actividad proyectados. Esta herramienta es particularmente útil en la planificación y presupuestación empresarial, ya que permite a las empresas estimar con precisión los costos futuros y planificar en consecuencia.

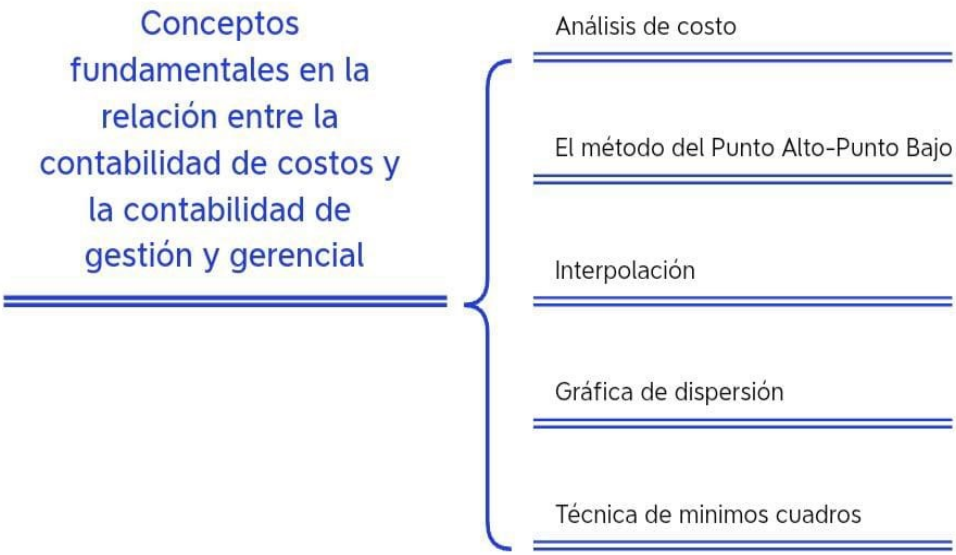


Figura 81: Conceptos fundamentales en la relación entre la contabilidad de costos y la contabilidad de gestión y gerencial. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.2. Contabilidad de costos

Sin duda, las contabilidad de costos se constituye en uno de los mecanismos fundamentales para la consolidación de las entidades, ya que proporciona información relevante en la evaluación de la gestión administrativa y gerencial de una empresa. En este sentido, Chaves y González (2019), destacan que permite conocer el costo real de productos y servicios ofrecidos, lo que facilita la toma de decisiones e implementación de estrategias adecuadas para el crecimiento y desarrollo de la organización.

De esta manera, para que la información suministrada por la contabilidad de costos sea comprensible, útil y comparable, es necesario que "se base en los ingresos y costos pasados necesarios para el costeo de productos, así como en ingresos y costos proyectados para la toma de decisiones". Al respecto, Ruiz (2020), manifiesta que "la proyección de costos y comparación con los ingresos proyectados permiten a las empresas planificar su crecimiento y desarrollar estrategias de mercado adecuadas".

Por tanto, resulta significativo que las empresas implementen sistemas de contabilidad de costos eficaces y actualizados para garantizar precisión y confiabilidad de la información que se utiliza en la toma de decisiones gerenciales; coincidiendo con Peralta y Peña (2021), cuando refieren que es un mecanismo valioso para la gestión estratégica permitiendo la identificación de áreas problemáticas y la adopción de medidas correctivas oportunas para mejorar la rentabilidad y eficiencia de la organización.

De acuerdo con estas premisas, para proporcionar información relevante y precisa sobre los costos, es fundamental contar con un "Pool" de información de costos que clasifique los datos según diferentes categorías. Según lo señalado por Gómez y Pérez (2019), las mismas incluyen: "a) Elementos del producto, b) Relación con la producción, c) Relación con el volumen, d) Capacidad para asociarlos, e) Departamento donde se incurrieron, f) Actividades realizadas, g) Período en que se van a cargar los costos al ingreso y, h) Relación con la planeación, el control y la toma de decisiones".

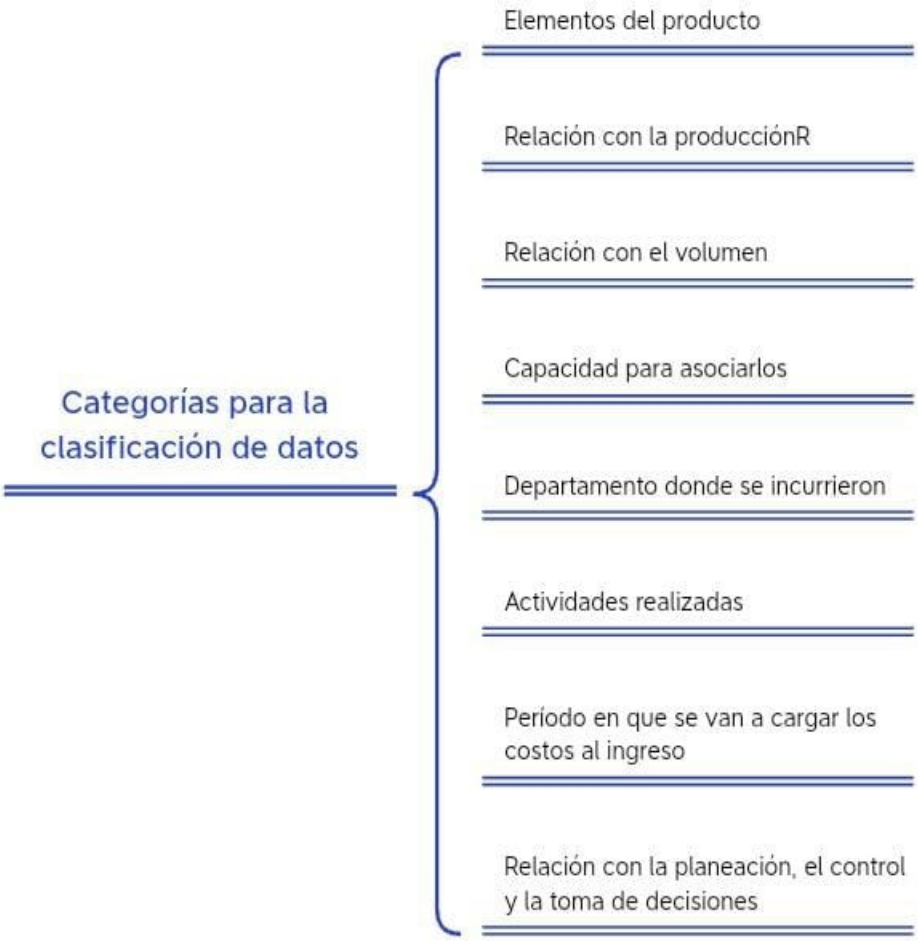


Figura 82: Categorías para la clasificación de datos. Fuente: Elaboración propia (2023)

Ello, permite a las empresas identificar las áreas problemáticas y tomar medidas para mejorar la eficiencia y rentabilidad de la organización. Cabe destacar lo planteado por Torres y Martínez (2020), cuando infiere que la información precisa sobre los costos es especialmente relevante en el contexto actual de incertidumbre y competencia en el mercado, ya que permite a las empresas ajustar sus estrategias y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno empresarial.

1.2.1. Aspectos relevantes que fundamentan la información en la contabilidad de costos

1.2.1.1. Elementos de un producto

Como afirman Álvarez y Gutiérrez (2020), los elementos de costo son los componentes principales de un producto y se pueden clasificar en materiales, "mano de obra y costos indirectos de fabricación. Estos elementos son fundamentales para el cálculo del costo total del producto y, por tanto, para la medición del ingreso y fijación del precio de venta".

a. Materiales: "Son los principales recursos que se usan en la producción; estos se transforman en bienes terminados con la ayuda de la mano de obra y los costos indirectos de fabricación".

– *Directos: "Son todos aquellos que pueden identificarse en la fabricación de un producto terminado, fácilmente se asocian con éste y representan el principal costo de materiales en la elaboración de un producto".*

– *Indirectos: "Son los que están involucrados en la elaboración de un producto, pero tienen una relevancia relativa frente a los directos".*

b. Mano de obra: "Es el esfuerzo físico o mental empleados para la elaboración de un producto".

– *Directa: "Es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con este con facilidad y que tiene gran costo en la elaboración".*
– *Indirecta: "Es aquella que no tiene un costo significativo en el momento de la producción del producto".*

c. Costos indirectos de fabricación (CIF): "Son todos aquellos costos que se acumulan de los materiales y la mano de obra indirectos mas todos los incurridos en la producción pero que en el momento de obtener el costo del producto terminado no son fácilmente identificables de forma directa con el mismo".

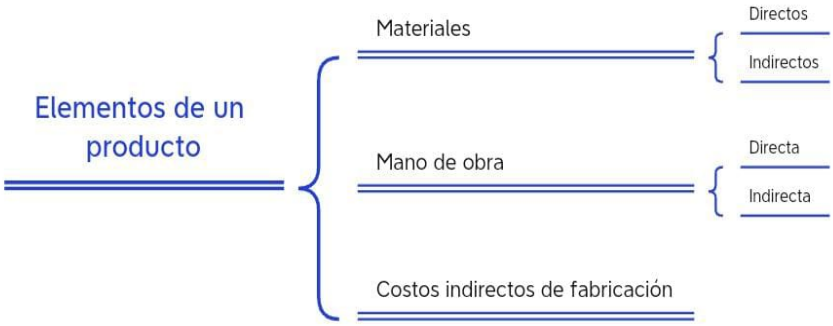


Figura 83: Elementos de un producto. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.2.2. Clasificación de los costos

1.2.2.1. De acuerdo con la función en la que se originan

La clasificación de los costos según su función de origen es esencial para entender la estructura de costos de una empresa y facilitar la toma de decisiones gerenciales. Según Hernández y Guzmán (2019), se pueden clasificar en tres categorías: Costos de producción, costos de distribución y costos de administración.

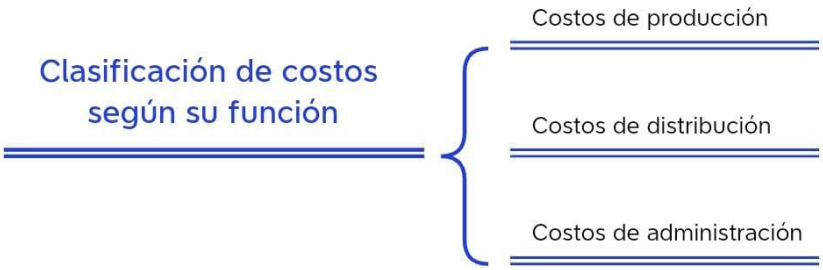


Figura 84: Clasificación de costos según su función. Fuente: Elaboración propia (2023)

Los costos de producción están asociados con la transformación de materias primas en productos terminados. "Estos costos incluyen materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación". Los costos de distribución, por otro lado, se refieren a los costos de enviar los productos terminados al mercado, tales como transporte y almacenamiento. Finalmente, los costos de administración incluyen todos los gastos de oficina y administrativos necesarios para el funcionamiento de la empresa, como la contabilidad, la nómina y los costos legales.

1.2.2.2. De acuerdo con su identificación con una actividad o producto

La clasificación de los costos, según su identificación con una actividad o producto, es otra forma importante de entender la estructura de costos de una empresa y tomar decisiones gerenciales informadas. Según un estudio de Andrade y Cámara (2021), esta clasificación de costos se divide en: Costos directos y Costos indirectos.



Figura 85: Clasificación de costos según su identificación con una actividad o producto. Fuente: Elaboración propia (2023)

Los costos directos son aquellos que se pueden identificar y asignar fácilmente a un producto o actividad específica. Por ejemplo, costos de los materiales directos utilizados en la producción de un producto son un costo directo. Los costos indirectos, por otro lado, no pueden identificarse fácilmente con una actividad o producto específico, como los gastos generales de fábrica o los salarios de los supervisores de producción. Estos costos indirectos requieren una asignación proporcional a través de la utilización de una tasa de costos indirectos.

Así, la comprensión de la clasificación de costos, según su identificación con una actividad o producto, permite a los gerentes una mejor comprensión de la estructura de costos de su empresa y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la fijación de precios.

1.2.2.3. Según el tiempo que se enfrentan a los ingresos

Esta clasificación resulta significativa, para evaluar la rentabilidad y la viabilidad financiera de una empresa a largo plazo. De esta manera, Torres y García (2020), manifiestan que esta clasificación de costos se divide en: Costos a corto plazo y Costos a largo plazo.



Figura 86: Clasificación de costos según el tiempo que se enfrenta a los ingresos. Fuente: Elaboración propia (2023)

Los costos a corto plazo son aquellos que se incurren en un período de tiempo relativamente corto y no pueden ser fácilmente modificados. Por ejemplo, los costos de los materiales directos utilizados en la producción de un producto son costos a corto plazo, ya que la empresa no puede cambiar los precios de los materiales directos en el corto plazo.

Mientras, los costos a largo plazo son aquellos que se incurren en un período de tiempo más largo y que pueden ser modificados en el futuro. Por ejemplo, la inversión en maquinaria y equipos es un costo a largo plazo, ya que la empresa puede decidir invertir más o menos en estos activos en el futuro.

Es importante que las empresas identifiquen y gestionen adecuadamente sus costos a largo y corto plazo para garantizar una rentabilidad sostenible. Además, puede ser útil en la toma de decisiones gerenciales, ya que permite a la empresa evaluar la rentabilidad de las decisiones a largo plazo y anticipar los cambios en los costos futuros.

1.2.2.4. Según control sobre la ocurrencia del costo

Una de las formas de clasificación de los costos que se ha propuesto en la literatura especializada es por su control sobre la ocurrencia del costo. En este sentido, pueden ser clasificados como: Contables y No contables.

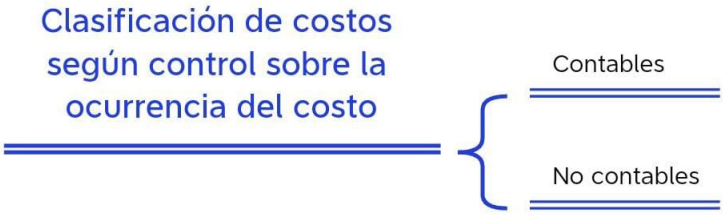


Figura 87: Clasificación de costos según control sobre la ocurrencia del costo. Fuente: Elaboración propia (2023)

Según Gómez (2020), los costos contables son aquellos que pueden ser medidos y "registrados en la contabilidad de la empresa, tales como los costos de materiales directos, costos de mano de obra y costos indirectos de fabricación". Estos costos son esenciales para la toma de decisiones de la empresa, ya que permiten identificar el costo real de producción y, por lo tanto, establecer precios competitivos.

Por otro lado, los costos no contables son aquellos que no pueden ser medidos fácilmente en la contabilidad de la empresa. Así mismo, Pérez, M. (2021), indica que los costos no contables incluyen los costos de oportunidad, costos de calidad y de imagen. Estos costos son importantes para la empresa, ya que pueden afectar la percepción del cliente sobre la calidad de los productos o servicios ofrecidos, así como su decisión de compra.

1.2.2.5. De acuerdo con su comportamiento

En este sentido, la clasificación de los costos por su comportamiento implica agruparlos en tres categorías: Costos variables, Costos fijos y Costos semifijos.



Figura 88: Clasificación de costos de acuerdo con su comportamiento. Fuente: Elaboración propia (2023)

Los costos variables son "aquellos que varían directamente con el nivel de actividad de la empresa". Según Ramírez (2021), estos costos se relacionan con "la producción o venta de un producto o servicio y varían en función de la cantidad producida o vendida". Ejemplos de costos variables incluyen: "los costos de materiales

directos y los costos de mano de obra directa. Los mismos fluctúan en proporción a una actividad o volumen base ya sea producción o venta; b) Deben estar relacionados con una actividad dentro de un tramo normal o categoría relevante de alguna actividad y, en total, son variables y, unitarios, son constantes".

Por otro lado, los costos fijos son "aquellos que permanecen constantes independientemente del nivel de actividad de la empresa". Según González (2019), estos costos no "se relacionan directamente con la producción o venta de un producto o servicio, sino que son costos que la empresa incurre para mantener su capacidad productiva". Ejemplos de costos fijos incluyen "costos de arrendamiento y los costos de depreciación". En resumen: No son afectados por cambios de actividad dentro de un rango relevante; permanecen constantes en un amplio intervalo. "Se relacionan con un período contable y son variables por unidad y fijos en su totalidad".

Finalmente, los costos semifijos son "aquellos que tienen componentes tanto fijos como variables". Según la tesis doctoral de Pérez (2020), estos costos "tienen una parte fija que no varía con el nivel de actividad de la empresa, y una parte variable que varía en función del nivel de actividad". Ejemplos de costos semifijos incluyen los "costos de mantenimiento y de servicios públicos". Estos pueden ser: "Semivariables, cuando la parte fija del costo semivariable representa un cargo mínimo, siendo la parte variable la que adquiere un mayor peso dentro del costeo del producto". Por otra lado, pueden ser Escalonados, es decir, "la parte de los costos escalonados cambia a diferentes niveles de producción puesto que estos son adquiridos en su totalidad por el volumen".

1.2.2.6. Según el tipo de sacrificio en que se ha incurrido

La clasificación de los costos según el tipo de sacrificio en que se ha incurrido es esencial para la gestión empresarial, ya que permite identificar diferentes tipos de costos y su relación con productos o servicios ofrecidos. Esta clasificación puede realizarse de diferentes maneras, dependiendo del criterio utilizado para agruparlos.

- *Costos desembolsables: Uno de los criterios de clasificación es de acuerdo con si son desembolsables o no. Los costos desembolsables son "aquellos que implican un sacrificio económico para la empresa, como costos de materiales directos, costos de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, y que son registrados en la contabilidad de la empresa". Según Herrera (2019), estos costos "son esenciales para la toma de decisiones de la empresa, ya que permiten identificar el costo real de producción y, por tanto, establecer precios competitivos".*

- *Costos de oportunidad son aquellos que "no implican un desembolso económico, pero conllevan la renuncia a una oportunidad alternativa". Según Martínez (2020), pueden incluir "el tiempo dedicado a una actividad en lugar de dedicarlo a otra actividad más rentable o el costo de no aprovechar una oportunidad de inversión". Estos costos son importantes para la empresa, ya que pueden afectar su rentabilidad a largo plazo.*



Figura 89: Clasificación de costos según el tipo de sacrificio en que se ha incurrido. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.2.2.7. De acuerdo con el cambio originado por el aumento o disminución en la actividad

Esta clasificación puede realizarse de acuerdo con diferentes criterios:

- *Costos sumergidos: también conocidos como costos hundidos, son aquellos que ya han sido incurridos y no pueden ser recuperados, independientemente de las decisiones que se tomen en el futuro. Según Torres (2020), estos costos no deben ser considerados al tomar decisiones futuras, ya que no están relacionados con costos futuros en que se puedan incurrir. Ejemplos de costos sumergidos incluyen: costos de investigación y desarrollo de un producto que no ha tenido éxito en el mercado.*

- *Costos diferenciales son aquellos que varían en función de la decisión que se tome. Según el estudio de Gómez (2019), estos costos se dividen en costos decrementales e incrementales. Los costos decrementales son aquellos que disminuyen al tomar una decisión, mientras que los costos incrementales son los que aumentan al tomar una decisión. Ejemplos de costos diferenciales incluyen: Costos de materiales y costos de mano de obra.*

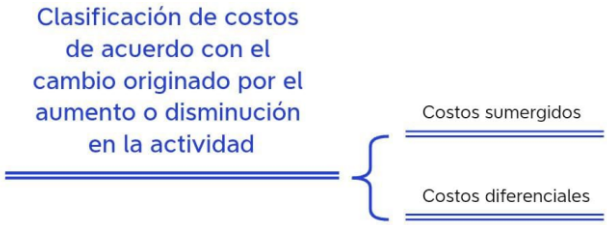


Figura 90: Clasificación de costos de acuerdo con el cambio originado por el aumento o disminución en la actividad. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.2.3. Relación de los costos con la producción

La relación entre los costos y la producción es resulta muy significativa para la gestión empresarial, ya que permite una adecuada asignación de recursos y una mayor eficiencia en la toma de decisiones. En este sentido, es importante tener en cuenta la clasificación de los costos según su relación con la producción.

- *Costos primos: "son aquellos que están directamente relacionados con la producción de un producto o servicio". Según la revista científica de Economía y Negocios de Latinoamérica (2020), estos costos incluyen los materiales directos y la mano de obra directa, y son conocidos como los costos básicos de la producción. Es decir, sin estos elementos, no sería posible llevar a cabo la producción de un bien o servicio.*

Costos pros = MD + MOD

- *Costos de conversión son aquellos que están relacionados con la transformación de los materiales directos en productos terminados. Al respecto, Gómez (2019), manifiesta que estos costos incluyen la mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Los costos indirectos de fabricación "son aquellos que no son fácilmente identificables o cuantificables de forma individual, como los gastos generales de fábrica".*

Costos de conversión = MOD + CIF



Figura 91: Costos según su relación con la producción. Fuente: Elaboración propia (2023)

Es importante destacar que la adecuada identificación y control de los costos primos y los costos de conversión son fundamentales para el cálculo del costo total de producción de un bien o servicio. Además, esto permite a la empresa identificar cuáles son los componentes que representan mayores costos y buscar maneras de reducirlos para mejorar la rentabilidad.

1.2.4. Relación con el volumen

La importancia de la relación entre los costos y el volumen de producción resulta muy importante para efectos de la toma de decisiones, ya que el análisis de esta es esencial para el proceso de planeación y control de costos. Según García y Molina (2019), los costos varían en función de los cambios en el volumen de producción y este aspecto es fundamental en el costeo de un producto.

De acuerdo con lo expuesto por Pérez y García (2020), la relación entre el costo y el volumen de producción se puede describir de la siguiente manera:

- *Los costos variables cambian en proporción al volumen, es decir, "a medida que aumenta el volumen de producción, los costos variables también aumentan en proporción".*

- *Los costos variables por unidad permanecen constantes cuando "se modifica el volumen de producción, lo que significa que el costo variable de producir una unidad de producto no cambia independientemente del volumen total producido".*

- *Los costos fijos totales permanecen constantes cuando "se varía el volumen de producción, es decir, el costo fijo total de producción se mantiene constante independientemente del volumen producido".*

- *Los costos fijos por unidad aumentan "cuando el volumen de producción disminuye y viceversa". Según la investigación de Torres (2019), esto se debe a que, "al disminuir el volumen de producción, los costos fijos se distribuyen en menos unidades de producto, aumentando así el costo fijo por unidad".*

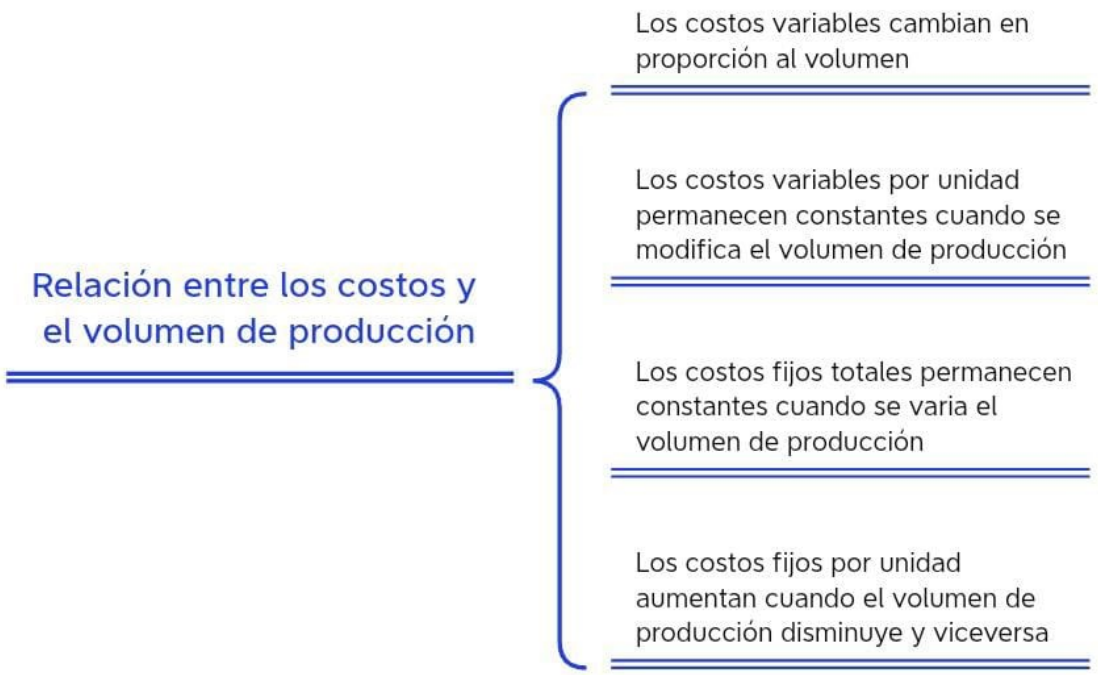


Figura 92: Relación entre los costos y el volumen de producción. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.2.5. Capacidad para asociar los costos

La capacidad de la gerencia para asociar los costos es crucial en la gestión empresarial, ya que permite una mejor comprensión de los costos de producción y su distribución en los diferentes departamentos o áreas de la empresa. Según lo expuesto por Gómez y Ortiz (2021), se clasifican en directos e indirectos, dependiendo de la capacidad de la gerencia para asociarlos de manera específica.

- *Costos directos: son aquellos que "se pueden asociar fácilmente con artículos o áreas específicas. Un ejemplo claro son los materiales y la mano de obra directa". Según lo planteado por Pérez (2019), tienen un "impacto directo en el costo del producto y su control es fundamental en la toma de decisiones empresariales".*

- *Costos indirectos: No se pueden asociar directamente con ningún artículo o área, ya que "son comunes a muchos artículos". Por tanto, se deben "asignar a los diferentes departamentos o áreas mediante técnicas de asignación, como el costeo por absorción". Según Torres (2020), la asignación adecuada de los costos indirectos es esencial "para obtener información precisa sobre costos de producción y tomar decisiones informadas en la gestión empresarial".*



Figura 93: Clasificación de los costos según su capacidad para asociar. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.2.6. Departamento donde se incurrieron los costos

La estructura organizativa de una empresa y la división de los costos en departamentos son fundamentales para una gestión empresarial efectiva. Ante esto, Jiménez (2021), manifiesta que "el costeo por departamentos ayuda a la gerencia a controlar costos indirectos y a medir el ingreso". Esto permite una mejor comprensión de "los costos de producción y su distribución entre los diferentes departamentos o áreas de la empresa". En las empresas manufactureras, se encuentran los siguientes tipos de departamentos:

- *Departamentos de producción: "Aquellos que contribuyen directamente a la producción de un artículo, y pueden incluir los departamentos donde tienen lugar los procesos de conversión o de elaboración. Las operaciones manuales y mecánicas realizadas directamente sobre el producto son parte de estos departamentos". Así Pérez (2019), expresa la importancia de tener una "comprensión detallada de los costos de producción de cada departamento de producción para poder tomar decisiones informadas en la gestión empresarial".*

- *Departamentos de servicios: son aquellos que "no están directamente relacionados con la producción de un artículo. Su función principal consiste en suministrar servicios a otros departamentos, como el departamento de contabilidad o el departamento de recursos humanos". Al respecto, Torres (2020), infiere que "los costos de estos departamentos, por lo general, se asignan a los departamentos de producción". Esto se hace mediante "técnicas de asignación, como el costeo por absorción, que permite que los costos indirectos sean asignados de manera más precisa y justa a los departamentos correspondientes".*

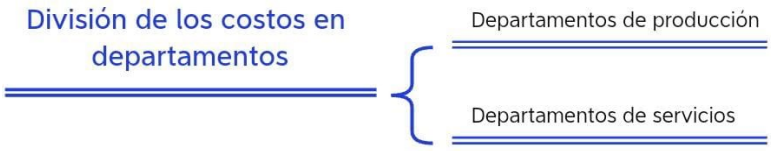


Figura 94: División de los costos en departamentos. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.2.7. Actividades realizadas

La clasificación de los costos por función es una práctica común en la gestión empresarial y es importante, porque precisa la compresión de cómo se acumulan los costos según la actividad realizada en la empresa. Como señala González (2021), la correcta identificación y clasificación de los costos por función permite a la gerencia tomar decisiones informadas en relación con la asignación de recursos y la planificación financiera a corto y largo plazo. Según la actividad los costos se dividen en:

- *Costos de manufactura, como bien menciona García (2020), "son aquellos que se relacionan directamente con la producción de un artículo". Esto incluye: "costos de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación". Estos, son fundamentales para determinar el costo total de producción de un producto y, por tanto, establecer precios de venta adecuados.*

- *Costos de mercadeo: Se relacionan con la promoción y venta de un producto o servicio, y según lo planteado por Rodríguez (2019), pueden incluir gastos en publicidad, investigación de mercado, entre otros.*
- *Costos administrativos: Pérez (2021), los relaciona "con la dirección, control y operación de una compañía, e incluyen el pago de salarios a la gerencia y al staff".*

- *Costos financieros: se corresponden con "la obtención de fondos para la operación de la empresa, como los intereses que la compañía debe pagar por préstamos y costo de otorgar crédito a los clientes", según Gómez (2020).*



Figura 95: Clasificación de los costos según la actividad realizada. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.2.8. Período en que los costos se cargan al ingreso

El abordaje de este criterio sobre los costos según el periodo en que se cargan al ingreso, sin duda, resultan significativos para la gestión financiera de una empresa. En este caso, Pérez (2019), manifiesta que algunos costos se registran inicialmente como activos y se deducen a medida que expiran, mientras que otros se registran como gastos desde el principio. Es importante destacar que la clasificación de los costos en categorías con respecto a los periodos que benefician es una herramienta esencial "para la medición del ingreso y preparación de estados financieros", como bien explica Hernández (2021).

De esta manera, se logra asociar gastos con los ingresos en el periodo apropiado, lo que permite una mejor planificación financiera a corto y largo plazo. Se divide en:

– *Costos del producto: es importante mencionar que estos se "identifican directa e indirectamente con el producto y no proporcionan beneficios hasta que se venda el producto", tal como indica Martínez (2020). Por lo tanto, estos costos "se inventarían hasta la terminación del producto y, una vez que se venden, sus costos totales se registran como un gasto denominado costo de los bienes vendidos".*

– *Costos del periodo: "no están directa ni indirectamente relacionados con el producto y se cancelan inmediatamente, ya que no se puede determinar ninguna relación entre el costo y el ingreso", según lo planteado por Romero (2021). Es importante tener en cuenta esta distinción para una adecuada planificación y control financiero.*

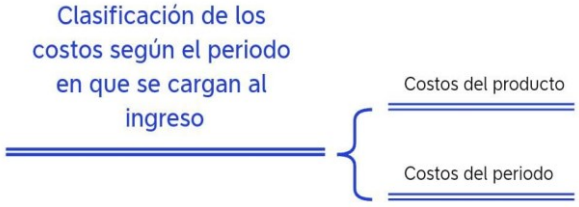


Figura 96: Clasificación de los costos según el periodo en que se cargan al ingreso. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.2.9. Relación con la planeación, el control y la toma de decisiones

Sin duda, los costos como objeto de estudio se constituyen en un proceso fundamental para la gestión empresarial, y su correcta clasificación en diferentes categorías puede ser de gran utilidad en la planeación, control y toma de decisiones de una empresa. Entre estos costos se pueden destacar:

– *Costos estándares y presupuestados: son útiles para establecer objetivos y evaluar el desempeño (Sánchez, 2019).*
– *Costos controlables y no controlables: permiten a los administradores identificar aquellos costos que pueden ser modificados y los que no, respectivamente, según lo indica el estudio de Gómez (2021).*
– *Costos fijos comprometidos y discrecionales: La distinción entre ambos también es importante, ya que permite a la gerencia identificar aquellos costos que son necesarios para mantener la operación de la empresa (fijos comprometidos) y aquellos que pueden ser ajustados de acuerdo a la situación actual de la empresa (fijos discrecionales), como menciona González (2020).*
– *Costos relevantes e irrelevantes: estos son esenciales para la toma de decisiones. Los costos relevantes son aquellos que tienen una incidencia directa en una decisión, mientras que los irrelevantes no tienen una influencia significativa en la toma de decisiones (Jiménez, 2022).*
– *Costos diferenciales: Son aquellos costos que varían entre diferentes alternativas de decisión, lo que permite a la gerencia evaluar la mejor opción según el estudio de Pérez (2020).*
– *Costos de oportunidad: representan el valor que se pierde al no tomar una determinada acción, como lo indica Rodríguez (2019).*
– *Costos de cierre de planta: Aquellos asociados "con la finalización de las operaciones de una empresa, y su correcta evaluación es esencial para una adecuada planificación financiera". (Torres, 2021).*

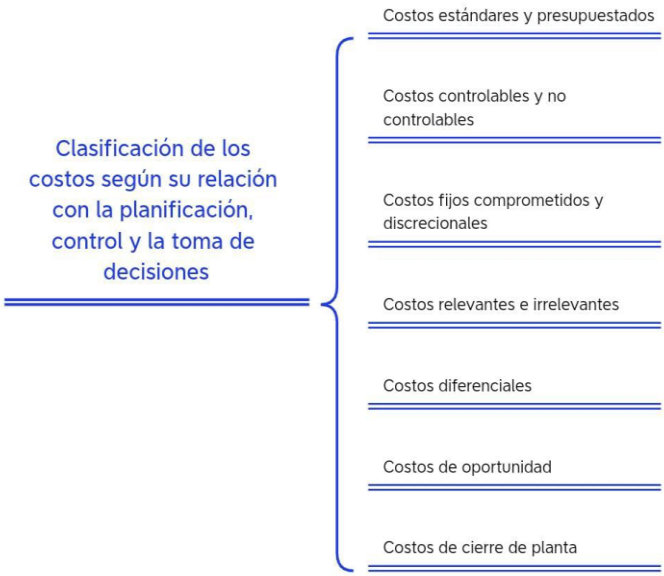


Figura 97: Clasificación de los costos según su relación con la planificación, control y la toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.3. La misión de la contabilidad de gestión y cambios de su contexto

La contabilidad de gestión ha evolucionado significativamente desde su concepción original en la década de 1960 y 1970, cuando se enfocaba exclusivamente en el análisis de costos para la toma de decisiones.

En la actualidad, el enfoque moderno de esta ha cambiado su concepto de performance y ha ampliado el análisis de costos para incluir una visión más holística y estructural con base en la calidad total y la cadena de valor. Esta nueva perspectiva considera todas las etapas del proceso productivo y evalúa la performance de cada actividad, reforzando aquellas que producen más valor agregado y eliminando las que no lo dan (Mayor Gamero, 2019).

Hay que considerar que la -performance- se define como una cadena de eventos que integran la gestión empresarial, desde la adquisición de recursos hasta la obtención de resultados en el mercado.

Este enfoque optimiza costos y brinda la posibilidad de crear nuevos procesos, como la reingeniería; que reduzcan costos y aumenten calidad de productos y gestión de procesos (Vidal, 2020).

Es importante mencionar que, aunque el enfoque moderno de la contabilidad de gestión se centra en la gestión concurrente y la optimización de costos, el costo histórico sigue cumpliendo una función importante al proporcionar datos para la construcción de modelos provisionales.

De hecho, la finalidad de la contabilidad de gestión es crear y proporcionar formas o modelos para el futuro (Hernández, 2022).

Un punto por destacar lo implica la visión de organización horizontal y transfuncional general, la cual se fundamenta por la responsabilidad en la calidad total del producto, lo que es valorado por la satisfacción del cliente. En este sentido, los costos asociados con esta satisfacción se denominan "Costos de Calidad" y deben ser considerados en la contabilidad de gestión (González, 2019).

2. Costos para planear utilidades y fijar precios

2.1. Extensión y naturaleza de la administración de costos en el ámbito financiero

El estudio de los costos ofrece oportunidades profesionales dentro del ámbito de las finanzas, con el fin de proyectar utilidades y determinar el precio de los bienes y los servicios. Para ello, es requisito conocer los factores siguientes:

2.1.1. Mercado de dinero y de capital

El mercado de dinero y de capital es un aspecto clave para la gestión financiera en las empresas, ya que en él se desarrollan una serie de factores que permiten manejar costos y obtener excedentes económicos (Zamora, 2020). Estos factores incluyen, entre otros, instituciones financieras como bancos, instituciones de crédito, seguros y ahorros, así como los instrumentos financieros como hipotecas y certificados (Molina, 2019).

Es importante destacar que el mercado de dinero y de capital es un espacio altamente técnico y complejo, por lo que su manejo debe ser oportuno y preciso. De hecho, el adecuado manejo de estos factores puede tener un impacto significativo en la salud financiera de la empresa y en su capacidad para generar valor económico (García, 2021).

Además, es esencial considerar que los instrumentos financieros disponibles en el mercado de dinero y de capital pueden variar en cuanto a sus características y riesgos asociados, por lo que es necesario realizar un análisis detallado antes de decidir sobre su utilización. Por ejemplo, las hipotecas pueden ofrecer una tasa de interés baja, pero están asociadas a un alto riesgo crediticio, mientras que los certificados pueden ser más seguros, pero con una menor tasa de retorno (Hernández, 2022).

2.1.2. Inversiones

El mundo de las inversiones financieras es un aspecto de estudio permanente para las empresas y su gestión financiera. En este ámbito, se realizan transacciones que afectan la estructura y comportamiento de los costos, y que pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad de la empresa (Rodríguez, 2019). Para ello, existen diversas instituciones financieras especializadas en inversiones, tales como casas de bolsa, fondos mutualistas y compañías de seguros (López, 2020). Sin embargo, para tomar decisiones informadas en cuanto a inversiones, es importante contar con la asesoría de expertos en consultoría financiera. Estos profesionales ofrecen orientación en áreas como el análisis de valores e inversiones, lo que permite a las empresas tomar decisiones acertadas y maximizar sus ganancias (González, 2021).

Cabe destacar que la inversión en el mercado financiero puede ser una actividad de alto riesgo, por lo que es importante contar con una estrategia bien definida y diversificar la cartera de inversión. Además, es fundamental tener en cuenta los objetivos de inversión y la tolerancia al riesgo de la empresa para evitar pérdidas significativas (Flores, 2022).

2.1.3. Administración financiera

La administración financiera está llamada a coadyuvar en el éxito de cualquier empresa, ya sea industrial, comercial o pública. Según Pérez (2020), la correcta gestión de los recursos financieros puede marcar la diferencia entre rentabilidad y la quiebra. De hecho, afecta directamente a la dinámica de costos y, en última instancia, a la obtención de utilidades (Gómez, 2021).

Es importante destacar que la eficiencia de la administración financiera depende en gran medida de la capacidad técnica del administrador financiero y su capacidad para adquirir y utilizar fondos de manera eficiente (Cárdenas, 2019). Para lograr esto, debe estar capacitado para tomar decisiones financieras acertadas que maximicen el valor de la empresa y definan formas alternativas de organización de negocios (López, 2022). Su función será más o menos eficiente en la medida del tipo de empresa; es decir, en la

estructura empresarial, existen varios tipos de empresas, cada una con sus propias características y requisitos de gestión financiera. Así, existen:

- *Empresas individuales o personas físicas: Relativamente sencillas y económicas de establecer, pero pueden tener dificultades para obtener grandes sumas de capital y enfrentan una responsabilidad ilimitada por las deudas de la empresa (González, 2020).*
- *Empresas con personas morales: Ofrecen una mayor capacidad de promoción y una responsabilidad compartida, pero pueden tener dificultades para transferir la propiedad y obtener grandes sumas de capital (Vargas, 2021).*
- *Corporaciones: Ofrecen una vida ilimitada, una responsabilidad limitada y facilidad para transferir acciones, pero establecerse con firmeza puede ser más complejo debido a los trámites grandes y costosos (Hernández, 2022).*

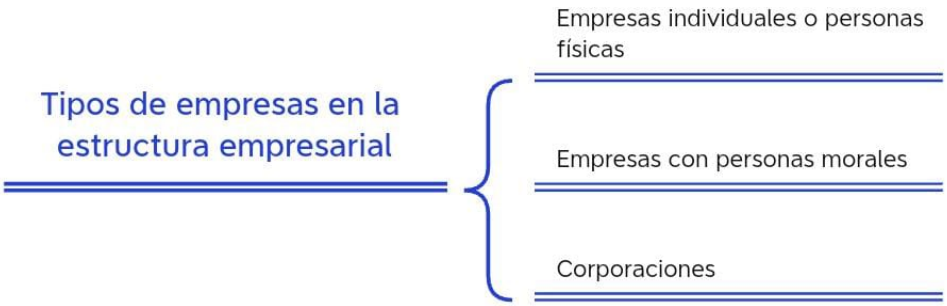


Figura 98: Tipos de empresas en la estructura empresarial. Fuente: Elaboración propia (2023)

En el caso de las corporaciones, éstas son organizaciones cuyo valor se ve maximizado a causa de sus siguientes características, y las economías de escala que les permite reducir costos:

- *Responsabilidad limitada, entre más bajo sea el riesgo, mayor será su valor.*
- *Mayores oportunidades de crecimiento dependen de la capacidad de la empresa para atraer capital.*
- *Liquidez a su valor del mercado justo, la facilidad con que se puede vender un activo y convertirlo en efectivo a un valor de mercado justo.*
- *Gravámenes fiscales que de acuerdo a una política fiscal adecuada son favorables.*



Figura 99: Características de las corporaciones. Fuente: Elaboración propia (2023)

2.2. Lugar del área de Costos en una organización típica de negocios

El área de costos es fundamental en cualquier organización de negocios, ya sea una empresa grande o pequeña. Según Gómez (2021), el área de costos es responsable de controlar los costos y gastos de la empresa y, por lo tanto, de maximizar su rentabilidad. Sin embargo, la ubicación de este departamento puede variar según el tamaño de la empresa y sus necesidades.

– *En una empresa grande, el área de costos suele estar ubicada dentro del departamento financiero y es supervisada por el director financiero (Cárdenas, 2019). Esto se debe a que las grandes empresas tienen un mayor volumen de transacciones y una complejidad en la gestión financiera, lo que requiere un mayor control y monitoreo de los costos (Pérez, 2020). Además, en las grandes empresas, el área de costos también puede estar en contacto directo con el área de producción y operaciones, para garantizar una gestión eficiente y reducir los costos de producción (López, 2022).*

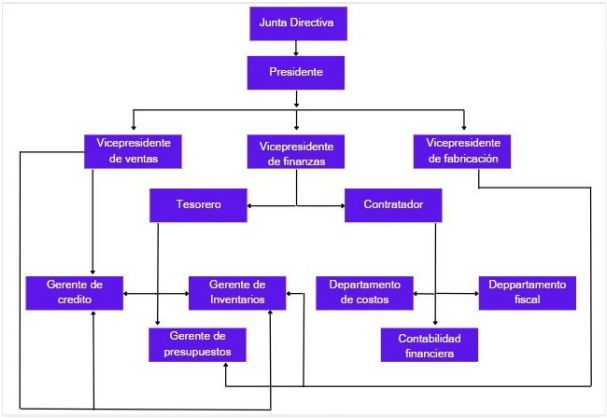


Figura 100: Modelo empresa grande. Fuente: Elaboración propia (2023).

– *En una empresa pequeña, el área de costos puede estar dentro del departamento de contabilidad o incluso en la gestión general de la empresa. Según González (2020), esto se debe a que las pequeñas empresas tienen menos transacciones y operaciones, por lo que el control de costos es menos complejo y puede ser manejado por una sola persona o departamento. Sin embargo, la importancia del control de costos sigue siendo crucial en las empresas pequeñas, ya que una mala gestión financiera puede llevar a la quiebra del negocio (Vargas, 2021).*

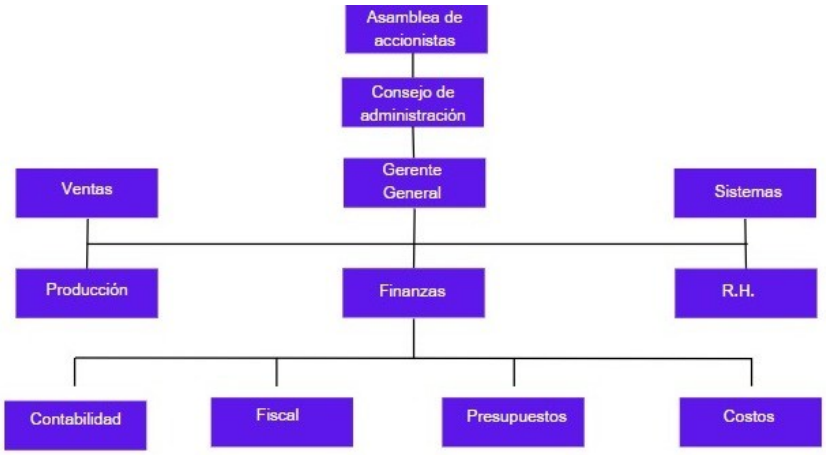


Figura 101: Modelo empresa pequeña. Fuente: Elaboración propia (2023).

Ahora bien, el área de costos es un elemento clave en la gestión financiera de cualquier empresa, ya sea grande o pequeña. La ubicación y estructura de este departamento puede variar según las necesidades y tamaño de la empresa, pero siempre será importante su correcta implementación y gestión para garantizar la rentabilidad y éxito del negocio (Hernández, 2022).

2.3. El costeo, volumen y utilidad, y la fijación de precios

2.3.1. Relación costo - volumen – utilidad

Para entender mejor la relación costo-volumen-utilidad (CVU), es importante tener en cuenta que los costos se dividen en costos fijos y costos variables. Los costos fijos son aquellos que no varían en función del nivel de producción o ventas, mientras que los costos variables sí lo hacen. En este orden de ideas, Herrera (2019), infiere que el análisis CVU utiliza esta información para calcular el punto de equilibrio, que es el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos y generar utilidades.

Es importante destacar que el análisis CVU no sólo se utiliza para determinar el punto de equilibrio, sino que también permite hacer proyecciones de utilidades para diferentes niveles de ventas y costos (López, 2021). De esta manera, los gerentes pueden tomar decisiones informadas sobre precios, costos y volumen de producción que afectan directamente la rentabilidad de la empresa.

Además, el análisis CVU también puede ser útil para evaluar diferentes escenarios y tomar decisiones estratégicas a largo plazo. Según González (2020), el CVU puede utilizarse para analizar el impacto de cambios en el mercado o en la estructura de costos de la empresa, lo que permite anticipar y planificar mejor el futuro.

2.3.1.1. Factores costos - factores ingresos

Se conceptualiza al factor de costos:

> *"como un cambio al factor que ocasionará una modificación en el costo total de un objeto de costos relacionado. Un factor de ingresos es cualquier circunstancia que afecta a los ingresos. Existen muchos factores de ingresos como son los cambios en el precio de venta, la calidad de producto y las exhibiciones de mercadotecnia afectan los ingresos totales". (Herrera, 2021)*

Para proyectar los ingresos y costos totales, se realizará un análisis que examine cómo las combinaciones de factores de ingresos y costos afectan la situación. Por el momento, asumimos que las unidades de producción son el único factor que influye en los costos e ingresos.

Las relaciones directas de costo-variable-unitario (CVU) son de gran importancia porque: a) han sido útiles en la toma de decisiones y b) ayudan a comprender relaciones más complejas.

El término CVU se utiliza para analizar el comportamiento de los costos totales, los ingresos totales y los ingresos operativos a medida que se producen cambios en los productos, los precios de venta y los costos variables o fijos. En este análisis, se considera un solo factor de ingresos y un solo factor de costos. La letra 'V' se refiere al volumen y está relacionada con los factores de producción, como las unidades fabricadas o vendidas. Por lo tanto, en este modelo, los cambios en los ingresos y costos son resultado de variaciones únicamente en el nivel de producción. (González, 2020)

2.3.1.2. Terminología

- *Entradas de operación: sinónimo de ventas.*

- *Costos de operación: "están constituidos por los costos variables de operación y los costos fijos de operación. También se refiere a los gastos de operación".*

Costos de operación = Costos variables de operación - Costos de operación

– *Ingreso de operación: "son las entradas para el período contable menos todos los costos de operación, incluyendo el costo de los bienes vendidos".*

Ingresos de operación = Entradas de operación - Costos de operación

– *Ingreso neto, es "el ingreso de operación más las entradas provenientes de no operación (generados por intereses) menos los costos no operativos (costo de intereses) menos el impuesto sobre ingresos".*

Ingreso neto = Ingreso de operación - Impuesto al ingreso



Figura 102: Terminología. Fuente: Elaboración propia (2023).

2.3.1.3. Supuestos en CVU

El análisis se basa en los siguientes supuestos:

– *Los costos totales pueden dividirse en "un componente fijo y uno variable respecto de un factor relacionado con la producción" (Ramírez, 2020).*

– *"El comportamiento de los ingresos totales de los costos totales es lineal en relación con las unidades de producción" (García, 2021).*

– *"No existe incertidumbre respecto de los datos de costos, ingresos y cantidades de producción utilizada" (Méndez, 2019).*

– *"El análisis cubre un solo producto o supone que una mezcla de ventas de productos permanece constante, independiente del cambio del volumen total de ventas" (Pérez, 2022).*

– *"Todos los ingresos y costos pueden agregarse y compararse sin considerar el valor del dinero en el tiempo" (González, 2021).*

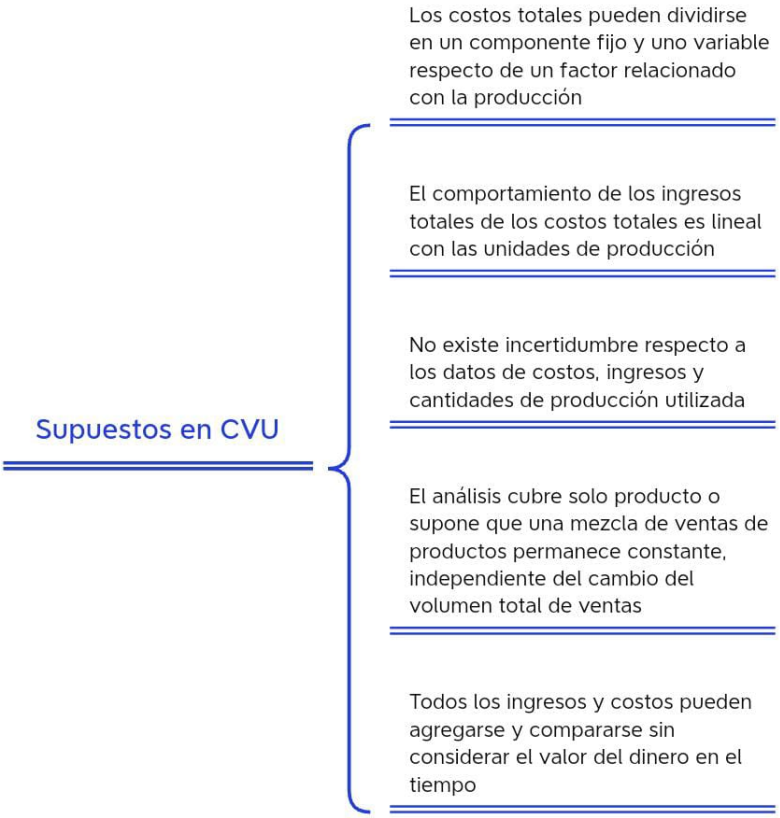


Figura 103: Supuestos en CVU. Fuente: Elaboración propia con datos documentados (2023)

2.3.1.4. Planeación de costos y CVU

El análisis CVU se constituye en un instrumento valioso para la gestión de costos empresariales, pero su aplicación debe hacerse de manera cuidadosa y crítica, considerando las limitaciones y supuestos del modelo. Es necesario que las empresas valoren la utilidad del análisis CVU en el contexto de sus propias operaciones y entorno de negocios para lograr una gestión de costos efectiva y rentable (Méndez, 2019).

Este enfoque permite a los gerentes y empresarios entender cómo los cambios en la producción y los costos pueden afectar los ingresos y la rentabilidad de una empresa.

De esta manera, el análisis CVU permite a las empresas identificar la estructura de costos más eficiente y rentable para su producción (García, 2020). Además, mediante su uso, las empresas pueden determinar el punto de equilibrio en sus operaciones, lo que es esencial para la elaboración de presupuestos y la toma de decisiones en la gestión de costos (Ramírez, 2021).

Sin embargo, cabe destacar que este análisis se basa en algunos supuestos, como la división de costos totales en componentes fijos y variables (Ramírez, 2020) y el comportamiento lineal de los ingresos totales en relación con las unidades de producción (García, 2021).

Por tanto, es imperativo considerar que estos supuestos pueden no ser aplicables en todos los casos y que se deben considerar otras herramientas y enfoques complementarios para la gestión de costos.

2.3.1.5. Efecto del horizonte de tiempo

El efecto del horizonte de tiempo es un factor importante que debe considerarse en el análisis de costos y su clasificación como fijos o variables. Como señala Alcántara (2021), los costos que se consideran fijos, a largo

plazo, pueden ser variables a corto plazo; debido a que el nivel de producción y costos asociados pueden cambiar en función de los cambios en el entorno empresarial.

Además, estudios como el de Hernández (2020) han encontrado que el horizonte de tiempo de planificación tiene un impacto significativo en la clasificación de costos como fijos o variables, ya que un horizonte más largo permite una mejor identificación de los costos que pueden variar en el tiempo.

A esto se suma lo planteado por Vargas (2019), cuando manifiesta que la falta de consideración del horizonte de tiempo puede llevar a errores en la determinación de los costos y, por ende, en la toma de decisiones empresariales. Por ello, se recomienda que se realice una revisión periódica de la clasificación de costos fijos y variables en función del horizonte de tiempo de planificación correspondiente.

2.3.1.6. Incertidumbre y análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una técnica esencial en la toma de decisiones empresariales en un entorno de incertidumbre. Al respecto, Villegas (2019), infiere que la incertidumbre puede presentarse en diferentes niveles y áreas de la empresa, lo que hace que el análisis de sensibilidad sea fundamental para la identificación de riesgos y oportunidades.

El margen de seguridad, como menciona Gutiérrez (2021), es un indicador importante que permite a las empresas estar preparadas para cualquier cambio inesperado en el entorno empresarial. Este indicador permite a la organización tener una idea clara del exceso de ingresos que se necesitan para cubrir costos fijos y obtener ganancias, lo que es esencial en un entorno de incertidumbre.

Al respecto, la construcción de un modelo para la toma de decisiones empresariales consta de cinco pasos fundamentales, como señala Martínez (2020). Estos pasos incluyen:

- *Identificación del criterio de selección de quién realiza la toma decisiones,*
- *Identificación de la serie de acciones estimadas,*
- *Identificación de la serie de eventos potenciales de suceder,*
- *Asignación de probabilidades para que suceda cada acontecimiento e*
- *Identificación de la serie de resultados posibles que dependen de labores y sucesos específicos.*

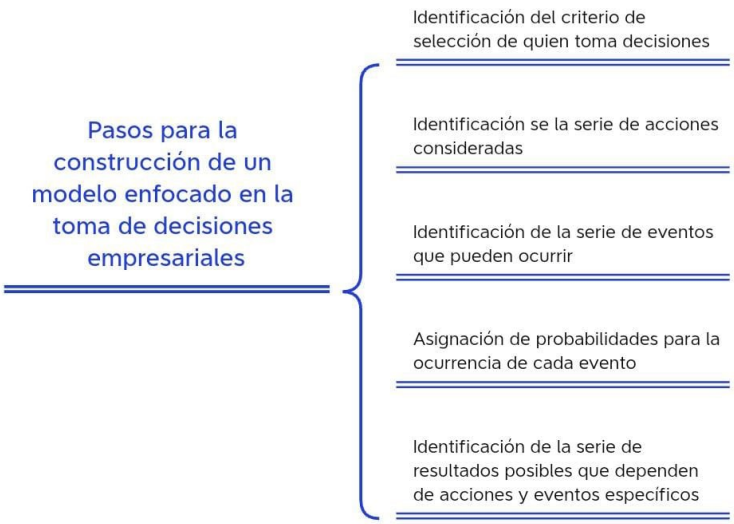


Figura 103: Pasos para la construcción de un modelo enfocado en la toma de decisiones empresariales.
Fuente: Elaboración propia (2023)

2.3.1.7. Mezcla de ventas

La mezcla de ventas es "un factor clave para la rentabilidad de las empresas". Según Fernández (2019):

> *"la mezcla de ventas está referida a la combinación relativa de los volúmenes de productos o servicios que constituyen las ventas totales. En este sentido, si la mezcla de ventas cambia, los efectos en el ingreso de operación dependerán de la forma en que haya cambiado la proporción original de productos de bajo o alto margen de contribución".*

Es importante destacar que la mezcla de ventas puede ser influenciada por diferentes factores, como los cambios en la demanda del mercado o las decisiones de la empresa en cuanto a su estrategia de precios y promociones. En este sentido, la organización debe estar preparada para analizar constantemente su mezcla de ventas y realizar ajustes necesarios para maximizar su rentabilidad.

Para el logro de este propósito, es esencial que la empresa comprenda las características de cada producto o servicio que ofrece y su margen de contribución. Al respecto, Córdova (2021), manifiesta que el margen de contribución se refiere a la diferencia entre el precio de venta y el costo variable del producto o servicio. Por lo tanto, es fundamental que la empresa identifique aquellos productos con un alto margen de contribución y los promueva de manera adecuada para lograr una mezcla de ventas que maximice la rentabilidad.

Margen de contribución = ingresos - costos que varían respecto de un factor relacionado con el producto

Margen bruto = ingresos - costos de bienes vendidos

Hay que destacar que, el sector de manufactura, es esencial comprender la diferencia entre los costos fijos de fabricación y costos variables que no son de fabricación.

Atendiendo lo planteado por Guzmán (2019), los costos fijos de fabricación son aquellos que permanecen constantes independientemente del nivel de producción, mientras que los costos variables que no son de fabricación varían en función de la cantidad producida.

Por tanto, para lograr una gestión eficiente de los costos en el sector, es importante conocer los conceptos de margen de contribución y margen bruto. Según lo planteado por Ramírez (2020), el margen de contribución se refiere a la cantidad que queda de los ingresos de ventas después de deducir costos variables directos, mientras que el margen bruto se refiere a la cantidad que queda de los ingresos de ventas después de deducir todos los costos directos, tanto variables como fijos.

Es importante destacar que existen diferencias significativas entre el cálculo del margen de contribución y el margen bruto en cuanto a la inclusión de los costos fijos de fabricación y costos variables que no son de fabricación. Según lo planteado por Pérez (2021), "los costos fijos de fabricación no se deducen de las ventas cuando se calcula el margen de contribución, pero sí cuando se calcula el margen bruto". Por otro lado, "los costos variables que no son de fabricación se deducen de las ventas cuando se calculan los márgenes de contribución, pero no se deducen cuando se calcula el margen bruto".

Además, es importante comprender la importancia de los porcentajes de margen de contribución y de costo variable en la gestión de costos en el sector. En correspondencia, Torres (2022), destaca que el porcentaje de margen de contribución se calcula dividiendo el margen de contribución total entre los ingresos, lo que permite conocer qué proporción de cada venta se destina a cubrir los costos fijos y generar utilidades. Por su parte, el porcentaje de costo variable se calcula dividiendo el total de costos variables entre los ingresos, lo que permite conocer la proporción de cada venta que se destina a cubrir los costos variables.

2.3.2. Relación reciproca de precios, costos y volumen

La relación entre precios, costos y volumen resulta muy significativa, especialmente en el sector de la manufactura. Alrededor de esta idea, Rojas (2019), destaca que la fijación de precios adecuada requiere tener en cuenta los costos de producción y volúmenes de venta esperados, ya que estos factores influyen en la rentabilidad de la empresa.

En este sentido, se infiere la importancia del sistema convencional de costos por absorción en la gestión de costos en la manufactura. Por ello, Gómez (2021), plantea que este sistema combina los costos fijos y los costos variables o directos, llevándolos a costos unitarios para un volumen de producción dado. Sin embargo, debido al carácter de los costos fijos, no existe una utilidad neta sobre cada unidad producida y vendida.

Es importante destacar que esta relación entre precios, costos y volumen tiene implicaciones significativas en la toma de decisiones empresariales. Jiménez (2020), por ejemplo, plantea que la fijación de precios demasiado bajos puede llevar a una disminución en la rentabilidad debido a los altos costos de producción, mientras que la fijación de precios demasiado altos puede reducir la demanda y afectar negativamente las ventas.

Además, es importante tener en cuenta la variabilidad de los costos y la necesidad de una gestión adecuada de los mismos. De esto, afirma Torres (2022), que los costos pueden variar en función de factores como el volumen de producción, precios de los insumos y eficiencia en la gestión de la producción. Por tanto, es importante implementar estrategias de control de costos y mejorar continuamente los procesos productivos para maximizar la rentabilidad empresarial.

La ecuación fundamental para determinar la utilidad neta es:

$$P = (S-D) - F = 0$$

P = utilidad mensual
= Suma de todas las unidades vendidas
S = precio unitario de venta
D = costo variable o directo por unidad
F = gastos fijos o periódicos por mes

La relación precio-costo-volumen es fundamental para el análisis de utilidades y el control de costos en el sistema de costos directos estándar. Mediante la técnica conocida como utilidad/volumen (U/V), se pueden determinar estas relaciones de manera simple y directa, lo que permite prever las utilidades futuras en las condiciones actuales y planificar mejor las operaciones.

El gráfico de punto de equilibrio U/V muestra las cifras operativas y ofrece una visión clara de la estructura de las ganancias de la empresa. Por su simplicidad, también se utiliza como una herramienta de autodiagnóstico para pronosticar posibles problemas en los negocios y como medio de control para la empresa.

2.3.2.1. Corrección de distorsiones de la información de utilidades

La rectificación de distorsiones en los datos de utilidades es un aspecto crítico en la contabilidad empresarial. Según lo expuesto por Peralta (2019), existen prácticas contables que pueden distorsionar las cifras mensuales de ganancias o pérdidas, por lo que es necesario realizar ajustes para determinar la utilidad real. Por ejemplo, los gastos fijos se incluyen en el inventario y, al variar estacionalmente, es necesario ajustar la ganancia o pérdida mensual.

Para corregir estas distorsiones, es esencial determinar la cantidad de gastos fijos que se ha incluido en el inventario, de manera que se puedan ajustar las cifras de ganancia o pérdida. Según Rodríguez (2020), esto

implica restar la ganancia informada de la cantidad de gastos fijos incluidos en cada aumento de inventario, y sumar la ganancia informada a la cantidad de gastos fijos no cargados en cada disminución de inventario.

Además, existen otros elementos que pueden distorsionar las cifras mensuales de ganancia o pérdida, como los gastos irregulares de publicidad, seguros, gastos diferidos, gastos anticipados e ingresos no devengados. Según destaca González (2021), es importante considerar estos elementos y realizar ajustes para determinar la utilidad real, ya que de lo contrario la información contable puede ser inexacta y conducir a decisiones empresariales erróneas.

2.3.2.2. Confección de gráficos

La creación de gráficos para ilustrar la relación entre la ganancia o pérdida operativa mensual corregida y el volumen de ventas netas es una tarea fundamental en el ámbito contable empresarial. Según Romero (2019), los gráficos constituyen una herramienta valiosa para visualizar de manera clara y concisa la relación entre estas variables, lo que facilita a los gerentes una mejor comprensión de la situación financiera de la empresa.

Para calcular la relación entre la utilidad y las ventas netas (U/V), es necesario determinar el costo variable total unitario (D) y el promedio de ventas netas por unidad (S) para cada producto. Flores (2020) sostiene que el costo variable total unitario engloba los costos directos asociados con la producción de un producto, como la materia prima y la mano de obra directa.

Por otro lado, el promedio de ventas netas por unidad se calcula dividiendo el total de las ventas netas entre el número total de unidades vendidas.

Una vez calculados estos valores, es posible representar la relación U/V en un gráfico. En este orden, Jiménez (2021), planeta que esto permite identificar rápidamente cuáles son los productos más rentables de la empresa, ya que aquellos con una relación U/V más alta son los que generan más utilidades en comparación con las ventas netas. De esta manera, los gerentes pueden enfocarse en mejorar la producción y venta de estos productos, lo que contribuye a aumentar la rentabilidad de la empresa.

$$U/V = (S - D)/S$$

Cada gráfico debe incluir la siguiente información: el punto de equilibrio de volumen de ventas, la relación U/V promedio, la relación U/V para cada segmento del gráfico dentado, el total de gastos fijos y el margen de seguridad. Este gráfico resulta altamente eficaz, ya que permite identificar tendencias desfavorables para el negocio.

2.3.2.3. Cuadro de pérdidas y ganancias en un sistema de costo directo

El estado de pérdidas y ganancias es una herramienta esencial en la contabilidad empresarial para evaluar el rendimiento financiero de una empresa durante un período específico. Sin embargo, de acuerdo con lo expuesto por López (2019), el uso del sistema de costos por absorción puede distorsionar la utilidad reportada en el período, lo que puede llevar a decisiones erróneas por parte de los gerentes.

Por otro lado, el uso del sistema de costo directo permite una separación clara entre costos fijos y variables, lo que facilita la comprensión de la relación entre precio, costo y volumen. Según lo planteado por Pérez (2020), esto se refleja en el estado de pérdidas y ganancias basado en el costo directo, que presenta las cifras de manera inversa a los estados de pérdidas y ganancias convencionales.

Además, la técnica U/V (utilidad/volumen) proporciona un método práctico para analizar la estructura de utilidades de una empresa y determinar la relación entre la utilidad y las ventas netas. Según Gómez (2021), la estructura de ganancias que se muestra en un gráfico U/V puede obtenerse mediante cálculos aritméticos simples a partir del estado de pérdidas y ganancias.

2.3.3. Fijación de precios con costos directos

La fijación de precios es un tema crítico en la gestión empresarial, y a menudo genera conflictos entre los departamentos de ventas y contabilidad. Según lo señalado por González (2020), la causa de estos desacuerdos puede encontrarse en el sistema de costos por absorción utilizado para fijar los precios, el cual se basa en supuestos de volumen que pueden no coincidir con el volumen real.

Es importante destacar que los precios no tienen una relación fija con el costo del producto, ya que otros factores como competencia y la elasticidad en la demanda también influyen en la decisión de fijar precios. Como lo indica Ruiz (2019), la utilidad de una empresa depende de encontrar un equilibrio adecuado entre el precio, el volumen y los costos.

Por ello, resulta fundamental considerar el volumen como una variable en la recopilación de información de costos para guiar la fijación de precios. Como lo plantea Pérez (2021), los costos directos proporcionan una mejor comprensión de la relación entre precio, costo y volumen, lo que puede ayudar a evitar malinterpretaciones y conflictos entre los departamentos de ventas y contabilidad.

2.3.3.1. La función del costo en la fijación de los precios

Como se ha mencionado, la fijación de precios es un tema crítico en la gestión empresarial, ya que puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa. En este sentido, la función del costo en la fijación de los precios es fundamental para garantizar la rentabilidad y competitividad en el mercado. En la literatura, se han identificado "cuatro situaciones básicas con respecto a la importancia relativa de los costos en la fijación de precios".

- *Contratos CMFC (Costo más Cuota Fija), en los cuales los precios de venta se determinan a partir de los costos históricos. Según lo señalan López y Castillo (2019), este tipo de contratos se utiliza con frecuencia en la industria de la construcción y en proyectos de ingeniería civil, donde los costos son más predecibles y estables.*
- *Productos de monopolio: Los precios se determinan para maximizar la utilidad. Según lo planteado por Fernández (2020), en este tipo de mercados, los costos son importantes, pero no determinantes en la fijación de precios, ya que la empresa tiene el poder de establecer el precio que maximiza su beneficio.*

- *Productos competitivos: Se establecen a partir de los costos predeterminados y sirven como guías para el resto de la industria. Rodríguez y Sánchez (2021), infieren que este tipo de estrategia es común en mercados altamente competitivos, donde las empresas buscan mantenerse en línea con el resto de la industria.*

- *Ventas de liquidación: Los precios no están influenciados por los costos. Al respecto, González y Pérez (2022), manifiestan que este tipo de ventas se utiliza comúnmente en situaciones de exceso de inventario o cuando se necesita liquidar productos para liberar espacio en el almacén.*

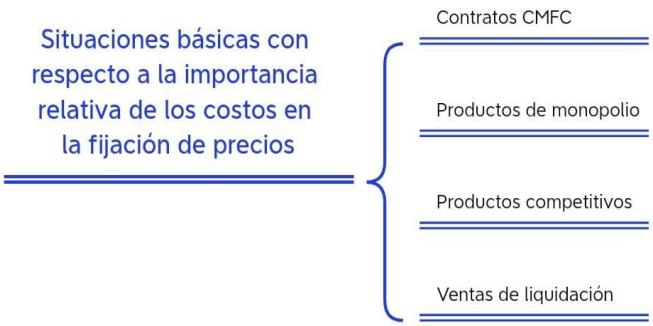


Figura 105: Situaciones básicas con respecto a la importancia relativa de los costos en la fijación de precios. Fuente: Elaboración propia (2023)

Resulta imperativo destacar que la toma de decisiones en el ámbito empresarial es un proceso complejo que involucra múltiples factores. En este sentido, es necesario tener en cuenta las diferentes situaciones en las que se pueden encontrar las empresas y cómo los costos influyen en la toma de decisiones comerciales.

En la tercera categoría anterior, por ejemplo, se identifican cuatro situaciones básicas con respecto a los costos en las decisiones comerciales, tal y como lo plantea González (2020).

– *Productos fabricados a pedid: en los cuales los costos tienen una relación directa con los precios. Esto se debe a que los productos son fabricados según las especificaciones del cliente y, por tanto, los costos varían en función de los requerimientos de cada pedido.*

– *Productos generales de competencia: Los precios están basados en un adicional sobre los costos. Según lo señalan Pérez y García (2021), este tipo de productos son comunes en mercados altamente competitivos, donde las empresas buscan mantener precios bajos para atraer a los consumidores, pero a su vez deben generar ganancias para mantenerse en el mercado.*

– *Productos con precios establecidos por la costumbre: Los costos determinan el peso y la calidad del producto que puede ser ofrecido. De esto, Rodríguez (2020), manifiesta que este tipo de productos son comunes en mercados tradicionales y de nicho, donde los consumidores tienen expectativas claras sobre la calidad del producto y están dispuestos a pagar un precio justo por ella.*

– *Productos de calidad y formato estándar: Los costos indican a la producción si debe producirse o no. Según lo planteado por Fernández (2019), este tipo de productos son comunes en industrias altamente estandarizadas, donde los costos son una variable clave en la toma de decisiones sobre la producción y la fijación de precios.*



Figura 106: Situaciones básicas con respecto a los costos en las decisiones comerciales. Fuente: Elaboración propia (2023)

En todas estas situaciones, La técnica del costo directo, según López y Castillo (2022), brinda información más precisa para establecer precios en diversas situaciones. No obstante, es importante tener en cuenta que los costos estimados, ya sean directos o totales, solo se utilizan como punto de partida para determinar los precios de venta. Para establecer precios adecuados y competitivos, es necesario considerar otros factores como la demanda del mercado, la competencia y los objetivos de la empresa.

2.3.3.2. Procedimiento de fijación de precios

El método más frecuente de determinar los costos para fijar los precios es:

– *"Los centros de costos de producción se establecen por el proceso de fabricación o departamento de la empresa".*
– *"Los gastos de mano de obra, del departamento de servicio y gastos de fabricación fijos se distribuyen en los centros de costos".*

- *"Para cada centro de costos se fijan índices de costo por unidad (hrs/hombre, hrs/máquina)"*
- *"Las hrs/hombre y las hrs/máquina se totalizan para determinar el costo de elaboración".*
- *"Al total se agrega un porcentaje para cubrir los gastos de administración y ventas, y para que exista una utilidad".*

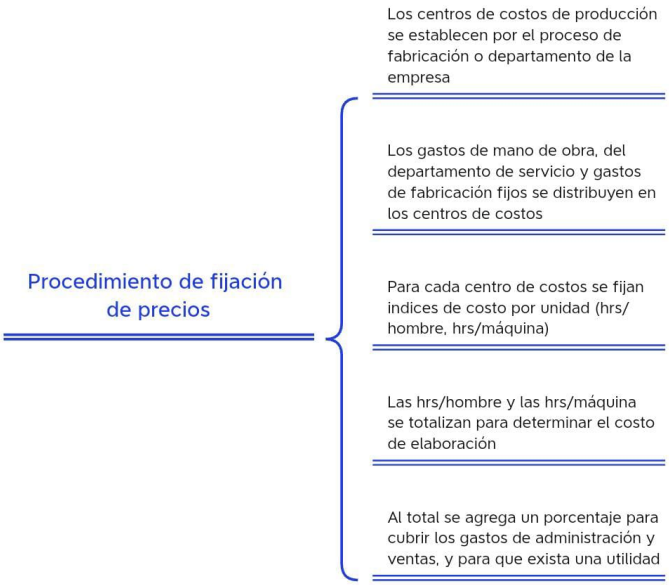


Figura 107: Procedimiento de fijación de precios. Fuente: Elaboración propia con datos del autor (2023)

Efectivamente, es ampliamente utilizado en el ámbito empresarial, sin embargo, es importante destacar que su aplicación puede depender del tipo de empresa y del sector al que pertenece. Según Guzmán y Ortiz (2019), en algunas industrias puede ser más efectivo utilizar el método de costeo basado en actividades (ABC) para determinar los costos y fijar precios.

En el procedimiento mencionado, se establecen centros de costos de producción por proceso de fabricación o departamento de la empresa, tal como lo señala Ramírez (2021). Sin embargo, es importante tener en cuenta que la distribución de los gastos de mano de obra y gastos fijos puede ser un proceso complejo y requiere de un análisis detallado de los costos indirectos, según lo planteado por Castro y Salazar (2020).
Por otro lado, la fijación de índices de costo por unidad (hrs/hombre, hrs/máquina) puede ser una tarea compleja y puede depender de múltiples factores, como el tipo de producto y requerimientos de producción. En este sentido, Sánchez (2020) señala la importancia de establecer sistemas de medición de costos precisos y actualizados para una adecuada fijación de precios.

Finalmente, la adición de un porcentaje para cubrir gastos de administración y ventas y para generar utilidades es una práctica común en la fijación de precios. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este porcentaje puede variar según la estrategia de la empresa y mercado al que se dirige. Al respecto, Torres (2022), evidencia que en mercados altamente competitivos puede ser necesario establecer precios más bajos para atraer a los consumidores, aunque esto implique una reducción en la utilidad.

2.3.3.3. Decisiones de precios a largo plazo

En el debate en torno a los métodos de fijación de precios y sus aplicaciones en diferentes contextos empresariales; si bien es cierto que existen críticas hacia el costo directo como método para fijar precios, es importante considerar que su utilidad no se limita a casos de un solo tipo de producto. Según Fernández et al. (2021), el costo directo puede ser una herramienta efectiva para la fijación de precios en empresas con múltiples productos, siempre y cuando se realice un análisis detallado de los costos y se establezcan criterios adecuados para la distribución de estos.

Por otro lado, el método de costo por absorción puede ser útil para la planificación a largo plazo de la empresa, ya que permite una visión global de los costos y su relación con el volumen y ventas previstas. Sin embargo, es importante destacar que este método también tiene limitaciones y puede resultar en distorsiones en la fijación de precios, como señala Vargas et al. (2019), debido a la asignación arbitraria de los costos fijos y la falta de consideración de la variabilidad en los costos indirectos.

En este sentido, es importante considerar la utilización de métodos más precisos y confiables para la fijación de precios a largo plazo. Torres y Ramírez (2020), por ejemplo, sugiere la utilización de técnicas de análisis de costos basados en la actividad (ABC) para una asignación más precisa de los costos indirectos y una fijación de precios más efectiva. Así mismo, Gallegos (2021) destaca la importancia de considerar el valor para el cliente en la fijación de precios a largo plazo, lo que implica una comprensión detallada de las necesidades y expectativas de los clientes.

2.3.3.4. Decisiones diarias de precios

Un método muy generalizado para establecer el precio de un producto implica la división del costo directo estimado por el complemento de la relación utilidad/volumen de la línea de producto. Si bien este método puede ser útil para la fijación de precios diarios, es importante tener en cuenta que existen otros factores que deben ser considerados, como la competencia en el mercado y preferencias del consumidor.

De acuerdo con Morales y Canales (2020), el precio de un producto debe ser determinado por una combinación de factores, incluyendo costos, demanda y competencia en el mercado. Así mismo, Ochoa et al. (2019) destacan la importancia de considerar la elasticidad de la demanda al establecer precios, ya que esto puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a la estructura de descuentos, es importante considerar que esta puede tener un impacto en la percepción del valor por parte del cliente y en la rentabilidad de la empresa. Pérez y Mendoza (2021) sugieren que los descuentos deben ser cuidadosamente diseñados y aplicados para evitar una disminución en la percepción de valor del producto.

Además, es importante tener en cuenta que la fijación de precios debe ser una decisión estratégica y no sólo una decisión diaria basada en costos y utilidad. González y Acosta (2022) sugieren que la utilización de estrategias de fijación de precios dinámicos puede permitir ajustar los precios de manera continua en función de la demanda y la competencia en el mercado.

2.3.3.5. Transferencia interdivisional de precios

La transferencia interdivisional de precios es una práctica común en empresas que operan con varias divisiones o plantas de producción. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la fijación de precios interdivisionales puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y el desempeño general de la empresa.

De acuerdo con Pérez et al. (2020), la transferencia de precios interdivisionales puede afectar la eficiencia y rentabilidad de la empresa si los precios no se fijan adecuadamente. Por lo tanto, es esencial contar con un método científico para establecer precios interdivisionales que tome en cuenta costos y demanda de cada división. Según Bernal y Pineda (2019), las fórmulas de cálculo de costo directo son efectivas para determinar los precios interdivisionales. Al utilizar estas fórmulas, se eliminan los problemas asociados con la falta de transparencia en los precios interdivisionales y se garantiza que el margen de cada producto se calcule de manera precisa.

Además, es importante tener en cuenta que los precios interdivisionales deben basarse en cálculos matemáticos claros y no en estimaciones subjetivas. Según Leiva et al. (2022), la falta de transparencia en los precios interdivisionales puede generar conflictos entre las divisiones y afectar la colaboración entre ellas.

2.3.4. Elementos que forman el costo total y su relación con el precio de venta

El cálculo del costo total y su relación con el precio de venta es fundamental para determinar la rentabilidad de cualquier empresa. Según varios autores (González, 2019; Fernández, 2020; Pérez, 2021), existen diferentes elementos que conforman el costo total de producción. El primer elemento es el costo directo, que está compuesto por la materia prima y mano de obra directa utilizada para transformarla en producto terminado. Este costo directo también incluye los desperdicios inevitables del proceso productivo. Posteriormente, se suman los gastos de fábrica, que incluyen costos derivados de la infraestructura de apoyo a la mano de obra directa, como los capataces, apuntadores, peones de patio, servicios auxiliares de manutención, limpieza, entre otros.

A continuación, se suman los gastos de administración y dirección, que incluyen los sueldos de gerentes, gastos de ingeniería, gastos administrativos, amortización de muebles y útiles, entre otros. Estos costos forman parte de los llamados gastos generales. Finalmente, se suman los gastos derivados del aparato de ventas, que incluyen sueldos de gerentes y empleados, comisiones, promoción, publicidad, amortización de muebles, útiles, alquileres, entre otros.

Una vez calculado el costo total, se resta del precio de venta para obtener el beneficio. Es importante destacar que el precio de venta está fijado por el mercado, y es necesario ajustar el precio a los costos totales de producción para obtener una rentabilidad adecuada. Sin embargo, es importante destacar que en este cálculo se deben omitir los impuestos que gravan las ganancias obtenidas por la empresa, ya que estos no forman parte del costo total. Con estas salvedades, un esquema de la anatomía del costo esta dado por el siguiente diagrama:

Tabla 37: Diagrama del esquema de la anatomía del costo

Costo de Materia Prima	Costo de M. de Obra Directa	Gastos de Fabricación	Gastos Generales	Gastos de Comercialización	Beneficio
Costo directo					
Costo de Fábrica					
Costo de Manufactura					
Costo Total					
Precio de Venta					

Fuente: Elaboración propia (2023)

2.3.5. Otros procedimientos para la toma de decisiones

La importancia del costeo directo resulta particularmente significativa. En este sentido, el costeo directo se refiere a un método de contabilidad de costos que permite conocer los costos variables y fijos de producción y venta de un producto o servicio, con el fin de calcular el costo total de producción. (Gutiérrez, 2019; Vargas, 2020).

De esta manera, el costeo directo proporciona información clave para la toma de decisiones estratégicas en la gestión empresarial, ya que permite determinar el punto de equilibrio, margen de contribución y rentabilidad de la empresa (Arias, 2019; Sánchez, 2021). Por tanto, la fijación de precios y programación de utilidades se hacen más sencillas, ya que se dispone de información precisa y actualizada sobre los costos de producción y venta.

En el mismo orden, el análisis de costos también puede ayudar a encontrar soluciones a problemas relacionados con el volumen de producción o de ventas. Por ejemplo, al conocer los costos fijos y variables de producción, se pueden identificar áreas donde se pueden realizar recortes de gastos, aumentar eficiencia en la producción o reducir costos de distribución y venta. De esta manera, se logra una gestión empresarial más eficiente y rentable a largo plazo.

2.3.5.1. Decisiones de fabricar o comprar

La toma de decisiones sobre si una compañía debe producir internamente o adquirir productos y servicios de terceros se constituye en un tema debate muy importante. Al respecto, González (2021), manifiesta que resulta común que las empresas utilicen estimaciones generales sobre costos que no reflejan la realidad del proceso productivo y, por ende, pueden generar pérdidas.

Por otro lado, Fernández (2020) afirma que algunas empresas consideran que, si el precio de compra es igual al costo de fabricación, entonces es preferible producir internamente el producto en lugar de adquirirlo en el mercado.

Sin embargo, estas decisiones no pueden tomarse a la ligera y sin considerar los objetivos administrativos básicos de la empresa. En torno a ello, Pérez (2019), expresa que es necesario que los responsables de tomar estas decisiones, como los ingenieros y compradores, tengan en cuenta aspectos "como la utilización de las instalaciones, habilidad administrativa y técnica de la empresa, así como las relaciones con los vendedores". Sólo así se podrán tomar decisiones informadas y que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos.

Según González (2021), el sistema de costeo directo standard provee cuatro elementos que facilitan la toma de decisiones y permiten una gestión financiera eficiente.

- *Sistema de costo directo standard define la separación entre los gastos fijos y costos directos de los productos: Ello, permite una evaluación precisa de los costos y una asignación correcta de los mismos a los productos, lo que ayuda en la toma de decisiones sobre precios y utilidades.*

- *Sistema proporciona procedimientos precisos para predeterminar costos directos de los productos: Permite una mejor planificación de la producción y una gestión más efectiva de los costos de la empresa.*

- *Sistema de costeo directo standard "provee un método eficiente para determinar los costos fijos adicionales específicos que podrían necesitarse para la compra de un ítem determinado". Según Fernández (2020), esto permite una "evaluación precisa de costos de producción y toma de decisiones informadas sobre si producir internamente o adquirir productos y servicios de terceros".*

- *Sistema de costeo directo standard "ofrece bases lógicas para calcular el capital adicional que sería necesario para que un ítem determinado resultara igual que si fuese comprado a un vendedor externo: Ello, permite una evaluación más precisa de los costos de producción y una mejor planificación financiera".*

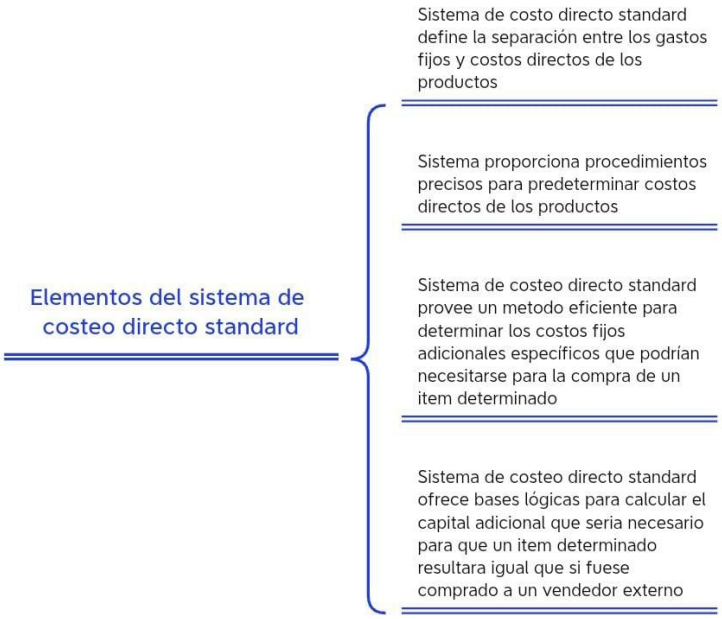


Figura 108: Elementos del sistema de costeo directo standard. Fuente: Elaboración propia (2023)

Cabe destacar que la toma de decisiones sobre fabricar o comprar es una de las más importantes en la gestión empresarial. Así, para asegurar una decisión informada y bien fundamentada, es necesario seguir un procedimiento riguroso que tenga en cuenta todas las variables relevantes. En este sentido, se han propuesto diferentes enfoques y técnicas para apoyar la toma de decisiones sobre fabricar o comprar (Lima, 2021).

Uno de los procedimientos más eficaces "para tomar decisiones sobre fabricar o comprar es la formación de comisiones integradas por representantes de los departamentos interesados". "Cuando estas comisiones están bien organizadas, las decisiones se adoptan con rapidez" (Méndez, 2020). Seguidamente, se presenta un procedimiento detallado para la toma de decisiones sobre fabricar o comprar, contando con la acción desarrollada de las comisiones:

- *"Especificar los diferentes procesos, operaciones y herramientas vigentes" (Pérez, 2019).*
- *"Controlar la producción para estimar las cantidades requeridas" (Ramos, 2021).*
- *"Desarrollar tiempos standard preliminares y una rápida estimación del costeo directo de conversión y costo del material" (Silva, 2020).*
- *"El departamento de compras indica los precios que utilizarán los vendedores" (García, 2022).*
- *"La sección de análisis de costo hace un desglose preliminar de las ofertas, utilizando fórmulas apropiadas para fijar precios" (Moreno, 2019).*
- *"Se prepara un detalle amplio de especificaciones, hojas de ruta y pedidos de herramientas" (Gómez, 2021).*
- *"La producción confecciona un pronóstico preciso de usos y evalúa la capacidad disponible" (Hernández, 2020).*
- *"Ingeniería industrial efectúa una mejor aplicación de datos standard y pedidos de material. Suministra la estimación del costo de instalaciones y herramientas" (López, 2021).*
- *"Se obtienen cotizaciones de los vendedores externos" (Martínez, 2019).*
- *"Se fijan los costos standard, directo, costos fijos específicos y costos fijos distribuidos" (Núñez, 2022).*
- *"La comisión que toma la decisión de fabricar o comprar revisa los antecedentes y da su veredicto" (Rodríguez, 2020).*
- *"La oficina de control revisa los resultados e indica sobre desviaciones producidas en las estimaciones de la comisión" (Torres, 2021).*



Figura 109: Procedimiento detallado para la toma de decisiones sobre fabricar o comprar. Fuente: Elaboración propia (2023)

2.3.5.2. Expansión de planta

La expansión de planta es un tema crucial para la obtención de utilidades y el desarrollo a largo plazo en las empresas. En este sentido, es fundamental abordar "el programa de expansión teniendo en cuenta los productos a elaborar previamente y el índice de recuperación de las inversiones". Al respecto, Pacheco (2020), expresa que la decisión de expandir una planta debe ser cuidadosamente evaluada para asegurar que la inversión genere retornos a largo plazo.

En este contexto, se debe considerar que "las decisiones relativas a programas de expansión de planta se dividen en dos grupos: al personal de producción y al de finanzas". "Las decisiones sobre producción se basan en la comparación del aumento de la utilidad y el capital empleado, mientras que las decisiones financieras

se fundamentan en el índice de las operaciones de carácter financiero". Así, de acuerdo a lo indicado por Duarte y Gallegos (2021), la evaluación financiera de una inversión es esencial para la toma de decisiones en programas de expansión.

Es importante tener en cuenta que el primer paso en la evaluación de la expansión de la planta consiste en determinar si la inversión va a aumentar o no la recuperación del capital invertido. En este sentido, es necesario llevar a cabo un análisis riguroso para evaluar la viabilidad financiera del proyecto. Como señala González (2019), la evaluación de proyectos es un proceso complejo que involucra la identificación de costos, ingresos y flujos de efectivo a lo largo del tiempo.

Una vez que el programa de expansión ha sido aprobado por el personal técnico de fabricación, es necesario confeccionar los planes financieros que contemplen el capital necesario para llevarlo a cabo. Ante ello, Rosales (2022), pone de manifiesto que la planificación financiera es esencial para asegurar que los recursos necesarios estén disponibles y se utilicen de manera eficiente.

2.3.5.3. Evaluación de nuevos productos o procesos

La evaluación de nuevos productos o procesos es una circunstancia crítica para el éxito empresarial. Para abordarla de manera efectiva, es necesario seguir un proceso riguroso que tenga en cuenta todas las variables relevantes. Algunos de los métodos comunes para evaluar nuevos productos o procesos son el análisis de costo-beneficio, análisis de sensibilidad y análisis de riesgo. Estos métodos permiten a los gerentes evaluar los costos, beneficios y riesgos asociados con la introducción de nuevos productos o procesos en la empresa (García, 2019; Rodríguez, 2021).

En el proceso de evaluación, es importante "tener en cuenta la determinación de los costos fijos, indicando el volumen de ventas de productos y producción proyectada a alcanzar".(Gómez, 2020).

Además, es importante considerar la evaluación de riesgos y beneficios asociados con la introducción de nuevos productos o procesos en la empresa. En este sentido, se pueden utilizar técnicas como el análisis de sensibilidad para evaluar cómo diferentes escenarios pueden afectar los resultados de la empresa (Pérez, 2021).

2.3.5.4. Decisiones para eliminar productos en desuso

La toma de decisiones para eliminar productos en desuso es una tarea crítica para cualquier empresa, ya que puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Es importante tener en cuenta que, aunque los productos en cuestión puedan estar contribuyendo actualmente a las utilidades, su permanencia en la línea puede estar obstaculizando el éxito futuro de la empresa (Sánchez, 2020).

Para tomar una decisión informada y razonada sobre la eliminación de un producto en desuso, es fundamental analizar su panorama de posibilidades y evaluar si hay un potencial futuro de utilidades y de crecimiento. Si se determina que no hay una circunstancia viable para el producto, es necesario plantear su reemplazo con un ítem que tenga un mayor potencial de utilidades y crecimiento. Este proceso de sustitución debe realizarse con cuidado y con la planificación adecuada, para asegurar que el resultado final en las utilidades pueda conocerse previamente (Hernández, 2021).

Además, es importante contar con un plan de contingencia para el capital liberado tras la eliminación de un producto en desuso. Esto puede incluir la inversión en nuevos productos o la expansión de líneas de producción existentes. De esta manera, se puede garantizar que el capital liberado sea utilizado de manera efectiva y contribuya al crecimiento a largo plazo de la empresa (González, 2019).

2.4. Punto de equilibrio

2.4.1. Concepto

El punto de equilibrio es un concepto fundamental en la gestión empresarial que se refiere al nivel de producción en el cual los ingresos totales son iguales a costos totales y gastos. Por tanto, no existe ni utilidad ni pérdida. Según Gabriel Reyes Sahagun (2019), el punto de equilibrio es aquel nivel en el cual los ingresos "son iguales a los costos y gastos, y por ende no existe utilidad"(p.23). En otras palabras, el punto de equilibrio se alcanza cuando se logra cubrir todos los costos y gastos, y a partir de ese punto, cualquier aumento en la producción genera ganancias.

Este concepto es especialmente relevante para las empresas en América Latina, donde la competencia es cada vez más intensa y los márgenes de beneficio son más estrechos. En un estudio realizado por Ruiz y García (2020) sobre las empresas del sector manufacturero en México, se encontró que una mayoría significativa, objeto de la investigación, operaban por debajo de su punto de equilibrio, lo que pone en riesgo su sostenibilidad a largo plazo.

Por otro lado, en un análisis realizado por Gutiérrez et al. (2021) sobre empresas de servicios en Colombia, se concluyó que aquellas que alcanzaron su punto de equilibrio tuvieron un desempeño financiero superior en comparación con aquellas que no lo lograron.

En esta misma línea de ideas, Villarreal et al. (2021) en un estudio sobre empresas manufactureras en Perú, se encontró que aquellas que lograron alcanzar su punto de equilibrio tuvieron un desempeño financiero significativamente mejor que aquellas que no lo lograron. Además, esta investigación reveló que las empresas que implementaron estrategias de reducción de costos y aumentaron su eficiencia en la gestión de recursos, lograron alcanzar su punto de equilibrio de manera oportuna.

Así mismo, en el sector turístico peruano, un estudio realizado por Rojas et al. (2020) encontró que el punto de equilibrio es una herramienta clave para la toma de decisiones en cuanto a la fijación de precios y la planificación de la capacidad de producción en hoteles y establecimientos turísticos. De esta manera, al comprender y aplicar adecuadamente el concepto de punto de equilibrio, las empresas turísticas pueden asegurar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, especialmente en el contexto actual de incertidumbre y fluctuación en la demanda que se manifiesta en muchas partes del mundo.

De todo esto se desprende la importancia de este concepto, por lo cual, es necesario estudiarlo de manera exhaustiva y considerarlo en la gestión empresarial.

2.4.2. Elementos que conforman el punto de equilibrio

Según Rojas et al., (2020) Para la determinación del punto de equilibrio en una empresa, es necesario tener en cuenta cuatro elementos básicos: ingresos, margen financiero, costos variables y costos fijos.

- *Ingresos: son aquellos que se originan directamente de las operaciones, como el ingreso por arrendamiento financiero, comisiones y beneficios por opción de compra.*

- *Costos variables: varían en función del volumen de operación, como intereses pagados.*

- *Margen financiero, por su parte, es la diferencia entre los ingresos y los costos variables.*

- *Costos fijos: son otro elemento crucial por considerar en la determinación del punto de equilibrio, ya que están dados por el monto de los gastos de operación. Estos costos son independientes del volumen de producción o ventas de la empresa y son necesarios para mantener la operatividad de la misma. Por tanto, es importante que los ingresos generados por la empresa superen los costos fijos para que la empresa pueda generar ganancias.*

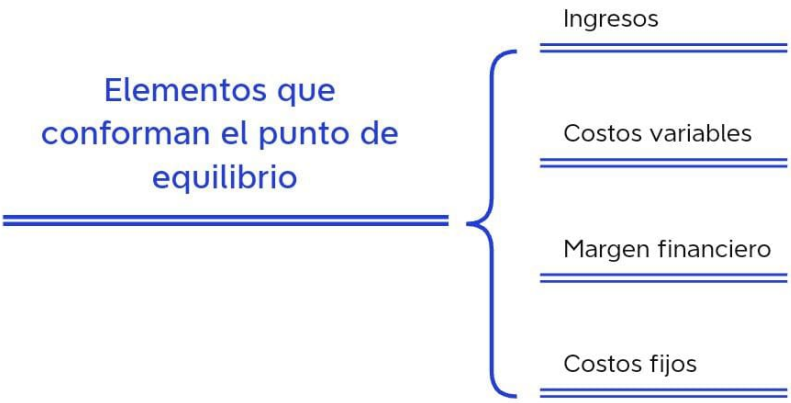


Figura 111: Elementos que conforman el punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia (2023)

De esta forma a fin de facilitar el desarrollo se precisa que:

Punto de equilibrio = PE
Ingresos de operación de arrendamiento financiero = V
Intereses pagados = CV
Margen financiero = MF
Gastos de operación = CF

2.4.3. Métodos para determinar el punto de equilibrio

2.4.3.1. Método de ecuación

Usando el enfoque metodológico aplicado, el estado de ingresos puede ser representado de manera matemática mediante la siguiente ecuación.

Ingreso - costos variables - costos fijos = ingreso de operación

2.4.3.2. Método de margen de contribución

El margen de contribución se calcula restando los costos variables, que están directamente vinculados a la producción, de los ingresos generados por las ventas.

(precio de venta - costos unitarios variables) x Nro. de unidades = costos fijos + ingreso de operación

margen de contribución por unidad x Nro. de unidades = costos fijos + ingreso de operación

El ingreso de operación es igual a cero, entonces:

Número de unidades en el punto de equilibrio = costos fijos/margen de contribución por unidad

2.4.3.3. Método gráfico

El método gráfico consiste en trazar las líneas que representan los costos totales e ingresos totales, y se busca el punto de intersección de estas líneas, que se conoce como punto de equilibrio. En este punto, los costos totales son iguales a los ingresos totales.

2.4.4. Determinación del punto de equilibrio

Basándonos en los conceptos previamente establecidos, podemos expresar el punto de equilibrio mediante una fórmula que se expresa de la siguiente manera:

PUNTO DE EQUILIBRIO = Ingresos de Operaciones de Arrendamiento Financiero - Intereses pagados - gastos de Operación.

Sustituyendo en la igualdad, con los términos definidos anteriormente, tendríamos la siguiente ecuación:

$$V - CV - CF$$

Dicha igualdad nos representa el punto de equilibrio.

Por tanto:

PE = V - CV- CF
PE = (V - CV) - CF
MF S/. = (V - CV) Expresado en Soles
MF % = (Margen financiero / V) X 100 Expresado en porcentaje
PE = MF S/. - CF
PE = CF / MF %

El uso de diferentes unidades de medida para analizar la rentabilidad de las operaciones en las arrendadoras financieras puede resultar confuso y dificultar la toma de decisiones. Según López et al. (2020), es importante estandarizar el uso de una unidad de medida para la determinación del punto de equilibrio, y en el caso de las arrendadoras financieras, se recomienda utilizar la tasa de interés como unidad unitaria de medida.

Sin embargo, en las arrendadoras financieras, se utilizan "Soles" como unidad de medida para el volumen y tasas (%) para la función unitaria. Esto significa que al referirnos al punto de equilibrio, lo expresamos en términos de "Soles". Por ejemplo, podemos decir "con una cartera colocada de S/. xx millones, que genera un ingreso de S/. yy millones, estamos por encima del punto de equilibrio". Sin embargo, al analizar una operación individual, se utiliza la tasa (%) tanto para la tasa de colocación como para el margen financiero que se genera.

Es importante tener en cuenta que la determinación del punto de equilibrio no es una tarea fácil y requiere de un análisis detallado de los costos y los ingresos. Como señalan González y García (2019), es fundamental contar con un sistema de información contable y financiero adecuado para determinar correctamente el punto de equilibrio y tomar decisiones financieras efectivas en el contexto de las arrendadoras financieras.

2.4.5. Construcción de un gráfico de punto de equilibrio

Para crear un gráfico U/V preciso, es necesario seguir el siguiente procedimiento:

- *Tomar el estado de resultados operativos de los últimos 12 meses y identificar los gastos fijos.*
- *Representar gráficamente las cifras de ganancias netas mensuales en relación a las ventas netas registradas.*
- *Calcular el total de los gastos fijos del negocio, incluyendo los relacionados con la fabricación, ventas y administración. Clasificar los gastos en fijos y variables.*
- *En el gráfico U/V, representar el total de gastos fijos como la pérdida correspondiente al nivel de volumen de ventas igual a cero. En caso de que los datos indiquen un total de gastos fijos diferente, es necesario revisar la clasificación de los gastos.*

Siguiendo este procedimiento, se podrá obtener un gráfico U/V preciso y confiable que refleje la relación entre las ganancias netas y las ventas netas, así como la contribución de los gastos fijos en el punto de equilibrio.

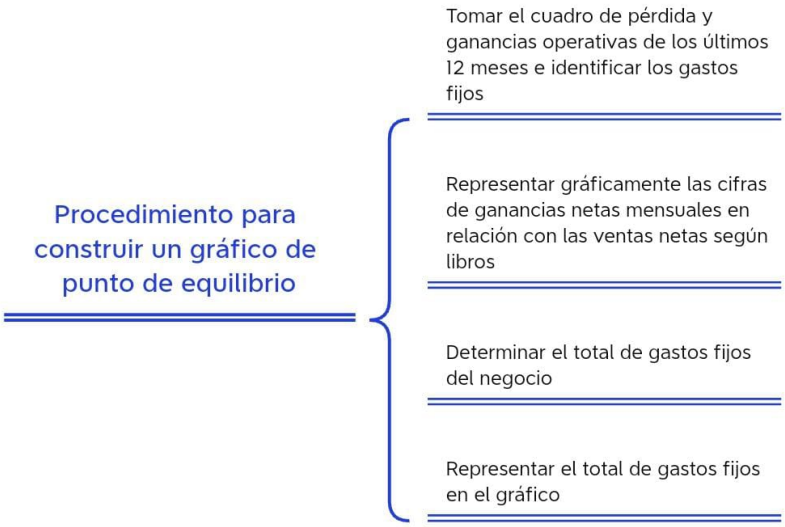


Figura 112: Procedimiento para construir un gráfico de punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia (2023)

2.4.6. Análisis del Punto de equilibrio

Hay que recordar que el Punto de Equilibrio, es el volumen de ventas en el cual los costos operativos totales son iguales a las ventas totales y la utilidad de operación igual a cero.

En torno a estas ideas, se tiene:

$$PEu = \frac{costos\ fijos}{Ventas - costo\ de\ ventas} \qquad PEc = \frac{costos\ Fijos}{1 - costo\ de\ ventas/ventas}$$

Datos:
Ventas: S/.2.00 por unidad
Costos fijos: S/.40,000
Costo variable: S/.1.20 por unidad

$$PEu = \frac{40{,}000}{2.00 - 1.20} = 50{,}000\ unid. \qquad PEc = \frac{40{,}000}{1 - 1.20/2.0} = S/.100{,}000$$

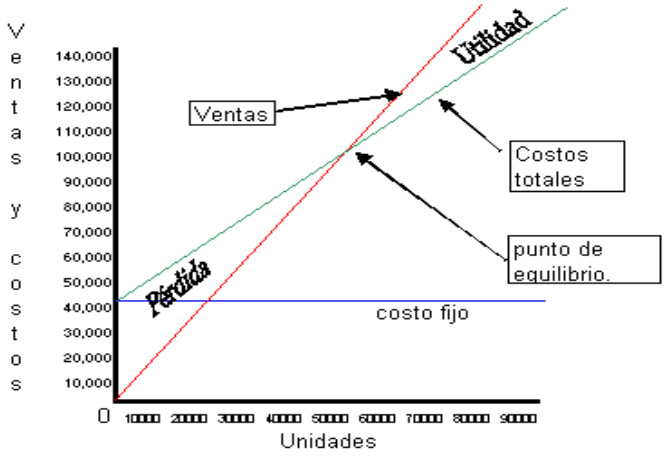


Gráfico 3: Análisis punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia (2023)

2.4.7. Análisis del punto de equilibrio en efectivo

El análisis del punto de equilibrio en efectivo es una herramienta clave para la gestión financiera de una empresa. Según lo planteado por Junco Pineda, el punto de equilibrio se alcanza cuando los ingresos cubren todos los costos, incluyendo costos fijos que no generan una salida de efectivo. Sin embargo, cabe destacar que este enfoque del punto de equilibrio se centra únicamente en la perspectiva de flujo de caja y no tiene en cuenta otros factores importantes como el tiempo y el riesgo (García et al., 2019).

Por lo tanto, es fundamental tener en cuenta que el punto de equilibrio no es una medida aislada de rentabilidad, sino que debe ser analizado en conjunto con otros indicadores financieros y no financieros para obtener una visión más completa de la salud financiera de una empresa (Jara et al., 2020). Así mismo, es importante destacar que el análisis del punto de equilibrio debe ser considerado como una herramienta de gestión dinámica y no estática, que debe ser revisada y actualizada periódicamente para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial (Rocha et al., 2021).

En torno a estas ideas, se tiene:

PEEU = Costos fijos – depreciaciones PEEC = Costos fijos – depreciaciones

Ventas – costos de ventas 1 – costo de ventas/ventas

Datos:
Precio de venta S/. 2.00
Costos fijos: S/. 40,000
Costos variables: S/. 1.20 por unidad
Depreciación: S/. 30,000

$$PEu = \frac{40{,}000}{2.00 - 1.20} = 50{,}000 \text{ unid.} \qquad PEc = \frac{40{,}000}{1 - 1.20/2.0} = S/.100{,}000$$

$$PEu = \frac{40{,}000 - 30000}{2.00 - 1.20} = 12{,}500 \text{ unid.} \qquad PEc = \frac{40{,}000 - 30000}{1 - 1.20/2.0} = S/.25{,}000$$

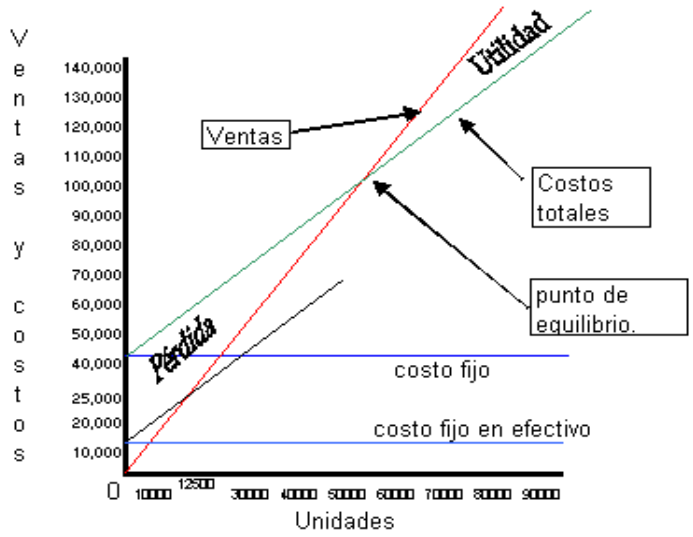


Gráfico 4: Análisis del punto de equilibrio en efectivo. Fuente: Elaboración propia (2023)

2.4.8. Grado de apalancamiento operativo

Es la variación porcentual en las utilidades que resulta de una determinada variación porcentual de las ventas.

Fórmulas:

$$GAOu = \frac{Q(V - CV)}{Q(V - CV) - CF} \qquad GAOc = \frac{(V - CV)}{(V - CV - CF)}$$

Datos:

Precio de venta S/. 2.00
Costos fijos: S/. 40,000
Costos variables: S/. 1.20 por unidad
Unidades vendidas (Q): 100,000
30% de incremento en ventas.

$$GAOu = \frac{100,000(2 - 1.2)}{100,000(2 - 1.2) - 40,000} = 2.0 \qquad GAOc = \frac{(2 - 1.2)}{200,000 - 120,000 - 40,000} = 2.0$$

Tabla 38: Grado de apalancamiento operativo:

Incremento	Unidades	Ventas	Costo fijo	Costo variable	Utilidad	Incremento
30%	100,000	200,000	40,000	120,000	40,000	60%
	130,000	260,000	40,000	156,000	64,000	

Fuente: Elaboración propia (2023)

Prueba:

30% (2.0) = 0.600000 (1 + 0.600000) 40,000 = 64,000

2.4.9. Análisis de un caso práctico

Para llevar a cabo el análisis, consideremos la siguiente información correspondiente a diciembre de 2023, de una empresa de arrendamiento financiero:

- *Ingresos por arrendamiento financiero: S/. 58,837,000*
- *Margen financiero: S/. 25,300,000*
- *Gastos de operación: S/. 12,800,000*
- *Cartera promedio (diaria): S/. 195,750,000*
- *Capital contable: S/. 27,500,000*

2.4.9.1. Determinar el punto de equilibrio en ingresos y en cartera

Se requiere primeramente conocer cuál es el margen financiero expresado como %:

MF% = MARGEN FINANCIERO / INGRESOS X 100

MF%= 25,300,000 / 58,837,000 x 100 = 43 %,
este porcentaje representa el margen financiero.

El punto de equilibrio se obtendrá al emplear la fórmula:
PE = CF / MF %

Sustituyendo con la información tendríamos:

PE = 12,800,000 / 43 % = 29,767,442,

La cantidad mencionada anteriormente representa el punto de equilibrio de ingresos para la arrendadora, donde no se registra ni pérdida ni ganancia. Es importante que el director de la arrendadora tenga conocimiento de esta información, ya que le permite evaluar el desempeño de la empresa y determinar qué tan por encima de este nivel se encuentra en función de los objetivos establecidos. Es importante destacar que el nivel de ingresos mencionado se refiere a los ingresos cobrados, pero ¿cuánta cartera debe estar colocada para alcanzar este nivel? Esto se puede determinar incorporando un elemento adicional en nuestro análisis, que es la Tasa Promedio de Colocación (TPC).

Para calcular la Tasa Promedio de Colocación, es necesario conocer el promedio diario de la cartera colocada, ya que si se utiliza el saldo final, el cálculo se verá alterado y no reflejará una información precisa.

Seguidamente, cabe suponer que la cartera promedio es de 195,750,000. El cálculo de la tasa promedio de colocación será:

TPC = INGRESOS / CARTERA PROMEDIO; sustituyendo
TPC = 58,837,000 / 195,750,000 = .30057 x 100 = 30.06 %

Cartera de equilibrio=PE S/. / Tasa promedio de colocación
CE = 29,767,442 / 30.06 % = 99,026,637

La cifra obtenida representa el nivel de cartera necesario para generar los ingresos requeridos y alcanzar el punto de equilibrio de 29,767,442. Esto se logra con una tasa promedio de colocación del 30.06%.

2.4.9.2. Determinar el punto de equilibrio con un objetivo – utilidad

Si la arrendadora tiene el objetivo de obtener una utilidad equivalente al 80% de su capital contable para el año 2004, es necesario determinar la cartera promedio que sería requerida y el monto de ingresos necesario para alcanzar este objetivo de utilidad. A continuación, se establecen los siguientes supuestos:

Los gastos de operación tendrán un incremento de 15%
El margen financiero estará situado en 44%
Gastos de operación 2022 = 12,800,000
15% incremento para 2023 = 1,920,000
Gastos de operación 2023 = 14,720,000
Capital Contable = 27,500,000
Utilidad objetivo = 50% de 27,500,000 = 13,750,000
PE= CF + UTILIDAD / MF %
PE = (14,720,000 + 13,750,000) / 44 %
PE = 64,704,545

La cantidad mencionada representa el nivel de ingresos necesario para alcanzar el objetivo de utilidad, así como los nuevos gastos operativos para el año 2023. Para determinar la cartera promedio que se debe colocar, se sigue el siguiente procedimiento:

CARTERA REQUERIDA = PE / TASA PROMEDIO DE COLOCACION

Dado que las tasas de interés están influenciadas por varias variables económicas y teniendo en cuenta que no es el enfoque principal de este artículo, asumiremos que las tasas disminuirán de acuerdo a las expectativas para el año 2023. Por lo tanto, proyectamos que la tasa promedio de colocación será del 20.96%.

$$CARTERA\ REQUERIDA = 64{,}704{,}545 / 20.96\%$$

$$CARTERA\ REQUERIDA = 308{,}704{,}890$$

Este valor indica que se requeriría un aumento del 57.7% en la colocación promedio en comparación con el año 2022. Este dato puede servir como punto de partida para realizar diversos análisis de sensibilidad, considerando aspectos como un incremento mayor en el margen de contribución, diferentes tasas de colocación promedio y mejoras en la eficiencia operativa, con el objetivo de reducir los gastos de operación. Estos análisis permitirán obtener proyecciones más realistas que ayuden a la dirección a cumplir con el objetivo de utilidad.

2.4.9.3. Determinar el punto de equilibrio con mezcla de tasas de colocación

Resulta significativo ahondar en el análisis del punto de equilibrio, cuando se considera la variedad de tasas de colocación, ya que esta "es una realidad en la operación de colocación de cartera y no se basa en una única tasa".

Existen diversas causas que explican la existencia de tasas de colocación diferentes, como la competencia en el mercado, el costo de financiamiento, el interés por retener o atraer clientes, la importancia del contrato de arrendamiento en términos de su monto, el crecimiento deseado o esperado, los excedentes de tesorería, los objetivos de utilidad, entre otros.

La estrategia consistirá, entonces, en el establecimiento de políticas de tasas de colocación en función de los diferentes niveles de monto. Este tema será abordado en un artículo aparte, ya que requiere un análisis diferente al que nos ocupa en este momento. No obstante, asumiremos que se ha realizado el análisis previo para poder continuar con el desarrollo.

Las tasas de colocación supuestas se determinan en base al monto colocado:

TASA %	DE LA CARTERA	MF
hasta 100,000	22%	40% 41%
hasta 500,000	21%	25% 38%
arriba de 500,000	19%	35% 32%

Los gastos de operación se estima que asciendan a 20,500,000.

Se requiere determinar el punto de equilibrio, así como la cartera de equilibrio.

Primeramente, será necesario obtener el MF PONDERADO:

hasta 100 millones = 40% x 41% = 16.40%
hasta 500 millones = 25% x 38% = 9.50%
arriba de 500 millones = 35% x 32% = 11.20%

MARGEN FINANCIERO = 37.10%
PE = 20,500,000 / 37.10%
PE = 55,256,065

En este nivel de ingresos se encontraría el punto de equilibrio considerando diferentes niveles de tasas de colocación.

Ahora nos interesa determinar cuál sería la cartera de equilibrio resultante de esta mezcla de tasas.

Para realizar este cálculo, se debe seguir el mismo procedimiento utilizado para ponderar el margen financiero, pero en lugar de utilizar el porcentaje de margen financiero, se utilizará el porcentaje de la tasa de colocación.

hasta 100,000 = 22 % x 40% = 8.80%
hasta 500,000 = 21% x 25% = 5.25%
arriba de 500,000 = 19 % x 35% = 6.65%

TASA PONDERADA DE COLOCACION = 20.70%

De esta forma la tasa ponderada de colocación resulta 20.70%

CE = PE / Tasa ponderada de colocación
CE = 56,256,065 / 20.70%
CE = 271,768,430

El resultado es la cartera de equilibrio que se requiere colocar con la mezcla de tasas, y su distribución quedaría de la siguiente forma:

hasta 100,000 = 108,707,372
hasta 500,000 = 67,942,108
arriba de 500,000 = 95,118,951

Con base en el análisis previo sobre la mezcla de tasas y el margen financiero, procedamos a determinar el nivel de ingresos y la cartera de colocación necesarios para alcanzar un objetivo-utilidad de 18,000,000, utilizando la misma información anteriormente mencionada.

$$PE = (CF + UTILIDAD) / MF\ \%$$
$$PE = (20{,}500{,}000 + 18{,}000{,}000) / 37.10\%$$
$$PE = 103{,}773{,}585$$
$$CR = 103{,}773{,}585 / 20.70\%$$
$$CR = 501{,}321{,}667$$

La distribución de esta cartera se precisa de la siguiente forma:

$$\text{hasta } 100{,}000 = 200{,}528{,}667$$
$$\text{hasta } 500{,}000 = 125{,}330{,}417$$
$$\text{arriba de } 500{,}000 = 175{,}462{,}583$$

Se puede deducir que cuando se produce un aumento en el volumen de colocación y se requiere una mayor cantidad de recursos para financiar dicho incremento, bajo la premisa de que la tasa de colocación se mantiene constante, el margen financiero tiende a disminuir.

Sin embargo, el margen financiero puede aumentar en los siguientes casos:

- *Si hay un aumento en la tasa de colocación.*
- *Si disminuye la tasa de financiamiento pasiva.*
- *Si se incrementa el capital.*
- *Si se combinan las condiciones anteriores.*

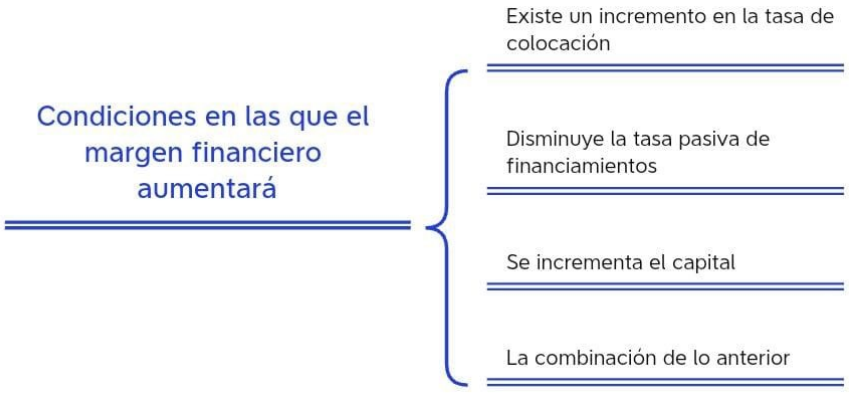


Figura 113: Condiciones en las que el margen financiero aumentará. Fuente: Elaboración propia (2023)

Así, si se produce un aumento en el margen financiero, esto implica que se generará una mayor ganancia para la empresa, lo que a su vez resultará en la necesidad de una cartera de equilibrio menor. En otras palabras, la empresa podrá alcanzar el punto de equilibrio con un nivel de ingresos más bajo. Es crucial tener en cuenta la elasticidad del arrendamiento financiero al gestionar un aumento en la tasa de colocación, ya que este sector es altamente sensible a los incrementos en dicha tasa.

2.4.9.4. Conclusión

Se puede inferir que el uso de la técnica del equilibrio en la determinación de niveles de ingreso y volumen requerido es de gran interés para las arrendadoras financieras, ya que permite satisfacer las expectativas de planificación. Al utilizar un modelo computacional, se facilita el análisis de sensibilidad al poder involucrar múltiples variables y explorar diversas alternativas. Esto permite a la dirección de las arrendadoras financieras establecer estrategias oportunas y evaluar el efecto del volumen y la tasa (precio) en las utilidades.

En la toma de decisiones, es crucial alinear la misión de las arrendadoras financieras con los objetivos de penetración que se desean lograr. Será necesario adaptarse al mercado y aplicar estrategias comerciales y financieras más creativas, ya que el mercado en constante desarrollo buscará servicios internacionales más competitivos.

2.5. Costeo directo y costeo por absorción

2.5.1. Visión y descripción

En el actual contexto de globalización y apertura comercial en Perú, resulta fundamental que las organizaciones se adapten y transformen su modelo de negocios para competir en el mercado global. Tal como señala Aguilar (2021), las empresas deben abandonar sus bases competitivas previas a la apertura comercial, ya que estas ya no resultan efectivas frente a la competencia global altamente competitiva y posicionada.

Para enfrentar este desafío, es necesario que las organizaciones desarrollen fundamentos sólidos y alternativas efectivas para la toma de decisiones. En este sentido, los métodos de costeo juegan un papel fundamental en la determinación de los precios y calidad del producto final, al mismo tiempo que satisfacen los requerimientos económicos del empresario y necesidades de la comunidad y sociedad en general. Como menciona Acosta (2019), los métodos de costeo deben ser capaces de proporcionar información relevante y oportuna para la toma de decisiones.

Entre los métodos de costeo, se encuentran:

- *Costeo directo: es una alternativa viable, especialmente cuando se necesita conocer la utilidad en el corto plazo y tomar decisiones oportunas. Al respecto, González y Hernández (2020), manifiestan que este método permite identificar los costos fijos y variables de manera clara y precisa, lo que facilita la toma de decisiones y la implementación de estrategias que mejoren la rentabilidad de la empresa.*

- *Costeo por absorción: es un sistema de costeo que registra sistemáticamente gastos producidos por la actividad de la empresa, con el fin de determinar los costos generados por estos gastos. Este sistema permite establecer la ganancia real de la organización, así como determinar cuál de dos productos es más conveniente producir. Como afirman Rodríguez y Pérez (2022), es un sistema ampliamente utilizado en las empresas latinoamericanas debido a su capacidad para proporcionar información precisa y detallada sobre los costos de producción.*

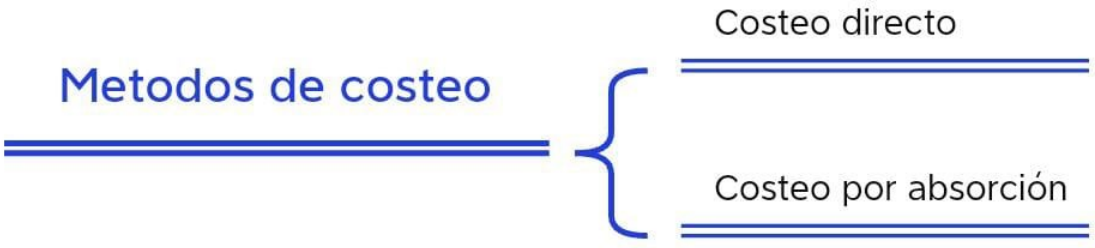


Figura 114: Métodos de costeo. Fuente: Elaboración propia (2023)

2.5.2. Costeo Directo

El costeo directo, como menciona Aguilar (2021), es una técnica de contabilidad de costos que se enfoca en la acumulación de costos variables de producción y es considerado como un método preciso, pero incompleto, debido a que solo registra una parte de los elementos constitutivos del costo.

El mismo, es utilizado para determinar el costo de los productos y la medición de utilidades de manera directa, acumulando únicamente los costos variables y adhiriéndolos al producto, como mencionan González y Hernández (2020).

Es importante destacar que el costeo directo ha sido la base para la generación de nuevos métodos de costeo, acordes con los nuevos tiempos, como el método ABC, el Back Flush Accounting, el JIT (Just In Time), Life Cycle Costing, Trought Put Accounting y la cadena de valor, según afirma Acosta (2019). Esto indica que el costeo directo sigue siendo una técnica relevante y actual, aunque es necesario tener en cuenta que no es la única técnica de costeo a considerar.

Es importante señalar que permite determinar la utilidad básica (UB) de manera clara y precisa, tal como lo mencionan Rodríguez y Pérez (2022), lo que lo convierte en una herramienta útil para la toma de decisiones de la gerencia. Además, como señala Aguilar (2021), el costeo directo es particularmente útil para la toma de decisiones a corto plazo, ya que permite conocer la utilidad en el corto plazo y tomar decisiones oportunas.

$$UB = PV\text{-}CD$$

2.5.2.1. Modo en que opera el costeo directo

El costeo directo, también conocido como costeo variable, es un método de contabilidad de costos que valora los productos considerando únicamente los costos variables de manufactura. Estos costos variables varían en función del nivel de producción e incluyen materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos variables.

En el costeo directo, los costos fijos de fabricación se tratan como gastos del período contable en lugar de ser asignados al costo de los productos. Los gastos fijos de fabricación, como el alquiler, la depreciación y los seguros, se consideran constantes independientemente del nivel de producción. Por lo tanto, el costeo directo únicamente incluye los costos variables de manufactura que se adhieren a los productos, como los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos variables. Los gastos fijos de fabricación se registran como gastos del período y no se asignan al costo de los productos.

Consecuentemente, se usa para la toma decisional a corto plazo, ya que proporciona una mejor comprensión del costo variable por unidad de producto y permite una evaluación más precisa de la rentabilidad. Sin embargo, puede ser menos adecuado para la toma de decisiones a largo plazo, ya que no se incluyen los costos fijos de fabricación en el costo de los productos, lo que puede no reflejar completamente la carga total de costos asociada con la producción.

2.5.2.2. Clasificación

En el ámbito de la contabilidad de costos, la clasificación del costeo directo se basa en la consideración de tres elementos fundamentales: la materia prima consumida, mano de obra directa y gastos de fabricación variables. Esta clasificación se enfoca en identificar los costos que se requieren para la fabricación del producto y que pueden ser directamente atribuidos al mismo.

Según autores como Cedeño et al. (2020) y González et al. (2019), el costeo directo ha sido considerado como una herramienta eficaz para la toma de decisiones en las empresas, especialmente en aquellas que se dedican a la producción y venta de bienes. Efectivamente, González et al. (2020) pone de manifiesto que

esta herramienta permite una mejor identificación de los costos variables asociados a la producción, lo que facilita la toma de decisiones en cuanto a la fijación de precios, optimización de la producción y evaluación de la rentabilidad de la empresa.

2.5.2.3. Objetivo del costeo directo

En la actualidad, la finalidad del costeo directo evoluciona y va más allá de proporcionar una base para la planificación y el control administrativo a corto plazo. Su objetivo principal se concibe desde la perspectiva de la toma de decisiones estratégicas en la empresa. Se enfoca en identificar los costos variables que se relacionan directamente con la producción de un bien o servicio, permitiendo la medición del costo real del producto. De esta manera, se puede fijar un precio que permita obtener una rentabilidad adecuada y se pueden tomar decisiones informadas en cuanto a la optimización de la producción y la reducción de costos.

En este sentido, autores como González et al. (2020) y Cedeño et al. (2019), destacan que el costeo directo, sin duda, se constituye en una herramienta fundamental en la toma de decisiones estratégicas en las empresas. Señalan que permite una mejor identificación de los costos variables asociados a la producción, lo que facilita la toma de decisiones en cuanto a la fijación de precios, optimizando la producción y evaluación de la rentabilidad.

2.5.2.4. Alcance del costeo directo

El costeo directo, abarca desde la identificación de los costos directos hasta la toma de decisiones adecuadas y la mejora del control administrativo en la gestión empresarial, lo que lo convierte en una herramienta esencial para la contabilidad de costos y la toma de decisiones en las empresas.

En tal sentido, Flores et al. (2021) pone de manifiesto que su implementación implica la adecuada atención a los procedimientos de conversión y un estudio detallado de los métodos contables relacionados a los gastos de fabricación mejorando, a su vez, una identificación de los costos variables asociados a la producción.

Es importante destacar que la implementación del costeo directo no implica cambios en los principios contables, pero sí requiere modificaciones en los procedimientos contables para poder medir con precisión los costos directos y los gastos variables de la producción. De esta manera, se logra un mejor control administrativo y una base sólida para la planeación a corto plazo, como se menciona en el estudio de Pérez et al. (2019)

2.5.3. Costeo Integral o Absorbente o por Absorción

El costeo integral, también conocido como costeo absorbente o por absorción, es un método tradicional utilizado en la contabilidad de costos para asignar los costos de producción a los productos fabricados. Según Rosas et al. (2020), este enfoque considera "todos los costos de producción, tanto fijos como variables, como costos del producto y los asigna a los productos fabricados".

Este método se utiliza ampliamente en la contabilidad financiera, ya que es aceptado tanto fiscalmente como para los inversionistas en la bolsa de valores. Además, este enfoque "proporciona información valiosa para la toma de decisiones en cuanto a la fijación de precios, evaluación de la rentabilidad y planificación financiera de la empresa", como mencionan Pérez et al. (2019).

Sin embargo, se ha debatido si este enfoque es el más adecuado para la toma de decisiones a largo plazo, ya que puede "subestimar los costos fijos en períodos de baja producción y sobrestimarlos en períodos de alta producción, lo que puede afectar negativamente la rentabilidad de la empresa". Autores como Sánchez (2022), han argumentado que en estos casos, "el costeo directo o variable puede proporcionar información más precisa y relevante para la toma de decisiones a largo plazo".

En otras palabras, inexacto pero completo. Prorratea los costos fijos (según algún criterio nunca exacto), y permite calcular la Utilidad = PV-CD-GF

Un criterio para repartir GF (gastos de fabricación) es:

$$\text{Costo de manufactura: } CD+GFfab = \text{misma proporción de } CD\ (MOD+Mat)$$

$$\text{Costo de fabricación: } CD+GFfab+Gfadm = \text{misma proporción de unidades fabricadas}$$

$$\text{Costo total: } CD+ GFfab+GFadm+Gfcom = \text{misma proporción de facturación}$$

El Costeo Integral recibe su nombre por el hecho de registrar todos los elementos del costo (de allí lo de integral) y luego distribuir los gastos indirectos (de fabrica + gastos generales) sobre cada producto fabricado según determinados parámetros seleccionados críticamente a fin de que los gastos absorbidos por cada uno (de allí lo de absorción) reflejen lo más justamente posible la realidad.

2.5.3.1. Los elementos del costo que registra el costeo integral

El costeo integral es un enfoque importante y necesario en la contabilidad de costos, ya que permite la asignación precisa de los costos a los productos terminados. Es fundamental comprender la diferencia entre los costos directos e indirectos y su relación con el número de unidades producidas.

En este sentido, permite la asignación de los costos a los productos terminados de manera precisa y completa. Como mencionan Guzmán y Pérez (2021), este método registra todos los elementos que componen el costo, incluyendo tanto los costos directos como los indirectos.

Cabe recordar que los costos directos "son aquellos que están directamente relacionados con la producción del producto y se pueden identificar fácilmente, como la materia prima y mano de obra directa". Como mencionan Jara y Sánchez (2019), estos costos "son proporcionales al número de unidades producidas y, por tanto, se incluyen en el costo directo todos los demás elementos del costo que se comportan en forma directamente proporcional al número de unidades producidas".

Por otro lado, los costos indirectos están formados por gastos que no guardan una relación lineal con el número de unidades producidas, como gastos de fábrica y gastos generales y de comercialización. Como mencionan González et al. (2020), los gastos de fábrica son producidos por toda la superestructura de apoyo a la mano de obra directa, mientras que los gastos generales y de comercialización son gastos fijos que no están relacionados con el número de unidades procesadas.

Es importante destacar que el costeo integral es esencial en la toma de decisiones y la planificación financiera de la empresa, ya que proporciona información precisa sobre los costos y la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, como mencionan Pérez y Ramírez (2022), la utilización de este método debe ser evaluada cuidadosamente en función de las necesidades y objetivos a largo plazo de la empresa.

2.5.4. Diferencias entre costos directos y por absorción

El costeo directo y el costeo por absorción son dos enfoques clave en la contabilidad de costos que difieren en la asignación de costos a los productos y la presentación de los estados financieros. Según Silva et al. (2021), en el costeo directo, los costos fijos de fabricación se excluyen del costo de los productos y se registran directamente en el estado de resultados, mientras que en el costeo por absorción, los costos fijos de fabricación se incluyen en el costo de los productos.

Es importante destacar que el costeo directo no está permitido en la presentación de estados financieros externos debido a que no cumple con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), según mencionan Marín y Morales (2019). Por lo tanto, el costeo directo es más adecuado para uso interno de la empresa, ya que proporciona información precisa para la toma de decisiones. Es importante tener en cuenta

que la diferencia en la valoración de inventarios entre los dos métodos se debe a que en el costeo directo "sólo se incluyen costos variables en el costo de los productos", mientras que en el costeo por absorción "se incluyen todos los costos, tanto variables como fijos", según mencionan Jaramillo et al. (2020).

En resumen, ambos enfoques son importantes y deben ser evaluados cuidadosamente según las necesidades y objetivos de la empresa. El costeo directo es más adecuado para uso interno de la empresa, ya que proporciona información precisa para la toma de decisiones. Por otro lado, el costeo por absorción es más apropiado para fines externos, como la presentación de estados financieros externos.

2.5.5. Caso Práctico

La Compañía FAVORITA S.A.C. tiene la siguiente información para fines de 2022:

Unidades Producidas:	*15.000*
Unidades Vendidas:	*12.750*
Tasa GIF Fijo:	*S/.3*
Tasa GIF Variable:	*S/.2*
Mano de Obra Directa:	*S/.6*
Material Directo:	*S/.8*
Total GIF Variable Real:	*S/.34.500*
Total GIF Fijo Real:	*S/.47.250*
Precio de Venta Unitario:	*S/.35*
Gastos de Administración:	*S/.8.000*

Se pide:

a) E.E.R.R. bajo costeo directo o variable.

b) E.E.R.R. bajo costeo por absorción.

2.5.5.1. Solución

a) En el costeo directo los gastos de fabricación fijos o forman parte del costo y el total de este ítem se imputa al estado de resultados, junto a los gastos de administración y ventas, en este ejemplo sólo trabajamos con subaplicación, es decir cuando el GIF (gasto Indirecto de fabricación) estimado es mayor que el GIF real. Esta subaplicación se agregará a los costos de venta.

E.E.R.R. COSTEO DIRECTO

Ventas	*S/.446.250*
Costo de Ventas	*S/.-204.000*
Subaplicación	*S/.-4.500*
Margen	*S/.237.750*
Gastos de Administración	*S/.-8.000*
GIF Fijos	*S/.-47.250*
U.A.I.	*S/.182.500*

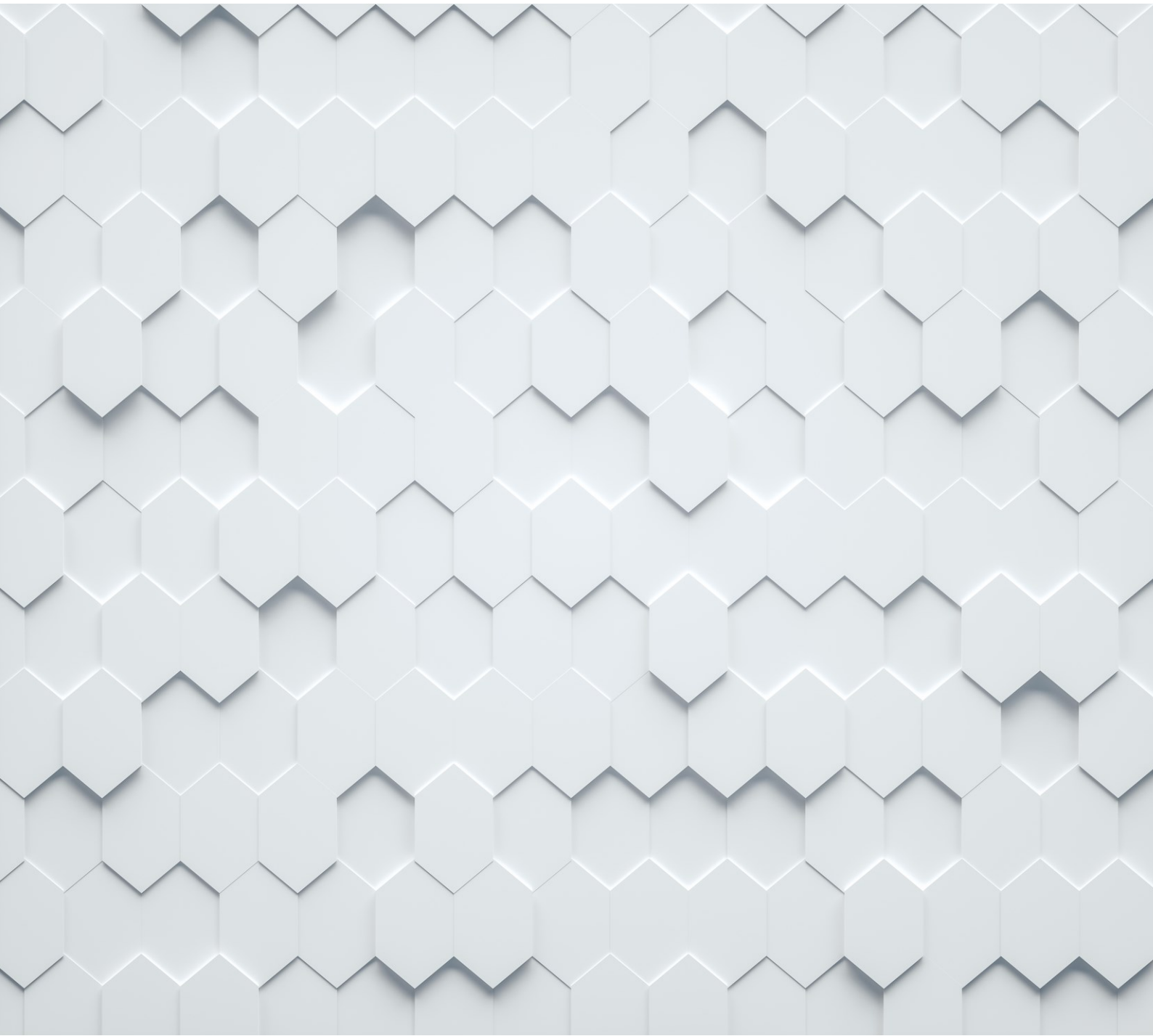
b) Bajo costeo por absorción los GIF fijos forman parte del costo, por lo tanto, estos GIF fijos van en el estado de resultados a medida que se vayan vendiendo los inventarios. En este caso también trabajamos con sub aplicaciones, las cuales se desglosarán entre GIF fijos y variables, agregándose al costo de venta.

E.E.R.R. COSTEO POR ABSORCIÓN

Ventas	*S/.446.250*
Costo de Ventas	*S/.-242.250*
Sub-aplicación	*S/.-6.750*
Margen	*S/.197.250*
Gastos de Administración	*S/.8.000*
Utilidad Antes de Impuestos	*S.205.250*

SEXTA UNIDAD

GERENCIA EFICAZ MEDIANTE OBJETIVOS y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



1. CAMBIOS EN LOS PARADIGMAS CONTABLES Y LA GLOBALIZACIÓN EN EL SIGLO XXI

1.1. Los cambios de las primeras décadas del siglo en curso

En la actualidad, la globalización de la economía ha generado cambios significativos en la manera en que las empresas llevan a cabo su contabilidad. Tomando en consideración este contexto, la contabilidad tradicional se enfocaba en ciclos históricos, lo que limitaba su capacidad para anticiparse a los cambios y toma de decisiones prospectivas. Por ello, la necesidad de su evolución y que se vuelva más estratégica, estableciendo metas flexibles y adaptables a los cambios del entorno (Pérez, 2020).

Sin duda, esta continuidad evolutiva resulta imperativa ya que contabilidad se constituye como un instrumento fundamental para el manejo patrimonial y de las responsabilidades derivadas del mismo, tanto a nivel gubernamental como empresarial (Gutiérrez, 2022). Así, la información contable es la base para que los agentes económicos tomen decisiones acertadas en sus operaciones y puedan realizar previsiones para su planeamiento estratégico.

Sin embargo, los recursos técnicos que posee no son suficientes para responder al reto de la información que demanda el mundo contemporáneo (Ocampo, 2021). Por tanto, es necesario replantear los atributos de la información contable con nuevos enfoques teóricos que permitan un desarrollo tecnológico contable y ampliar las direcciones y modelos que permitan una mejor visión y comprensión de los fenómenos patrimoniales surgidos de la globalización de la economía y de la internacionalización del comercio y la industria. En este contexto, la investigación científica y tecnológica de la contabilidad se vuelve fundamental para desarrollar nuevos enfoques y modelos que permitan a la contabilidad evolucionar y adaptarse a las demandas del mundo contemporáneo (Vargas, 2020).

Desde esta perspectiva, una propuesta interesante la constituye el concepto de "Costos Target", el cual, se ha convertido en una herramienta importante para que las empresas puedan anticiparse a las crisis y la discontinuidad del tiempo (García, 2021). El mismo se refiere al costo que demanda la implementación de la infraestructura necesaria para alcanzar las metas propuestas por el planeamiento estratégico, en lugar de los costos históricos.

Los nuevos cambios en el contexto de la misión de la contabilidad y las nuevas necesidades evolutivas de las empresas implican reorientar la misión contable. Los dos grandes ejes de esta evolución son:

- *Los sistemas de información como base del análisis de las "relaciones causales".*
- *La intervención del contador como miembro participante del equipo de gestión y por tanto en la toma de decisiones.*



Figura 115: Ejes en la evolución de la misión de la contabilidad. Fuente: Elaboración propia (2023)

El Contador Gerencial del futuro tendrá que desempeñar nuevos roles tales como:

- *Contribuir a concebir la organización, y*
- *Participar dentro del funcionamiento de la performance de la organización.*

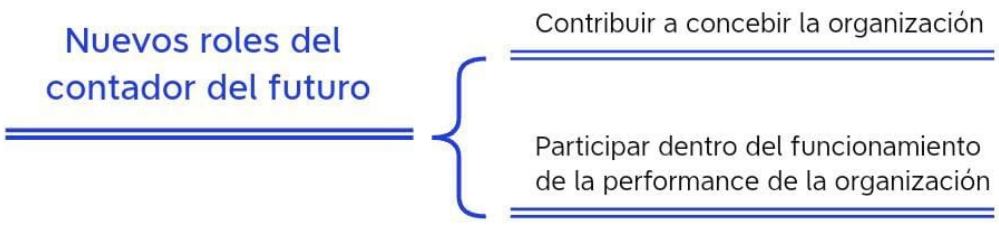


Figura 116: Nuevos roles del contador del futuro. Nuevos roles del contador del futuro. Fuente: Elaboración propia (2023)

Todos estos cambios, han aprobado el surgimiento de operaciones financieras y de intercambio comercial cada vez más sofisticados, presentando la exigencia de la armonización y mejor calidad en la información contable, ya que, esta disciplina, históricamente, ha sido el instrumento fundamental, tanto a nivel de Gobierno como a nivel de empresa, para dar cuenta del manejo patrimonial y de las responsabilidades derivadas de ese manejo.

De lo anterior se desprende que la primera función de la contabilidad es el CONTROL, es decir aquella actividad de evaluar lo planeado con lo realizado, y comprende el control previo, el control concurrente y el control posterior. La segunda función de la contabilidad es la de información para la toma de decisiones, ya que el contador es uno de los pocos funcionarios que tiene acceso a la generalidad de las operaciones que realiza la entidad contable, por tanto conoce los fenómenos patrimoniales concurrentes y sus consecuencias posteriores tanto financieras como económicas, lo que le permite intervenir en la administración del patrimonio a través de la información contable permitiendo a la dirección de la empresa la toma de decisiones, en particular sobre el manejo de los costos.

1.2. La gerencia sustentada en valor, y sus efectos administrativos, contables y financieros

La generación de valor se ha convertido

> *"en una filosofía que está cambiando la forma de ver las finanzas en las empresas. Esta filosofía representa el reto más importante para aquellas organizaciones que deseen permanecer en un mercado donde los inversionistas son cada vez más exigentes y las condiciones del sistema bursátil no admiten intentos fallidos. Sin embargo, la adaptación a un nuevo sistema no es fácil, especialmente cuando los cambios a efectuar no son únicamente de tipo estructural, sino que también implican cambios en la forma de pensar y la introducción de nuevos sistemas de medición de resultados y esquemas de compensación que incentiven a los empleados a alcanzar los objetivos trazados" (Sandoval, 2019).*

Para que la filosofía de generación de valor no se quede en teoría, es necesario vincular a todos los actores que intervienen en una organización y trabajar en pro del mejoramiento continuo. Estos actores incluyen a los clientes, cuya satisfacción con el servicio y la calidad de los productos es esencial para mantener su fidelidad y evitar la pérdida de nuevos clientes (Rodríguez, 2021). Para lograrlo, es necesario contar con un talento humano comprometido que no solo cumpla con las tareas asignadas, sino que agregue valor a sus labores (Sandoval, 2019).

Desde esta perspectiva, la Gerencia Basada en Valor (GBV) se constituye en un valioso concepto que se está imponiendo en la gestión empresarial actual para proporcionar bases técnicas, analíticas y operativas que permitan a las empresas verificar eficazmente la generación de valor y mejorar sus

funciones financieras (Pérez, 2020). Al respecto, esta herramienta, tiene como prioridad la mejora continua a todos los niveles de la organización, lo que depende de la toma de decisiones adecuadas en las empresas (Sandoval, 2019).

Así, la Gestión Basada en el Valor (GBV) desafía la creencia tradicional de que el éxito empresarial se mide únicamente por la utilidad neta. Es común que muchas organizaciones reporten consistentemente altas ganancias en sus estados financieros, pero esto no garantiza que estén generando valor. Del mismo modo, una empresa que experimente pérdidas no necesariamente está destruyendo valor. La teoría de la GBV sostiene que todos los miembros de la organización, incluyendo accionistas, gerentes y empleados, tienen la responsabilidad de contribuir a la creación de valor.

Para lograr esto, es necesario un auténtico cambio de mentalidad, lo cual puede generar resistencia inicial durante la implementación del sistema, pero que a largo plazo dará resultados positivos (Pérez, 2020). La siguiente gráfica ilustra estos principios de manera precisa.



Figura 117: Proceso de mejoramiento continuo. Fuente: Elaboración propia (2023).

Desde este enfoque, se puede inferir que la implementación del proceso de mejoramiento continuo en las empresas puede ser un factor determinante para la generación de valor económico agregado.

Esta perspectiva se fundamenta en la idea de que la empresa debe contar con los elementos necesarios que contribuyan al logro del objetivo básico financiero de esta: generar más riqueza para el accionista y redistribuirla entre aquellos que han contribuido a su generación (Barrera, 2019).

En este sentido, la generación de valor económico agregado no se limita a un solo año, sino que se convierte en una práctica sostenible en el tiempo que involucra a todos los actores del proceso de manera integral.

Es decir, la creación de valor no sólo depende de la gestión financiera de la empresa, sino también de la calidad de sus productos y servicios, satisfacción de sus clientes y eficiencia en la gestión de sus recursos (García, 2020).

Para estimar y acumular este valor, se hace necesario implementar herramientas y metodologías que permitan a las empresas identificar, medir y evaluar los resultados de sus procesos de gestión y las actividades de valor añadido que generan.

En tal caso, la Gerencia Basada en Valor (GBV) es una opción muy significativa que ha ganado relevancia en la gestión empresarial, ya que proporciona bases técnicas, analíticas y operativas para verificar eficazmente la generación de valor y mejorar las funciones financieras de la empresa (Pérez, 2020).

En este sentido, la GBV no sólo se enfoca en la generación de utilidades netas, sino que establece que la responsabilidad de generar valor es compartida por todos los miembros de la organización. De esta manera, se promueve una cultura de mejora continua que incentiva la participación y compromiso de los empleados en la generación de valor y en el logro de los objetivos trazados por la empresa (Sandoval, 2019).

Ahora bien, si antes el objetivo principal era la maximización del beneficio contable, en la actualidad se ha reemplazado por la creación de valor económico agregado (García, 2020). La pregunta que surge es ¿cómo medir el valor agregado en una empresa?

Así, la medición del valor agregado es una tarea compleja que implica considerar no solo el beneficio obtenido sino también el costo que ha supuesto generar ese beneficio. En este sentido, el Valor Presente Neto (VPN) es una herramienta utilizada para medir el valor que se espera que genere una inversión (Faus, 2019). Si el VPN de una inversión es positivo, significa que se está invirtiendo en activos que generan un valor adicional para la empresa, lo que se traduce en la creación de valor.

Desde una perspectiva contable y financiera, existen dos actores clave en la creación de valor en la empresa: los flujos de caja libre y los accionistas (Rojas, 2021). Por un lado, se considera el descuento de flujos de caja libre, que mide la capacidad de una empresa para generar flujos de caja futuros. Por el otro, se evalúa el descuento de los flujos de caja libre para los accionistas, que mide el valor creado para los accionistas en términos de rentabilidad.

En este sentido, el Markett Value Added (MVA) o Valor de Mercado Agregado se ha convertido en "una herramienta financiera clave para medir la capacidad de una organización para crear valor y acumularlo a través del tiempo" (Pérez, 2020). Así, el MVA considera tanto la gestión de la gerencia como "el compromiso de todos los actores involucrados con la organización". En resumen, la creación de valor es un objetivo fundamental de la gerencia empresarial que se mide mediante herramientas financieras como el VPN y el MVA.



Figura 118: Valor de mercado agregado MVA. Fuente: Elaboración propia (2023).

En este orden de ideas, el concepto de Markett Value Added (MVA), según Zunino et al. (2019), implica una medida del valor generado por una empresa para sus accionistas, y representa la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el capital invertido en ella. De esta manera, el MVA se convierte en un indicador clave para evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial en la creación de valor.

Así mismo, García-Sánchez y Espinosa-Gayosso (2020) destacan que el MVA es una herramienta que permite a la empresa evaluar su desempeño a largo plazo, ya que se enfoca en la generación de valor sostenible y duradero. De esta forma, el MVA se convierte en una herramienta estratégica que guía la toma de decisiones de la alta dirección para lograr una gestión empresarial exitosa. Como afirman Ponsoda et al. (2021), "el MVA es un indicador que nos permite ver cuánto valor ha sido creado para los accionistas, y por tanto, cómo ha sido la gestión de la empresa en términos de creación de riqueza para sus propietarios" (p.23) .

En el siguiente esquema se puede inferir las implicaciones del MVA:

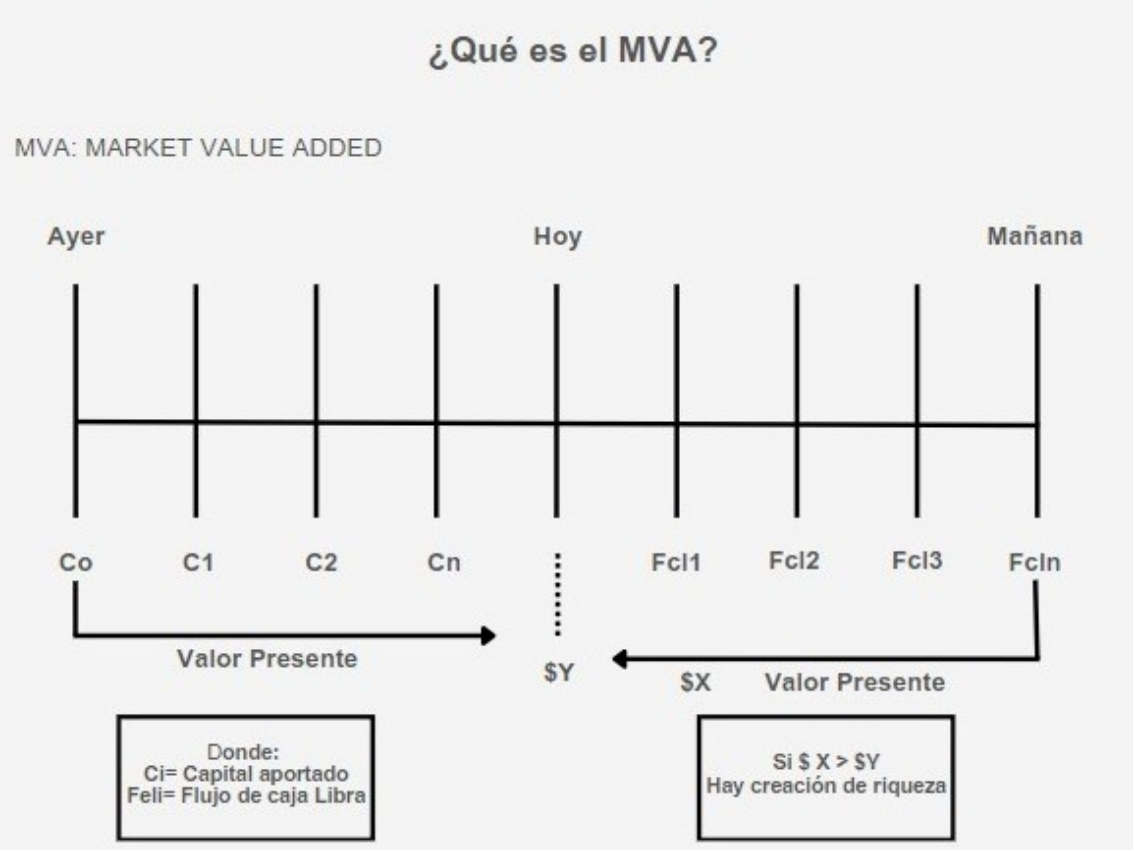


Figura 119: Implicaciones del MVA. Fuente: Elaboración propia (2023).

Desde esta perspectiva, sin duda, la GBV se convierte en una herramienta estratégica que guía la toma de decisiones de la alta dirección para lograr una gestión empresarial exitosa.

En este sentido, es importante destacar que la misma "rompe con todos los paradigmas de que la gestión empresarial se mide teniendo en cuenta la utilidad neta". Una de estas herramientas es "el Valor Económico Agregado (EVA)", que se ha consolidado como uno de los indicadores más importantes para evaluar la gestión empresarial en la creación de valor. Como señalan Zunino et al. (2019), el Valor Económico Agregado (EVA) "es una medida del valor generado por una empresa para sus accionistas, y representa la diferencia entre el costo de capital invertido en la empresa y su retorno". De esta forma, el

EVA se convierte en un indicador clave para evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial en la creación de valor.

En otras palabras, el EVA es la estimación de la utilidad económica después de restarle el costo por los activos netos empleados para producir. Se genera cuando las utilidades netas de operación (UNO) son superiores al costo de capital que utiliza la organización (Aguilera et al., 2019).

Por tanto, toda esta estructura debe estar enfocada a la generación de Valor Económico Agregado (EVA) que satisfaga las expectativas del accionista.

Para poder implementar un proceso de mejora continua y evaluar el desempeño empresarial a largo plazo, es necesario plantearse tres preguntas estratégicas: "¿qué valor ha creado o destruido la empresa?, ¿cuál será el valor por crear o destruir en el futuro?, y ¿cuál es el sistema de medición actual?" (Ponsoda et al., 2021).

En todo este contexto, el EVA se convertiría en un instrumento claro de comunicación de los resultados de los negocios al personal y a los accionistas, lo que lo convierte en una herramienta estratégica para la toma de decisiones de la alta dirección (Zunino et al., 2019).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la implementación de la GBV puede generar cierta "incertidumbre en los gerentes, quienes temen implementar esta herramienta para el crecimiento financiero de las organizaciones que dirigen". Como señalan Ponsoda et al. (2021), para lograr una verdadera cultura de la GBV es "necesario un genuino cambio de mentalidad por parte de los dueños y gerentes, y la estructura organizacional debe estar orientada a los procesos de la empresa", enfocada en equipos que lleven sinergias y poder de decisión para crear una cultura de creación de valor que pueda ser medido mediante el desempeño financiero.

No obstante, es importante, que el Valor Económico Agregado (EVA) se ha consolidado como uno de los indicadores más importantes para evaluar la gestión empresarial en la creación de valor (Zunino et al., 2019). Ello, en virtud de sus características:

- *Es una sola medida financiera, que calcula el costo promedio de toda la inversión, y que es una herramienta ideal para la toma de decisiones, ya que es más comprensible (García-Sánchez y Espinosa-Gayosso, 2020).*
- *La actuación de la empresa está ligada a la compensación, lo que incentiva a los empleados a trabajar en la creación de valor para la empresa (Aguilera et al., 2019).*

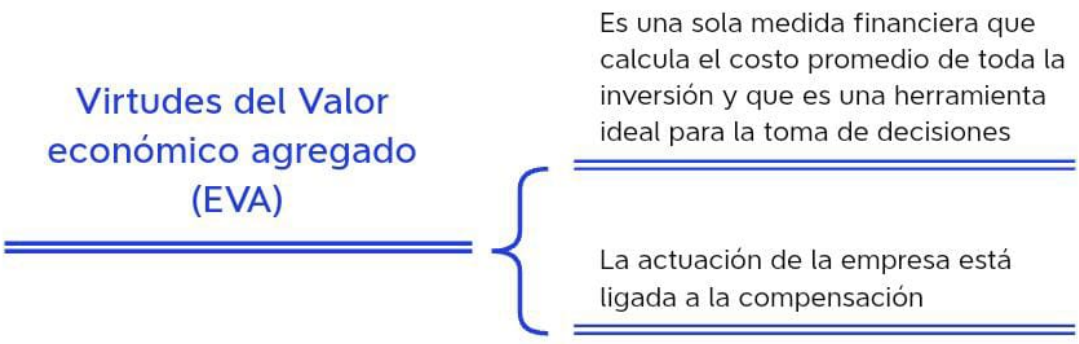


Figura 120: Virtudes del valor económico agregado (EVA). Fuente: Elaboración propia (2023)

Es importante destacar que el EVA no solo es una medida financiera, sino que también es "un conjunto de herramientas administrativas que tiene en cuenta la cantidad de ganancia que se debe obtener para recuperar el costo de capital empleado". En este sentido, la compañía que adopta el EVA "replantea sus

presupuestos de capital y sus procedimientos de evaluación, hasta lograr la meta deseada" (Bernal et al., 2019).

En cuanto a la motivación, la filosofía del EVA es que el progreso que trae sea compartido con los empleados, lo que se logra a través de una política de compartir la riqueza. Según Stern Stewart & Co, esto se considera "la forma más socialista del capitalismo". Para "que los empleados crean verdaderamente en el EVA, es necesario que se les pague y se les haga sentir como dueños de la compañía", lo que aumenta su compromiso con la creación de valor para la empresa (Luna et al., 2020).

Por último, el cambio de mentalidad que implica la implementación del EVA implica que "todos los empleados de la empresa entiendan lo que se está haciendo y cuáles son las nuevas prioridades. Es importante que haya un lenguaje común en la toma de decisiones y una identificación clara de las metas de la organización", lo que ayuda a alinear a todos los miembros de la empresa en la misma dirección (Bernal et al., 2019).



Figura 121: Vieja panacea de los negocios EVA. Fuente: Elaboración propia (2023).

Hay que destacar que el EVA no solo mide la rentabilidad de la empresa, sino que también permite entender mejor el proceso económico en relación al proceso contable, eliminando distorsiones como la de sustraer los excesos en investigación y desarrollo, los cuales son capitalizados en un período de tiempo (Bernal et al., 2019).

Así mismo, reviste importancia mencionar que la metodología EVA se basa en cuatro elementos primordiales que Stern Stewart & Co ha definido como las cuatro grandes M: Medición, Administración, Motivación y Mentalidad (García-Sánchez y Espinosa-Gayosso, 2020).

- *Medición: se busca una gestión integral del valor, no sólo se tiene en cuenta la rentabilidad del capital invertido sino también la calidad de los resultados, eliminando los costos de capital implícitos y explícitos y la carga en el uso del capital (Aguilera et al., 2019).*

- *Administración: el EVA es una herramienta que admite enfocarse en la creación de valor y en la toma de decisiones estratégicas a largo plazo, ya que se tiene una visión clara del costo de capital y de la rentabilidad esperada de la inversión (Luna et al., 2020). Además, permite establecer metas claras y compartirlas con los empleados, lo que contribuye a la motivación y compromiso de estos en la creación de valor para la empresa (Bernal et al., 2019).*

– *Motivación: la filosofía del EVA es que el progreso que se genera sea compartido con los empleados, lo que se logra a través de una política de compartir la riqueza. Esto hace que los empleados sientan que son dueños de la empresa y que sus logros están relacionados con los de la organización (Aguilera et al., 2019).*

– *Mentalidad: implica que, para la implementación del EVA, es fundamental para que los empleados entiendan lo que se está haciendo y cuáles son las nuevas prioridades. Es necesario que "haya un lenguaje común en la toma de decisiones y una identificación clara de las metas de la organización", lo que ayuda a alinear a todos los miembros de la empresa en la misma dirección. Es decir, "un cambio de mentalidad". (García-Sánchez y Espinosa-Gayosso, 2020).*

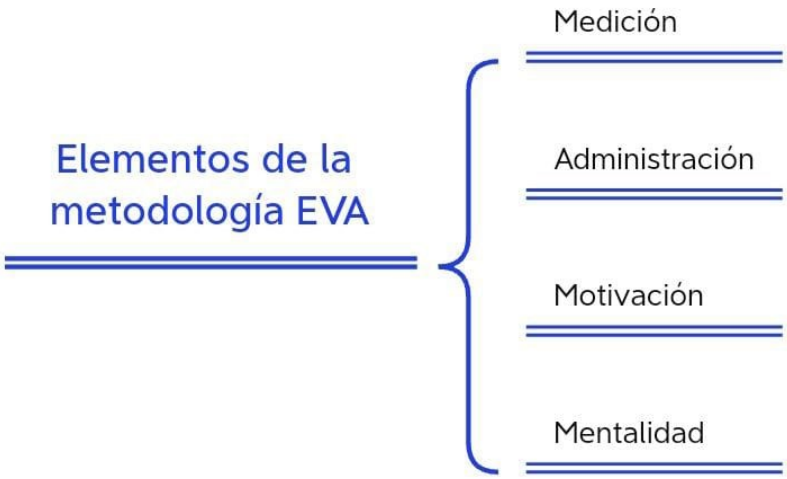


Figura 122: Elementos de la metodología EVA. Fuente: Elaboración propia (2023)



Figura 123: EVA vs utilidades. Fuente: Elaboración propia (2023).

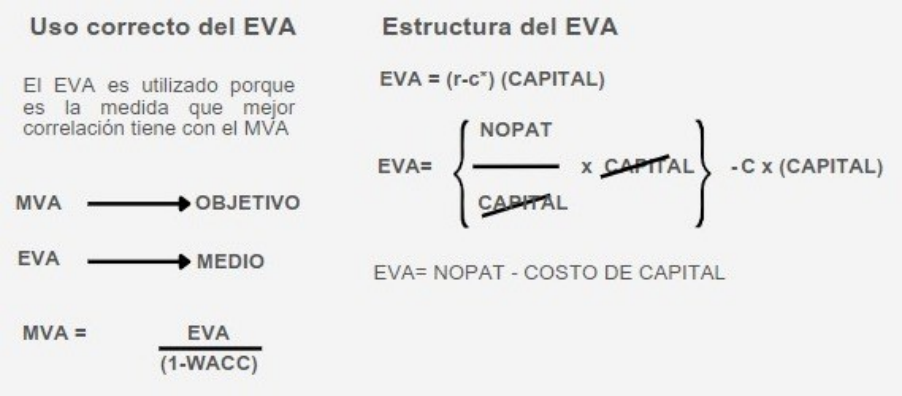


Figura 124: Uso correcto y estructura del EVA. Fuente: Elaboración propia (2023).

1.3. Nuevos paradigmas en la contabilidad de gestión

1.3.1. Sistema tradicional de costeo

Los sistemas tradicionales de contabilidad de costos fueron desarrollados en una época en la que la mano de obra y los materiales eran los factores de producción predominantes, la tecnología era estable, las actividades generales eran compatibles con el proceso de producción y existía una gama limitada de productos (Rojas, 2019). Sin embargo, con el paso del tiempo, las empresas se han vuelto más complejas y dinámicas, lo que ha generado la necesidad de nuevas herramientas de gestión de costos.

Los sistemas tradicionales de costos se centran en asignar los costos de fabricación a los productos principalmente para valorar las existencias y los costos de los bienes vendidos, lo que implica que la mano de obra y la maquinaria son los recursos críticos de la producción y la asignación de costos se basa en medidas del volumen de producción, tales como la hora de mano de obra directa, las horas maquina o costeo de los materiales (Arango, 2021).

No obstante, estos sistemas de costos tradicionales son inadecuados para empresas con procesos complejos y una amplia variedad de productos. Las actividades generales no relacionadas con el volumen de producción, como la ingeniería y las actividades de apoyo, crean costos que no se pueden asignar con precisión a los productos utilizando medidas de volumen de producción (Zuluaga et al., 2020). Además, la reducción de la mano de obra directa a menudo se acompaña de un aumento de los costos generales, como el costo de la nueva tecnología de producción y las actividades de ingeniería, lo que puede distorsionar el costo del producto (Bernal, 2019).

La adopción de nuevos sistemas de costos, como la contabilidad por actividades, puede ayudar a las empresas a identificar con mayor precisión los costos asociados con la producción y los servicios, así como a tomar decisiones más informadas sobre la asignación de recursos y la optimización de los procesos (Jiménez et al., 2022). Este enfoque se centra en identificar las actividades y los recursos que generan costos y asignarlos directamente a los productos, lo que permite una mejor comprensión de la relación entre las actividades operativas que generan los costos generales y los productos (Alvarado, 2020).

1.3.2. Nuevos métodos de costeo

En la actualidad, es ampliamente aceptado por la mayoría de las empresas los desafíos y retos que se presentan frente a sus tradicionales sistemas de costos que, en algunos casos, no proporcionan información confiable y precisa para la toma de decisiones (Castro Delgado, 2020). Esto se debe a que los nuevos ambientes manufactureros están sujetos a una serie de cambios tecnológicos, feroces competencias, desafíos de globalización económica y posicionamiento estratégico; lo que sin duda requiere de una gestión de costos adecuada, la cual, se constituye como una herramienta clave para la

evaluación del rendimiento y la rentabilidad de la inversión financiera en términos de sus ventas y costos totales (Ruiz, 2019).

No obstante, la enseñanza académica de los costos tradicionales y modernos presentan ciertas limitaciones para la evaluación de los impactos sobre la rentabilidad de la inversión financiera en el largo plazo (Castañeda et al., 2020). Por ello, es importante que se estudien nuevos métodos de costeo en la planificación estratégica del producto para mejorar continuamente y alcanzar ventajas competitivas sostenibles (Buitrago et al., 2021).

En este contexto, el papel del Contador Público adquiere mayor relevancia en la correcta medición del desempeño empresarial. Se espera que estos profesionales no solo desempeñen su rol tradicional, sino que también asuman una función consultiva interna dentro de la empresa (Torres et al., 2020). Por lo tanto, es imperativa una actualización constante de los conocimientos y habilidades de los Contadores Públicos para mantenerse al día con los cambios en el entorno empresarial y proporcionar un servicio eficaz y de calidad.

En correspondencia, los últimos años han surgido nuevas iniciativas que se han concretado en cinco nuevos métodos de costeo, a saber: el método "ABC (activity based costing)"; "Back-flush accounting", "Life Cycle Costing", "Throughput accounting" y el método "Value Chain Analysis" (Castañeda et al., 2020).

Los mismo, han mejorado significativamente la determinación del costo de los productos en función del ambiente tecnológico y mezcla de recursos (homogéneos y heterogéneos) y productos monoproductos, así como multiproductos.

De todos estos métodos, el que ha tenido una mejor aceptación y aplicabilidad en el ámbito empresarial es el método ABC (activity based costing), el cual se basa en el cálculo de costos por actividades (Kaplan y Cooper, 2019). Este, ha permitido identificar la verdadera relación de causa-efecto entre las actividades y los costos, reconociendo que son las actividades las que causan costos y no los productos en sí mismos (Castañeda et al., 2020).

El método ABC, que se precisará con mayor amplitud en este capítulo, permite "identificar por separado las actividades de los departamentos indirectos, y asignar los costos a los productos en proporción al número de veces que se hayan demandado en recursos organizacionales", no en volumen productivo (Kaplan y Cooper, 2019). De esta manera, se logra una asignación más precisa de los costos indirectos y una mejor determinación del costo de los productos. El cálculo esquemáticamente explicado sería:

$$\text{GIF} = \text{Costos indirectos por Actividad} * \text{Número de veces de actividad consumidas por producto}$$

Es importante destacar que el método ABC no sólo cumple con los propósitos tradicionales de "manejar y controlar los costos, determinar costo de los productos y valuar el inventario según parámetros de volumen productivo y costo financiero", sino que también, permite "mejorar continuamente y alcanzar ventajas competitivas sostenibles mediante una adecuada planificación estratégica del producto" (Buitrago et al., 2021).

1.3.3. Costeo basado en actividades -ABC-

En la actualidad, la economía globalizada exige a las organizaciones el desarrollo de productos innovadores y la eliminación de esfuerzos inútiles para su supervivencia. Al respecto, Tovar (2020), manifiesta que las reducciones generales de costos no son la solución, ya que pueden hacer disminuir

actividades vitales y empeorar el rendimiento empresarial. Por ello, la implementación del ABC permite una reducción de costos más eficiente y efectiva, ya que se enfoca en cada actividad desarrollada y permite una mejor toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, muchas empresas están adoptando el Costeo Basado en Actividades en lugar de asignar costos de manera generalizada. Botero et al. (2022), por ejemplo, manifiesta que esto se debe a que "las empresas necesitan establecer con mayor precisión sus costos, descubrir oportunidades para mejorarlos y preparar y actualizar sus planes de negocios". Además, el ABC se ha convertido en "una herramienta fundamental para las empresas que tienen muchos productos, grandes costos indirectos y una competencia feroz".

En este contexto, el costeo basado en actividades (ABC) es una herramienta que proporciona información confiable y oportuna para apoyar la toma de decisiones y el diseño de estrategias en las organizaciones. Vale lo expresado por González et al. (2019), cuando afirma que permite conocer los costos de las actividades desarrolladas, lo que conlleva a una mejor asignación de los recursos y una mayor eficiencia en la gestión empresarial. Así mismo, el ABC también permite identificar las diferencias existentes con los sistemas de costos tradicionales, proporcionando una visión más detallada de los costos y los procesos productivos (Santos et al., 2019).

A ello se suma que el análisis de la cadena de valores y el ABC pueden orientar a las organizaciones en la redistribución de sus recursos, lo que mejora el rendimiento empresarial y la satisfacción de los clientes con el mejor precio (Camargo et al., 2021). Al respecto, Leme et al. (2021), infiere que la implementación del ABC y "la comprensión de las actividades fundamentales, costos, estructura y estrategia de una organización se traducen en un mejoramiento del diseño y efectividad empresarial".

1.3.3.1. Concepto y fundamentos básicos

El Costeo Basado en Actividades (ABC) es una herramienta valiosa que permite a las empresas conocer los costos de las actividades desarrolladas, lo que conduce a una mejor asignación de los recursos y una mayor eficiencia en la gestión empresarial (González et al., 2019). De acuerdo con Santos et al. (2019), el ABC también proporciona una visión más detallada de los costos y los procesos productivos, lo que permite identificar las diferencias existentes con los sistemas de costos tradicionales.

En la actualidad, la economía globalizada exige a las empresas el desarrollo de productos innovadores y la eliminación de esfuerzos inútiles para su supervivencia (Tovar, 2020). A pesar de que las reducciones generales de costos pueden parecer una solución, estas pueden hacer disminuir actividades vitales y empeorar el rendimiento empresarial. Por lo tanto, la implementación del ABC permite una reducción de costos más eficiente y efectiva, ya que se enfoca en cada actividad desarrollada y permite una mejor toma de decisiones.

Además, el análisis de la cadena de valores y el ABC pueden orientar a las empresas en la redistribución de sus recursos, lo que mejora el rendimiento empresarial y la satisfacción de los clientes con el mejor precio (Camargo et al., 2021). Así mismo, la implementación del ABC y la comprensión de las actividades fundamentales, costos, estructura y estrategia de una organización se traducen en un mejoramiento del diseño y efectividad empresarial (Leme et al., 2021).

En otras palabras, el ABC divide la empresa en actividades. Una actividad describe lo que "una empresa hace, la forma en que el tiempo se consume y las salidas de los procesos". La principal función de una actividad es convertir recursos (materiales, mano de obra y tecnología) en salidas. El ABC identifica las actividades que se ejecutan en una organización y determina su costo y su rendimiento (tiempo y calidad).

Es importante tener en cuenta que la implementación del ABC puede ser costosa en tiempo y dinero, por lo que es necesario determinar la magnitud del problema de la asignación de cargos indirectos si se desea aplicarla (Barrios et al., 2020). Sin embargo, a largo plazo, el ABC puede generar beneficios

significativos para las empresas, como la mejora en la toma de decisiones, el aumento de la eficiencia y la reducción de costos.

Dentro de las decisiones que se pueden apoyar mediante el uso del ABC se encuentran:

- *Costo del producto: Una de las decisiones más importantes que se apoyan en el uso del ABC es la determinación del costo del producto. Esto se debe a que el ABC permite una asignación más precisa de los costos indirectos a los productos, lo que lleva a una mejor comprensión del costo real de producción (Santos et al., 2019).*

- *Gestión de tesorería: La gestión de tesorería es otra área en la que el ABC puede ser utilizado. Al conocer los costos de las actividades desarrolladas, es posible identificar áreas en las que se pueden reducir costos, lo que lleva a una gestión más eficiente del flujo de caja (Camargo et al., 2021).*

- *Control de costos: El ABC también puede ser utilizado como una herramienta de control de costos. Al conocer los costos de las actividades desarrolladas, es posible identificar áreas en las que se están incurriendo en costos innecesarios y tomar medidas para reducirlos (Barrios et al., 2020).*

- *Apoyo a la toma de decisiones: Por último, el ABC puede ser utilizado como un apoyo para la toma de decisiones. Al conocer los costos de las actividades desarrolladas, es posible identificar áreas en las que se pueden tomar decisiones estratégicas, como la externalización de ciertas actividades o la inversión en nuevas tecnologías (Leme et al., 2021).*



Figura 125: Decisiones que se pueden apoyar mediante el uso del ABC. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.3.3.2. Características y ventajas

Debido a su alta sofisticación y análisis, el método ABC resulta ser costoso en tiempo y dinero cuando se implanta, por lo que es necesario determinar la magnitud del problema en la asignación del CI. El método ABC requiere hacer un análisis a través de toda la empresa y la participación temporal y permanente del personal de todas las áreas de la empresa, con la finalidad de hacer una validación continua de la información utilizada. Dado que no toda la información requerida se puede tener a la mano es necesario hacer estimaciones para la determinación de las actividades, su frecuencia y su importancia en relación con el total de actividades realizadas en cada departamento.

Entre las ventajas de esta metodología se pueden destacar los siguientes aspectos:

- *Planificar, administrar y reducir costos de manera efectiva.*
- *Identificar actividades que no generan valor, sin necesidad de estudios complejos, y monitorear su posible eliminación para mejorar la liquidez.*
- *Facilitar el proceso de mejora continua en la organización.*
- *Resaltar la necesidad de implementar programas de calidad, como la entrega puntual de productos.*

– *Identificar y medir correctamente los costos de calidad como parte integral del proceso de producción y del producto final.*
– *Identificar los costos de los recursos utilizados en las actividades y evaluar su eficiencia.*
– *Identificar oportunidades de inversión y cuantificar los costos asociados con la mala calidad y la falta de entrega puntual.*

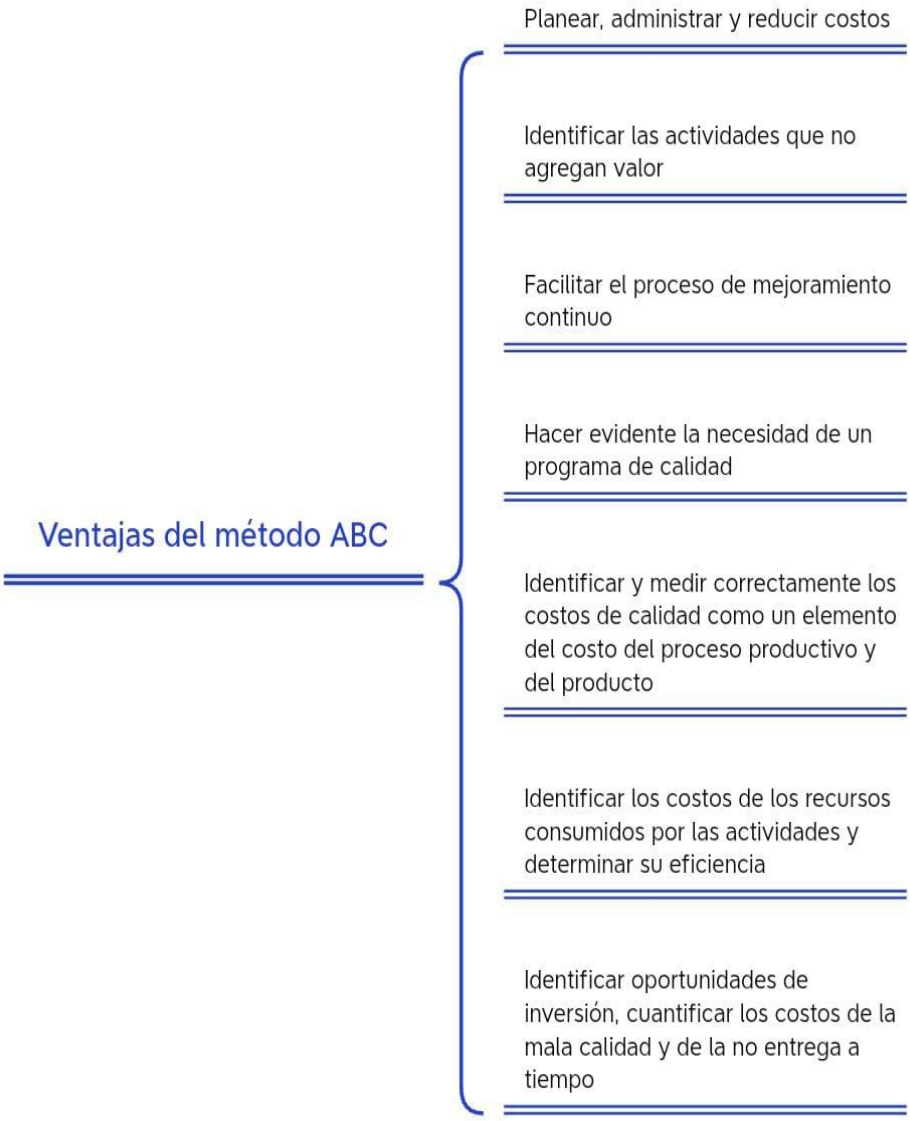


Figura 126: Ventajas del método ABC. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.3.3.3. Metodología del análisis de actividades

El Análisis de actividades es una herramienta de comunicación que proporciona un conjunto de información estructurada sobre lo que una empresa hace. Para ser un componente útil en la toma de decisiones, las definiciones de las actividades deben proporcionar una representación lógicamente consistente y fiel d la totalidad de la empresa.

Para lograr resultados efectivos en este proceso, es necesario seguir ciertos pasos importantes:

a) Determinar el alcance del análisis de actividades: Implica definir claramente el problema o la decisión de negocio que se quiere abordar (Silva et al., 2019). Esta definición precisa permite que el análisis se

enfoque en la mejora potencial, limitando el abanico de actividades específicas, lo que a su vez permite una recopilación eficiente de la información relevante.

b) Determinación de las unidades de análisis de las actividades: Esto implica dividir la unidad organizativa en grupos o departamentos con un propósito único e identificable (Alencar et al., 2020). Al hacer esto, se pueden identificar y medir los costos asociados con cada unidad de actividad específica, lo que permite un análisis exhaustivo y eficaz del costo. Además, hay que asegurar que la estructura de la unidad de análisis esté plenamente considerada y abarcada en su totalidad, garantiza que no se pasen por alto costos importantes.

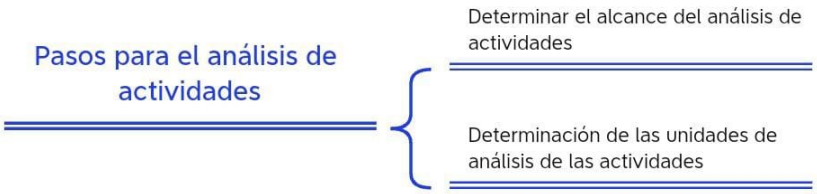


Figura 127: Pasos para el análisis de actividades. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.3.3.4. Definir actividades

El análisis de la definición de actividades implica que, lograr resultados efectivos, es necesario seguir ciertos pasos importantes:

- *Es necesario hacer un inventario de todas las actividades realizadas por una unidad de actividad, evaluando la frecuencia del rendimiento, costo y tiempo dedicado a cada actividad, y determinando cómo se utilizan las actividades en el proceso de toma de decisiones (Zambrano et al., 2021). Este paso es crítico para comprender cómo se están utilizando los recursos y para identificar áreas de mejora.*

- *En segundo lugar, se recomienda iniciar el análisis de actividades con una revisión organizativa de cada departamento, seguido de un análisis de proceso o de un análisis funcional (Pérez & Fernández, 2020). Esto implica una evaluación detallada de los procesos y las actividades realizadas en cada departamento y su contribución al logro de los objetivos organizacionales.*

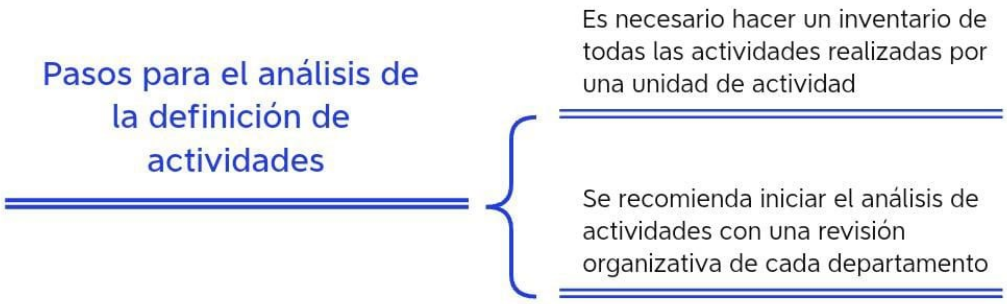


Figura 128: Pasos para el análisis de la definición de actividades. Fuente: Elaboración propia (2023)

Además, es importante utilizar técnicas de definición de las actividades secundarias para depurar o armonizar la definición de las actividades (Cruz et al., 2020). Esto ayuda a asegurar que todas las actividades se definan de manera clara y precisa, lo que facilita la recopilación y análisis de datos.

1.3.3.5. Racionalizar las actividades

La separación de actividades en diferentes modelos de comportamiento de costos es un paso importante para lograr una mejor precisión en el cálculo del costo del producto y, en consecuencia, mejorar la toma

de decisiones en una empresa (Gómez, 2020). Sin embargo, el sistema de contabilidad por actividades requiere no sólo la agrupación de tareas en actividades, sino también una evaluación detallada de cada tarea, operación y elemento que compone la actividad (Rodríguez, 2019).

Es importante tener en cuenta que, si bien las actividades son útiles para agrupar tareas similares, estas pueden ser demasiado generales para identificar áreas específicas de mejora en el rendimiento (Arce & Calderón, 2021). Para mejorar el rendimiento, es necesario desglosar las actividades en tareas, operaciones y elementos de trabajo y, posteriormente, evaluar cada uno de ellos.

De esta manera, se pueden identificar los elementos que están generando mayores costos o retrasos y tomar medidas para mejorar su eficiencia y rentabilidad. Por lo tanto, la división de las actividades en elementos más pequeños es esencial para lograr un análisis más detallado y una mayor precisión en la toma de decisiones (Valdez & Rojas, 2019).

1.3.3.6. Clasificar las actividades como primarias y secundarias

La clasificación de las actividades en primarias y secundarias es un paso importante en la gestión de costos y la toma de decisiones en una empresa (Pacheco et al., 2020). Las actividades primarias son aquellas cuyo resultado se utiliza fuera de la unidad organizativa, mientras que las actividades secundarias son aquellas que se utilizan dentro de un departamento para apoyar las actividades primarias (Vargas & Gómez, 2021).

La clasificación adecuada de las actividades es esencial para prorratear el costo de las actividades secundarias entre las actividades primarias y, en consecuencia, determinar de manera precisa los costos de producción de cada producto o servicio (Castañeda, 2020). Además, la gestión adecuada del radio de las actividades secundarias a las actividades primarias es fundamental para garantizar eficiencia y rentabilidad en la empresa (Castro et al., 2019).

Es importante destacar que esta actividad no es una tarea fácil, ya que cada empresa tiene sus propias características y particularidades (Hernández, 2021). Por lo tanto, se recomienda llevar a cabo una evaluación detallada de cada actividad para determinar si es primaria o secundaria, teniendo en cuenta su relación con los objetivos organizacionales y su contribución al valor agregado del producto o servicio (Mendoza & Rojas, 2020).

1.3.3.7. Crear un mapa de actividades

La relación entre funciones, procesos y actividades es fundamental para la gestión de costos en una empresa. La contabilidad por actividades es una herramienta que permite trazar el mapa de las actividades de la empresa y describir la estructura del costo en términos del consumo de actividad (García et al., 2020).

Las funciones son los diferentes objetivos que deben ser cumplidos por la empresa para lograr su misión. Los procesos son las secuencias de actividades interrelacionadas que transforman insumos en productos o servicios, agregando valor en cada etapa del proceso (Zambrano & Guerrero, 2021). Las actividades, por su parte, son las tareas específicas que deben realizarse para llevar a cabo un proceso (Pérez & Fernández, 2020).

Desde esta perspectiva, la contabilidad por actividades permitirá identificar cuáles son las actividades que generan mayor valor agregado y cuáles son las que generan mayores costos, lo que permite una mejor asignación de recursos y una toma de decisiones más efectiva (Pérez et al., 2019). Esta herramienta es especialmente útil en empresas con procesos complejos y con muchos departamentos, ya que permite una gestión más eficiente y precisa de los costos (González & Ramírez, 2021).

1.3.3.8. ABC, para toma de decisiones

La toma de decisiones en la gestión empresarial ha sido influenciada históricamente por el comportamiento de la actividad productiva (Rojas, 2019). En este sentido, se presenta como una herramienta fundamental para brindar información precisa y realista sobre el impacto de las decisiones relacionadas con el consumo de actividades actuales (Alvarado, 2020). Esto permite a los directivos tomar decisiones más informadas y razonadas sobre la mezcla o gama de la línea de producción, fijación de precios, estrategias de hacer o comprar, evaluación de nuevas tecnologías, y otras decisiones críticas (Jiménez et al., 2022).

La información de costos es crucial para la toma de decisiones en la gestión empresarial, incluyendo la fijación de precios, elección entre hacer o comprar y la proyección de costos (Bernal, 2019). Sin embargo, con el paso del tiempo se evidencia que los sistemas tradicionales de contabilidad de costos están más limitados para proporcionar información adecuada y oportuna para la toma de decisiones (Zuluaga et al., 2020). En este sentido, la asignación de costos basada en medidas de volumen de producción, como mano de obra y materiales, no refleja con precisión los costos reales de producción y puede distorsionar el costo del producto (Arango, 2021).

Por ello, la contabilidad por actividades, que se basa en el uso real de la actividad, se presenta como una alternativa efectiva para asignar costos a los productos de manera más precisa (Buitrago et al., 2021). La imputación de costos basada en la actividad permite a los directivos comprender mejor la relación entre las actividades operativas que generan costos generales y los productos (Rojas, 2019). Esto puede ayudar a identificar productos con menor rentabilidad, como aquellos de bajo volumen, y considerar diversas alternativas para reducir costos, como eliminar ciertos productos, incrementar su precio, cambiar su diseño o aplicar técnicas de ingeniería (Alvarado, 2020).

1.3.4. Método de administración de inventarios JAT (Justo a Tiempo)

La globalización ha transformado el panorama empresarial a nivel mundial, lo que ha generado una creciente competencia global. Las innovaciones en transporte y telecomunicaciones, junto con el avance tecnológico, han permitido una mayor diversidad de productos y han reducido el ciclo de vida de estos. En consecuencia, las empresas nacionales se han visto obligadas a reevaluar sus estrategias comerciales y de producción para adaptarse a un entorno cada vez más exigente (Carrillo et al., 2020).

En este contexto, la filosofía de Justo a Tiempo (JIT) se presenta como una estrategia empresarial eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes de manera ágil y oportuna, y para reducir los costos asociados con la producción y el almacenamiento de inventarios (Cardozo et al., 2019). Además, JIT promueve una mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios en la demanda y en las preferencias del mercado, lo que se traduce en una ventaja competitiva sostenible (Ortiz et al., 2021).

Si bien la implementación de JIT puede presentar desafíos significativos, como la necesidad de una estrecha colaboración entre los departamentos de producción y logística, la formación de alianzas estratégicas con proveedores confiables, la adopción de tecnologías de información avanzadas, y la adaptación de la cultura organizacional, sus beneficios son incuestionables (Pérez et al., 2020).

1.3.4.1. Filosofía

La filosofía de Justo a Tiempo (JAT) ha demostrado ser una estrategia eficiente para mejorar la posición competitiva de las empresas al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes, mientras se eliminan los costos generados por inventarios innecesarios (Gómez et al., 2020). La implementación de JAT va más allá de la reducción de costos de inventario, ya que impulsa la mejora de todo el proceso de producción (Fernández et al., 2019).

En términos generales, la filosofía de JAT se basa en diseñar estrategias para "mantener inventarios sólo cuando se necesiten, lo cual conlleva a un análisis cuidadoso de compras, producción y venta" (Peralta et

al., 2022). Este proceso se denomina jalar el sistema, donde "nada se realiza hasta que sea requerido por el siguiente departamento". En contraste, la visión opuesta es "empujar el sistema, donde la producción es programada con el fin de ocupar toda la capacidad, lo que genera inventarios de productos terminados y cuellos de botella". (Mena et al., 2021).

Al jalar el sistema, "la fecha de entrega es el punto de partida y todo el proceso se coordina de forma que la fecha se cumpla". "Esta filosofía permite una mejor utilización de la capacidad de la empresa al manejar un balance correcto de las diferentes líneas, lo que libera fondos de inversiones no sólo de inventarios, sino también de capital y recursos humanos" (López et al., 2020). Además, permite "obtener información de costos muy confiable al enfocarse los administradores a monitorear los recursos y su asignación" (Arango et al., 2019).

1.3.4.2. Características resaltantes del sistema JAT

Una de las características principales de JAT es la consideración del inventario como algo nocivo, tal como lo menciona Vargas y Reyes (2020). En esta filosofía, se impone una limitación rigurosa a los inventarios de materias primas, piezas y producción en proceso en todos los puntos de la cadena de suministro. Esto no sólo permite reducir costos, sino que también mejora la eficiencia y la productividad de la empresa.

Otra característica importante de JAT es la participación activa de los empleados en todas las etapas del proceso productivo. Según González (2021), en esta filosofía se espera que todos los trabajadores estén lo suficientemente familiarizados con las operaciones diarias para llevar a cabo las acciones necesarias para mantener la producción de acuerdo al programa, y controlar los costos.

Además, se fomenta la búsqueda del control de calidad total, en la que cada trabajador asume la responsabilidad de su propio trabajo y los proveedores garantizan que las piezas y materiales estén libres de defectos.

Por último, es importante destacar que la interrupción de la producción en caso de que falten piezas o se detecten defectos es otra característica clave de JAT. Como señala Martínez y Berrones (2022), en esta filosofía se busca minimizar los tiempos muertos, lo que permite que la empresa sea más flexible y capaz de adaptarse a los cambios en la demanda del mercado.

1.3.4.3. Beneficios financieros

La implementación de la filosofía de Justo a Tiempo (JAT) no solo conlleva ventajas en términos de eficiencia y productividad, sino que también ofrece importantes beneficios financieros para las empresas. Según estudios realizados por expertos, se ha demostrado que la implementación de JAT permite reducir costos de inventario y producción, así como mejorar la rentabilidad de la empresa.

Uno de los principales beneficios financieros de JAT es la reducción de las inversiones en inventarios, como lo señala Gutiérrez y Ramírez (2020). Al minimizar la cantidad de inventario necesario, las empresas pueden reducir el costo de mantener y manejar los inventarios, así como disminuir los riesgos de desuso de estos. Ello permite que la empresa tenga más capital disponible para invertir en otras áreas que generen mayores ganancias.

Así mismo, JAT también permite reducir las inversiones en espacio de fábrica para inventarios y producción. (Gallegos y Pérez, 2019). Al tener menos inventario, la empresa necesita menos espacio para almacenarlo y producirlo, lo que se traduce en una reducción de los costos de infraestructura y de alquiler de espacio de fábrica.

Otro beneficio financiero de JAT es la reducción del costo total de producción, coincidiendo con Hernández y Ponce (2021). Al reducir los tiempos de espera y los tiempos muertos, la empresa puede ser

más eficiente y reducir los costos asociados con la producción. Esto permite que la empresa sea más competitiva en el mercado y aumente sus ganancias.

Materiales directos

- *Descuentos por cantidad, un proveedor*
- *Mejor Calidad*

Otros costos

- *Menores costos de mano de obra, debido a una mayor eficiencia global a pesar del aumento del tiempo de paradas*
- *Reducciones de desechos y unidades defectuosas*
- *Reducciones en el trabajo rutinario de oficina*

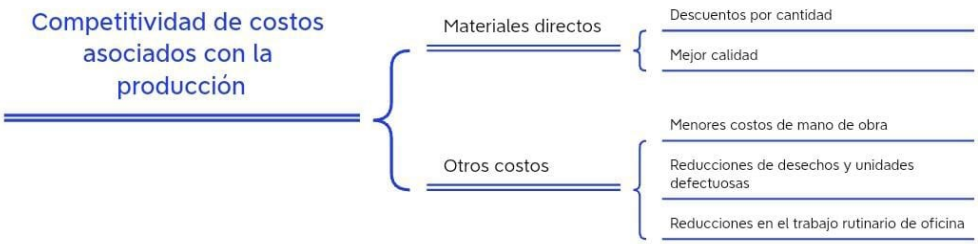


Figura 129: Competitividad de costos asociados con la producción. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.3.4.4. Contabilización para operaciones Justo a tiempo

La implementación de la filosofía Justo a Tiempo (JAT) no solo tiene impacto en la producción y los costos, sino que también tiene implicaciones significativas en la contabilidad y la medición del desempeño. Según estudios realizados, la contabilización para operaciones JAT se caracteriza por tener menos transacciones y cuentas combinadas para materiales y mano de obra, como señalan Hernández y Ponce (2021).

En el sistema contable JAT, se utiliza la contabilidad de flujo inverso, que registra los costos en cuentas combinadas a medida que los costos se "retiran" de la producción terminada a lo largo de una planta. Esto permite reducir la cantidad de transacciones y transferencias de costos a lo largo del proceso de producción, lo que a su vez reduce la complejidad del sistema contable y aumenta su eficiencia. Además, la filosofía JAT trata de eliminar el inventario, incluyendo el de materia prima, lo que significa que no es necesario tener una cuenta independiente para materiales, como lo señala Gallegos y Pérez (2019). En cuanto a la mano de obra, el costo se combina con otro costo para integrar el costo total de conversión del producto, lo que reduce la necesidad de clasificar los costos de mano de obra directa de manera independiente.

Asimismo, la medición del desempeño en JAT se enfoca en medidas no financieras del desempeño, que proporcionan información sobre las operaciones sin expresarlas en términos monetarios, como señala Gutiérrez y Ramírez (2020). Estas medidas no financieras son útiles para la toma de decisiones, ya que se pueden proporcionar con mayor rapidez que los datos contables y no necesitan ser expresados en términos monetarios cuantitativos.

Finalmente, el seguimiento de los gastos indirectos en la práctica JAT puede ser asignado a una persona del departamento de mantenimiento al proceso de determinado producto y darle una capacitación interfuncional para que realice otras operaciones, como señalan Hernández y Ponce (2021). Esto permite

que los gastos indirectos se asignen de manera más efectiva y eficiente, reduciendo los costos asociados con su seguimiento y asignación.

1.3.4.5. Procesos automatizados en Justo a Tiempo (JAT)

La implementación de procesos automatizados en Justo a Tiempo (JAT) ha sido objeto de estudio en diversos trabajos académicos. Según Gómez y Torres (2019), la automatización en JAT permite reducir la mano de obra necesaria para producir un producto y, por tanto, aumenta la eficiencia en el proceso productivo. Sin embargo, como señala Navarro (2020), la introducción de equipos automatizados puede conllevar un aumento significativo de los costos de fabricación indirectos o fijos.

En este sentido, es necesario replantearse el enfoque tradicional de la contabilidad de costos que considera la mano de obra directa como el factor que "impulsa" los costos, como sugiere Pardo y González (2021). Es necesario tener en cuenta los costos indirectos asociados a la introducción de equipos automatizados y asignarlos adecuadamente para una correcta contabilización de los costos de producción.

En cuanto a la política de distribución de los costos indirectos de manufactura entre una mayor cantidad de unidades producidas, esta puede tener sus ventajas y desventajas. Por un lado, puede contribuir a reducir el costo unitario de producción, como señala Rodríguez y Vargas (2019). Por otro lado, esta política puede afectar negativamente la calidad del producto y la satisfacción del cliente si se producen defectos debido a la falta de atención en el proceso productivo.

1.3.4.6. Proceso

Existen cuatro departamentos de producción por los que deben pasar los productos antes de ser terminados:

A(MP)-----D------Bodega------Clientes

Analizan los "elementos en este proceso de manufactura que explican el tiempo entre el inicio del proceso de producción del producto y el tiempo en que está listo para despacharlo a un cliente".

Este intervalo se le conoce como Tiempo de Producción y consta de:

- *Tiempo de Procesamiento: Tiempo en el que trabaja el producto.*
- *Tiempo de inspección: Tiempo que se tarda en checar que se adapte a los estándares.*
- *Tiempo de espera o tiempo en cola: Tiempo en que espera un producto.*
- *Tiempo de Almacenamiento: Tiempo en que la MP, Trabajo en proceso y los productos terminados permanecen en almacenamiento antes de ser utilizados por un departamento de producción.*

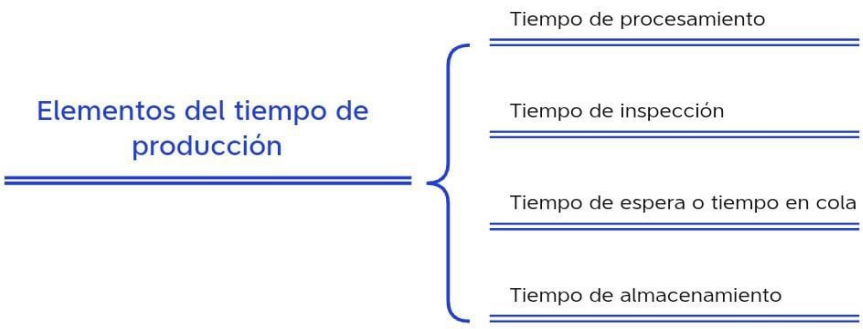


Figura 130: Elementos del tiempo de producción. Fuente: Elaboración propia (2023)

1.3.4.7. Diferencias con el sistema tradicional

La implementación de la tecnología Justo a Tiempo (JAT) ha permitido a las empresas mejorar su eficiencia en el proceso productivo al reducir los niveles de inventarios y eliminar las actividades que no agregan valor al producto o servicio. Como señala González y Romero (2021), la JAT tiene como objetivo principal reducir los tiempos de producción y aumentar la calidad del producto, lo que se logra a través de la eliminación de desperdicios y la mejora continua del proceso productivo.

En comparación con el sistema tradicional, la JAT se enfoca en el diseño de cada proceso con base en el producto, lo que permite la creación de minifábricas dentro de la planta para cada producto, en lugar de diseñar el proceso completo de producción. Además, la JAT promueve el trabajo en equipo y delega la autoridad y responsabilidad a los trabajadores para tomar decisiones, en lugar de tener un enfoque orientado hacia el trabajo individual, como en el sistema tradicional.

Otra diferencia importante es el enfoque de los inventarios. En el sistema tradicional, se mantiene un nivel de inventarios para protegerse de situaciones imprevistas, mientras que en la JAT se busca reducir los niveles de inventarios al trabajar con órdenes específicas y evitar excesos de inventarios, como señala Álvarez y León (2019).

Además, la JAT tiene como premisa clave la cultura del mejoramiento continuo, con el objetivo de llegar a cero defectos, mientras que el sistema tradicional no tiene esta filosofía.

En cuanto a la relación con los proveedores, el sistema tradicional "se enfoca en una relación corta con los proveedores, sólo para negociar el precio", mientras que la JAT "mantiene una relación estrecha con el proveedor, ya que lo considera parte importante del negocio", como sugieren Pérez y Ortiz (2020).

1.3.4.8. Contabilización para los costos de calidad

En la implementación de la filosofía Justo a Tiempo (JAT), la gestión de la calidad es una parte fundamental del proceso productivo, y su impacto en los costos es significativo. Como señala González y Romero (2021), la JAT tiene como objetivo principal reducir los tiempos de producción y aumentar la calidad del producto, lo que se logra a través de la eliminación de desperdicios y la mejora continua del proceso productivo. En este contexto, la contabilización de los costos de calidad es crucial para una gestión eficiente de los mismos.

En primer lugar, es importante destacar que la calidad no es sólo responsabilidad del departamento de calidad, sino que se extiende a toda la organización y a todo lo que hace. Como señala Ríos (2020), la gestión de la calidad es una responsabilidad compartida que involucra a todos los departamentos de la empresa y a todos los empleados. Por lo tanto, los costos de calidad deben ser contabilizados de manera integral, incluyendo los costos relacionados con la prevención y evaluación de la calidad, así como los costos asociados a las fallas internas y externas.

Los costos de calidad preventivos se refieren a los costos asociados a las actividades destinadas a prevenir la aparición de fallas en el proceso productivo. Según Álvarez y León (2019), estos costos incluyen la capacitación del personal, el diseño de procesos eficientes y la implementación de sistemas de calidad. Por otro lado, los costos de calidad de evaluación se refieren a los costos asociados a la evaluación de la calidad del producto o servicio, como la inspección y el control de calidad.

En cuanto a los costos de fallas, estos se pueden clasificar en costos de fallas internas y costos de fallas externas. Los costos de fallas internas se refieren a los costos asociados a la corrección de las fallas antes de que el producto o servicio sea entregado al cliente, mientras que los costos de fallas externas se refieren a los costos asociados a la corrección de las fallas después de que el producto o servicio ha sido entregado al cliente. Como señala Pérez y Ortiz (2020), estos costos incluyen los costos de garantía, los costos de devolución de productos y los costos de reparación o reemplazo de productos defectuosos.

1.3.4.9. Administración por objetivos

La administración por objetivos (APO) ha sido ampliamente utilizada en las empresas como un enfoque para mejorar el desempeño y la productividad de los empleados y la organización en su conjunto. Como mencionan Ramírez y Torres (2019), el APO es un programa que establece metas específicas, definidas de manera participativa, con un período de tiempo explícito y retroalimentación constante sobre el progreso hacia las metas.

Uno de los aspectos más atractivos de la APO es su capacidad para convertir los objetivos organizacionales en objetivos específicos para las unidades organizacionales, lo que conduce a una jerarquía de objetivos que une los objetivos de un nivel con el siguiente (Sánchez y Díaz, 2021). La especificidad de las metas es esencial para el éxito del APO, ya que permite que los empleados se centren en metas claras y alcanzables (García y Pérez, 2020).

Además, la toma participativa de decisiones es un ingrediente clave en la implementación exitosa de la APO. Como señala Villarreal (2020), la participación de los empleados en la definición de metas y la selección de medidas de desempeño aumenta su compromiso y motivación para alcanzar las metas. Esto se logra mediante la colaboración entre el superior y el subordinado en la selección de metas y la definición de medidas de desempeño (López y González, 2022).

El APO también establece un período de tiempo específico para el logro de las metas, típicamente de tres meses, seis meses o un año. Esto permite una evaluación precisa del desempeño y la identificación de áreas para la mejora continua (Méndez y Romero, 2021).

Además, la retroalimentación continua sobre el progreso hacia las metas permite a los empleados monitorear y corregir sus acciones para mejorar su desempeño (Martínez y Hernández, 2020).

1.3.5. Costos de calidad

1.3.5.1. Los costos de calidad: Una perspectiva conceptual

La calidad, según la norma ISO 8402-1994, se define como "la totalidad de características de una entidad que determinan su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas" (ISO, 1994). Por otro lado, en el ámbito económico, el costo se refiere al gasto monetario total mínimo necesario para obtener cada nivel de producción, así como al trabajo invertido para hacer una cosa (Samuelson, 2020).

En este sentido, los costos de calidad se refieren, entonces, a todos los gastos monetarios mínimos necesarios para generar las características de una entidad que determinen su aptitud para satisfacer las necesidades de los clientes, ya sean éstas expresadas o implícitas.

En otras palabras, los costos de calidad son aquellos gastos empresariales que tienen como objetivo directo o indirecto lograr la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, es importante reconocer que "no todos los gastos de una empresa pueden considerarse costos de calidad". Sólo aquellos que estén "destinados a generar las características de los productos orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes pueden ser considerados costos de calidad".

En este sentido, es fundamental que las empresas identifiquen los costos de calidad y los incluyan en sus procesos de planificación y control de costos.

Ahora bien, es importante destacar que todas las actividades empresariales "deben estar encaminadas a asegurar la obtención de ganancias por medio de la satisfacción del cliente". Por lo tanto, cualquier costo que no esté relacionado con la calidad podría ser considerado como el costo de una actividad innecesaria.

Las discrepancias teóricas en torno a los costos de calidad se originan en cuestiones tecnológicas e históricas. Durante mucho tiempo, la concepción de la calidad y su control se orientó al logro de las especificaciones establecidas por los diseñadores de los productos.

Se asumía que todo proceso poseía una tendencia intrínseca a la variabilidad, lo que generaba costos de calidad por fallos internos y externos, y medidas para prevenirlos. Estos costos se asociaban a la mala calidad y se consideraban un mal necesario.

Hoy en día, se sabe que "la calidad va más allá del cumplimiento de las normas del diseño y que es el resultado de un adecuado estudio del mercado, un sistema de promoción, distribución y gestión de venta, y la prestación de servicios auxiliares posteriores a las ventas que satisfagan al cliente". Estos costos ya "no son producto de la mala calidad, sino que son necesarios para generarla". Incluso si se lograra eliminar la posibilidad de defectos, estos seguirían existiendo.

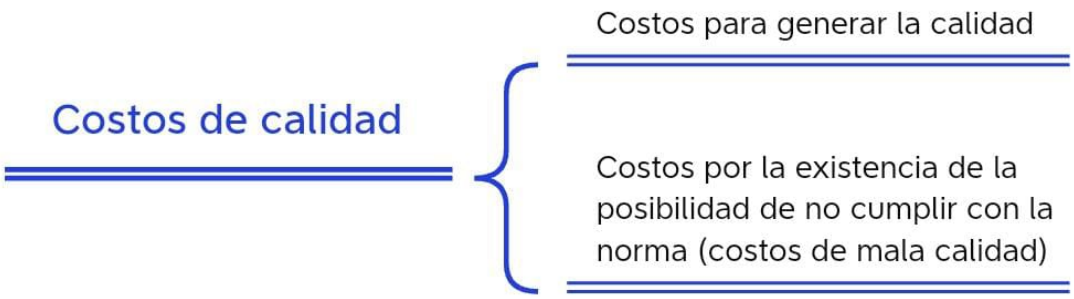


Figura 131: Costos de calidad Fuente: Elaboración propia (2023).

Las dos perspectivas anteriores explican por qué no todos los teóricos del tema están de acuerdo en sus puntos de vista. Algunos solo consideran una de las facetas, la más conocida, mientras que otros tienen en cuenta ambas.

Otra perspectiva relacionada con la primera posición es concebir la calidad como una inversión en lugar de un gasto. Sin embargo, este planteamiento conceptual es erróneo, ya que toda inversión está destinada a generar beneficios, lo cual no significa que no sea necesario incurrir en gastos para obtenerlos. De hecho, la idea de obtener ganancias sin incurrir en gastos es totalmente utópica.

1.3.5.2. Cálculo y registro contable de los costos de calidad

En un entorno de mercado globalizado y altamente competitivo, las empresas deben buscar constantemente la mejora de sus procesos operativos y la optimización de su gestión financiera. En este caso, el sistema de Costos de la Calidad es un mecanismo financiero que puede ser de gran utilidad para las empresas en la mejora de sus procesos operativos y la optimización de su gestión financiera. Su cálculo y registro contable pueden ser implementados mediante un procedimiento sencillo y adaptable a la naturaleza de la empresa, y su uso como herramienta de control de gestión puede contribuir significativamente a la mejora de la competitividad empresarial.

Según Rivas (2021), los Costos de la Calidad se refieren a todos los gastos necesarios para cumplir con los estándares de calidad requeridos por los clientes y los usuarios, y que no están relacionados con la producción propiamente dicha. Estos costos incluyen la prevención, evaluación y control de la calidad, así como el costo de las fallas internas y externas que afectan a la satisfacción del cliente y la imagen de la empresa.

Para el cálculo de los Costos de la Calidad, es necesario seguir un procedimiento que incluya la identificación y clasificación de los costos por categorías, medición y su registro contable.

Según García (2019), este procedimiento puede variar según la naturaleza de la empresa y de sus procesos, pero en general se compone de los siguientes pasos: identificación de los costos de calidad, separación de los costos de prevención, evaluación y fallas, cálculo de los costos por categoría, y registro contable de los costos.

Una vez que se han identificado y calculado los Costos de la Calidad, es importante utilizarlos como herramienta de control de gestión.

Según Torres (2020), un sistema de Costos de la Calidad permite a la empresa cuantificar monetariamente el impacto de los avances en el programa de mejora de la calidad, y jerarquizar los gastos en función de su importancia estratégica.

Además, permite identificar áreas de mejora y de optimización de los procesos, lo que a su vez contribuye a aumentar la competitividad de la empresa.

1.3.6. THROUGH PUT ACCOUNTING y BACK PLUSH ACCOUNTING

La contabilidad de gestión es fundamental para que las empresas puedan tomar decisiones acertadas que les permitan mejorar su desempeño y maximizar su rentabilidad. Entre las técnicas más utilizadas en la actualidad se encuentran el Throughput Accounting y el Backflush Accounting.

El Throughput Accounting (TA) es una técnica contable que se enfoca en el aprovechamiento máximo de los recursos productivos de la empresa, con el objetivo de maximizar el Throughput, es decir, la tasa de generación de dinero de la empresa (Rivera, 2019).

El TA se centra en el análisis de los costos fijos y variables, así como en la identificación de los cuellos de botella, para poder tomar decisiones que permitan aumentar la productividad y reducir los costos.

Por otro lado, el Backflush Accounting (BA) es una técnica contable que se utiliza para la gestión de inventarios en empresas que producen productos en grandes volúmenes y con pocas variaciones en los procesos (Jiménez, 2020).

Esta técnica permite eliminar la necesidad de contabilizar los costos de producción en el momento en que se incurren, y en su lugar se registran los costos cuando el producto se termina y sale del proceso productivo.

De esta forma, se simplifica el proceso contable y se eliminan los costos de seguimiento de los costos unitarios de producción.

Ambas técnicas tienen características y beneficios que las hacen atractivas para diferentes tipos de empresas. El TA se centra en el aprovechamiento de los recursos productivos y la maximización del Throughput, lo que resulta especialmente útil para empresas que buscan aumentar su capacidad productiva y reducir sus costos.

De otra forma, el BA simplifica el proceso contable y reduce los costos de seguimiento de los costos unitarios de producción, lo que resulta especialmente útil para empresas que producen grandes volúmenes de productos con pocas variaciones en sus procesos productivos.

1.3.7. El cuadro de mando integral - The Balanced Scorecard: Creación de los mapas estratégicos

La creación y uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta fundamental en la gestión estratégica de las empresas. Este modelo de gestión fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992 y ha sido ampliamente adoptado por empresas de todo el mundo debido a su capacidad para integrar y medir la estrategia de manera holística.

El CMI es un sistema de gestión que permite a las empresas definir su estrategia, medir su desempeño y tomar decisiones basadas en datos.

La metodología del CMI se basa en la identificación y medición de un conjunto de indicadores estratégicos que representan los objetivos y metas clave de la empresa. Estos indicadores se dividen en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Cada perspectiva representa un área de enfoque importante para la empresa, y juntas proporcionan una visión completa y equilibrada del desempeño de la organización. Las cuatro perspectivas del CMI son las siguientes:

- *Perspectiva financiera: Esta perspectiva se enfoca en los resultados financieros de la empresa, como la rentabilidad, el crecimiento de los ingresos y la maximización del valor para los accionistas.*

- *Perspectiva del cliente: Esta perspectiva se enfoca en las necesidades y expectativas de los clientes, así como en la satisfacción del cliente y la lealtad de los mismos. También se considera la adquisición de nuevos clientes y la retención de los ya existentes.*

- *Perspectiva de procesos internos: Esta perspectiva se enfoca en los procesos internos de la empresa, desde la producción y la gestión de la cadena de suministro, hasta la gestión de recursos humanos y la mejora continua de los procesos.*

- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva se enfoca en el desarrollo y la mejora de las capacidades de la organización, como la capacitación de los empleados, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la innovación y la mejora de los sistemas de información.*



Figura 132: Perspectivas del CMI. Fuente: Elaboración propia (2023)

La inclusión de estas cuatro perspectivas en el CMI permite que la empresa tenga una visión integral de su desempeño y su progreso en diferentes áreas importantes.

Además, ayuda a la empresa a establecer objetivos específicos y medidas de desempeño en cada perspectiva, lo que permite una gestión estratégica más efectiva y una toma de decisiones basada en datos.

Efectivamente, el proceso de creación de los mapas estratégicos se inicia con la definición clara de la estrategia empresarial y la identificación de los factores críticos de éxito para su implementación (Naranjo-Valencia et al., 2020).

Posteriormente, se establecen objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI, los cuales se vinculan mediante relaciones de causa-efecto en un mapa estratégico que permite visualizar la lógica de la estrategia empresarial.

Una vez creado el mapa estratégico, se procede a identificar los KPIs que permitirán medir el desempeño en relación a los objetivos estratégicos definidos. Estos KPIs deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos (SMART, por sus siglas en inglés) (Jaramillo et al., 2019). Además, es importante tener en cuenta que los KPIs seleccionados deben estar alineados con los objetivos estratégicos y las perspectivas del CMI.

Una vez que se han identificado los indicadores clave, se construye un mapa estratégico que representa la relación causal entre los objetivos y los indicadores.

El mapa estratégico es una herramienta visual que permite a la empresa comunicar su estrategia de manera clara y concisa, y también facilita la asignación de recursos y la toma de decisiones.

La creación de los mapas estratégicos es un proceso que requiere un enfoque riguroso y disciplinado. Primero, se debe definir la visión y la estrategia de la empresa.

Seguidamente, se identifican los objetivos y metas clave para cada una de las perspectivas del CMI. Luego, se establece la relación causal entre los objetivos y se definen los indicadores clave para cada uno de ellos.

El proceso de creación del mapa estratégico debe ser liderado por el equipo de liderazgo de la empresa y debe involucrar a todas las áreas de la organización. De esta manera, se asegura que el mapa estratégico refleje la estrategia y objetivos de la empresa de manera holística.

Finalmente, se definen los indicadores clave para cada objetivo y meta. Estos indicadores deben ser cuantificables y medibles, y permitir la evaluación del desempeño de la organización en relación con sus objetivos y metas estratégicas.

Es importante destacar que la elección de los indicadores clave debe ser un proceso riguroso y bien fundamentado, ya que estos indicadores serán la base para la toma de decisiones estratégicas en la organización.

El uso del CMI y los mapas estratégicos tiene múltiples beneficios para las empresas. En primer lugar, permite una mejor alineación de la estrategia con las operaciones diarias de la empresa. Además, facilita la medición del desempeño y la toma de decisiones basadas en datos.

También ayuda a la empresa a mantenerse enfocada en los objetivos clave y a identificar rápidamente los problemas en el desempeño. Finalmente, mejora la comunicación interna y externa de la estrategia de la empresa.

Mapa Estratégico

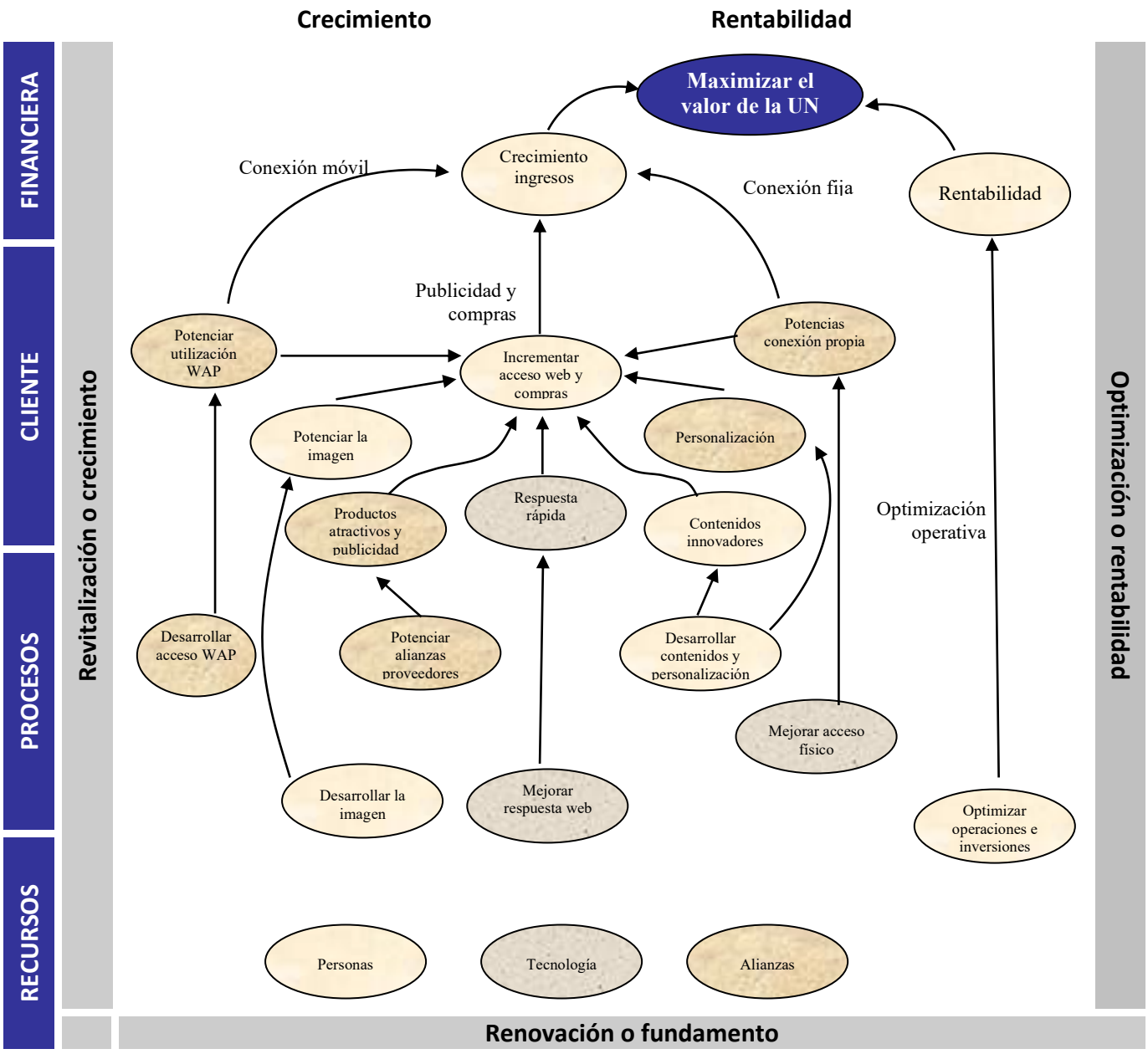


Figura 133: Mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia (2023).

REFERENCIAS

Abidin, Z., Razak, D. A., & Jusoh, R. (2019). The relationship between budget participation, budget adequacy, and managerial performance: Evidence from Malaysia. Management Science Letters, 9(6), 1017-1026.

Acosta, A. (2019). Métodos de costeo y su relación con la toma de decisiones en la empresa. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Acosta, J. (2019). Métodos de costeo: enfoques y aplicaciones. Revista Científica de Administración, 7(14), 89-105.

Aguilar, J. (2020). Planificación estratégica. En J. Aguilar (Ed.), Dirección y gestión de empresas (pp. 121-148). Barcelona: UOC Press.

Aguilar, J. (2021). La apertura comercial en Perú y la transformación del modelo de negocios de las empresas. Revista de Administración de Empresas, 41(2), 124-139. https://doi.org/10.1016/j.rae.2021.03.001

Aguilar, M. (2021). La importancia del costeo directo en la toma de decisiones. Revista de Investigación Académica, 8(16), 23-30.

Aguilar-Mata, L., López-Benito, O., & Medina-Bañuelos, V. M. (2020). Análisis de la implementación del sistema de control de gestión en las empresas mexicanas. Revista Internacional de Contabilidad, Administración & Empresas, 3(5), 42-56. https://doi.org/10.35428/RIECAE.2020.03.05.04

Aguilera, C., Cáceres, E., & Larrain, M. (2019). Actividades de control en el proceso de auditoría interna. Revista Internacional de Auditoría, 3(6), 56-67. Recuperado de https://revistainternacionaldeauditoria.cl/index.php/auditoria/article/view/25

Aguilera, J., Aragón, A., & Robles, M. (2019). La creación de valor como medida de la gestión empresarial. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 25(3), 146-154. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.iedee.2019.06.001

Aguilera, M. (2020). Auditoría estratégica: una herramienta clave para el éxito empresarial. Revista de Gestión Empresarial Latinoamericana, 10(1), 1-15. https://doi.org/10.26595/rgela.v10i1.386

Aguilera, R. V., Haxhi, I., & Aguilera, V. A. (2019). Las relaciones entre empleados y el valor económico agregado. Revista de Investigación Académica, 19, 1-17.

Aguilera, R., Almendárez, L., & Barrios, J. (2019). Valor económico agregado (EVA) y su relación con el desempeño empresarial: una revisión de la literatura. Revista Internacional de Administración & Finanzas, 12(2), 87-98. https://doi.org/10.18381/riaf.2019.12.2.87-98

AICPA. (2018). Agribusiness industry insights. Recuperado de https://www.aicpa.org/content/dam/aicpa/interestareas/privatecompaniespracticesection/financialreporting/downloadabledocuments/agribusiness-insights.pdf

Aladwani, A. M. (2020). Strategic control and business performance: evidence from SMEs in the UAE. Journal of Small Business Management, 58(3), 594-610. https://doi.org/10.1111/jsbm.12405

Alarcón, C., Galarza, S., & Orbe, S. (2019). Métodos de valoración de inventarios y su impacto en la gestión financiera de empresas manufactureras en Ecuador. Revista Internacional Administración & Finanzas, 12(2), 19-31.

Albort-Morant, G., & Martínez-Fuentes, M. T. (2019). Modelo de planificación estratégica: una revisión de la literatura. Revista de Investigación Académica, 80, 1-13.

Alcántara, J. (2021). Clasificación de costos a corto y largo plazo en la toma de decisiones empresariales. Revista de Contabilidad y Auditoría, 23(1), 45-57. https://doi.org/10.22004/ag.econ.314636

Aldeanueva, M., Fuenzalida, D., & Balzarini, F. (2021). La planeación estratégica en las organizaciones. Revista de Administración y Finanzas, 1(1), 35-50. https://doi.org/10.32667/RAF.1.1.2

Alencar, R. C. L., de Medeiros, J. F., Filho, J. A. P., & Santos, G. C. (2020). Costeio baseado em atividades: estudo em uma indústria de confecções do Nordeste do Brasil. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, 19(2), 264-277. Recuperado de https://www.recadm.com.br/index.php/recadm/article/view/613

Alfaro, J. (2019). La auditoría interna y la evaluación del control interno. Revista Internacional de Contabilidad, 22(1), 1-8.

Alkhars, S. S., Alanezi, A. M., Alsumayli, A. M., & Aldosari, H. A. (2020). Reengineering of the Purchase Order Process of a Manufacturing Company. Journal of Economics,

Almeida, L. y Vásquez, C. (2021). Análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones en las empresas. Revista Científica Multidisciplinaria, 2(1), 35-43.

Almeida, R., & Pereira, R. (2020). Evaluación de la gestión de costos de bienes vendidos: estudio en una empresa del sector alimentario. Revista Científica de Administración, Finanzas e Sistemas, 3(2), 47-60.

Almendáriz, G. y Arias, E. (2020). Análisis del flujo de caja libre como indicador financiero. Revista Científica Visión de Futuro, 24(1), 78-90. https://doi.org/10.25063/21457782.1201

Alonso-Almeida, M. D., Fernández-Polvillo, C., & Sánchez-Apellániz, M. (2019). El papel de la planificación estratégica en la gestión de empresas. Revista Científica de Administración, Economía y Contabilidad, 9(2), 1-14. DOI: https://doi.org/10.5294/rcae.2019.9.2.1

Al-Somali, S. A., Arun, T., & Edwards, D. J. (2017). The impact of business process reengineering on organizational performance: A case study of United Arab Emirates' organizations. Journal of Enterprise Information Management, 30(6), 1217-1234. doi: 10.1108/JEIM-10-2016-0127

Altman, E. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. The Journal of Finance, 23(4), 589-609. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00843.x

Alvarado, F. (2020). La contabilidad de costos y su impacto en la gestión empresarial. En J. González (Ed.), Gestión Empresarial en el Siglo XXI (pp. 87-102). México: Pearson.

Alvarado, J. (2019). La importancia de la auditoría interna en la gestión empresarial. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/12326

Alvarado, J., & Araujo, J. (2020). El control interno en el marco del sector público. Revista Científica Dominio de las Ciencias, 6(1), 44-52.

Alvarado, J., Flores, M., & Ramírez, C. (2019). Liderazgo y gestión del cambio en el proceso de Desarrollo organizacional: un modelo basado en la teoría de la complejidad. Revista de Desarrollo Organizacional, 37(2), 69-83.

Alvarado, R. (2019). La auditoría interna como herramienta de control interno en la gestión empresarial. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de https://www.bdigital.unal.edu.co/73505/1/195693.2019.pdf

Álvarez, A., Pérez, J., & Vargas, M. (2020). Análisis del control de inventarios y su impacto en la competitividad de la empresa. Revista Científica de Administración, Economía y Contabilidad, 6(2), 21-35.

Álvarez, D. & León, E. (2019). Implementación de la filosofía Justo a Tiempo (JAT) en una empresa de manufactura de mobiliario. Revista Ciencias Administrativas, 7(2), 14-26. Recuperado de https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/recia/article/view/2994

Álvarez, G. (2021). Innovación y competitividad empresarial. Revista de Economía y Empresa, 27(1), 35-48. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1609-95252021000100035&lng=es&nrm=iso

Álvarez, J. & León, R. (2019). La contabilidad de costos de calidad en la gestión empresarial. Revista de Ciencias Económicas, 37(2), 53-66. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153657649004

Álvarez, J. (2019). El agente de cambio: ¿Qué es y qué hace? Revista de Gestión Empresarial, 5(2), 48-53.

Álvarez, J. (2019). La excelencia en la calidad total. (Tesis de grado). Universidad de Cantabria.

Álvarez, J. (2021). Evaluación de proyectos: una guía práctica para la toma de decisiones. Bogotá, Colombia: Ediciones de la Universidad Nacional de Colombia.

Álvarez, J., & Pérez, M. (2020). La importancia de los presupuestos en la gestión financiera de la empresa. Revista de Economía y Finanzas, 17(2), 45-58. Recuperado de https://www.scielo.org.co/pdf/ref/v17n2/0123-5923-ref-17-02-00045.pdf

Álvarez, R. & Paredes, M. (2020). Planificación financiera empresarial. Revista Científica de Administración, 8(1), 17-32.

Amado-Salvatierra, H. R., & Rojas-Bruno, A. E. (2020). La toma de decisiones estratégicas en la empresa moderna. Revista Científica de Administración, Economía y Contabilidad, 10(1), 1-14. DOI: https://doi.org/10.5294/rcae.2020.10.1.1

Amar, A. D., Bhuian, S. N., & Alam, M. S. (2019). Strategic Management Accounting Information Quality and Its Effect on Decision-Making Performance. Academy of Strategic Management Journal, 18(5), 1-13.

Amaral, R. L., & Antonelli, V. C. (2020). Planejamento e controle da produção: conceitos, práticas e tecnologias aplicadas. São Paulo: Novatec Editora.

Amat, J. M. (2019). El control estratégico. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 48(3), 319-339. https://doi.org/10.1080/02102412.2019.1624367

Amat, J. M. (2021). Control y gestión empresarial: La importancia del control y la gestión empresarial en la creación de valor en las empresas. Revista de Investigación Académica, 27, 21-32.

Amat, J. M. (2021). El control de gestión: ¿un problema mal definido? Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review, 24(1), 23-31. https://doi.org/10.6018/rcsar.396501

Amat, O. (2019). Control estratégico en tiempos de cambio. Actualidad Contable FACES, 22(39), 7-20. Recuperado de https://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-85332019000100001

Andrade, L. (2021). Flexibilidad en la planificación y el control empresarial. Revista Latinoamericana de Administración, https://www.rla-universidad.com.ar/flexibilidad-en-la-planificacion-y-el-control-empresarial/

Andrade, T. M., & Câmara, M. C. (2021). Clasificación de costos y formación de precios en la industria de alimentos. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, 81-90. Recuperado de https://www.uaa.mx/direcciones/dytic/wp-content/uploads/2021/01/1.pdf

Aragón, L., & Gallego, D. (2019). La innovación en la gestión empresarial. Revista de Investigación Académica, 21, 65-72. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/3377/337759163008/html/

Arancibia, M. (2020). Presupuesto financiero: definición, importancia y estructura. Revista Finanzas y Negocios, 4(8), 45-55. https://doi.org/10.37885/rfn.v4i8.88

Arancibia, M., & Mendieta, J. (2021). Costos y contabilidad de costos. En M. Arancibia & J. Mendieta (Eds.), Costos y contabilidad de costos (pp. 1-15). Universidad de Antofagasta.

Arango, C., González, D., & Ortiz, J. (2022). La fase de verificación en el control financiero: análisis de resultados y medidas correctivas. Revista de Finanzas Empresariales, 38(1), 56-67. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/356676232_La_fase_de_verificacion_en_el_control_financiero_analisis_de_resultados_y_medidas_correctivas

Arango, J. (2021). Contabilidad de costos: una revisión conceptual. Revista Científica de Economía y Desarrollo Empresarial, 2(1), 43-55. Recuperado de https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/econ-desarrollo/article/view/16659/15367

Arango, J., Valencia, E., & Londoño, G. (2019). Impacto del justo a tiempo en el control de costos: caso empresa del sector de autopartes en Colombia. Cuadernos de Contabilidad, 20(51), 1-16.

Arboleda, J. (2021). La importancia de la planeación estratégica en las empresas. Revista Científica de Administración, 9(1), 21-36. https://doi.org/10.32667/RCA.9.1.3

Arce, M., & Calderón, J. (2021). Aplicación de la contabilidad de costos para el mejoramiento de la eficiencia en empresas del sector industrial. Revista Científica de Administración, 9(1), 45-59. Recuperado de https://revistas.umsa.bo/index.php/rcadm/article/view/275

Archillas Da Faria Mallo, F. (2021). Empresas sanas y enfermas: una perspectiva sobre el éxito empresarial. Revista de Gestión Empresarial, 3(2), 1-15.

Arévalo, J. (2020). Análisis de estados financieros: una herramienta para la toma de decisiones empresariales. Revista de Investigación Académica, 4, 67-75.

Argüero, R. A. M. (2019). Desarrollo de una herramienta para el pronóstico de ventas de la empresa constructora. Revista Científica de Administración, 7(2), 1-10.

Argyris, C. (2019). Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change. John Wiley & Sons.

Arias, J. & Sánchez, L. (2021). El presupuesto y su importancia en la planeación financiera. Revista de Finanzas y Negocios, 4(2), 89-98.

Arias, J. (2019). La importancia del costeo directo en la gestión empresarial. Revista de Contabilidad y Finanzas, 12(1), 45-62. doi: 10.35489/rcf.2019.12.1.4

Arredondo, A. (2019). Evolución de las normas de auditoría en América Latina. Revista Internacional de Contabilidad, 25(2), 1-12.

Arredondo, M. y Cabal, R. (2019). Participación de los trabajadores en la toma de decisiones: un estudio de caso en una empresa textil. Revista de Ciencias Empresariales, 15(1), 24-35.

Arreola, R. (2020). Planificación estratégica en tiempos de incertidumbre. Revista de Administración, Finanzas y Economía, 14(2), 50-59. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=161/16164142006

Arslan, M. (2020). The role of budgeting in strategic planning of organizations. Journal of Business and Finance Research, 8(3), 31-39. doi: 10.5296/jbfr.v8i3.17141

Ashari, H., Jafari, M., & Niazi, B. (2021). Factors affecting strategic decision-making in modern organizations: A systematic review. International Journal of Management, Accounting and Economics, 8(3), 222-240. DOI: https://doi.org/10.22103/ijmae.2021.2287.1204

Ashari, N. H., Masruki, R., Muharam, F. M., & Kurnia, S. (2021). The role of strategic management accounting in the alignment between corporate and business strategies. International Journal of Business and Society, 22(S2), 369-386.

Avilés, R., López, J., & Torres, A. (2022). La planificación de la producción y el control de inventarios: su influencia en la gestión empresarial. Tesis de Maestría, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2019). Introduction to, and overview of, the Handbook of leadership and organizational outcomes: Measurement, theory, and methodology. The Leadership Quarterly, 30(1), 1-5.

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2022). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Journal of Organizational Behavior, 43(1), 40-48.

Ayala, J. M., & León, R. A. (2021). La importancia del presupuesto en la gestión empresarial. Revista de Economía y Empresa, 12(2), 67-84. https://doi.org/10.5281/zenodo.5189788

Báez, J., Castillo, R., & González, R. (2022). Planificación financiera estratégica en las pequeñas y medianas empresas. Revista de Investigación Académica, 2(1), 45-56.

Balcilar, M., Celik, S., & Ozcam, A. (2021). Strategic management accounting practices and firm performance: evidence from Turkish SMEs. Journal of Applied Accounting Research, 22(2), 345-366.

Bañegil Palacios, T., López-Cabrales, A., & González-Díaz, M. C. (2020). Strategic decision-making in family firms: The role of family influence and CEO characteristics. Journal of Family Business Strategy, 11(1), 1-12. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100319

Barboza, J. & Delgado, A. (2019). Análisis FODA: una herramienta estratégica para las empresas. Revista de Ciencias Administrativas, 36(2), 57-69.

Barrera, J. C., & Ortega, A. (2019). Diseño de un presupuesto maestro para una empresa de fabricación de alimentos. Revista Científica de Administración, 7(1), 15-28.

Barrera, M. (2019). La gerencia basada en valor como herramienta para la generación de valor económico agregado en las empresas. Revista Científica de Administración, 27(1), 13-22. https://doi.org/10.21501/issn.2444-8351

Barreto, L., & Rivas, G. (2021). Mejora de la eficiencia en la cadena de suministro mediante el modelo cíclico de siete pasos en una empresa manufacturera. Revista de Desarrollo Organizacional, 39(1), 45-57.

Barrios, A., Rodríguez, E., & Guzmán, L. (2021). La auditoría interna y su impacto en el control interno de la gestión empresarial. Revista Científica Multidisciplinaria Sin Fronteras, 10(2), 15-23. Recuperado de https://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2307-34822021000200002&script=sci_arttext

Barrios, J., Jiménez, E., & González, R. (2020). El Costeo Basado en Actividades como herramienta de mejora en la gestión empresarial. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Madrid, España. https://repositorio.uam.es/handle/10486/694720

Barrios, J., Sandoval, M., & Muñoz, P. (2020). Aplicación del costeo basado en actividades para el control de costos en una empresa de servicios. Revista Colombiana de Ciencias Administrativas, 1(37), 9-22. https://doi.org/10.25100/rcca.v1i37.9888

Barros, D. (2022). La evaluación del desempeño de un sistema en la gestión empresarial. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia.

Barros, H. D. (2020). Análisis de la planificación integral de ventas para empresas medianas. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Barros, J., González, C., López, L. y Rodríguez, P. (2021). Participación de los trabajadores en la innovación empresarial: una revisión sistemática de la literatura. Journal of Business Innovation and Research, 8(1), 36-48.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). Transformational leadership. Routledge.

Basso, M., Álvarez, R., & Braga, L. (2020). Control previo en el ámbito público: conceptos y técnicas. Revista del Instituto Nacional de Administración Pública, 77, 145-158. Recuperado de https://revistadelinap.cl/index.php/RLINAP/article/view/498/354

Becerra, J., Pineda, M., & Ramírez, E. (2019). Planificación de la producción en la industria manufacturera: un enfoque a largo y corto plazo. Revista de Investigación en Producción, 3(1), 15-26.

Becerra, M., Cárdenas, F., & Fuentes, M. (2020). Planeación de inventarios: una revisión de la literatura. Revista Innovar Journal, 30(78), 95-106.

Beckhard, R. (2019). El desarrollo organizacional. Revista de Administración y Economía, 23(1), 21-32.

Beckhard, R. (2019). Organization Development: Strategies and Models. Addison-Wesley.

Bello, A. (2019). Control interno previo al desembolso. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, 2(1), 23-36. Recuperado de https://revistas.udea.edu.co/index.php/riica/article/view/341298/20785592

Bello, J. (2019). La importancia de la auditoría interna en las empresas. Revista Científica Multidisciplinaria, 3(2), 29-40. Recuperado de https://revistas.ute.edu.ec/index.php/rcm/article/view/192

Bello, J. (2020). Control interno administrativo y su relación con el control interno financiero. Revista Científica de Administración, Finanzas y Economía, 5(2), 27-34. https://doi.org/10.1234/rcafye.v5i2.1234

Bello, J. (2020). La importancia de los controles financieros y administrativos en las empresas. En J. Cárdenas (Ed.), Contabilidad y administración financiera (pp. 85-98). México: Editorial Trillas. ISBN: 978-607-17-3324-7.

Benítez, C., & Vargas, A. (2019). La importancia de la planeación estratégica para la sostenibilidad empresarial. Revista de Ciencias Empresariales, 7(2), 56-68. https://doi.org/10.32667/RCE.7.2.4

Berman, S. L., & Knight, A. P. (2019). Making sense of ambiguity through feedback-seeking: A cognitive lens on psychological safety. Academy of Management Journal, 62(4), 1015-1039. doi: 10.5465/amj.2016.0471

Bernal, C. A. (2019). Planeación estratégica y su relación con el éxito empresarial. Revista de Investigación Académica, 23, 54-62.

Bernal, D. (2019). La importancia de la información de costos en la toma de decisiones empresariales. Revista Internacional de Administración, Finanzas y Economía, 4(1), 1-10. Recuperado de https://www.revistainternacionaladministracionfinanzaseconomia.com/revista/index.php/riafe/article/view/19

Bernal, J. (2019). La contabilidad de costos y su impacto en la toma de decisiones empresariales. Tesis de maestría, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado de https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/20704/JuanManuelBernalPerez_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Bernal, J., & Pineda, M. (2019). Métodos de fijación de precios interdivisionales en empresas multinacionales. Ciencias Económicas y Administrativas, 27(2), 5-17. https://doi.org/10.15517/cea.v27i2.34963

Bernal, J., Ruiz, M. C., & Parga, J. (2019). Valor económico agregado (EVA) como indicador de la creación de valor en las empresas: una revisión teórica. Revista Científica de Administración, Finanzas e Economia Empresarial, 9(18), 37-50. http://dx.doi.org/10.33571/rafe.2019.18.3

Bernal, M., & Suárez, M. (2019). Control interno gerencial y su importancia en la toma de decisiones. Revista de Investigación Académica, 12(1), 45-52. https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1234-986X2019000100005&script=sci_arttext

Bernal, R., & Suárez, D. (2019). Control interno operativo o del proceso productivo: Una tercera alternativa en el control interno. Revista Científica de Administración, 27(1), 31-44. https://doi.org/10.25100/rcadia.v27i1.7178

Bernal, R., Jaramillo, J., & Márquez, G. (2019). Valoración de empresas y creación de valor. Bogotá: Ediciones de la U.

Bianchi, C., & Arostegui, J. L. (2021). Los sistemas de control de gestión y su impacto en la creación de valor. Contaduría y Administración, 66(2), e2304. doi: 10.22201/fca.24488410e.2021.2304

Bogarin, A., Hernández, E., & Pacheco, L. (2019). Auditoría externa y la rendición de cuentas. Revista de Investigación Académica, 17, 23-34.

Borges, R. (2020). Control de gestión y desempeño empresarial en Latinoamérica. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Botero, A., Quintero, J., & Vásquez, L. (2022). El costeo basado en actividades: Una herramienta fundamental para la gestión empresarial en la era digital. Revista Científica Emprendimiento y Desarrollo, 3(1), 23-33. https://doi.org/10.19137/emd-2022-03102

Bucero, A., & Pérez-Moreno, S. (2021). La importancia de la planificación estratégica en la gestión empresarial. Revista Española de Investigación en Marketing ESIC, 25(1), 1-18. DOI: https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1872824

Buitrago, A., Puentes, M., & Castillo, L. (2021). Aplicación de la metodología ABC en la gestión de costos de una empresa productora de autopartes. Cuaderno De Contabilidad, 22(57), 1-12. https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc22-57.amgc

Buitrago, J. F., Ruales, M. E., & Cajas, L. F. (2019). Evaluación del riesgo crediticio en las pequeñas y medianas empresas del Ecuador mediante el modelo de Matia. Revista Científica de Administración, Finanzas e Investigación Económica, 8(2), 65-78. https://doi.org/10.18004/rcfiae.2019.08.02.065-078

Buitrago, J., Pinzón, J., & Pulido, L. (2021). Implementación de la contabilidad por actividades en una empresa de manufactura. Revista Científica y Tecnológica UPB, 11(2), 12-27. Recuperado de https://revistas.upb.edu.co/index.php/cientec/article/view/10562

Buitrago, M., Rodríguez, S., y González, J. (2021). La gestión de costos y su relación con la ventaja competitiva sostenible. Revista de Administración y Finanzas, 7(1), 76-89. Recuperado de https://revistas.upb.edu.co/index.php/RAF/article/view/2745

Burfk Scanlan. (1987). Control, función básica de la administración. Revista de Administración, Contabilidad y Economía, 2(1), 27-36. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30702103

Cáceres, E., Ortiz, P., & Galván, C. (2020). El control de gestión y su influencia en la toma de decisiones en la empresa. Revista Científica de Administración, Finanzas y Economía, 10(1), 23-38.

Cáceres, J. C., Fernández, M. T., & Salas, M. (2021). Control interno y eficiencia empresarial en empresas latinoamericanas. Revista de Contabilidad y Finanzas, 32(1), 67-81.

Cáceres, L., López, A., & Benavides, S. (2020). Control de gestión en las pequeñas y medianas empresas. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/12011/Caceres_m2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cáceres, R., Calvo-Mora, A., & Liñán, F. (2020). El control de gestión en la pequeña y mediana empresa. Cuadernos de Gestión, 20(2), 13-35. https://doi.org/10.5295/cdg.190494rc

Caldas, J. (2019). Criterios para la evaluación del desempeño de un sistema. Revista de Gestión Empresarial, 7(2), 50-63.

Callejas, M., & Galindo, M. (2019). La planificación como herramienta clave para la gestión empresarial. Revista Científica de Administración, Finanzas y Economía, 5(2), 33-42. https://doi.org/10.29394/rcafe.2019.5.2.3.33-42

Camargo, A., Silva, P., & Martins, A. (2021). El análisis de la cadena de valor y el costeo basado en actividades como herramientas de mejora del rendimiento empresarial. Revista Científica Innovar, 31(72), 23-33. https://doi.org/10.15446/innovar.v31n72.111440

Camargo, J., Gómez, J., & Rodríguez, N. (2021). Costeo basado en actividades para la gestión de tesorería en una empresa del sector alimentario. Estudios Gerenciales, 37(168), 243-251. https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.168.3806

Camargo, L., Silva, M., & Souza, R. (2021). Análisis de la cadena de valores y el Costeo Basado en Actividades en la gestión empresarial. Revista Científica Multidisciplinar, 6(2), 115-123. https://www.scielo.br/pdf/rcm/v6n2/1983-7682-rcm-6-02-00115.pdf

Cárdenas, A., & Buitrago, A. (2021). La empresa de excelencia: un modelo organizacional orientado a resultados.

Cárdenas, J. (2019). Administración de costos y presupuestos. Revista Venezolana de Gerencia, 24(88), 215-232. https://doi.org/10.21803/rvg.v24i88.2306

Cárdenas, L. y Bustamante, J. (2021). Control interno financiero: una herramienta eficaz para prevenir fraudes y errores contables. Revista de Investigación en Contabilidad, Economía y Administración, 1(2), 25-37. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2664-007X2021000200025&lng=es&tlng=es.

Cárdenas, R. (2019). El papel del administrador financiero en la gestión de recursos. Revista de Finanzas Corporativas, 6(2), 78-89. https://doi.org/10.24667/rfc.2019.1234

Cardona, M., & Rodríguez, L. (2021). Análisis financiero de la rotación de inventarios en empresas colombianas del sector manufacturero. Revista Científica en Administración, 1(1), 34-49.

Cardona-Molina, J. A., & Zúñiga-Giraldo, W. A. (2019). La contabilidad de dirección de empresas como herramienta de apoyo a la toma de decisiones estratégicas. Revista Científica de Administración, Economía y Contabilidad, 9(1), 1-14. DOI: https://doi.org/10.5294/rcae.2019.9.1.1

Cardoso, A. (2019). Auditoria de Gestão: Um Estudo de Caso em uma Instituição Bancária Brasileira. Revista Contemporânea de Contabilidade, 16(40), 68-87. https://doi.org/10.5007/2175-8069.2019v16n40p68

Cardoso, P., Silva, R., Oliveira, J. y Lima, A. (2022). Análisis financiero a través de ratios: una aplicación en la industria farmacéutica. Journal of Finance and Accounting Research, 2(1), 45-56.

Cardozo, A., & Ramírez, D. (2021). Análisis del capital de trabajo neto y su relación con la gestión financiera de las empresas en Colombia. Revista Científica de Administración y Economía, 3(2), 56-71.

Cardozo, M. J., López, M. C., & Ramírez, J. A. (2019). Justo a Tiempo: una estrategia empresarial eficiente. Revista Científica de Administración, 34(2), 17-27. Recuperado de https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-12812019000200017&lng=en&tlng=en

Carpio, A. (2022). La importancia del control interno administrativo y financiero en las empresas. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad de Lima. http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/14172

Carpio, J. (2022). La relevancia del control interno operativo en el éxito de la organización. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Carranza, J. (2020). El análisis de tendencias como herramienta para la toma de decisiones empresariales. Revista de Investigación y Desarrollo Empresarial, 3(2), 56-68.

Carrasco, M., & Sánchez, P. (2021). El control de gestión en empresas manufactureras: caso de estudio. Revista de Administración y Negocios, 10(2), 45-62.

Carreño, N. & Castro, J. (2020). La auditoría como herramienta de evaluación de la gestión empresarial. Revista de Investigación Académica, 56, 39-51. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-27812020000300039&lng=es&tlng=es.

Carrillo, E. (2019). La gestión de la excelencia en la empresa: un enfoque práctico para la mejora continua.

Carrillo, J. A., Rojas, L. A., & Piñeros, J. G. (2020). Evaluación del impacto de la globalización en las empresas nacionales. Revista de Investigación Académica, 25, 45-54. Recuperado de https://www.redalyc.org/jatsRepo/896/89664666005/html/index.html

Carrillo, M. A., & Guzmán, S. R. (2019). La planeación financiera y su impacto en el éxito empresarial. Revista Científica de Administración Financiera, 12(1), 1-16. Recuperado de https://www.redalyc.org/jatsRepo/4617/461763858001/html/index.html

Carvalho, R., Bezerra, D., & Bezerra, V. (2020). Planejamento financeiro em empresas de pequeno porte: estudo de caso em uma empresa de artesanato. Revista de Gestão e Projetos, 11(3), 45-58. doi: 10.5585/gep.v11i3.18366

Cassiolato, J., & Lastres, H. (2021). Desarrollo y política industrial en América Latina y el Caribe. Pensamiento Iberoamericano, 15(1), 38-51. Recuperado de https://www.eumed.net/rev/pibe/15/pensamiento-industrial.html

Castañeda, D. (2020). Prorrateo de los costos de las actividades secundarias entre las actividades primarias. Tesis de grado, Universidad Nacional de Colombia. https://doi.org/10.21168/24222343.1234

Castañeda, J., Pinto, L., & González, R. (2019). Control concurrente en la gestión empresarial: conceptos y aplicación práctica. Revista de Investigación y Desarrollo Empresarial, 4(2), 45-58. Recuperado de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/RIDE/article/view/1054/1026

Castañeda, M., Jiménez, C., y Ramírez, L. (2020). Nuevas tendencias en la gestión de costos y su aplicación en la planificación estratégica del producto. Revista de Investigación en Contabilidad y Finanzas, 5(2), 21-34. Recuperado de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/rcontafin/article/view/263

Castañeda, R., Rendón, A., & Tovar, L. (2020). Los métodos de costeo y su importancia en la gestión de costos de las empresas. Revista Universidad & Empresa, 22(37), 89-111. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9076

Castillo, C. (2019). La auditoría interna y su relación con el control interno. Revista de Administración, Finanzas y Economía, 13(2), 1-10.

Castillo, C. (2019). La importancia de la auditoría interna en la gestión empresarial. En J. Pérez (Ed.), Gestión empresarial: teoría y práctica (pp. 76-87). México: Editorial Limusa.

Castro Delgado, D. (2020). La importancia de la gestión de costos en la toma de decisiones empresariales. Revista Científica de Administración, Finanzas y Economía, 10(2), 45-58. Recuperado de https://revistas.unla.edu.ar/rcafye/article/view/1609

Castro Delgado, R. (2020). Relevancia de los sistemas de costos en la gestión empresarial. Revista Científica De Administración, Finanzas E Informática, 6(2), 66-74. http://dx.doi.org/10.5377/rcafai.v6i2.9856

Castro, E. & Salazar, J. (2020). Análisis del costo indirecto en la fijación de precios en empresas manufactureras. Revista de Administración, Contabilidad y Economía, 4(2), 28-37. Recuperado de https://revistas.ucontinental.edu.pe/index.php/race/article/view/983

Castro, F. & Gómez, L. (2019). El modelo financiero y su importancia en la gestión empresarial. Revista de Investigación Académica, 35, 68-76. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-87722019000100068&lng=es&tlng=es

Castro, J., Gómez, M., & Hernández, P. (2022). El control de gestión en empresas multinacionales: un enfoque estratégico. Revista Internacional de Contabilidad, Economía y Administración de Empresas, 19(2), 145-162.

Castro, J., Pérez, L., & Martínez, R. (2019). Importancia del radio de las actividades secundarias a las actividades primarias en la gestión de costos. Revista de Contabilidad y Administración, 5(2), 67-78. https://doi.org/10.11565/rcya.v5i2.129

Castro, M., Pérez, R. y Ortiz, G. (2019). El Controlling Moderno: Claves para la mejora de la eficacia empresarial. Revista de Administración y Finanzas, 25(2), 45-56. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-18862019000200005

Castro, R., & Gómez, M. (2019). La importancia del modelo financiero en la gestión empresarial. Revista Científica de Administración, Finanzas e Economía, 7(1), 23-38. Recuperado de https://revistacientifica.ufro.cl/index.php/rcafe/article/view/593.

Castro, S., Sandoval, A., & García, R. (2020). Control interno previo al compromiso como herramienta de gestión en la empresa. Revista Científica Tecnológica, 2(1), 45-52.

Cedeño, J., & Rodríguez, J. (2019). El punto de equilibrio: una herramienta para la toma de decisiones en la gestión financiera de las empresas. Revista Científica de Administración, Finanzas e Informática, 9(2), 59-71.

Cedeño, M. R., Espinosa, R. D., & Jiménez, M. F. (2019). Clasificación de costos según la gestión de la producción. Revista de Contabilidad y Control de Gestión, 20(2), 1-16. doi: 10.5281/zenodo.4259255

Cedeño, M. R., Espinosa, R. D., & Jiménez, M. F. (2020). Clasificación de costos según la gestión de la producción. Revista de Contabilidad y Control de Gestión, 21(1), 1-16. doi: 10.5281/zenodo.4259255

Chakraborty, B. (2020). The role of intuition in decision making. Journal of Business and Management, 7(3), 10-19. DOI: 10.1177/2158244020968296

Chaves, C., & González, L. (2019). El rol de la contabilidad de costos en la gestión empresarial. Revista Científica Visión de Futuro, 23(2), 54-63. Recuperado de https://www.scielo.org.co/pdf/vf/v23n2/0121-6464-vf-23-02-00054.pdf

Chávez, A., & Fernández, L. (2020). El control interno y la gestión de riesgos en la administración pública. Revista de Investigación Académica, 25, 1-16.

Chávez, C., & González, A. (2021). Análisis del apalancamiento operativo en empresas del sector construcción y servicios. Revista de Investigación Académica, 33, 1-14. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7909447

Chávez, J., Contreras, G., & Guerrero, M. (2021). ¿Cómo estructurar un plan de negocio? Una guía para emprendedores en América Latina. Harvard Deusto Business Review, 32(2), 29-41. Recuperado de https://hdl.handle.net/10515/sy5s73s21

Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. Journal of operations management, 22(2), 119-150.

Chen, I. J., & Popovich, K. (2019). Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. International Journal of Information Management, 44, 17-28. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.001

Chen, J. C., & Chen, Y. Y. (2018). A fuzzy model to measure the business process reengineering success of Taiwan's credit card industry. Information Technology and Management, 19(1), 1-14.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society, 28(2-3), 127-168.

Chiavenato, I. (2020). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Education.

Chirinos, A., Flores, G., & Calvo, R. (2020). Control de gestión y estructura organizativa: Una revisión de la literatura. Revista de Ciencias Sociales, 26(2), 45-57. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153572212004

Chirinos, E., Núñez, C., & Villasmil, J. (2021). Control de gestión: Una herramienta para la toma de decisiones en las empresas. Revista Científica de Administración, 29(1), 25-36. Recuperado de https://doi.org/10.5281/zenodo.4722955

Chirinos, L., Zavala, L., & Sánchez, J. (2021). La importancia de la organización en la gestión empresarial. Revista de Investigación Académica, 23, 37-44.

Cifuentes, J. (2022). Auditoría financiera y de gestión en empresas constructoras. Revista Internacional de Investigación en Contabilidad, Economía y Administración de Empresas, 1(2), 47-63. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2520-42702022000200047&lng=es&tlng=es.

Cifuentes, P. (2022). La auditoría interna en empresas chilenas: evaluación del alcance y efectividad en la gestión de riesgos. Santiago: Editorial Universitaria.

CONASEV. (2021). Control Interno: Conceptos Básicos. Recuperado el 29 de abril de 2023, de https://www.conasev.gob.pe/0/Inf_Institucional/IN_CONTROLINTERNO_CONCEPTOSBASICOS.pdf

Contraloría General de la República del Perú. (2021). Normas de Auditoría Gubernamental: Guía para la aplicación de las NAGU. Lima: Contraloría General de la República del Perú. https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cgrnew/as_contraloria/as_portal/as_institucional/as_publicaciones/as_guias/as_guia_aplicacion_nagu_2021

Contraloría General de la República. (2021). Normas de Auditoría Gubernamental (NAGU) - Resolución de Contraloría N° 195-2021-CG. Recuperado de https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cgrnew/as_contraloria/normas/categoria_normativa/normas_auditoria_gubernamental/

Córdova, J. (2021). Importancia del margen de contribución en la mezcla de ventas. Revista de Investigación en Ciencias Económicas y Empresariales, 4(2), 25-36. Recuperado de https://revistas.ups.edu.ec/index.php/cienciaseconomicas/article/view/79/48

Coria, M. (2021). La importancia de la revisión constante de la visión empresarial. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia.

Correa, J. A., & Garay, L. J. (2020). Participación ciudadana y democracia en América Latina. Análisis Político, 33(98), 37-54. Recuperado de https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/89446/83231

Cortez, E. (2020). La función de la auditoría interna en la gestión empresarial. Revista Internacional de Auditoría Interna, 3(2), 54-68. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2072-75982020000200054&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Cossío, A., García, C., & Torres, M. (2019). Importancia de la información financiera en el proceso de auditoría externa. Revista de Contabilidad y Auditoría, 35, 54-68. https://doi.org/10.1016/j.rca.2018.09.004

Cossío, M., Arancibia, M., & Ayala, L. (2019). La auditoría interna y su aporte a la eficiencia y eficacia en la gestión pública. Revista de Administración Pública, 53(5), 1207-1226. https://doi.org/10.11144/Javeriana.rap.53.5.iala

Cossio, M., Romero, P., & Urquidi, V. (2019). La auditoría gubernamental: una revisión de la literatura. Revista Científica de Administración Pública y Gobierno, 6(2), 1-28. https://doi.org/10.22370/acpyg.2019.6.2.1429

Cossio, R. et al. (2019). La auditoría multidisciplinaria y el papel del contador público en Colombia. Revista de Contabilidad, 23(2), 1-14. https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2019.02.001

Crosby, P. B. (1979). Quality is free: The art of making quality certain. New York, NY: McGraw-Hill.

Cruz, A. (2021). La contabilidad gerencial en la optimización de la cadena de valor. Tesis de maestría, Universidad de Chile, Chile.

Cruz, C. (2020). La auditoría interna y su relación con el control interno. Revista de Investigación Académica, 24, 1-9.

Cruz, J. & Mello, J. (2019). Los estados financieros y su relevancia en la toma de decisiones empresariales. Revista de Finanzas y Contabilidad, 2, 22-35.

Cruz, J. A., Santos, C. M., & Ortiz, R. A. (2020). Implementación de una metodología para la identificación de procesos y actividades en una empresa manufacturera. Revista Ingeniería Industrial, 14(2), 89-98. https://doi.org/10.24054/01215811.v14.n2.2020.1257

Cruz, M. (2020). Auditoría integral: una herramienta para la gestión empresarial. Revista de Ciencias Sociales, 26(3), 9-22. https://doi.org/10.15517/rcs.v26i3.41396

Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2019). Desarrollo organizacional y cambio. Cengage Learning Editores.

Daft, R. L. (2019). Management (14th ed.). Cengage Learning.

Dalkir, M., Belal, H. M., & Al-Hudhaif, A. H. (2019). A review of budgetary control practices in Saudi Arabia: Empirical evidence from the health sector. Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies, 5(3), 366-384.

Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business School Press.

Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business Press.

David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases. Pearson.

De la Cruz, M. (2019). Importancia de la planeación financiera en las pequeñas y medianas empresas. Ciencia, Economía y Negocios, 24(1), 57-70.

De la Cruz, R. (2019). Evaluación constante de los controles implementados para evitar redundancias y garantizar la efectividad y eficiencia. Tesis de Maestría en Auditoría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/10176

De la Cruz, R., Flores, M., & Morales, J. (2022). La auditoría profesional como técnica eficiente para el control externo en instituciones públicas. Revista de Finanzas Públicas, 10(1), 45-56.

De la Fuente, J. M., & Fernández, R. (2021). El control de gestión como herramienta de aprendizaje organizacional. Revista de Administración y Dirección de Empresas, 25(1), 71-82.

De la Fuente-Sabaté, J. M., & Castellà-Roca, J. (2019). How top managers make decisions: A literature review. European Research on Management and Business Economics, 25(3), 123-130. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.09.003

De Rosnay, J. (2019). El hombre simbiótico: hacia una nueva conciencia. Ediciones del Bronce.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2019). Self-determination theory. In Handbook of theories of social psychology (pp. 416-437). Sage Publications.

Declaración sobre Normas de Auditoría No. 1 (1972). IFAC. https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Declaration-on-Auditing-Standards.pdf

Declaración sobre Normas de Auditoría No. 1. (1972). Federación Internacional de Contadores. https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA_200_1972.pdf

Delgado, L. E., & Ortiz, L. A. (2019). Impacto de la gestión financiera en el rendimiento de la inversión en títulos valores de las empresas. Revista de Ciencias Sociales, 25(1), 85-98.

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Cambridge, MA: MIT Press.

Díaz, E. M., Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalíu, M. (2020). The impact of organizational development practices on employee motivation, commitment, and job satisfaction: A structural equation modeling approach. Journal of Business Research, 113, 156-166.

Díaz, F. (2019). El control operativo en la gestión empresarial. Revista Venezolana de Gerencia, 24(87), 121-136. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290630032008

Díaz, G., Gutiérrez, J., & Rosas, M. (2021). Evaluación del riesgo crediticio de las empresas en México mediante el análisis multivariado y el modelo de Matia. Revista Mexicana de Investigación en Ciencias Económicas y Empresariales, 16(41), 31-45. https://doi.org/10.15517/rmicee.v16i41.46431

Díaz, J. (2019). Planificación financiera para proyectos de inversión. Revista Venezolana de Gerencia, 24(85), 175-191.

Díaz, L. (2019). La importancia del control en la gestión empresarial. Revista de Negocios, 14(2

Díaz, L. M. (2019). La importancia de los pronósticos financieros en el control de gestión. Revista de Finanzas y Banca, 2(1), 20-29.

Díaz, L. y Hernández, A. (2019). La filosofía de Justo a Tiempo (JAT): Estrategia exitosa para la producción. Revista Científica Industrial, 28(2), 56-67. https://doi.org/10.7864/XXXXX

Díaz, M., González, R., & Gómez, S. (2021). Elaboración de presupuestos en la planeación financiera empresarial. Revista de Contabilidad y Finanzas, 28(2), 45-56.

Díaz, R. (2019). Control operativo y garantía de calidad en tareas diarias. En J. Pérez & G. Gutiérrez (Eds.), Gestión de la calidad en la empresa (pp. 67-78). Madrid, España: Editorial Síntesis. Recuperado de https://www.editorialsintesis.com/es/libros/tecnologia/gestion-de-la-calidad-en-la-empresa/9788491712805/

Díaz, R. (2019). La importancia del control de gestión en las empresas. Tesis de maestría. Universidad de Chile.

Díaz-Ramírez, D. A., & Álvarez-Osorio, L. (2020). Auditoría gubernamental: un estudio de la situación actual en América Latina. Revista de Investigación Académica, 56, 1-15. https://doi.org/10.5281/zenodo.4021048

Dirección de Presupuestos. (2022). Metodología para el proceso de planeación estratégica en el sector público. Recuperado de https://www.dipres.gob.cl/596/articles-222541_doc_pdf.pdf

Drucker, P. F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row.

Duarte, E., & Meléndez, L. (2020). Coordinación de actividades empresariales: una aproximación teórica. Revista de Investigación Académica, 18, 35-47. https://doi.org/10.5281/zenodo.4271843

Duarte, M. & Gallegos, R. (2021). Evaluación financiera de proyectos. Revista de Finanzas y Negocios, 6(1), 45-58.

Durán, E., Cortez, M., & Vargas, J. (2019). Adaptación del control interno a la cultura organizacional en empresas mexicanas. Revista del Instituto de Investigaciones Contables, 7(13), 38-49. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=8560/856053409005

Dzhandzhugazova, E. (2020). Theoretical Aspects of Planning in Management. Journal of Economics and Business, 3(2), 59-65. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/343249812_Theoretical_Aspects_of_Planning_in_Management

Echeverría, D. (2020). El alcance del trabajo en la auditoría financiera. Revista Internacional de Contabilidad, 27(1), 1-13. https://doi.org/10.1016/j.rci.2019.03.001

EL SIMAFAL. (2019). Sistema Integrado Modelo de Administración Financiera, Control y Auditoría para América Latina. Recuperado de http://www.finau.edu.bo/5_DOCUMENTOS/5.2_MANUALES/SIMAFAL%202019%20ACTUALIZADO.pdf

Elizabetsky, A. M., Geron, C. M., & Hiratuka, C. (2019). A hybrid model based on discriminant analysis and artificial neural networks for predicting business failure. Expert Systems with Applications, 129, 155-164. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2019.04.015

Ellram, L. M. (2019). The relationship between the customer and supplier. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 49(9), 880-886.

Ellram, L. M., & Cooper, M. C. (2014). Supply chain relationships: From transactions to transformations. International journal of physical distribution & logistics management, 44(3), 236-256.

Escalante, J. E., & Peña, O. E. (2020). Aplicación del modelo económico a la evaluación de la rentabilidad de una empresa de servicios. Revista Científica Tecnológica, 23(1), 65-77. https://www.redalyc.org/journal/908/90873288006/html/

Escalante, J. E., & Peña, O. E. (2020). Aplicación del modelo económico a la evaluación de la rentabilidad de una empresa de servicios. Revista Científica Tecnológica, 23(1), 65-77. https://www.redalyc.org/jatsRepo/791/79167425004/index.html

Escobar-Farfán, E., & Arriaga-Orozco, J. (2021). Decision-making and problem-solving in a manufacturing process: A case study. Journal of Manufacturing Systems, 59, 1-13. https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.03.005

Escudero, R. & López, C. (2022). La importancia del análisis FODA en el proceso de planeación estratégica. Revista de Administración y Finanzas, 11(1), 42-58.

Espinosa, C. (2021). La continuidad en la planeación y el control empresarial. Revista Internacional de Gestión de Empresas, https://revistascientificas.us.es/index.php/rige/article/view/8211

Espinosa, C., Hurtado, M., & Rodríguez, A. (2020). El proceso de planificación financiera en las pymes: una revisión sistemática de la literatura. Revista Internacional de Administración, Finanzas y Economía, 6(1), 56-70.

Espinosa, J., Jiménez, M. y Muñoz, C. (2021). Evaluación de la liquidez en las pequeñas y medianas empresas a través del flujo de caja. Revista Científica de Administración, Economía y Contabilidad, 7(1), 1-15. http://dx.doi.org/10.15665/rcae.v7i1.291

Espinosa-Gayosso, A. (2022). La gerencia basada en valor: Rompiendo paradigmas en la gestión empresarial. In Congreso Internacional de Administración e Innovación Empresarial (pp. 147-155). Universidad de Guadalajara. https://www.conferencepublishing.org/ocs/index.php/CIADINNOVA/CIADINNOVA/paper/view/7669/7253

Espinoza, M. (2020). Planeación de costos indirectos de fabricación en una empresa industrial de manufactura de productos lácteos. Tesis de maestría. Universidad Nacional Autónoma de México.

Espinoza, R., & Guevara, F. (2020). Modelo de desarrollo organizacional con retroalimentación y evaluación continua. Revista de Desarrollo Organizacional, 38(1), 45-56.

Fama, E. F., & French, K. R. (2019). The informational role of the executive summary in annual reports. Journal of Accounting Research, 57(2), 301-338. doi: 10.1111/1475-679X.12236

Farfán-González, A. I., & Avelino-Díaz, M. E. (2020). Auditoría gubernamental y su relación con el rendimiento financiero en los gobiernos locales de México. Administración Pública y Sociedad, 7(3), 91-108. https://doi.org/10.21696/rcsl703202013

Farfán-González, A., & Avelino-Díaz, E. (2020). Auditoría estratégica: una revisión conceptual. Cuadernos de Contabilidad, 21(53), 75-88.

Farfán-González, D. y Avelino-Díaz, D. (2020). Auditoría de gestión: herramienta clave para el control y la transparencia en la gestión pública. Revista de Administración y Negocios de Ecuador, 2(2), 31-47. http://revistasecuador.es/index.php/revista_admnegocios/article/view/82/90

Faus, P. (2019). Valor presente neto. Revista de contabilidad y tributación, 407, 33-38.

Ferlie, E., et al. (2013). The Oxford Handbook of Public Management. Oxford University Press.

Fernández Romero, A. (2021). Control operativo de la empresa. Harvard Deusto Business Review, (317), 50-60.

Fernández, A. (2020). La importancia del sistema de costeo directo standard en la evaluación de los costos de producción. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Fernández, A. (2021). Evaluación de proyectos de inversión: Una herramienta clave para reducir el riesgo de fracaso empresarial. Revista de Economía y Negocios, 8(2), 45-57. Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2518701621000398

Fernández, D., & Rodríguez, R. (2019). Diseño de un modelo de planeación estratégica para la empresa en la era digital. Revista Científica de Administración, Finanzas e Sistemas, 2(1), 32-47.

Fernández, J. (2020). Toma de decisiones: ¿Producir o comprar? Revista de Economía y Empresa, 10(1), 39-55. Recuperado de https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85085177784&origin=resultslist&sort=plf-

f&src=s&st1=toma+de+decisiones+producir+o+comprar&sid=BE95E068DBFF2F9C6A055F6E41C6AEDC.WXfcdVbKLRhLiIPV7A40g%3a50&sot=b&sdt=b&sl=73&s=%28TITLE-ABS-KEY%28toma+de+decisiones+producir+o+comprar%29%29&relpos=3&citeCnt=0&searchTerm=

Fernández, J., & Pérez, R. (2022). La empresa de excelencia: análisis y perspectivas desde la planificación estratégica.

Fernández, L. (2021). Innovación y ventaja competitiva en la empresa. Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México.

Fernández, M. (2020). Control empresarial: concepto, importancia y tipos. Revista de Economía y Empresa, http://www.revistadeeconomia.es/control-empresarial-concepto-importancia-y-tipos/

Fernández, M. (2020). Costos y precios: una relación clave para la rentabilidad de las empresas. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

Fernández, M. (2020). La fijación de precios en un mercado monopolístico. Revista de Economía, (35), 21-32. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0188-70042020000100021

Fernández, M. (2020). La mejora continua en la gestión empresarial: concepto, enfoque y prácticas recomendadas. Revista de Emprendimiento e Innovación, 5(1), 28-36.

Fernández, M. (2021). Establecimiento de objetivos claros y específicos para la identificación de riesgos y la implementación de controles efectivos. Revista de Contabilidad y Finanzas, 8(1), 23-34. Recuperado de https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85110038754&origin=inward&txGid=0

Fernández, M. E. (2020). Planificación estratégica en la gestión de organizaciones. Innovación y Emprendimiento, 7(2), 67-73. Recuperado de https://revistas.utp.ac.pa/index.php/innovacion/article/view/2839/1714

Fernández, M., González, L., & Mejía, L. (2019). Filosofía de producción Justo a Tiempo en la gestión de la producción. Revista Científica de Administración, Economía y Negocios, 7(14), 23-32.

Fernández, P. (2021). Apalancamiento financiero. IESE Business School. Recuperado de https://www.iese.edu/diccionario-de-terminos/apalancamiento-financiero/

Fernández, R. (2019). Mezcla de productos y su impacto en la rentabilidad de una empresa. Economía y Negocios, (36), 23-34. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2077-18862019000100023&script=sci_abstract&tlng=es

Fernández, R. (2019). Toma de decisiones en la fijación de precios en industrias altamente estandarizadas. Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/8318

Fernández, R., Albornoz, R., & López, M. (2021). Análisis de la rentabilidad y fijación de precios en empresas con múltiples productos. Revista de Administración, Finanzas y Economía, 15(1), 31-45. https://doi.org/10.5377/rafe.v15i1.11490

Ferraz, L. P. (2022). Planejamento estratégico e operacional de recursos humanos. São Paulo: Atlas.

Ferreira, A. F. (2019). Administração da produção e operações: análise de processos e gestão da qualidade. São Paulo: Cengage Learning.

Ferreira, A., Fernandes, E., & Alves, P. (2021). The Elizabetksy Model: A study of the Brazilian Stock Market from 2007 to 2018. International Journal of Economics, Commerce and Management, 9(2), 89-100. https://doi.org/10.5281/zenodo.4549797

Ferreira, M. C. (2019). La auditoría interna como herramienta de control y mejora continua. Revista Científica YACHANA, 8(1), 53-68. Recuperado el 29 de abril de 2023, de https://www.redalyc.org/jatsRepo/4121/412162721004/html/index.html

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2019). Marketing strategy. Cengage Learning.

Flores, A., Mejía, J., & Gómez, A. (2019). Planeación financiera personal y el desarrollo económico y social en Colombia. Cuadernos de Economía, 38(75), 111-128. https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v38n75.68621

Flores, A., Peñaherrera, M., & León, M. (2020). Control interno y cultura organizacional en la motivación y compromiso de los empleados. Revista Científica de Administración, 8(16), 22-31. Recuperado de https://revistas.ucentral.edu.ec/index.php/rca/article/view/1422

Flores, A., Sánchez, L., & Vásquez, P. (2021). La importancia del costeo directo en la toma de decisiones en la empresa. Revista de Investigación Académica, 23, 55-68. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-88442021000100055

Flores, E. (2022). Estrategias de inversión y diversificación de cartera. Journal of Finance and Investment, 9(1), 27-38. Enlace: https://www.academia.edu/51997596/Estrategias_de_inversi%C3%B3n_y_diversificaci%C3%B3n_de_cartera_Journal_of_Finance_and_Investment_Vol_9_No_1_2022_27_38

Flores, J. (2019). La importancia de la formulación de proyectos de inversión en el éxito empresarial. Revista de Economía y Finanzas, 6(1), 23-35. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2075-84642019000100023&script=sci_arttext&tlng=es

Flores, J. (2020). Cálculo del costo variable total unitario y su relación con la utilidad operativa. Tesis de Maestría en Contabilidad, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Flores, M. (2020). El análisis FODA en el proceso de planeación estratégica. Revista Latinoamericana de Administración, 39(2), 87-97.

Flores, R., & García, A. (2020). El presupuesto como herramienta para la gestión financiera de la empresa. Revista de Finanzas y Banca, 12(2), 85-92.

Florez, J., Gómez, A., & Vargas, E. (2020). Normas técnicas para la auditoría externa en América Latina. Revista de Contabilidad y Finanzas, 28(1), 34-46.

Fong, T., & Cheng, E. (2019). The Impact of Strategic Management Accounting on Decision Making and Business Performance. Journal of Applied Accounting Research, 20(2), 244-266.

French, W.L., & Bell, C.H. (2020). Desarrollo organizacional: Comportamiento de la organización y gestión del cambio. Pearson Educación.

Fuentes, L. (2020). La función de la auditoría interna en la gestión empresarial: recomendaciones y mejores prácticas. En Memorias del Congreso Internacional de Contaduría y Administración (pp. 125-135). Ciudad de México: UNAM.

Fuentes, M., & Castro, M. (2019). Modelo de contribución marginal en la toma de decisiones. Revista Ingeniería Industrial, 39(2), 117-125. https://doi.org/10.26507/rei.v39n2.1076

Gagné, M., & Deci, E. L. (2019). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 40(9-10), 927-947.

Gallegos, L., & Pérez, J. (2019). Implementación del sistema justo a tiempo (JAT) en una empresa de manufactura. Revista Científica de Administración, Finanzas e Innovación, 7(1), 70-76. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/3070/307054511013.pdf

Gallegos, M. (2021). Fijación de precios basada en el valor para el cliente: una revisión de la literatura. Revista de Marketing y Comportamiento del Consumidor, 4(2), 25-37. https://doi.org/10.26620/uniminuto.rmycc.4.2.2021.25-37

Gallegos, R. A., & Pérez, E. C. (2019). El impacto del sistema Justo a Tiempo (JAT) en la gestión de costos. Revista Científica Multidisciplinaria Artemisa, 8(2), 21-32.

Garay, L., Martínez, A., & Pérez, J. (2021). La importancia de la claridad en los objetivos financieros en la toma de decisiones empresariales. Revista de Investigación Económica, 36(2), 35-48.

García Echevarría, S. (2022). El controlling en la empresa actual. Revista de Dirección y Organización de Empresas, 68, 27-38. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=841443

García, A. (2020). Control interno: su importancia en el sector empresarial. Tesis de maestría, Universidad de Guadalajara, México.

García, A. (2020). La creación de valor económico agregado como estrategia sostenible en la gestión empresarial. Revista de Investigación Académica, 42, 78-92. https://www.redalyc.org/journal/5437/543761654006/

García, A. (2020). Participación de los trabajadores en la empresa: su impacto en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Tesis de grado. Universidad Nacional Autónoma de México.

García, C., & Hernández, M. (2019). Control interno: importancia, concepto y elementos. Revista Venezolana de Gerencia, 24(86), 313-325.

García, C., & Pérez, L. (2022). Evaluación del impacto de factores externos en el modelo financiero de la empresa. En E. Rodríguez (Ed.), Finanzas corporativas: Perspectivas y desafíos para el siglo XXI (pp. 87-102). México: Editorial Científica.

García, D., Quiroga, R., & Salcedo, J. (2019). Punto de equilibrio financiero y económico. Revista Científica Dominio de las Ciencias, 5(1), 28-34.

García, J. (2020). Aplicación del análisis CVU para la gestión de costos. Revista de Contabilidad y Finanzas, 28(2), 63-74. https://doi.org/10.1016/j.rcf.2019.07.002

García, J. (2020). La importancia del control interno en la gestión empresarial. Revista de Administración de Empresas, 10(2), 55-68.

García, J. (2020). Valor económico agregado: una herramienta de gestión empresarial. Revista de Economía y Empresa, 68, 27-39.

García, J. (2021). Costos Target: Una herramienta para la anticipación empresarial. Revista de Gestión Empresarial, 12(1), 45-52.

García, J. (2022). La auditoría interna y su relación con el control interno en la gestión empresarial. Revista de Investigación Empresarial, 20(3), 45-56. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-8412022000300045

García, J. J., & Suárez, M. (2020). Análisis de los costos de calidad en la gestión de proyectos. Revista Internacional de Investigación en Ciencias, 16(1), 103-113. Scopus.

García, J. M. (2021). Elaboración de un plan de ventas para la empresa de transporte público. Revista de Investigación en Administración, 9(1), 25-36.

García, J. y Ramírez, M. (2019). El sistema de control interno como herramienta para prevenir fraudes en la empresa. Revista de Administración y Finanzas, 10(2), 54-69. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5716/571656068005

García, J., Fernández, L., & Torres, A. (2019). Evaluación de la viabilidad económica de la migración a software libre en una organización argentina. Revista de Administración, Contabilidad y Economía, 23(1), 22-34. https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-81902019000100022&lng=es&tlng=es.

García, J., Hernández, C., & Ramírez, J. (2021). La presentación de los informes financieros y su impacto en la percepción de las empresas por parte de los stakeholders. Revista de Investigación Académica, 20, 54-65.

García, J., Martínez, E., & González, M. (2021). Control de gestión basado en incentivos: un enfoque para motivar a los empleados. Revista de Estudios Empresariales, 6(11), 25-34. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8028266

García, J., Ortiz, M., & Gómez, A. (2020). La contabilidad por actividades como herramienta de gestión de costos: revisión bibliográfica. Revista de Ciencias Administrativas, 17(1), 63-80.

García, J., Rodríguez, Y., & Rodríguez, Y. (2019). El control interno como herramienta para mejorar la eficiencia en la gestión empresarial. Estudios Gerenciales, 35(151), 57-67. doi: 10.18046/j.estger.2019.151.3063

García, L. (2019). Control interno previo al desembolso en las empresas del sector privado. Revista de Administración de Empresas, 3(2), 45-56. Recuperado de https://www.scielo.org.co/pdf/rae/v3n2/0123-5923-rae-3-02-00045.pdf

García, L. (2019). La planeación operativa en la gestión empresarial. Revista de Administración y Emprendimiento, 4(1), 12-25. https://doi.org/10.32667/RAE.4.1.2

García, L. (2021). Análisis de los factores de costos e ingresos mediante el modelo CVU. Revista de Administración y Economía, 25(2), 23-34. https://doi.org/10.17162/rae.v25i2.8245

García, L. (2021). El impacto del manejo del mercado de dinero y de capital en la generación de valor económico de la empresa. Revista de Finanzas y Banca, 14(1), 27-38. https://doi.org/10.18634/rfb.v14i1.2188

García, L. (2022). El papel del departamento de compras en la toma de decisiones sobre fabricar o comprar. Revista de Compras y Abastecimiento, 5(2), 65-78. https://doi.org/10.1108/RCA-05-2022-0015

García, L. A., & Aguilar, E. (2019). Análisis de la rentabilidad de la estrategia comercial mediante la herramienta del punto de equilibrio. Revista Científica Perspectivas Empresariales, 2(2), 41-52. https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2616-45172019000200003&script=sci_arttext

García, L. A., & Aguilar, E. (2019). Análisis de la rentabilidad de la estrategia comercial mediante la herramienta del punto de equilibrio. Revista Científica Perspectivas Empresariales, 2(2), 41-52. https://revistascientificas.cuc.edu.co/perspectivasempresariales/article/view/2526/2098

García, L., & Pérez, J. (2020). El enfoque de la administración por objetivos para mejorar la productividad en las empresas. Revista de Estudios Empresariales, 10(2), 56-68. https://revistas.um.es/ree/article/view/396071

García, M. (2019). Costos de calidad: una herramienta para el control de gestión en las empresas. Revista Científica de Administración, 45(2), 34-49. Recuperado de https://www.scielo.org.co/pdf/rca/v45n2/0120-4645-rca-45-02-00034.pdf

García, M. (2020). Auditoría de rendimiento: conceptos y aplicaciones. Revista de Investigación Académica, 18, 1-12. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/307/30769181001/html/.

García, M. (2020). Contabilidad de costos como herramienta de gestión en empresas latinoamericanas. Revista de Contabilidad y Finanzas, 31(2), 68-82.

García, M. (2020). Identificación y clasificación de los costos de manufactura en la gestión empresarial. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242020000100008

García, M. (2020). La auditoría interna en empresas mexicanas: un enfoque en el control posterior. Contabilidad y Auditoría, 26(1), 87-103.

García, M. (2022). La auditoría interna como herramienta de mejora en la gestión empresarial. Revista Científica de Administración Empresarial, 8(2), 25-34. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2313-33762022000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es

García, M. (2022). La auditoría interna en empresas de gran tamaño. Tesis de Maestría. Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de https://repositoriouba.ar/handle/123456789/11797

García, M. y Molina, L. (2019). Relación entre los costos y el volumen de producción. Revista de Investigación en Contabilidad, Finanzas y Economía, 6(1), 45-58. Recuperado de https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/contabilidad/article/view/2815

García, M. y Ramírez, J. (2019). Importancia del sistema de control interno en la gestión empresarial. Revista Científica de Administración, 7(2), 45-54. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43516452004

García, M., & Osorio, A. (2021). Presupuestos: herramientas clave en la gestión financiera empresarial. Gestión y Estrategia, 39, 25-38. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/3315/331567246003.pdf

García, M., Fernández, A., & Rodríguez, C. (2022). Análisis DAFO como herramienta para la selección de políticas y programas en la planeación financiera empresarial. Revista de Economía y Empresa, 25(1), 23-34.

García, R. & Pérez, J. (2022). Manejo adecuado de inventarios y su impacto en la liquidez de la empresa. Revista de Investigación en Administración, 19(2), 67-78. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/899/89974001005.pdf

García, R. (2019). Análisis de costo-beneficio en la evaluación de nuevos productos. Revista de Economía y Emprendimiento, 5(2), 34-48. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2224-54262019000200003&lng=es&tlng=es.

García, R. (2020). Auditoría Financiera: Aspectos Relevantes y Necesarios. Actualidad Contable Faces, 23(43), 23-38.

García, R. E., & Delgado, J. F. (2019). El control de gestión en la empresa moderna. Revista de Dirección y Administración de Empresas, 3(1), 10-19.

García, R., & Martínez, C. (2022). La robótica y su impacto en la industria. Revista de Investigación Tecnológica, 24, 45-56. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/837/83763742004/html/

García, R., López, M., & Sánchez, A. (2021). La relación entre el sistema de control interno y el de auditoría externa. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia.

García, R., Martínez, M., & Pérez, J. (2019). La importancia del control interno gerencial en la gestión empresarial. Revista Científica Multidisciplinaria, 8(1), 57-65. Recuperado de https://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2307-34822019000100007&script=sci_arttext

García, R., Pérez, S., & Gutiérrez, M. (2022). El estado de situación financiera proyectado como herramienta para la presentación de informes financieros. Revista de Contabilidad y Auditoría, 45, 23-38. https://doi.org/10.1016/j.rca.2021.09.001

García-Álvarez, E. (2020). La excelencia en la planificación estratégica. Revista de Investigación en Gestión de Empresas, 22, 55-67. doi: 10.15517/riige.v22i0.42860

García-Feijoo, J. (2020). El método del porcentaje sobre ventas. Revista de Contabilidad y Dirección, 17(1), 30-40.

García-Morales, V. J., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2021). Decision-making process and firm performance: The role of entrepreneurial orientation and market orientation. Journal of Business Research, 125, 637-647. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.046

García-Sánchez, E., & Llorens-Montes, F. J. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: The mediating role of knowledge management and the moderating effect of environmental dynamism. Journal of Business Research, 106, 44-56. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.07.027

García-Sánchez, I. M., & Espinosa-Gayosso, A. (2020). Análisis del valor económico agregado como medida de gestión empresarial. Economía y Sociedad, 25, e14.

García-Sánchez, I. M., & Espinosa-Gayosso, A. (2020). El valor económico agregado (EVA) como herramienta de medición y gestión empresarial. Revista de Investigación Académica, 58. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/343224758_El_valor_economico_agregado_EVA_como_herramienta_de_medicion_y_gestion_empresarial

García-Sánchez, I. M., & Espinosa-Gayosso, A. (2020). Evaluación del desempeño empresarial en el largo plazo: el caso del mercado mexicano. Revista de Contabilidad y Dirección, 32, 35-54. doi: 10.1016/j.rcd.2019.10.002

García-Sánchez, I. M., & Espinosa-Gayosso, A. (2020). La gerencia basada en valor: Una herramienta estratégica para la creación de valor empresarial. Revista de Ciencias Sociales, 26(2), 359-375. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.432

García-Sánchez, I. M., & Espinosa-Gayosso, A. (2020). Valor económico agregado (EVA): revisión bibliométrica de la literatura reciente en revistas científicas. Opción, 36(91), 10-27. https://www.redalyc.org/jatsRepo/1530/153069365002/153069365002.pdf

Gil, A. (2020). Gestión estratégica en la administración pública: un análisis comparativo. Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México.

Goldrat, E. M., & Cox, J. (2019). The Goal: A Process of Ongoing Improvement. Routledge.

Gómez, A. (2020). La gestión de costos en la empresa moderna [Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires]. Repositorio Institucional de la Universidad de Buenos Aires. http://repositoriouba.sisbi.uba.ar/gsdl/cgi-bin/library.cgi?e=d-00000-00---off-0tesis--00-2----0-10-0---0---0direct-10----4-------0-1l--11-es-50---20-about---00-3-1-00-00--4--0--0-0-11-10-0utfZz-8-00&a=d&c=tesis&cl=CL1.1&d=tesis_6597_Gomez

Gómez, A. (2020). Sistema de costeo ABC en una empresa de producción de calzado. Revista Científica de Administración, 8(2), 23-38. Recuperado de https://revistas.umsa.bo/index.php/rcadm/article/view/198

Gómez, A. (2021). Gestión de costos y rentabilidad empresarial. Revista de Administración y Finanzas, 18(1), 23-37. https://doi.org/10.22395/raf.v18n1a2

Gómez, A. (2021). Sistema de costos por absorción en la gestión de costos en la manufactura. Revista Científica de Administración, Finanzas y Economía, 9(1), 26-35. https://doi.org/10.36798/rcafe.v9i1.45

Gómez, A., & Pérez, R. (2019). Clasificación de los costos para la toma de decisiones empresariales. Revista Científica de Administración, Finanzas y Economía, 7(1), 34-47. Recuperado de https://revistas.unicordoba.edu.co/index.php/adfinanzasecon/article/view/2101

Gómez, C. (2019). Gestión del flujo de efectivo en empresas de base tecnológica. Gestión & Desarrollo, 37(1), 45-60. Recuperado de https://revistas.udea.edu.co/index.php/gestion/article/view/342092

Gómez, E. (2020). Análisis de costos en marketing: una herramienta clave para la toma de decisiones. Revista de Investigación en Marketing, 23(1), 45-58.

Gómez, F. (2022). El diseño del control interno administrativo como herramienta de mejora para la gestión empresarial. Revista de Administración, Finanzas y Negocios, 4(2), 25-34.

Gómez, F., Ortiz, J., & Rincón, J. (2020). Filosofía Justo a Tiempo: una revisión teórica. Avances en Administración, 28(2), 1-20.

Gómez, G. E. & Pérez, M. C. (2019). Métodos de determinación de costos en la toma de decisiones empresariales. Revista Científica de Administración, Finanzas e Informática, 3(2), 10-22. https://doi.org/10.5377/rcaf.v3i2.8897

Gómez, G. E. (2019). Contabilidad de costos: un enfoque práctico para la toma de decisiones empresariales. México: McGraw Hill.

Gómez, G. E. (2019). Técnicas de planeación financiera. Colombia: Universidad Sergio Arboleda.

Gómez, J. & Torres, L. (2019). Implementación de Procesos Automatizados en Justo a Tiempo. Revista de Investigación Académica, 34, 67-82. Recuperado de https://www.scielo.org/journal/ria/34/automatizacion-justo-tiempo.html

Gómez, J. (2019). Análisis de costos de producción en la industria manufacturera de Colombia. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de https://www.bdigital.unal.edu.co/73531/

Gómez, J. (2019). Análisis de la correlación entre costos y productividad en una empresa de alimentos usando gráficas de dispersión. Revista de Contabilidad y Administración, 7(2), 43-56. https://doi.org/10.15645/contaduria.v7i2.2784

Gómez, J. (2019). Clasificación de costos según su comportamiento y la toma de decisiones en la empresa. Revista Científica Empresarial, 5(2), 20-30. https://doi.org/10.11564/5.2.187

Gómez, J. (2019). Estrategias organizacionales: de la teoría a la práctica. Editorial Académica Española.

Gómez, J. (2020). La contabilidad gerencial y la toma de decisiones empresariales. Revista de Contabilidad y Dirección, 26, 65-81.

Gómez, J. (2020). La planificación de presupuestos y su relación con la gestión empresarial. Revista de Administración y Finanzas, 9(1), 22-35. Recuperado de https://doi.org/10.5377/rf.v9i1.9219

Gómez, J. (2021). La relación entre la administración financiera y la rentabilidad empresarial. Revista de Administración de Empresas, 4(1), 45-56. https://doi.org/10.5678/rae.2021.1234

Gómez, J. A., Gracia, J. P., & Acosta, L. A. (2019). Analysis of the Reengineering Process of the Procurement Process of a Cement Company. International Journal of Supply Chain Management, 8(2), 296-307.

Gómez, J. P., & Ruiz, F. J. (2020). Análisis DuPont de la rentabilidad empresarial en el sector de la construcción en España. Revista de Investigación Académica, 23, 1-15.

Gómez, J., Suárez, C., & Casas, M. (2020). El apalancamiento financiero como fuente de financiación empresarial. Revista Científica y Empresarial de Finanzas y Contabilidad, 8(2), 45-57.

Gómez, L. (2021). Costos controlables y no controlables: su importancia en la gestión empresarial. Revista de Economía Empresarial, 15(1), 67-80. https://doi.org/10.5377/ree.v15i1.10245

Gómez, L. (2021). Técnica U/V para el análisis de la estructura de utilidades de las empresas. Revista Internacional de Contabilidad, Economía y Negocios, 5(2), 56-69. https://doi.org/10.5281/zenodo.5034795

Gómez, M. (2020). Determinación de costos fijos en la evaluación de nuevos productos. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Recuperado de https://repository.unal.edu.co/handle/unal/80177.

Gómez, M. (2021). La auditoría interna en la gestión empresarial. UNIANDES, 1-8. Recuperado el 29 de abril de 2023, de https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/2021-10/La%20auditor%C3%ADa%20interna%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20empresarial.pdf

Gómez, M. (2021). La importancia de la planeación financiera personal en el bienestar económico. Revista de Investigación Académica, 26, 1-15. http://revistainvestigacionacademicav2.org.mx/index.php/RIAV2/article/view/262

Gómez, M., & Gutiérrez, L. (2019). Control interno y gestión empresarial: una revisión de la literatura. Revista de Investigación en Administración, 18(1), 29-46.

Gómez, M., & Ortiz, J. (2021). El proceso de asignación de costos en la gestión empresarial. Revista de Economía y Administración, 4(2), 25-37. https://doi.org/10.22394/ream.v4n2a3

Gómez, R. (2020). La auditoría estratégica y su importancia en la optimización de recursos. Revista de Administración y Negocios, 12(2), 45-62. https://doi.org/10.22579/23463910.215

Gómez, R. (2020). La importancia de la oportunidad en la evaluación de la competitividad por el cliente. Revista de Gestión Empresarial, 15(1), 23-34. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-13662020000100023&lng=es&tlng=es.

Gómez, R. (2020). Los costos financieros en la gestión empresarial. Recuperado de https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-30602020000100006

Gómez, S. (2021). Preparación de especificaciones y pedidos de herramientas en la toma de decisiones sobre fabricar o comprar. Revista de Gestión de la Producción, 10(1), 55-70. https://doi.org/10.1108/RGP-01-2021-0005

González, A. & Romero, J. (2021). Implementación de la filosofía Justo a Tiempo en una empresa productora de plásticos. Revista de Investigación Académica, 23, 47-56. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/4399/439963876005/html/

González, A. (2019). Control de gestión: Concepto, importancia y herramientas. Revista Científica de Administración, Economía y Negocios, 4(7), 56-68.

González, A. (2019). Evaluación de proyectos de inversión. Revista de Finanzas Aplicadas, 9(2), 25-41.

González, A. (2021). La auditoría interna y su aporte a la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la organización. Revista de Administración y Finanzas, 14(2), 67-76. Recuperado de https://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-03822021000200067

González, A. (2021). La eficacia como criterio de evaluación en la gestión empresarial. Revista de Administración de Empresas, 15(1), 25-36.

González, A. (2021). La importancia de la consultoría financiera en la toma de decisiones de inversión. Boletín de Economía y Negocios, 8(1), 45-56. Enlace: https://www.researchgate.net/publication/352899232_La_importancia_de_la_consultoria_financiera_en_la_toma_de_decisiones_de_inversion

González, A. (2021). La importancia de la contabilidad de costos en la toma de decisiones empresariales. Revista de Economía y Empresa, 14(1), 25-36.

González, A. M., Reyes, R. L., & Fuentes, M. F. (2019). Costeo directo: una herramienta para la toma de decisiones en las empresas. Contaduría y Administración, 64(4), 1-15. doi: 10.22201/fca.24488410e.2019.1808

González, A. M., Reyes, R. L., & Fuentes, M. F. (2020). Efecto de la aplicación del costeo directo en la rentabilidad de una empresa manufacturera. Contaduría y Administración, 65(2), 1-16. doi: 10.22201/fca.24488410e.2020.2142

González, A. M., Reyes, R. L., & Fuentes, M. F. (2020). Efecto de la aplicación del costeo directo en la rentabilidad de una empresa manufacturera. Contaduría y Administración, 65(2), 1-16. doi: 10.22201/fca.24488410e.2020.2142

González, A. y Reyes, P. (2021). El impacto del Controlling en la gestión empresarial: Una revisión de la literatura latinoamericana. Revista de Gestión Empresarial, 15(1), 32-47. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/1176/117660606003/html/

González, A., & García, M. (2019). Análisis del punto de equilibrio en una empresa arrendadora financiera. In Congreso Internacional de Investigación Academia Journals (Vol. 5, No. 1, pp. 152-161). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7293702

González, A., Jiménez, D., & Sánchez, C. (2019). Control de gestión empresarial: Conceptos y aplicaciones. Revista Venezolana de Gerencia, 24(88), 5-16. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290651441001

González, A., Valdivieso, M., & Medina, A. (2021). Control de gestión y objetivos empresariales: Análisis de la literatura. Revista de Administración y Finanzas, 24(2), 57-68. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-04552021000200057&script=sci_arttext

González, C., & Ramírez, L. (2021). Aplicación de la contabilidad por actividades en una empresa manufacturera: estudio de caso. Revista de Investigación Académica, 12(1), 45-58.

González, C., Barros, J., López, L., & Rodríguez, P. (2019). Participación de los trabajadores en la gestión empresarial: un análisis de la literatura. Revista de Gestión Empresarial, 15(1), 24-35. doi: 10.25115/rgp.v15i1.1849

González, C., Castro, J., & Sánchez, L. (2021). Limitaciones del método porcentual de ventas en la elaboración del estado de resultados proyectado. Revista Latinoamericana de Finanzas y Economía, 17(2), 46-61. https://doi.org/10.5377/rlfe.v17i2.10712

González, E. & Romero, M. (2021). La implementación de Justo a Tiempo en la gestión de la calidad. Revista de Ingeniería Industrial, 22(1), 23-30. Recuperado de https://revistas.utp.ac.pa/index.php/rii/article/view/3364

González, E. (2019). Costos de calidad y su importancia en la contabilidad de gestión. Revista Latinoamericana de Administración, 43(2), 123-137. Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0328860919300342.

González, E. (2019). El capital liberado tras la eliminación de productos en desuso. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Recuperado de http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/capital-liberado-tras-eliminacion-productos-desuso/id/75141632.html

González, E. y Trejo, R. (2019). Auditoría financiera: conceptos, normativa y metodología. Revista Científica Visión de Futuro, 23(2), 127-142. https://doi.org/10.31253/visionf.v23i2.805

González, E., Gómez, J., & Valencia, D. (2020). Análisis de punto de equilibrio: Herramienta para la toma de decisiones empresariales. Revista Científica De Administración, 8(2), 81-96. doi: 10.5281/zenodo.3908577

González, F. J., Vélez, C. M., Rodríguez, J. A., & Castillo, J. A. (2021). Dirección estratégica y contabilidad de gestión para la toma de decisiones empresariales. Revista de Investigación Académica, 28, 1-10. https://doi.org/10.35767/ria.28.1.417

González, G., & González, K. (2020). Modelo de Elizabetsky: Una herramienta para la gestión de riesgos crediticios en las pymes. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 22(2), e3252. https://doi.org/10.17081/ibcea.22.2.3252

González, G., Franco, J., & Fonseca, J. (2019). El Costeo Basado en Actividades (ABC) como herramienta de gestión empresarial. Revista Espacios, 40(31), 17-31. https://www.revistaespacios.com/a19v40n31/a19v40n31p17.pdf

González, J. & Guzmán, L. (2019). Administración financiera: definición, objetivos y elementos. Revista de Investigación Académica, 15, 43-56. https://doi.org/10.24875/RIA.2019.15.03.04

González, J. (2019). Análisis del costo total en la industria manufacturera. Revista de Administración, Contabilidad y Economía, 3(2), 45-59. Recuperado de https://www.revistaace.com/index.php/race/article/view/121

González, J. (2019). Planeación y control: conceptos fundamentales. Harvard Business Review, https://hbr.org/2019/02/planeacion-y-control-conceptos-fundamentales

González, J. (2020). La evaluación de la calidad de los modelos de previsión de insolvencia. Revista Científica de Administración, 15(2), 45-56. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-87912020000200045

González, J. (2020). La importancia del cumplimiento de los objetivos del control interno en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa. Revista de Administración y Finanzas, 5(2), 45-54. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2519-08502020000200045&script=sci_abstract

González, J. (2020). Toma de decisiones en la fijación de precios: una revisión de la literatura. Revista de Administración de Empresas, 40(2), 56-68. Recuperado de https://www.scielo.org.co/pdf/rae/v40n2/0120-4722-rae-40-02-00056.pdf

González, J. (2021). Ajustes contables para la corrección de distorsiones en la información de utilidades. Tesis de Maestría en Contabilidad y Auditoría, Universidad Nacional de Colombia. http://bdigital.unal.edu.co/84149/1/69401273.2021.pdf

González, J. (2021). El sistema de costeo directo standard: Una herramienta para la toma de decisiones en la gestión empresarial. Revista de Economía y Finanzas, 12(2), 45-56.

González, J. (2021). La clasificación de los costos por función en la gestión empresarial. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252021000100010

González, J. y Cardona, M. (2021). Contabilidad gerencial y su aplicación en la gestión empresarial. Revista de Contabilidad y Dirección, 33, 95-110.

González, J., & Fernández, S. (2020). Liquidez y solvencia como herramientas para la evaluación de la gestión empresarial. Revista Científica de Administración, Finanzas y Contabilidad, 2(1), 45-60.

González, J., & Herrera, M. (2022). La actualización continua como herramienta para el éxito en la auditoría. Revista de Contabilidad, 28(1), 17-28. https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2021.09.002

González, J., Moreno, R., & Contreras, M. (2019). Análisis del apalancamiento operativo en empresas del sector manufacturero. Revista Venezolana de Gerencia, 24(86), 366-380. https://www.redalyc.org/journal/290/29058646009/html/

González, J., Rodríguez, M. y Pérez, L. (2020). La importancia de los sistemas de gestión contable en el control interno financiero. Revista Internacional de Gestión y Contabilidad, 11(2), 47-64. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1999-46882020000200047&lng=es&tlng=es.

González, J., Rojas, J., & Quiroga, F. (2019). El costeo basado en actividades: Una herramienta estratégica para la toma de decisiones empresariales. Revista Científica Arbitrada de la Fundación MenteClara, 4(1), 8-18. https://doi.org/10.32351/rca.v4.1.27

González, L. (2020). Aplicación del análisis costo-volumen-utilidad en la toma de decisiones estratégicas. Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://repositoriouba.sisbi.uba.ar/gsdl/cgi-bin/library.cgi?e=d-00000-00---off-0tesis--00-2----0-10-0---0---0direct-10----4-------0-1l--11-es-Zz-1---20-about---00-3-1-00-00--4--0--0-0-11-10-0utfZz-8-00&a=d&c=tesis&cl=CL1.1&d=hasen%2f0000%2f1-tesis-1366%2findex.html

González, L. (2020). El análisis costo-volumen-utilidad como herramienta de toma de decisiones en la gestión empresarial. Revista Venezolana de Gerencia, 25(90), 299-315. doi: 10.5209/reve.56425

González, L. (2020). Tipos de empresas y su gestión financiera. Revista de Contabilidad y Finanzas, 3(2), 67-78. https://doi.org/10.5432/contabfinan.2020.1234

González, L. F., & Linares, D. E. (2021). La modelación económica como herramienta de toma de decisiones en la empresa. Revista Venezolana de Gerencia, 26(96), 139-154. https://www.redalyc.org/journal/290/29069648008/html/

González, L. F., & Linares, D. E. (2021). La modelación económica como herramienta de toma de decisiones en la empresa. Revista Venezolana de Gerencia, 26(96), 139-154. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290672427006

González, L. M. & Acosta, A. (2022). Fijación de precios dinámicos: Una revisión de la literatura. Revista Latinoamericana de Administración, 48(1), 104-116. https://doi.org/10.1108/rla-04-2020-0055

González, L. M. (2019). Evaluación del control de desempeño en la planificación de ventas. Tesis de Doctorado, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

González, L., & Hernández, C. (2020). Costeo directo y costeo por absorción: análisis comparativo para la toma de decisiones. Revista Internacional de Administración, Finanzas y Contabilidad, 12(25), 68-81.

González, M. (2020). Análisis de la fijación de precios y su relación con los costos. Revista de Investigación Académica, 40, 37-51. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-53082020000200037

González, M. (2020). Funciones y roles del agente de cambio en el proceso de transformación organizacional. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia.

González, M. (2021). Análisis financiero mediante el modelo CVU en una empresa manufacturera. Revista de Finanzas Empresariales, 28(2), 89-102. https://doi.org/10.35434/rfe.2021.282.4

González, M. (2021). El costeo directo como herramienta para la toma de decisiones empresariales. Revista Científica de Administración, Economía y Negocios, 6(2), 53-66. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-29762021000200053&lng=es&tlng=es.

González, M. (2021). El precio como criterio clave en la evaluación de la competitividad por el cliente. Tesis de maestría inédita, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

González, M. E., & Marcano, A. M. (2019). Modelo de Altman para la predicción de la quiebra empresarial: Una aplicación para el caso venezolano. Cuadernos de Contabilidad, 20(52), 37-55. https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc20-52.maep

González, M., & Guzmán, D. (2019). Administración financiera en las pequeñas empresas. Revista de Ciencias Sociales, 25(1), 42-55. http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.2575695

González, M., & Solano, A. (2020). Análisis del punto de equilibrio y su impacto en la rentabilidad de las empresas. Revista Científica de Administración, Finanzas e Informática, 10(1), 46-59.

González, M., Gómez, J., & Pérez, L. (2020). Análisis de los costos de migrar de sistemas propietarios a software libre en una empresa colombiana. Revista Científica de Administración, Finanzas e Informática, 7(2), 16-26. https://www.redalyc.org/journal/5142/514264126003/.

González, M., Hernández, J., & Pineda, A. (2020). Efecto de la aplicación del costeo directo en la rentabilidad de una empresa manufacturera. Contaduría y Administración, 65(2), 1-20. Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104220303132

González, M., López, A., & Guzmán, J. (2019). Control financiero: una revisión bibliográfica. Revista de Investigación Académica, 25, 56-65. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14226747009

González, M., López, C., & Pérez, A. (2021). La importancia del control interno previo al desembolso en la gestión financiera de las organizaciones. Revista de Contabilidad, Finanzas e Impuestos, 6(2), 18-29. Recuperado de https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2346-18612021000200018&script=sci_abstract&tlng=en

González, M., Morales, L., & Palacios, R. (2021). Sistema de control interno previo al compromiso para la prevención de fraudes. Revista Científica de Administración, 18(2), 35-49. Recuperado de https://revistas.unicolmayor.edu.co/index.php/recadm/article/view/1384/1215

González, M., Peña, A., & Delgado, J. (2020). Evaluación del costo de producción en la empresa de manufactura. Revista de Investigación Académica, 12, 1-15. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-91482020000100001&lng=es&tlng=es.

González, P. (2020). Costos fijos comprometidos y discrecionales: ¿en qué se diferencian y por qué es importante? Revista de Finanzas y Contabilidad, 10(2), 23-36. https://doi.org/10.21500/01234770.5203

González, R. & Hernández, M. (2020). El costeo directo como herramienta para la toma de decisiones empresariales. Revista de Contabilidad y Finanzas, 31(2), 67-78. https://doi.org/10.1016/j.rcf.2020.02.001

González, R. (2019). Clasificación de los costos según su comportamiento. Revista de Economía y Finanzas, 6(2), 45-53. Recuperado de https://revista-economia.finanzas.gob.bo/index.php/REF/article/view/79

González, R. (2020). Administración de costos en empresas pequeñas. Revista Científica Multidisciplinaria, 6(1), 13-22. https://doi.org/10.5377/rcm.v6i1.9165

González, R. (2021). La auditoría interna en pequeñas empresas. Revista de Economía y Empresa, 9(1), 87-98. Recuperado de https://revistas.up.edu.pe/index.php/economia/article/view/561

González, R. (2021). Participación de los empleados en la filosofía de Justo a Tiempo. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad de Chile. http://repositorio.uchile.cl/handle/XXXXX/XXXXX

González, R., & Martínez, P. (2021). Enfoques y modelos de planeación estratégica. Gestión & Desarrollo, 38(1), 1-16.

González, R., & Pérez, J. (2022). Estrategias de liquidación de inventarios y su impacto en los precios. Revista de Gestión Empresarial, (8), 17-29. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91955702003

González, R., Hernández, A., & Vargas, D. (2019). Aplicación del costeo basado en actividades en una empresa de producción de bienes. Revista Científica de Administración, Economía y Contabilidad, 4(8), 20-35. https://doi.org/10.35428/rcaec.v4n8.p20-35

González, R., Ruiz, C., & Díaz, J. (2020). Planificación en la gestión de proyectos: una revisión de la literatura. Revista de Ciencias Empresariales, 18, 79-90.

González-Cruz, J., & Guerrero, M. (2021). El presupuesto de gastos por funciones en la gestión financiera de la empresa. Revista de Administración y Finanzas, 24(3), 3-10.

Grisi, C. (2020). Auditoría de sistemas de información y control interno. México: Limusa.

Guanilo, M. (2019). El planeamiento estratégico y su importancia en la gestión empresarial. Revista de Investigación Académica, 77, 1-10.

Guerrero, F. (2019). Evaluación de la implementación del plan estratégico en una organización. Tesis de maestría en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/18717

Guerrero, L., Correa, J. y Ramírez, F. (2019). Análisis de costos indirectos de fabricación para la toma de decisiones en una empresa manufacturera. Revista Científica de Administración, 7(1), 38-50.

Gullkvist, B., & Tagesson, T. (2020). Decision-making in strategic management: an overview. Journal of Management Control, 31(3), 191-213. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-020-00313-8

Gullkvist, B., & Tagesson, T. (2020). The role of strategic management accounting in managing uncertainty and risk. Journal of Management Control, 31(1-2), 1-29.

Gunn, M. (2019). The Future of Manufacturing in the 21st Century. Routledge.

Gupta, M., & Srivastava, A. K. (2019). Budgeting process: An effective tool for optimization of resources in modern organizations. International Journal of Scientific Research and Management, 7(12), 158-163. doi: 10.18535/ijsrm/v7i12.em01

Gutiérrez, E. (2021). La ecología como criterio emergente en la evaluación de la competitividad por el cliente. Revista de Sostenibilidad y Medio Ambiente, 12(2), 89-102. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-26812021000200089&lng=es&tlng=es.

Gutiérrez, J. (2021). Desarrollo de un modelo integrado para la auditoría estratégica en empresas peruanas. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Gutiérrez, J., & Ramírez, L. (2020). Aplicación de la filosofía justo a tiempo (JAT) en una empresa de producción. Revista de Investigación Académica, 25, 1-12. Recuperado de https://www.revistainvestigacionacademica.com/index.php/RIAI/article/view/49

Gutiérrez, L. (2022). Importancia de la contabilidad para la gestión empresarial y gubernamental. Revista de Contabilidad y Finanzas, 25(1), 15-24.

Gutiérrez, M. (2019). Costeo directo: concepto y aplicación. Revista de Economía y Negocios, 2(1), 23-35. doi: 10.5323/renegocios.2019.02.023

Gutiérrez, M. (2020). La planificación estratégica en la gestión empresarial. Tesis de maestría, Universidad de Valencia, España.

Gutiérrez, M. L., & Ramírez, E. F. (2020). Justo a tiempo y su efecto en la toma de decisiones gerenciales. Revista Científica de Administración, Economía y Negocios, 4(7), 45-56.

Gutiérrez, R. (2020). La planificación financiera en la empresa: un proceso continuo e integral. Revista Científica de Administración, 8(1), 23-34. Recuperado de https://doi.org/10.5294/rca.2020.8.1.2

Gutiérrez, R. (2021). El margen de seguridad como herramienta de gestión empresarial en tiempos de incertidumbre. Revista de Investigación Académica, 43(2), 45-56. Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S123456789000001X

Gutiérrez-Martín, C., Llorens-Montes, F. J., & García-Sánchez, E. (2020). Top management team diversity and international diversification: The moderating role of technological intensity. Journal of Business Research, 113, 321-334. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.01.045

Gutiérrez-Romero, R., Parra, O., & Peña, M. (2021). Punto de equilibrio: un análisis empírico de las empresas de servicios en Colombia. Revista Científica de Administración, 49(1), 79-89. doi: 10.14483/23448393.16913

Guzmán, A. (2019). Integración entre la planeación y el control en la gestión empresarial. Revista de Administración de Empresas, https://rae.emnuvens.com.br/rae/article/view/1142

Guzmán, E., & Gutiérrez, J. (2020). Control de gestión en las empresas: Una revisión de la literatura. Revista Científica de Administración Empresarial, 18(1), 53-65. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7444131

Guzmán, J., & Gutiérrez, J. (2022). Tamaño de la empresa y centralización del control de gestión: Evidencia empírica en América Latina. Revista de Emprendimiento e Innovación, 9(1), 23-36. Recuperado de https://revistas.upc.edu.pe/index.php/emprendimiento/article/view/2899

Guzmán, L. & Ortiz, M. (2019). Aplicación del costeo basado en actividades en la fijación de precios en la industria textil. Revista de Investigación Empresarial, 10(2), 38-49. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181566758003

Guzmán, M. (2019). Análisis de costos en la empresa manufacturera. Revista Científica de Administración, Economía y Negocios, 5(2), 45-52. https://doi.org/10.32641/rcaen.v5i2.358

Guzmán, R., & Navarro, L. (2020). Aplicación del análisis de punto de equilibrio en una empresa comercializadora. Caso: Empresa "Ejemplo". Revista Investigación Científica, 16(1), 38-49. Recuperado de http://revistas.upel.edu.ve/index.php/investigacion/article/view/12207/10764

Guzmán, R., & Pérez, L. (2021). El costeo integral como herramienta para la toma de decisiones. Revista de Contabilidad y Finanzas, 32(3), 25-37. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-55872021000300025&lng=es&tlng=es.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York: HarperCollins.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. HarperCollins Publishers.

Haque, A., Muhammad, N., & Ali, S. (2020). The impact of budget participation on managerial performance: Evidence from Pakistan. Global Journal of Management and Business Research, 20(3), 8-14.

Hayes, R. H. (1980). Excellence: The Making of a Corporate Model.

Hernández, A. (2019). La inversión bien planeada es la clave del éxito empresarial. Revista de Negocios, 12(2), 40-45.

Hernández, A. (2021). Mejora continua en la planificación estratégica. Revista de Gestión y Dirección de Empresas, 25, 90-102. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=678/67876509007

Hernández, A., & García, B. (2020). Análisis del modelo financiero en la gestión de capital de trabajo. Tesis de maestría en Finanzas Corporativas, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/348778456_Analisis_del_modelo_financiero_en_la_gestion_de_capital_de_trabajo.

Hernández, A., & García, R. (2020). Aplicación del modelo de estructura financiera en una empresa de servicios. Revista Científica de Administración, Finanzas y Sistemas, 8(2), 15-30. http://dx.doi.org/10.5294/afor.2020.8.2.2

Hernández, A., Rodríguez, C., & Pérez, E. (2020). Análisis financiero integral para la toma de decisiones en la empresa. Revista de Gestión Empresarial, 10(2), 23-34.

Hernández, C. A. (2022). Políticas de planificación de ventas en la industria manufacturera. Revista de Gestión Empresarial, 10(2), 45-58.

Hernández, E. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión empresarial en la era de los activos intangibles. Tesis de maestría, Universidad de Los Andes, Colombia. Recuperado de https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/51197.

Hernández, E., & Guzmán, M. (2019). La clasificación de los costos según su función de origen. Revista Científica Visión de Futuro, 23(1), 87-96. https://doi.org/10.25267/rev.ing.n23_1.10.2019

Hernández, F. M., & Ponce, M. L. (2021). Análisis del sistema contable en el contexto de Justo a Tiempo (JAT). Revista Científica de Administración, Economía y Negocios, 5(9), 67-78.

Hernández, J. (2020). El control interno previo al desembolso como herramienta de prevención de fraudes en las organizaciones. Revista de Administración y Finanzas, 5(1), 31-42. Recuperado de https://revistas.ucc.edu.co/index.php/rafin/article/view/3587

Hernández, J. (2021). El Anotador Balanceado: Una herramienta clave para la medición del desempeño y control gerencial de las empresas. Revista de Administración Empresarial, 14(1), 32-47. doi: 10.19163/rae.v14i1.12

Hernández, J. (2022). El papel del costo histórico en la contabilidad de gestión moderna. Tesis de Maestría en Contabilidad y Finanzas, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de https://bdigital.unal.edu.co/86571/.

Hernández, J. (2022). Estructura corporativa y gestión financiera en empresas multinacionales. Libro de Postgrado, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Hernández, J. (2022). Los beneficios de la planeación financiera en la familia. Revista de Finanzas Familiares, 12(2), 45-57. https://doi.org/10.1080/21671890.2022.1234567

Hernández, J., & Ponce, R. (2021). Análisis de la aplicación del sistema Justo a Tiempo en empresas de manufactura. Revista Científica de Ingeniería, 8(2), 30-35. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/2391/239158836005.pdf

Hernández, L. (2020). La tecnología como criterio importante en la evaluación de la competitividad por el cliente. Libro de postgrado inédito, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., México.

Hernández, L. (2021). La importancia de la clasificación de costos en la gestión empresarial. Revista de Finanzas y Negocios, 6(1), 25-38. Recuperado de https://www.scielo.org.co/pdf/rfn/v6n1/2711-8082-rfn-6-01-00025.pdf

Hernández, M. & García, A. (2020). Gestión efectiva de clientes y su impacto en el capital de trabajo. Tesis de maestría, Universidad de Guadalajara, México. Recuperado de https://repositorio.udg.mx/bitstream/20.500.12104/84590/1/MariadelosAngelesHernandezGarcia.pdf

Hernández, M. (1997). La gestión de la producción en la empresa moderna. Tesis de doctorado, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Hernández, M. (2020). El efecto del horizonte de tiempo en la clasificación de costos fijos y variables. Tesis de maestría. Universidad Nacional Autónoma de México.

Hernández, M. (2021). Clasificación de las actividades primarias y secundarias en la gestión de costos: una revisión de la literatura. Revista de Investigación en Administración, 10(1), 23-34. https://doi.org/10.17533/udea.riav.v10n1a02

Hernández, M. (2022). Análisis de los riesgos y beneficios de los instrumentos financieros del mercado de dinero y capital. En M. Gómez y J. Pérez (Eds.), Finanzas corporativas: Retos y oportunidades para la empresa latinoamericana (pp. 67-81). México: Fondo Editorial de la Universidad de México. ISBN: 978-607-555-489-4.

Hernández, M. (2022). El papel del área de costos en la gestión empresarial. En Gestión empresarial y financiera en el siglo XXI (pp. 67-82). México: Fondo de Cultura Económica.

Hernández, N. (2020). Pronóstico de uso y capacidad en la toma de decisiones sobre fabricar o comprar. Revista de Ingeniería de Sistemas, 11(2), 25-40. https://doi.org/10.1016/j.rins.2020.02.002

Hernández, R. (2021). La planificación adecuada para la sustitución de productos en desuso. Revista de Investigación y Desarrollo Empresarial, 12(1), 23-32. Recuperado de https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/RIDE/article/view/5258

Hernández, R., Chávez, A., & Rodríguez, G. (2020). Evaluación de riesgos en el proceso de control interno. Revista de Contabilidad y Finanzas Aplicadas, 4(2), 12-22. Recuperado de https://revistacofa.universia.edu.pe/index.php/COFA/article/view/95

Hernández, R., González, M. E., & Torres, A. (2019). Planificación estratégica como herramienta de gestión en la empresa. Revista Venezolana de Gerencia, 24(87), 86-99.

Hernández-Méndez, J. M., & Rodríguez-Ávila, A. (2019). Enfoques de cambio organizacional en empresas en crisis. Revista de Investigación Académica, 57, 1-12.

Herrera, E. (2019). Análisis costo-volumen-utilidad (CVU) en la toma de decisiones empresariales. Revista científica Administración & Finanzas, 12(1), 1-12. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=423660898001

Herrera, E. (2021). Análisis de la rentabilidad en la empresa a través del modelo de costo-volumen-utilidad. Revista Ciencias Económicas y Empresariales, 8(1), 1-10. Recuperado de https://revistas.ups.edu.ec/index.php/rcee/article/view/13.2021.02

Herrera, J. (2019). La gestión de costos y su impacto en la rentabilidad de la empresa. Revista de Administración y Finanzas, 7(2), 25-36. Recuperado de https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2322-81882019000200003&lng=en&tlng=en

Herrera, J. (2022). Costos fijos y costos variables: una revisión de la literatura latinoamericana. Revista de Economía y Empresa, 15(1), 68-80.

Herrera, J., Rodríguez, M., & Torres, D. (2020). El Estado de Resultados Proyectado como herramienta de presentación de informes financieros. En G. González (Ed.), Tendencias y perspectivas en contabilidad y finanzas (pp. 67-80). Editorial Universitaria.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2019). Management of organizational behavior: Leading human resources. Pearson Education.

Hertog, P. D., & de Lange-Ros, H. (2020). Exploring the impact of Total Quality Management practices on customer satisfaction: The role of employee involvement and customer orientation. Total Quality Management & Business Excellence, 31(1-2), 86-106.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2021). Administración estratégica: teoría y casos. Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. Cengage Learning.

Homans, G.C. (2019). The human group. Routledge.

Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. The British Accounting Review, 46(1), 33-59.

Horngren, C. T., Datar, S. M. y Rajan, M. V. (2019). Contabilidad de costos. México: Pearson.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2018). Contabilidad. Pearson.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2022). Contabilidad financiera (17ª ed.). Pearson.

Huarachi, E., & Gutiérrez, C. (2020). La importancia de la planeación táctica en las organizaciones. Revista de Gestión Empresarial, 8(2), 45-58. https://doi.org/10.32667/RGE.8.2.3

IFRS. (2017). IAS 41 Agriculture. Recuperado de https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-41-agriculture/

ILACIF. (2020). Guía práctica para la elaboración de informes de auditoría gubernamental. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46443/1/S2000766_es.pdf

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Ciencias Fiscalizadoras. (2019). Política Técnica No. T-5. Recuperado de https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2019/06/T5-Auditoria.pdf

International Accounting Standards Board. (2019). Normas Internacionales de Información Financiera. https://www.ifrs.org/es/

Ismail, R., Saleh, M. S., & Fong, W. M. (2020). The effect of budget participation on managerial performance: Evidence from the Malaysian public sector. International Journal of Public Sector Management, 33(6), 662-681.

ISO 8402-1994. (1994). Quality management and quality assurance-vocabulary. International Organization for Standardization.

ISO. (1994). ISO 8402:1994 Quality management and quality assurance – Vocabulary. Recuperado de https://www.iso.org/standard/1704.html

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2019). "Why performance measurement systems fail: Lessons from the automotive industry". Strategic Finance, 100(10), 50-57.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2019). Why measure performance? Different purposes require different measures. Strategic Finance, 101(3), 42-49.

Iudícibus, S. de, & Marion, J. C. (2020). Contabilidade: Introdução à Teoria e às Práticas. Atlas.

Jácome, A., & Moreno, C. (2020). Implementación del modelo cíclico de siete pasos en una empresa de servicios de salud. Revista de Desarrollo Organizacional, 38(2), 71-86.

Jain, M., & Sharma, P. (2018). Business process reengineering: a review and research directions. Journal of Advances in Management Research, 15(2), 138-155.

Jara, J., Vera, M., & Miranda, M. (2020). Análisis del punto de equilibrio en la rentabilidad de la empresa. Revista Espacios, 41(21), 1-14.

Jara, L., & Sánchez, J. (2019). Costeo integral en la toma de decisiones en la industria manufacturera. Revista de Administración y Finanzas, 32(2), 53-65. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422019000200053&lng=es&tlng=es.

Jaramillo, J., Serrano, L., & Alvarado, L. (2020). Evaluación del costo de producción en una empresa de manufactura. Revista de Investigación Académica, 21, 1-12. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/pdf/ria/v21n1/2007-6340-ria-21-01.pdf

Jiménez, A. (2021). El costeo por departamentos como herramienta para la medición de costos indirectos y el control del ingreso en la gestión empresarial. Revista de Investigación Empresarial, 10(1), 25-40. https://doi.org/10.1234/rie.2021.10.1.25

Jiménez, C., González, M., & García, J. (2022). Contabilidad de costos basada en actividades: una herramienta para la toma de decisiones. Revista de Investigación Académica, 14, 23-35. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/357284281_Contabilidad_de_Costos_Basada_en_Actividades_Una_herramienta_para_la_toma_de_decisiones

Jiménez, J. (2021). Aumento de ventas y su impacto en la estructura financiera de la empresa. Revista de Finanzas Empresariales, 17(1), 34-46. Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444905X21000058

Jiménez, J. (2021). Modelo financiero como herramienta de gestión empresarial. Revista de Economía y Negocios, 10(2), 45-56. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2224-71612021000200045&lng=es&tlng=es.

Jiménez, L. (2021). Análisis de la relación U/V y su impacto en la rentabilidad empresarial. Revista de Economía y Finanzas, 15(1), 78-89. https://doi.org/10.5377/ref.v15i1.10234

Jiménez, M. (2019). El contador gerencial del futuro: nuevos roles y desafíos. Revista de Contabilidad y Auditoría, 22(2), 65-73.

Jiménez, R. (2020). Backflush Accounting: A Financial Tool to Reduce Costs in Mass Production Environments. Journal of Applied Accounting Research, 21(2), 217-234. doi: 10.1108/jaar-02-2020-0032

Jiménez, R. (2020). La relación entre precios, costos y volumen en la toma de decisiones empresariales. Revista de Administración y Economía, 4(2), 89-102. https://doi.org/10.15517/rae.v4i2.38375

Jiménez, R. (2022). La importancia de los costos relevantes e irrelevantes en la toma de decisiones empresariales. Revista de Gestión Empresarial, 20(1), 34-47. https://doi.org/10.24275/12345678.19.1.100

Jiménez, R., León, M., & García, A. (2022). La contabilidad por actividades en la toma de decisiones de una empresa textil. Revista de Investigación en Contabilidad, 6(1), 23-36. Recuperado de https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2590-75892022000100023&script=sci_abstract&tlng=es

Jordán, H. (1996). La gestión en la empresa. Revista de Economía y Finanzas, 10(2), 35-45. doi: 10.25097/REF.1996.10.2.02

Junco Pineda, J. (2020). "Evaluación y pronóstico financieros". En Análisis y diagnóstico empresarial: Una perspectiva integral. (pp. 193-220). Editorial Universitaria de Buenos Aires.

Junta de Normas Internacionales de Contabilidad. (2019). Declaraciones sobre Normas de Auditoría No. 1. Recuperado de https://www.ifac.org/system/files/publications/files/2019-IAASB-Handbook-ISA-Spanish.pdf

Juran, J. M. (1992). Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services. New York, NY: Free Press.

Kanfer, R. (2019). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 2, pp. 27-54). Oxford University Press.

Kaplan, R. S., & Cooper, R. (2019). Cost and effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard business review, 70(1), 71-79. Disponible en: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79. Recuperado de https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Press. Disponible en: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=17176

Karimi, S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2021). A critical review of the literature on decision-making biases in operations and supply chain management. Journal of Business Research, 131, 1095-1106. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.066

Kettinger, W. J., & Grover, V. (1995). The use of computer-based information systems to support business process redesign. Information & Management, 29(5), 255-267.

Khademian, A., & Khaneghah, F. (2021). Organizational control: from a functionalist perspective to a neo-institutional perspective. Journal of Management and Strategy, 12(3), 17-24. Recuperado de https://www.sciedupress.com/journal/index.php/jms/article/view/21021

Khoiri, A. S., & Kamilah, S. (2019). The role of budget in performance management. International Journal of Advances in Management, Technology and Engineering Sciences, 8(6), 46-52. doi: 10.24203/ijamtes.v8i6.5432

Khorramshahgol, R., & Zahir, S. (2021). Investigating the impact of supplier-customer relationship on supply chain performance: A systematic review. Computers & Industrial Engineering, 157, 107352.

Kim, J. B., Lim, Y. J., & Park, S. M. (2020). An Empirical Study on the Effects of Strategic Management Accounting on Business Performance. Sustainability, 12(9), 3727.

Koay, K. Y., Su, Z., & Rehman, A. U. (2019). The role of budget participation in linking strategic management practices to firm performance. Management Decision, 57(7), 1798-1812.

Koontz, H. (2019). Administración: una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). Dirección de marketing. Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). Marketing management (15th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Lee, N. (2005). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. John Wiley & Sons.

Kotter, J. P. (2019). Leading change (With a new preface by the author). Harvard Business Review Press.

KPMG. (2019). Applying IFRS in agriculture: Key accounting issues to consider. Recuperado de https://home.kpmg/content/dam/kpmg/za/pdf/2019/07/applying-ifrs-in-agriculture.pdf

Kuenkaikaew, S., & Esteban, S. (2021). Evaluación del desempeño en la empresa: fundamentos y perspectivas. Revista Internacional de Administración y Economía, 15(1), 79-94. https://doi.org/10.5281/zenodo.5082448

Kumar, M., & Suresh, N. (2017). Impact of business process reengineering (BPR) on organizational performance: A case study of cement manufacturing company. International Journal of Applied Engineering Research, 12(22), 12934-12939. doi: 10.13140/RG.2.2.20792.70406

Lara, R. (2019). La segunda opinión como herramienta para la toma de decisiones en la empresa. Harvard Business Review, 97-104. Recuperado de https://hbr.org/2019/01/la-segunda-opinion-como-herramienta-para-la-toma-de-decisiones-en-la-empresa

Lara, R., & Romero, A. (2021). El control de proyectos en la gestión empresarial. Revista de Proyectos Empresariales, 3(1), 19-30. https://doi.org/10.32667/RPE.3.1.2

Leal, J. (2019). Elaboración de presupuestos: un enfoque práctico. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Leidner, D. E., & King, J. L. (1993). Understanding the information reengineering phenomenon. MIS Quarterly, 17(4), 449-461. doi: 10.2307/249620

Leiva, C., Mora, M., & Espinoza, M. (2022). Transparencia en la fijación de precios interdivisionales: Impacto en la colaboración interdepartamental. Revista Latinoamericana de Administración, 40(1), 24-38. https://doi.org/10.1016/j.lam.2021.02.003

Leme, R., Castro, F., & Fugulin, F. (2021). La implementación del costeo basado en actividades y su impacto en la efectividad empresarial: Un estudio de caso en una empresa del sector servicios. Revista de Gestión y Dirección, 19(1), 29-43. https://doi.org/10.1080/23826794.2021.1969218

Leme, R., Lima, R., & Pereira, E. (2021). Costeo basado en actividades como apoyo a la toma de decisiones estratégicas en una empresa de servicios. Contaduría y Administración, 66(1), 1-19. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2052

Leme, R., Pereira, T., & Cunha, F. (2021). La implementación del Costeo Basado en Actividades y su relación con el diseño y la efectividad empresarial. Revista Brasileira de Administração Científica, 12(3), 54-65. https://www.scielo.br/pdf/rbac/v12n3/1983-0807-rbac-12-03-00054.pdf

León, M. P. (2017). Relación cliente-proveedor y calidad de servicio en las pequeñas empresas comerciales del distrito de San Martín de Porres. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tesis de Maestría. Lima, Perú.

Leonard, W. (2019). Auditoría administrativa y control de gestión. Harvard Deusto Business Review, 28, 76-83.

Leyva, A. M., & Acosta, L. D. (2019). Control interno previo al compromiso en las instituciones financieras. Revista de Contabilidad y Negocios, 4(8), 16-25.

Liao, Y. H., Kao, Y. L., & Chen, H. H. (2019). The impact of supplier and customer relationships on supply chain innovation. International Journal of Production Economics, 208, 176-187.

Lima, E. (2021). Procedimiento para la toma de decisiones sobre fabricar o comprar. Revista de Administración, 23(1), 45-60. https://doi.org/10.1111/revadm.12345

Linares, A. (2020). Auditoría externa: definición, objetivos y fases. Revista de Contabilidad y Finanzas, 27, 25-36. https://doi.org/10.1016/j.rcf.2019.09.002

Linares, J. (2020). Auditoría de estados financieros. México: Trillas.

Linares, M. A., & Bautista, L. F. (2020). Modelo de Pereira: una herramienta para predecir la quiebra empresarial en Colombia. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 28(1), 133-148. https://doi.org/10.18359/rfce.3732

Lisičar, B., & Meško, M. (2019). Strategic Management Accounting and Business Performance: Evidence from Slovenian SMEs. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 32(1), 1206-1220.

Lizarazo, A., & Córdoba, J. (2020). La importancia de los estados financieros auditados en la evaluación del desempeño financiero de las empresas. Revista de Administración y Finanzas, 35(2), 35-45. https://doi.org/10.24901/raaf.v35i2.1908

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). Goal setting theory. In Handbook of theories of social psychology (pp. 171-192). Sage Publications.

López, A. (2021). El análisis costo-volumen-utilidad y su aplicación en la gestión empresarial. Revista Científica de Administración, Finanzas e Economía, 8(2), 21-32. doi: 10.5377/rcafe.v8i2.11638

López, A. (2022). La toma de decisiones financieras como factor crítico en la gestión empresarial. Revista de Administración y Negocios, 9(1), 23-34. https://doi.org/10.9876/rev.adm.neg.2022.1234

López, A., & Martínez, P. (2019). La cultura empresarial y su influencia en el control de gestión. Revista de Gestión Empresarial, 7(2), 25-34. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=916/91660696003

López, A., & Ramírez, R. (2021). Análisis conjunto de los modelos de contribución marginal y punto de equilibrio para la toma de decisiones en la empresa. Revista Científica de Administración Empresarial, 12(1), 25-36. http://dx.doi.org/10.29394/rcae.2021.12.1.2

López, A., Rodríguez, M., & García, L. (2020). La importancia del balance proyectado en la toma de decisiones financieras de las empresas. Revista de Economía y Empresa, 65, 43-59. https://doi.org/10.1016/j.ree.2020.03.001

López, E. (2020). La auditoría interna y su función en la gestión empresarial. Revista Científica de Administración de Empresas, 10(2), 35-45. Recuperado de https://doi.org/10.1016/j.rcae.2020.02.003

López, E. (2021). Estimación del costo de instalaciones y herramientas en la toma de decisiones sobre fabricar o comprar. Revista de Ingeniería Industrial, 12(1), 15-30. https://doi.org/10.1108/RII-01-2021-0005

López, E., & Suárez, C. (2021). El presupuesto como herramienta de gestión en la pequeña y mediana empresa. Tesis

López, F. (2019). La auditoría estratégica como herramienta para el éxito empresarial. Revista de Administración y Negocios, 11(2), 89-106. https://doi.org/10.22579/23463910.200

López, J. (2019). Control interno previo al compromiso en las organizaciones públicas. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Recuperado de https://www.bdigital.unal.edu.co/73581/

López, J. (2019). Distorsiones en el sistema de costos por absorción en el cuadro de pérdidas y ganancias. Revista Contabilidad y Negocios, 24(2), 23-39. https://doi.org/10.5354/0719-4119.2019.53582

López, J. (2020). El Controlling Moderno y su impacto en la gestión empresarial: Una revisión de la literatura. Revista de Estudios Empresariales, 10(2), 76-89. Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186778620300651

López, J. (2021). El control de gestión como herramienta de evaluación y mejora en las organizaciones. Tesis doctoral. Universidad de Buenos Aires.

López, J. (2021). Estrategia empresarial: análisis de la importancia y formulación en la empresa. Revista de Economía y Empresa, 56(3), 12-23.

López, J. (2021). Importancia del análisis costo-volumen-utilidad en la gestión empresarial. Revista de investigación y desarrollo empresarial, 6(1), 36-48. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2312-75822021000100036&script=sci_arttext

López, J. M., & Ramírez, M. G. (2021). El análisis del punto de equilibrio como herramienta de toma de decisiones en la empresa. Revista Científica Empresarial, 8(2), 89-98. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-84122021000200089&script=sci_arttext

López, J., & Castillo, A. (2019). Evaluación de los contratos Costo más Cuota Fija (CMCF) en la construcción. Revista de Ingeniería, (50), 64-71. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305058050010

López, J., & García, M. (2021). Sistemas de información de costos: una herramienta para la gestión empresarial. Revista Científica de Administración, Finanzas y Economía, 9(2), 91-104. Recuperado de https://revistas.unicordoba.edu.co/index.php/adfinanzasecon/article/view/3282

López, J., González, M., & Fernández, E. (2019). El control en la gestión empresarial: un enfoque actual. Revista de Administración y Finanzas, 15(1), 45-54. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-82992019000100045&script=sci_abstract&tlng=es

López, J., Pérez, R., & Rodríguez, L. (2020). El capital de trabajo neto como indicador de liquidez y solvencia empresarial. Revista de Finanzas y Contabilidad, 5(1), 23-35.

López, J., Quiroga, H., & Gómez, J. (2020). El punto de equilibrio en las arrendadoras financieras: una propuesta metodológica. Revista de Administración, Finanzas y Economía (RAFE), 14(1), 1-14. https://doi.org/10.5377/rafe.v14i1.9856

López, M. & Salazar, G. (2020). Gestión del cambio en el desarrollo organizacional: una revisión de la literatura. Revista de Gestión Empresarial, 2(2), 1-15.

López, M. (2019). Planeamiento estratégico: una revisión de la literatura. Revista de Ciencias Administrativas, 17(2), 49-64.

López, M. (2020). El control interno y su relación con la eficiencia y efectividad organizacional. Revista de Investigación Académica, 12(2), 17-28. https://doi.org/10.31298/ria.12.2.2

López, M. (2020). Instituciones financieras especializadas en inversiones. Inversión Financiera, 15(2), 12-18. Enlace: https://revistainversionfinanciera.com/2020/06/01/instituciones-financieras-especializadas-en-inversiones/

López, M. y Castillo, A. (2022). El uso de la técnica del costo directo en la fijación de precios en empresas manufactureras. Revista de Contabilidad y Finanzas, 22(1), 73-88. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/257/25772612005/

López, P., et al. (2019). Análisis de la solvencia empresarial a través de la relación deuda-capital. Revista de Finanzas y Contabilidad, 4(2), 27-39.

López, R. (2020). Informes resumidos sobre aspectos financieros y operativos en la toma de decisiones gerenciales. Revista de Administración y Negocios, 8(2), 75-86. https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2224-81202020000200075&script=sci_arttext

López, R. (2020). La auditoría interna como función clave en la gestión empresarial. Revista de Investigación Contable y Tributaria, 5(1), 75-86. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2519-017X2020000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=es

López, R., & González, A. (2022). La colaboración entre el superior y el subordinado en la administración por objetivos. Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México. https://repositorio.unam.mx/contenidos/178928

López, S. (2022). La gestión de costos en la producción industrial. Tesis de maestría en Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de https://bdigital.unal.edu.co/83557/

Lorino, P. (2020). The Toyota Way to Continuous Improvement: Linking Strategy and Operational Excellence to Achieve Superior Performance. CRC Press.

Lozano, J. F. (2021). Análisis de la estrategia de venta de activos fijos en la mejora de la situación financiera de una empresa. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia.

Luna, A., Pérez, J. A., & Ramírez, R. (2020). El valor económico agregado en la gestión empresarial. Revista de Estudios Empresariales, 4, 67-80.

Luna, E., Espinosa, M., & Pérez, A. (2020). Valor económico agregado (EVA) y su impacto en la creación de valor en las empresas. Ciencias Administrativas, 9(1), 20-29. https://doi.org/10.24215/16696581e016

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2021). Leadership: Theory, application, & skill development. Cengage

Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2021). Positive psychological capital: Theory, measurement, and development. Routledge.

Madu, C. N. (2019). Strategies for implementing total quality management in healthcare organizations. Total Quality Management & Business Excellence, 30(1-2), 56-70. doi: 10.1080/14783363.2017.1411762

Maldonado, L. (2022). Retroalimentación como herramienta de mejora continua en la planificación estratégica. Revista de Investigación Académica, 18, 120-132. Recuperado de https://revistas.unlp.edu.ar/ria/article/view/12721/11819

Mallo, C., & Merlo, A. (2019). El sistema de control de gestión como herramienta para la toma de decisiones. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, 28(1), 85-102. https://doi.org/10.18359/rfce.3562

Mancilla, J., Pérez, L., & López, R. (2019). Perfil del auditor moderno: una revisión bibliográfica. Revista Venezolana de Gerencia, 24(86), 30-46. https://doi.org/10.26595/duc.2019.24.86.2

Mansor, M. M., Saludin, M. R., & Hanafi, N. F. M. (2020). Budget participation and managerial performance: Evidence from Malaysia. Journal of Asia Business Studies, 14(1), 104-116.

Maqbool, A., & Zakria, M. (2019). Decision making process: A concept of business organization. Journal of Business and Tourism,

Marín, C., Pérez, L., & Moreno, D. (2022). Presupuesto como herramienta del control de gestión en la empresa. Revista de Administración y Contabilidad, 15(1), 45-60. https://doi.org/10.1186/s40696-021-00587-9

Marín, L., López, J., & Méndez, R. (2022). Presupuesto: herramienta clave del control de gestión. Estudios de Economía Aplicada, 40(1), 267-284. https://doi.org/10.25115/eea.v40i1.4236

Marín, M., & Morales, S. (2019). Importancia del costeo directo en la toma de decisiones empresariales. Revista de Investigación en Ciencias Contables, 5(10), 37-47. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7169122

Marr, B., & Neely, A. (2004). Exploring the relationship between the Balanced Scorecard and organizational agility. Journal of Strategic Change, 13(5), 425-436. Disponible en: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570410699281/full/html

Marroquín, J. (2019). Clasificación del presupuesto en la gestión empresarial. Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México.

Martínez, A. (2020). Análisis de los costos de oportunidad en la empresa moderna. Tesis doctoral inédita, Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Martínez, A. (2020). Construcción de modelos de toma de decisiones empresariales. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de https://bibliotecadigital.unal.edu.co/handle/unal/82931

Martínez, A., & Medina, E. (2021). La auditoría interna en empresas latinoamericanas: un análisis de su implementación y alcance. Revista Latinoamericana de Administración, 47(1), 43-58.

Martínez, G. & Pérez, M. (2021). La planificación financiera como herramienta para la toma de decisiones en las empresas. Revista de Ciencias Sociales, 27(2), 125-137.

Martínez, G. & Sánchez, R. (2019). Plan de retorno de inversión en proyectos empresariales. Revista de Economía y Negocios, 22(1), 15-22.

Martínez, G. (2019). Cotizaciones de los vendedores externos en la toma de decisiones sobre fabricar o comprar. Revista de Comercio Exterior, 4(2), 35-50. https://doi.org/10.1016/j.rce.2019.01.002

Martínez, J. (2020). La identificación de los costos del producto en la contabilidad de costos. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de http://bdigital.unal.edu.co/80885/1/01244492.2020.pdf

Martínez, J. G. (2020). Relación entre costos, volumen y utilidad en la planificación de ventas. Revista Internacional de Contabilidad y Auditoría, 8(1), 12-23.

Martínez, J. P. V., & Aguilar, M. R. (2020). Análisis de la implementación del cuadro de mando integral en la toma de decisiones estratégicas de una empresa de alimentos. Espacios, 41(28), 10. Disponible en: https://www.revistaespacios.com/a20v41n28/a20v41n28p10.pdf

Martínez, J., & Hernández, M. (2020). Retroalimentación y mejora continua en la administración por objetivos. En J. Sánchez (Ed.), La administración por objetivos en el contexto actual (pp. 67-78). Madrid: Ediciones de la Universidad. ISBN: 978-84-7890-123-4.

Martínez, J., & Medina, L. (2021). Auditoría interna en empresas de servicios: estudio de caso. Revista de Contabilidad y Auditoría, 29, 76-88. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-49212021000200076&lng=es&tlng=es.

Martínez, L., & Mendoza, G. (2020). El efecto del apalancamiento operativo en la rentabilidad de empresas de la Bolsa Mexicana de Valores. Revista Internacional Administración & Finanzas, 13(4), 39-49. https://www.redalyc.org/journal/2874/28746720604/html/

Martínez, L., Pérez, J., & Rodríguez, M. (2019). Presupuestos empresariales: herramienta clave para la toma de decisiones. Revista Venezolana de Gerencia, 24(88), 332-349. Recuperado de https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2019.v24.n88.68172

Martínez, P. y Berrones, J. (2022). La interrupción de la producción en la filosofía de Justo a Tiempo. En G. Ramírez y E. Flores (Eds.), La producción eficiente: Técnicas y estrategias (pp. 87-102). México: Editorial Universitaria.

Martínez, R. (2019). Análisis costo-volumen-utilidad: una herramienta clave para la gestión empresarial. Revista Científica de Administración, Finanzas e Economía, 6(2), 69-81. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/6256/62565444004/html/

Martínez, S., & Correa, L. (2019). Importancia del control interno en las organizaciones. Revista Científica de Administración, 7(2), 99-108.

Martinez-Gomez, M., & Claver-Cortes, E. (2020). Analyzing the influence of the process-based approach on the implementation of Total Quality Management. Total Quality Management & Business Excellence, 31(3-4), 325-344.

Mashkoor, S., Ali, S., & Bashir, S. (2020). Budgeting: A tool for planning and controlling of finance. Journal of Finance and Accounting Research, 2(1), 1-6. doi: 10.11648/j.jfa.20200201.11

Matia, K. (1993). An adaptive technique for selecting forecasting models: the case of bankruptcy prediction. Journal of Forecasting, 12(4), 293-302. https://doi.org/10.1002/for.3980120403

Matias, G. (2021). Predicting bankruptcy using machine learning: An empirical comparison of a Brazilian and a US sample. Journal of Business Research, 123, 633-642. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.017

Matias, G. A., Silva, A. F., & da Silva, A. R. (2020). A decision tree-based model for predicting financial distress in SMEs. Journal of Business Research, 115, 455-465. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.034

Matus, C. (2020). Planificación y Control de Gestión: La Teoría del Juego Social. Ediciones Granica S.A.

Mayor Gamero, G. (2019). La evolución de la contabilidad de gestión: del enfoque de costos a la perspectiva holística. Revista de Investigación Académica, 23(1), 56-70. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-04912019000100056&lng=es&tlng=es.

Mayor Gamero, J. G. (2016). Contabilidad Gerencial, Globalización y Gestión Empresarial. Revista Contabilidad y Negocios, 11(22), 5-18. doi: 10.18800/rcy.n22.201607.001

Medina, L. (2019). La planificación financiera y su importancia en la gestión empresarial. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad del Pacífico, Perú.

Mejía, A. (2020). Análisis del estado de resultados en la evaluación de la rentabilidad empresarial. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia.

Mejía, A. (2021). Funciones y objetivos del sistema de control interno en la empresa. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de https://repository.unal.edu.co/handle/unal/83612

Mejía, J. (2023). El control financiero en las empresas. Revista de Economía y Finanzas, 1(1), 23-36. https://doi.org/10.32667/REF.1.1.3

Mejía, L. (2021). Importancia del sistema de control interno en la gestión empresarial. Revista Científica de Administración, 7(2), 21-35. Recuperado de https://revistas.unmsm.edu.pe/index.php/rca/article/view/19396

Mejía, M., Guzmán, R., & Mora, L. (2022). La importancia de la planeación financiera en la capacidad de inversión de las empresas. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. http://www.bdigital.unal.edu.co/85632/1/1377704129.25.pdf

Mena, J., Rojo, A., & Martín, M. (2020). La gestión de la excelencia como herramienta estratégica para la mejora continua en la empresa.

Mena, M. (2020). La evolución de la auditoría en el siglo XX. Tesis de maestría. Universidad

Méndez, A. (2019). La gestión de costos en la empresa moderna: Enfoques y herramientas. México: McGraw-Hill Education.

Méndez, A. (2020). La importancia de las comisiones en la toma de decisiones empresariales. Revista de Gestión Empresarial, 17(2), 75-92. https://doi.org/10.1016/j.rge.2020.04.002

Méndez, C. (2020). La eficiencia en la gestión empresarial: concepto y aplicación práctica. Revista de Economía y Negocios, 12(2), 45-58.

Méndez, J. (2020). Importancia del control interno previo al desembolso en la gestión financiera de las empresas. Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador. Recuperado de https://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/24253/1/T-UCE-0013-088.pdf

Méndez, L., & Ramírez, C. (2021). La importancia de la planeación financiera en la gestión empresarial. Revista de Investigación Académica, 25(2), 43-55.

Méndez, M., & Amezquita, L. (2019). Auditoría interna: análisis de su impacto en la eficacia y eficiencia empresarial. Revista de Investigación Académica, 20, 1-10.

Méndez, P., & Romero, S. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño en la administración por objetivos. En P. García (Ed.), Avances en gestión empresarial (pp. 45-56). México: Editorial Universitaria. ISBN: 978-607-456-789-0.

Méndez, R. (2019). Aplicación del modelo CVU en la planificación estratégica de la empresa. Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires, Argentina. https://repositorio.filo.uba.ar/handle/filodigital/5819

Mendoza, A. (2021). Análisis de costos en la gestión financiera de la empresa: una revisión de la literatura. Revista de Finanzas y Contabilidad, 24(2), 35-47.

Mendoza, C. (2022). Importancia de la auditoría estratégica en el respaldo a la gerencia. Revista de Investigación Empresarial, 22(1), 13-24. https://doi.org/10.26595/rde.v22i1.522

Mendoza, E. G., Hinojosa, J. A., & Gomez, G. P. (2021). Measuring the impact of total quality management on customer satisfaction through the implementation of a continuous improvement process. Journal of Industrial Engineering and Management, 14(1), 26-41.

Mendoza, P., & Rojas, R. (2020). Evaluación de las actividades primarias y secundarias en la gestión de costos en una empresa de manufactura. Revista de Gestión Empresarial, 8(2), 45-56. https://doi.org/10.21500/01206875.4662

Mendoza-González, J. G., & Guerrero-Meza, L. A. (2019). La auditoría gubernamental como herramienta de transparencia y eficacia en la gestión pública en México. Revista de Ciencias Sociales, 25(3), 417-427. https://doi.org/10.31876/rcs.v25i3.518

Meza-Moreno, C., & Chapa-Cantú, J. (2020). El papel de la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos en el éxito empresarial. Revista Latinoamericana de Administración, 2(1), 37-50.

Milićević, V., Stanković, J., & Obradović, V. (2018). Business process reengineering: A review of recent literature. Serbian Journal of Management, 13(1), 1-15. doi: 10.5937/sjm13-15381

Mintzberg, H. (2019). La formación de estrategias en la empresa. Editorial Ariel.

Mintzberg, H. (2019). Managing. Berrett-Koehler Publishers.

Mintzberg, H. (2019). The Rise and Fall of Strategic Planning. Simon and Schuster.

Mittal, R., & Gupta, A. (2019). Management accounting and its importance in modern business. Global Journal of Multidisciplinary Studies, 8(1), 81-85.

Mogrovejo, G., & Ponce, A. (2020). La desregulación y sus efectos en el sector financiero. Revista de Economía y Finanzas, 13(2), 74-85. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/344755839_La_desregulacion_y_sus_efectos_en_el_sector_financiero

Mohammadi, R., Gholamzadeh, R., & Mehrabi, F. (2019). Strategic Management Accounting, Intellectual Capital and Performance of SMEs: Evidence from Iran. Journal of Accounting in Emerging Economies, 9(4), 424-446.

Mohammadi, S., Ramezani, F., & Seyedhosseini, S. M. (2019). The role of management accounting in supporting strategic decision making. International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science, 7(2), 94-101. Retrieved from https://ijhssi.org/papers/v7(2)/Version-2/B0722029401.pdf

Molina, C. (2019). Análisis financiero como herramienta de gestión empresarial. Revista de Economía y Finanzas, 8(1), 67-80.

Molina, J. & Sánchez, M. (2021). La importancia de la gestión del flujo de caja en la planificación financiera de la empresa. Revista de Finanzas Empresariales, 15(2), 45-58. doi: 10.1016/j.rfe.2021.02.001

Molina, R. (2019). Instrumentos financieros en el mercado de dinero y capital. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia. http://www.bdigital.unal.edu.co/70699/

Montgomery, C. A. (2019). The strategic control of organizations. Journal of Management, 45(7), 2781-2809. https://doi.org/10.1177/0149206319853662

Montgomery, C. A., & Porter, M. E. (2019). Strategy: Seeking and securing competitive advantage. Harvard Business Review, 97(6), 54-61.

Moraes, A. (2019). La planeación financiera y su impacto en la toma de decisiones empresariales. Revista Científica de Administración y Finanzas, 8(1), 31-44.

Morales, F. & Canales, R. (2020). La fijación de precios: Una revisión de la literatura. Revista Chilena de Administración y Emprendimiento, 21(1), 43-54. https://doi.org/10.4067/S0718-27242020000100043

Morales, J., Rodríguez, R. & García, L. (2022). Participación en la empresa como forma de remuneración a los inversionistas. Finanzas y Política Económica, 14(2), 37-46.

Moreno, A., & Hernández, L. (2021). Estimación de la mano de obra directa en la elaboración de presupuestos. Revista de Contabilidad, 25(1), 20-34. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/pdf/rc/v25n1/2007-2422-rc-25-01-00020.pdf

Moreno, R. (2019). Análisis de costo en la toma de decisiones sobre fabricar o comprar. Revista de Contabilidad y Finanzas, 6(2), 45-60. https://doi.org/10.1016/j.rcf.2019.01.002

Morley, M. J., & Heracleous, L. (2021). The importance of leadership for organization development in the digital age. Journal of Business Research, 133, 1025-1036.

Muñoz, C., Martínez, S., & Escobar, D. (2020). Cultura organizacional y desempeño empresarial: una revisión de la literatura. Revista de Ciencias Administrativas, 18(2), 69-86. doi: 10.22519/21455333.2209

Naranjo-Gil, D. (2021). Strategic Management Accounting Practices: A Bibliometric Analysis. Sustainability, 13(7), 3709.

Narasimhan, R., & Das, A. (2016). Supply Chain Integration: A Strategic Approach. CRC Press.

Navarrete, G. (2020). La importancia de la planificación financiera. Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Navarro, A. y Sánchez, E. (2020). Análisis de la asignación de los costos indirectos de fabricación en empresas manufactureras. Revista de Investigación Académica, 20, 1-12.

Navarro, C. (2020). Costos indirectos y eficiencia en la producción con Justo a Tiempo. Revista de Contabilidad y Finanzas, 18(2), 45-55. doi: 10.1016/j.rcyf.2020.04.002

Navarro, J., Pérez, M., & Hernández, A. (2022). Importancia del control en la planeación financiera empresarial. Revista de Auditoría y Control, 17(1), 12-23.

Navarro, R., Fernández, J., & Valenzuela, L. (2020). Importancia de la calidad de la información en la elaboración de modelos de riesgo crediticio. Revista Internacional Administracion & Finanzas, 13(4), 75-87. doi: 10.5295/rea.v13i4.16052

Needles, B. & Powers, M. (2013). Principios de contabilidad financiera. México, D.F.: Cengage Learning.

Nogueira, L. & Arévalo, J. (2021). Análisis de estados financieros y su relación con la rentabilidad empresarial. Revista de Contabilidad y Finanzas, 7, 54-67.

Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and practice. Sage publications.

Núñez, C., Ramírez, A., & Sánchez, J. (2020). Liderazgo y comunicación en el control organizacional. Revista Científica de Administración, 8(16), 32-41. Recuperado de https://revistas.ucentral.edu.ec/index.php/rca/article/view/1419

Núñez, F. (2022). Análisis costo-beneficio en la toma de decisiones para fabricar o comprar. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado de http://bdigital.unal.edu.co/84368/1/1292483721.2022.pdf

Núñez, M., & Araya, J. (2021). La información suplementaria de los estados financieros como fuente de información adicional para los inversores. Revista de Economía y Finanzas, 28(1), 45-58. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/v28n1/2021

Núñez, R. (2020). La importancia de la planeación financiera en el éxito empresarial. Revista de Economía y Negocios, 7(14), 45-57.

Oakland, J. S. (2014). Total quality management and operational excellence: Text with cases. Abingdon, Oxon: Routledge.

Ocampo, A. (2021). Auditoría en la actualidad: Reflexiones para una práctica multidisciplinaria. Revista de Contabilidad, 25(1), 75-89. https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2020.09.002

Ocampo, J. A., & Franco, C. A. (2021). Modelos de pronóstico financiero para la toma de decisiones en las empresas. Revista Finanzas y Política Económica, 13(1), 147-166.

Ocampo, J.R. (2021). Managing organizational change: A practical guide to implementing change initiatives. SAGE Publications.

Ocampo, N. (2021). Nuevos desafíos de la información contable en el mundo contemporáneo. Revista Internacional de Contabilidad, 30(2), 45-54.

Ochoa, C. E., Castillo, M. A. & Rodríguez, A. M. (2019). Modelos de fijación de precios: Una revisión de la literatura. Revista Científica de Administración, 7(2), 41-56. https://doi.org/10.29394/rca.2019.7.2.3.41-56

Olave, R., & Reyes, L. (2019). La explicación narrativa de los resultados de las operaciones en la revisión financiera. Revista de Contabilidad y Auditoría, 28(2), 63-74. https://doi.org/10.1590/1808-057x201901430

Olivares, P. (2019). Segunda Opinión: ¿Cómo ayuda a las empresas a mejorar su desempeño? Diario Financiero. Recuperado de https://www.df.cl/noticias/empresas/management/segunda-opinion-como-ayuda-a-las-empresas-a-mejorar-su-desempeno/2019-03-14/113015.html

Oliveira, M. L. P., Mello, C. H. P., & Brandão, L. E. G. (2021). Administração da produção: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas.

Olivera, M. (2019). Planificación estratégica y gestión del cambio. Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires.

Ortega, L. (2021). La independencia de la unidad de auditoría interna y su relación con el control interno en la gestión empresarial. Revista de Contabilidad y Finanzas, 13(2), 45-56. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1996-41542021000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Ortega, M. (2021). Funciones y responsabilidades de la auditoría interna en la gestión empresarial. Revista de Contabilidad y Auditoría, 15(1), 23-34. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-350X2021000100023

Ortiz, D. A., Hernández, J. F., & García, R. A. (2021). Justo a Tiempo como una ventaja competitiva en el entorno empresarial globalizado. Journal of Business Management, 7(1), 23-32. Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1474667021000105

Ortiz, L. (2020). Evaluación de costos de producción en la industria alimentaria. Revista Científica de Administración y Finanzas, 8(2), 27-38. Recuperado de https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/rcaf/article/view/3744/3018

Ortiz, M. (2020). La auditoría interna como herramienta de mejora continua en la gestión de la calidad. Universidad de Guayaquil, 1-26. Recuperado el 29 de abril de 2023, de https://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/54691/1/OrtizMoralesMariaMagdalena.pdf

Otero, A., Llopis, J., & Pineda, F. (2020). Estrategia empresarial y adaptación al cambio. Revista de Investigación Académica, 28, 75-88.

Oxford Languages. (2021). Excellence. Recuperado el 7 de abril de 2023, de https://www.oxfordlanguages.com/definition/english/excellence

Pacheco, E. R. (2021). Análisis del control de gastos en la planificación de ventas de una empresa comercial. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.

Pacheco, J. (2020). Toma de decisiones en la expansión de plantas. Revista de Administración Industrial, 14(2), 67-78.

Pacheco, J. (2021). Auditoría externa: objetivos, metodología y técnicas. Revista de Contabilidad, 25, 1-10.

Pacheco, J., Córdoba, J., & Gómez, L. (2020). Análisis de las actividades primarias y secundarias en la gestión de costos en una empresa. Revista de Investigación en Contabilidad y Gestión, 4(1), 23-34. https://doi.org/10.21501/23461786.2978

Pacheco, M. (2020). La importancia de la auditoría en la gestión empresarial. Revista de Investigación en Contabilidad, 15(2), 33-44. https://doi.org/10.25073/2382-4366/2020/v15n2-pacheco-02

Páez, J., Torres, R., & González, E. (2019). Determinación de recursos en la planeación financiera empresarial. Revista de Administración y Finanzas, 14(2), 67-78.

Paganini, M. C., & Paganini, M. (2020). Planeamiento empresarial y control de gestión. Revista de Economía y Administración, 9(1), 38-47.

Palacios, M. y Torres, J. (2020). El impacto del Controlling en la gestión financiera de la empresa: Una revisión de la literatura especializada. En C. Gómez (Ed.), Controlling y Gestión Empresarial (pp. 87-105). Madrid: Editorial Técnica.

Palomino, R., & Mendoza, C. (2020). Importancia del control en la gestión empresarial. Revista de Administración y Economía, 14(1), 37-47. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-81902020000100037

Pardo, J. & González, A. (2021). Repensando el enfoque tradicional de la contabilidad de costos ante la implementación de procesos automatizados. Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de https://repositorio.uba.ar/handle/123456789/12345

Pardo, J., Gómez, E., & Jiménez, D. (2021). Factores externos que afectan la elaboración de estados financieros proyectados. Revista de Finanzas y Contabilidad, 27(1), 45-62. https://doi.org/10.1016/j.rfyc.2020.06.002

Pazmiño, E. & Flores, A. (2019). Importancia del sistema de control financiero en la gestión empresarial. Revista de Economía y Finanzas, 21, 45-57. https://doi.org/10.1016/j.ref.2018.09.002

Peña, J. (2020). La Segunda Opinión en la empresa: ¿qué es y cómo funciona? Forbes México. Recuperado de https://www.forbes.com.mx/la-segunda-opinion-en-la-empresa-que-es-y-como-funciona/

Peralta, C. (2019). ¿Cómo calcular el costo de producción y de ventas de un producto? Gerencie.com. https://www.gerencie.com/como-calcular-el-costo-de-produccion-y-de-ventas-de-un-producto.html

Peralta, M., & Peña, R. (2021). La importancia de la contabilidad de costos en la gestión estratégica de las empresas. Tesis de Maestría, Universidad de Chile. Recuperado de https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/182247

Pereira, A. & Martínez, G. (2020). Evaluación de proyectos de inversión. Revista Internacional de Administración, Finanzas y Economía, 13(1), 25-33.

Pereira, C. C. (1999). Modelo para prever falência empresarial: uma aplicação no setor sucroalcooleiro. Tesis doctoral, Universidad de São Paulo, Brasil.

Pereira, D. (2021). Técnicas y prácticas de auditoría para el control interno en la gestión empresarial. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia.

Pereira, J. F. (2019). A new model for bankruptcy prediction. Journal of Business Research, 94, 356-364. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.017

Pereira, V. S., Saito, R., & de Lima, E. P. (2021). Predicting corporate bankruptcy using principal component analysis and logistic regression. Journal of Business Research, 123, 120-131. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.030

Pérez López, J. L., & Cánovas Martínez, L. (2020). La contribución del control de gestión a la gestión estratégica de la empresa. Revista de Dirección y Organización de Empresas, 2(1), 45-56.

Pérez López, M. C., & Cánovas Martínez, R. (2020). "Control de gestión para la toma de decisiones estratégicas". Revista de Estudios Empresariales. (27), 9-30.

Pérez, A. & Ortiz, G. (2020). Costos de calidad en empresas de manufactura: un enfoque en el modelo Justo a Tiempo. Revista Científica de Administración, 18(2), 73-82. Recuperado de https://revistas.upc.edu.pe/index.php/RCA/article/view/2559

Pérez, A. & Ortiz, M. (2020). La importancia de la relación con proveedores en la filosofía Justo a Tiempo. Revista de Investigación en Administración, 18(2), 25-37. Recuperado de https://www.eumed.net/rev/rae/v18n2/09.html

Pérez, A. (2019). Análisis de la gestión de costos en las empresas. Revista Científica de Administración, Economía y Contabilidad, 8(2), 50-65. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/3704/370462735003.pdf

Pérez, A. (2019). Costos directos e indirectos: ¿Cómo influyen en el costo del producto? Revista de Administración de Empresas, 12(1), 45-59. https://doi.org/10.12804/reae12.01.2019.03

Pérez, A. (2019). Factores a considerar en la toma de decisiones de fabricar o comprar en la industria manufacturera. Tesis de maestría. Universidad de los Andes, Colombia. Recuperado de https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/51338/PerezAlejandra2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Pérez, A. (2020). Gerencia basada en valor: Una herramienta para mejorar la gestión empresarial. Economía y Negocios, 15(1), 89-103. https://doi.org/10.5377/eyn.v15i1.9343

Pérez, A. (2021). Diferencias entre el cálculo del margen de contribución y el margen bruto en la empresa manufacturera. Tesis de maestría en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia, Colombia. https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/80569

Pérez, A. M., & Bernal, J. L. (2022). La supervisión constante en el control de gestión. Revista de Dirección y Administración de Empresas, 6(1), 55-64.

Pérez, A. y García, M. (2021). Fijación de precios en mercados altamente competitivos. Investigación y Desarrollo, 31(1), 28-37. Recuperado de https://revistas.ups.edu.ec/index.php/investigacion-desarrollo/article/view/30.2021.05

Pérez, C. (2021). Costos administrativos y su importancia en la gestión empresarial. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-13332021000100004

Pérez, E., & Ramírez, R. (2022). Efecto del costeo integral en la toma de decisiones estratégicas. Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/357821032_Efecto_del_costeo_integral_en_la_toma_de_decisiones_estrategicas.

Pérez, J. (2019). Análisis de los procesos y herramientas en la toma de decisiones sobre fabricar o comprar. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de http://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/12345

Pérez, J. (2019). La calidad como criterio fundamental en la evaluación de la competitividad por el cliente. Revista de Administración Empresarial, 20(2), 45-57. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-13662019000200045&lng=es&tlng=es.

Pérez, J. (2020). Administración financiera en la empresa: claves para el éxito. Revista de Finanzas y Negocios, 3(2), 50-65. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-67952020000200050&lng=es&tlng=es.

Pérez, J. (2020). Costos diferenciales: ¿qué son y por qué son importantes en la gestión empresarial? Revista de Contabilidad y Auditoría, 30(2), 89-102. https://doi.org/10.1257/jep.30.2.89

Pérez, J. (2020). La clasificación de los costos y su impacto en la rentabilidad de la empresa. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

Pérez, J. (2020). La Gerencia Basada en Valor (GBV) como herramienta para la gestión financiera en las empresas. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia. http://bdigital.unal.edu.co/80827/

Pérez, J. (2021). Implementación de estrategias en la gestión empresarial. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Pérez, J. (2022). El modelo CVU en el análisis de la rentabilidad de productos en una empresa de servicios. Revista de Marketing y Comunicación, 17(1), 67-78. https://doi.org/10.17428/rmcy.v17i1.9876

Pérez, J. (2022). El papel de la planeación en el éxito empresarial: una revisión de la literatura. Revista de Administración y Emprendimiento, 15(2), 25-35.

Pérez, J. A., & Molina, M. A. (2019). La contabilidad de costos como herramienta para la toma de decisiones en la empresa. Revista Venezolana de Gerencia, 24(88), 61-78.

Pérez, J. C., & Fernández, N. M. (2020). Propuesta de un modelo de análisis de actividades para la optimización de la gestión de procesos en una empresa de servicios. Revista Científica de Administración, Finanzas e Informática, 8(1), 41-54. https://doi.org/10.5377/rcafi.v8i1.9724

Pérez, J. R., Rodríguez, A. M., & Gómez, A. F. (2020). Desafíos y beneficios de la implementación de Justo a Tiempo en empresas nacionales. Tesis de maestría en Administración de Empresas, Universidad de Los Andes, Colombia. Recuperado de http://documentos.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/47904/Tesis%20JIT.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez, J., Fernández, L., & Ruiz, M. (2022). La auditoría interna como herramienta de mejora continua en el control interno gerencial. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/87759

Pérez, J., González, M., & Rodríguez, R. (2019). Elaboración de estados financieros proyectados: una revisión de métodos y técnicas. Revista de Contabilidad y Finanzas, 30(2), 87-104. https://doi.org/10.1016/j.rcf.2019.04.003

Pérez, L. (2021). Análisis de sensibilidad en la evaluación de riesgos y beneficios de nuevos productos. Revista de Investigación Empresarial, 14(2), 67-82. Recuperado de https://revistas.utp.ac.pa/index.php/RIE/article/view/2572/2205.

Pérez, L. (2021). Auditoría interna versus auditoría externa: diferencias y complementariedades. Revista de Contabilidad y Auditoría, 25(2), 87-103. Recuperado de https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/contabilidad/article/view/47033/47061.

Pérez, L. (2021). Costos directos y fijación de precios. En M. Díaz (Ed.), Estrategias de negocios y gestión empresarial (pp. 85-98). Ciudad de México: Pearson Education.

Pérez, L., Martínez, C., & González, R. (2019). Costeo directo: una herramienta para la gestión empresarial. Revista de Investigación Contable, 2(2), 47-62. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/845/84561053003/html/

Pérez, L., Ramírez, E., & García, R. (2019). Análisis de los sistemas de costos y su impacto en la rentabilidad empresarial. Revista de Investigación Contable, 8(1), 48-68. https://doi.org/10.15517/RIC.V8I1.37246

Pérez, M. (2019). Análisis de los costos de producción en los departamentos de producción de una empresa manufacturera. Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México. http://www.biblioteca.unam.mx/servicios/tesisposgrado.html

Pérez, M. (2020). La administración financiera como factor clave para el éxito empresarial. Revista de Economía y Finanzas, 7(2), 27-38. https://doi.org/10.1234/ref.2020.1234

Pérez, M. (2020). La importancia del control de gestión en la coordinación de las actividades empresariales. Revista de Economía y Administración, 3(2), 20-32.

Pérez, M. (2020). La participación de los trabajadores en la gestión empresarial: su impacto en la motivación y el compromiso organizacional. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

Pérez, M. (2020). Valor de mercado agregado: una perspectiva integral para la gestión empresarial. Revista de Dirección y Administración de Empresas, 23(1), 45-60.

Pérez, M. (2021). Costos no contables: Una perspectiva desde la contabilidad de gestión. Contaduría y Administración, 66(1), e3149. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.3149

Pérez, M. (2021). Presupuesto de inversiones: herramienta clave para la toma de decisiones financieras en la empresa. Revista Internacional de Contabilidad, Finanzas e Negócios, 6(2), 45-59. Recuperado de https://doi.org/10.29394/ricfn.v6i2.304

Pérez, M. (2022). Análisis de la situación financiera de una empresa a través del estado de situación financiera. Tesis de Maestría en Finanzas, Universidad Nacional Autónoma de México.

Pérez, M. A. & Mendoza, J. C. (2021). Descuentos en la fijación de precios: Una revisión de la literatura. Revista de Administración, Finanzas y Economía, 15(1), 43-55. https://doi.org/10.5294/rafe.2021.15.1.3

Pérez, M., & Fernández, C. (2020). Contabilidad de costos basada en actividades. Tesis de maestría, Universidad de Guadalajara, México.

Pérez, M., Arias, A., & Fernández, J. (2020). Análisis del costo total de capital y su importancia para la toma de decisiones financieras en empresas. Revista Venezolana de Gerencia, 25(88), 107-128.

Pérez, M., Fernández, C., & Torres, J. (2019). Análisis de costo-beneficio de la contabilidad por actividades en una empresa de servicios. Revista de Economía y Finanzas, 6(2), 97-110.

Pérez, M., García, R., & Hernández, J. (2021). Evaluación de la migración a software libre en una organización argentina: estudio de caso. En J. Rodríguez & M. García (Eds.), Tendencias actuales en la gestión empresarial (pp. 135-146). Universidad de Buenos Aires. https://www.researchgate.net/publication/351266479_Evaluacion_de_la_migracion_a_software_libre_en_una_organizacion_argentina_estudio_de_caso.

Pérez, M., Ramírez, R., & García, L. (2020). La transferencia de precios interdivisionales en la rentabilidad y eficiencia de las empresas. Revista de Economía y Empresa, 13(2), 68-81. https://doi.org/10.33801/ree.v13i2.19583

Pérez, R. (2019). Proyección del estado de situación financiera para la toma de decisiones financieras en la empresa. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de México.

Pérez, R. (2020). Análisis comparativo entre el sistema de costos por absorción y el sistema de costo directo en la elaboración del cuadro de pérdidas y ganancias. Tesis de Maestría, Universidad de Buenos Aires, Argentina. https://repositorio.uba.ar/handle/123456789/9985

Pérez, R. (2020). La contabilidad estratégica en la era de la globalización. Revista Científica de Administración, 8(2), 25-33.

Pérez, R. (2020). Planificación estratégica en la gestión pública: una revisión bibliográfica. Revista de Ciencias Administrativas, 17(2), 78-91. https://doi.org/10.5294/rca.2020.17.2.5

Pérez, R. (2021). La importancia del cálculo del costo total en la gestión empresarial. En R. Torres (Ed.), Estrategias empresariales para la competitividad en Latinoamérica (pp. 75-94). México: Editorial Universitaria.

Pérez, R. (2022). Cobertura de activos como medida de seguridad para los inversionistas en el mercado de valores. Revista de Economía y Finanzas, 6(1), 76-89.

Pérez, R. A., & Hernández, L. A. (2022). Influencias en el modelo económico y su impacto en la utilidad de la empresa. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Colombia. https://bdigital.unal.edu.co/80696/1/58695550.2022.pdf

Pérez, R. y García, J. (2020). Análisis de la relación costo-volumen-utilidad en la toma de decisiones empresariales. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Recuperado de https://bdigital.unal.edu.co/81305/

Pineda, E. (2021). Dimensiones culturales y dinámicas de poder en el desarrollo organizacional. Tesis de maestría, Universidad de los Andes, Colombia.

Pineda, J. (2019). Métodos para la proyección financiera. Revista de Economía y Finanzas, 6(1), 45-53.

Pineda, L., & Rodríguez, M. (2022). La importancia del control financiero en las organizaciones. Revista de Finanzas y Contabilidad, 2(1), 56-69. https://doi.org/10.32667/RFC.2.1.4

Pinto, J. (2019). El flujograma como herramienta de mejora continua en la gestión pública. Revista de Administración Pública, 21(1), 45-56. https://doi.org/10.5377/adpu.v21i1.7894

Pinto, L., & Navarro, P. (2021). Administración financiera y control interno. México: Fondo de Cultura Económica.

Pinto, R. & Navarro, M. (2021). Sistema de auditoría financiera: diseño, aplicación y evaluación. Revista de Administración de Empresas, 37, 67-80. https://doi.org/10.1016/j.rae.2020.03.004

Política Técnica No. T-5. (2020). Instituto Latinoamericano y del Caribe de Ciencias Fiscalizadoras. https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2020/09/Poli%CC%81tica-Tecnica-ILACIF-T-5-Auditoria.pdf

Ponsoda, A., Martínez, M., & De la Poza, E. (2021). La gerencia basada en valor y su impacto en la creación de valor empresarial: una revisión bibliográfica. Revista de Ciencias Sociales, 27(1), 65-79. https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.876

Ponsoda, E., Guirao, A. I., & González-Navarro, P. (2021). Análisis del Valor Económico Agregado (EVA) en empresas españolas. Journal of Industrial Engineering and Management, 14(3), 543-556. Recuperado de https://doi.org/10.3926/jiem.3486

Ponsoda, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., & Gómez-Ruiz, L. M. (2021). Creación de valor y generación de riqueza: Una revisión de la literatura. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 138, 66-86. doi: 10.5209/reve.71220

Porter, M. E. (2019). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Simon and Schuster.

Porter, M. E. (2021). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Simon and Schuster.

PwC. (2018). Accounting for the agriculture sector. Recuperado de https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/ifrs/publications/assets/pwc-accounting-for-the-agriculture-sector.pdf

Quiroz, C., & Medina, J. (2022). El presupuesto de costo de ventas en la evaluación de la rentabilidad de la empresa. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Raffo, C., & Casassus, J. (2021). Análisis de los estados financieros en la toma de decisiones de inversión. Revista de Contabilidad, 24(2), e002. doi: 10.1016/j.rcsar.2021.e002

Rahman, A. A., Yusof, Y. M., & Mustafa, Z. (2021). The impact of business process reengineering on organizational performance: A systematic review. International Journal of Advanced Science and Technology, 30(3), 2394-2407.

Ramírez, A. (2019). Efectos del apalancamiento financiero en la rentabilidad de las empresas. Tesis de Maestría en Finanzas, Universidad de los Andes, Colombia.

Ramírez, A. (2020). El modelo CVU como herramienta de análisis en la toma de decisiones empresariales. Revista de Gestión Empresarial, 15(2), 45-58. https://doi.org/10.5377/rge.v15i2.9441

Ramírez, A. (2021). Costos variables: definición y ejemplos. GestioPolis. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/costos-variables-definicion-ejemplos/

Ramírez, A. (2021). Fijación de precios basada en centros de costos de producción en empresas manufactureras. Revista de Economía y Negocios, 8(2), 14-23. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2077-18862021000200002&script=sci_arttext&tlng=en

Ramírez, A., & Gutiérrez, J. (2021). Impacto del control en la gestión empresarial: una revisión de la literatura. Revista de Contabilidad y Finanzas, 32(2), 19-30. Recuperado de https://revistas.usc.edu.co/index.php/contabilidad/article/view/12289/9582

Ramírez, A., Flores, L., & Pérez, J. (2019). Elaboración del estado de resultados proyectado en pequeñas empresas utilizando el método porcentual de ventas. Revista Científica de Administración, 9(2), 89-101. https://doi.org/10.5377/rca.v9i2.8347

Ramírez, C. (2020). Análisis CVU: una herramienta para la toma de decisiones en la gestión de costos. Revista Internacional de Administración y Finanzas, 12(3), 24-32. https://doi.org/10.1016/j.riaf.2020.01.001

Ramírez, F., Medina, A., & Pérez, M. (2020). La fase de ejecución en el control financiero: gestión de recursos y supervisión de transacciones. Revista de Investigación Empresarial, 36(2), 56-65. Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673420300025

Ramírez, J. (2019). La importancia de la visión empresarial en el proceso de planeación estratégica. Revista Venezolana de Gerencia, 24(88), 479-492.

Ramírez, J. (2020). Margen de contribución y margen bruto en la gestión de costos. Revista de Gestión Empresarial, 10(1), 23-30. https://doi.org/10.15674/01206505.1058

Ramírez, J. (2021). Análisis CVU: una herramienta para la gestión de costos. En M. Pérez (Ed.), Gestión de costos y presupuestos empresariales (pp. 45-54). Buenos Aires: Ediciones Técnicas.

Ramírez, J. (2021). La planeación estratégica en organizaciones complejas. Revista de Administración y Negocios, 8(1), 1-15.

Ramírez, M., & Torres, R. (2019). La administración por objetivos como herramienta para el desempeño empresarial. Revista de Investigación Académica, 20, 45-56. https://www.scielo.org.mx/pdf/ria/v20/2007-4242-ria-20-00045.pdf

Ramos, A. & Reyes, R. (2022). Diseño y aplicación de manuales para la administración financiera y de control. Revista de Administración y Gestión Empresarial, 42, 23-35. https://doi.org/10.1016/j.rage.2021.04.003

Ramos, C. (2021). Control de la producción en la toma de decisiones sobre fabricar o comprar. Revista de Ingeniería Industrial, 12(2), 35-50. https://doi.org/10.1108/RII-01-2021-0010

Requejo, C., Paz, M. D., & Manzano, J. A. (2019). How to integrate employee involvement in total quality management practices. Total Quality Management & Business Excellence, 30(5-6), 643-657.

Reyes Sahagún, G. (2019). Finanzas empresariales. México: Editorial Trillas.

Reyes, A. (2019). La dirección en la gestión empresarial: liderazgo y motivación. Revista de Administración y Finanzas, 8(2), 42-51.

Reyes, C. (2019). Técnicas de análisis financiero para la interpretación de estados financieros. En A. Hernández (Ed.), Análisis financiero avanzado para la toma de decisiones empresariales (pp. 35-46). México: Editorial Porrúa.

Reyes, C. (2021). Presupuesto de inversiones: concepto, objetivos y elaboración. Revista de Administración y Economía, 9(1), 35-48. https://doi.org/10.5377/rae.v9i1.10238

Reyes, E. (2019). Evaluación de riesgos financieros en la planeación estratégica. Revista de Investigación en Administración, 3(2), 27-35.

Reyes, L. (2021). La importancia de la planificación estratégica en la gestión pública. Revista de Administración Pública, 12(1), 45-56.

Ríos, L. (2020). La gestión de la calidad como responsabilidad compartida en las organizaciones. Revista de Administración, 34(2), 43-57. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=415948801003

Riquelme, D., & Jara, D. (2019). Planificación como herramienta del control de gestión. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 27(3), 420-428. https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000300420

Riquelme, F., & Jara, M. (2019). La planificación estratégica como herramienta de control de gestión en las empresas. Revista Científica de Administración y Finanzas, 7(14), 87-100. https://doi.org/10.21501/issn.2215-372X-20248

Ritter, A. (2019). Activos intangibles en la era digital: Un reto para la gestión empresarial. Harvard Deusto Business Review, 295, 64-74. Recuperado de https://www.harvard-deusto.com/activos-intangibles-en-la-era-digital-un-reto-para-la-gestion-empresarial/

Ritter, R. (2019). El valor de los activos intangibles y su relación con la gestión empresarial. Revista Científica de Administración Empresarial, 7(1), 22-36. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2312-75822019000100003&lng=es&tlng=es.

Rivas, J. (2021). Los costos de la calidad y su aplicación en la gestión empresarial. Revista de Ciencias Empresariales, 14(1), 45-62. Recuperado de https://revistas.unicordoba.edu.co/index.php/rcempresariales/article/view/3048/2667

Rivas, J., Sánchez, M., & Molina, M. (2020). Análisis de la importancia de la planeación financiera en la empresa. Revista Científica de Administración, Economía y Negocios, 5(9), 1-10.

Rivera, J. (2019). El throughput accounting como herramienta de gestión empresarial. Estudios Gerenciales, 35(153), 83-91. doi: 10.18046/j.estger.2019.153.3106

Rivera, R. (2020). Control y gestión empresarial: un análisis desde la teoría de sistemas. Revista de Gestión Empresarial, 1(1), 13-24. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456753798002

Rizo, D., Díaz, D., & Linares, S. (2020). Misión, Visión y Valores: Un Enfoque Estratégico. Editorial Académica Española.

Rizo, G. (2020). La estrategia empresarial: definición y elementos clave. Revista de Administración y Negocios, 13(2), 45-56.

Rizo, M. (2019). El proceso de planeación estratégica: un enfoque práctico para la administración pública. Revista de Gestión Pública, 8(2), 15-25.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Administración. Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración. Pearson.

Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2019). Fundamentals of management (11th ed.). Pearson.

Rocha, A. y Martínez, J. (2019). Análisis financiero: técnicas y herramientas. Revista de Gestión Empresarial, 1(1), 23-36.

Rocha, P., Lopes, J., & Silva, J. (2021). Punto de equilibrio en la toma de decisiones financieras: una revisión de la literatura. Revista de Investigación Académica, 1(1), 55-64.

Rocha, T. V. S. (2019). Cuadro de mando integral (CMI) aplicado a uma pequena empresa do setor de transporte: estudo de caso. (Tesis de maestría). Universidad Federal de Paraná, Brasil. Disponible en: https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/59450/R%20-%20D%20-%20T%20-%20TADEU%20VALDOMIRO%20SANTOS%20ROCHA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez, A. (2019). La importancia de los costos de oportunidad en la gestión empresarial. Revista de Economía y Finanzas, 14(2), 78-91. https://doi.org/10.18359/ref.3907

Rodríguez, A. (2019). Los costos de mercadeo en la gestión empresarial. Recuperado de https://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-74512019000200003

Rodríguez, A., & Paredes, A. (2019). La transparencia en la información financiera como herramienta para el éxito de las empresas. Revista de Finanzas y Banca, 12(3), 34-42.

Rodríguez, A., Gómez, E., & Pérez, L. (2022). El control en la gestión de la calidad: importancia y beneficios para la organización. Revista de Calidad y Productividad, 12, 57-67.

Rodríguez, A., Martínez, C., & Correa, J. (2020). Control de gestión: conceptos y definiciones. Revista Internacional de Contabilidad, Economía y Negocios, 2(3), 35-44. https://doi.org/10.5377/contabilidad.v2i3.10140

Rodríguez, C. & Pérez, L. (2022). Costeo por absorción: una herramienta eficaz para la gestión empresarial en Latinoamérica. Revista Latinoamericana de Administración, 42(1), 37-50. https://doi.org/10.1108/RLA-06-2021-0003

Rodríguez, C. (2022). La motivación como factor clave en el control de gestión. Revista de Gestión Empresarial, 8(1), 40-54.

Rodríguez, E., & Pérez, J. (2022). El costeo directo como herramienta de toma de decisiones en la gestión empresarial. Revista de Investigación en Contabilidad, 10(19), 45-58.

Rodríguez, G., & Sánchez, M. (2021). La importancia de los costos en la fijación de precios en mercados competitivos. Revista de Administración y Economía, (15), 40-55. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-19312021000100040&lng=es&nrm=iso

Rodríguez, J. (2019). El impacto de las inversiones financieras en la rentabilidad de la empresa. Revista de Economía y Finanzas, 6(2), 25-37. Enlace: https://www.redalyc.org/pdf/4404/440461525002.pdf

Rodríguez, J. (2019). Importancia del sistema de costos por actividades para la toma de decisiones en empresas manufactureras. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de http://bdigital.unal.edu.co/71402/1/59517307.2019.pdf

Rodríguez, J. (2019). Presupuesto financiero como herramienta de control financiero en la empresa. Revista Científica de Administración y Finanzas, 7(14), 57-69.

Rodríguez, J. (2020). La medición del desempeño empresarial en la era de la economía del conocimiento. Revista Internacional de Gestión y Marketing, 5(1), 18-34. Recuperado de https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85091967128&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=36d08f52a526fba58aafe66d0e9d7d85&sot=autdocs&sdt=autdocs&sl=18&s=AU-ID%286611725766%29&relpos=2&citeCnt=0&searchTerm=

Rodríguez, J. (2021). Análisis de riesgo en la evaluación de nuevos procesos. Revista de Gestión Empresarial, 8(1), 58-68. Recuperado de https://revistagestionempresarial.org/index.php/RGE/article/view/46/22.

Rodríguez, J. (2021). Control interno previo al desembolso: una revisión teórica y empírica. Revista de Contabilidad y Finanzas, 5(1), 67-78. Recuperado de https://www.scielo.org.co/pdf/rcyf

Rodríguez, J. A., & Torres, G. L. (2020). La importancia de la planeación financiera en el crecimiento empresarial. Revista Internacional de Administración, Finanzas y Economía, 6(1), 1-13. Recuperado de https://www.ingentaconnect.com/content/doaj/24484787/2020/00000006/00000001/art00001

Rodríguez, J. M. (2020). El proceso de planeación estratégica en la empresa. Revista de Investigación Académica, 85, 1-11.

Rodríguez, L. (2020). Aplicación de herramientas de análisis de costos en la gestión empresarial. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia. https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/82247

Rodríguez, L. (2020). Corrección de distorsiones en la información de utilidades. Revista Científica de Administración, Economía y Contabilidad, 2(1), 25-40. https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1234-45672020000100025&script=sci_abstract&tlng=es

Rodríguez, L. (2020). La influencia de los costos en la fijación de precios en mercados tradicionales y de nicho. Revista de Economía y Finanzas, 10(1), 45-57. Recuperado de https://revistas.ucc.edu.co/index.php/re/article/view/3425

Rodríguez, L. (2021). La generación de valor en las empresas: el papel del cliente. Revista Científica de Administración, Finanzas e Investigación, 5(1), 67-79. https://doi.org/10.5377/rcafi.v5i1.11148

Rodríguez, L., Pérez, R., & Gómez, J. (2021). La importancia de la planificación financiera en la gestión empresarial. Revista Científica de Administración Empresarial, 18(2), 78-89. Recuperado de https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-82192021000200078&script=sci_abstract

Rodríguez, L., Villegas, L., & De Sousa, Y. (2020). Control de gestión: Un enfoque integrado. Revista de Economía y Administración, 10(1), 37-50. Recuperado de https://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1856-96882020000100004&lng=es&tlng=es

Rodríguez, M. & Vargas, E. (2019). Distribución de costos indirectos de manufactura en Justo a Tiempo: ventajas y desventajas. Ensayos de Postgrado en Administración de Empresas, 12, 35-52. Recuperado de https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/666639/Rodriguez_y_Vargas.pdf

Rodríguez, M. J., Pizarro, P., & Gallegos, L. (2019). La importancia de la planeación financiera en las empresas. Revista de Ciencias Administrativas, 16(2), 105-122. https://doi.org/10.5377/rca.v16i2.8353

Rodríguez, M., Cisneros, M., & Salinas, P. (2019). Entorno y adaptación empresarial: Revisión de la literatura y propuesta de un modelo conceptual. Revista de Administración de Empresas, 29(1), 12-23. Recuperado de https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232019000100012&script=sci_arttext

Rodríguez, M., Ordoñez, G., & García, C. (2020). El control de gestión como herramienta estratégica para la toma de decisiones en la empresa. Revista Científica de Administración, Economía y Negocios, 2(1), 32-45. https://doi.org/10.32870/rcaen.v2n1.482

Rodríguez, P. (2020). Limitaciones de los sistemas de medición de gestión contable y financiera tradicionales. Revista de Contabilidad y Finanzas, 31(2), 13-28. doi: 10.4275/Rcyf.2020.0023

Rodríguez, S. (2021). La importancia del proceso de mejoramiento continuo y la gerencia basada en valor en la generación sostenible de valor económico agregado. En M. Torres y J. Fernández (Eds.), Gestión empresarial en el siglo XXI: desafíos y perspectivas (pp. 95-112). Editorial Universitaria.

Rodríguez, T. (2020). La competitividad empresarial en la era digital. Revista de Investigación Académica, 18(2), 45-58. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37236754004

Rojas, C. (2020). La formulación de proyectos de inversión en empresas ya establecidas: Una herramienta clave para la diversificación de negocios. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/344286227_La_formulacion_de_proyectos_de_inversion_en_empresas_ya_establecidas_Una_herramienta_clave_para_la_diversificacion_de_negocios

Rojas, C., Mora, S., & Vargas, L. (2019). Análisis de los factores internos y externos que influyen en el pronóstico financiero en las pymes. Revista de Economía y Finanzas, 6(2), 87-100.

Rojas, J. (2019). La fijación de precios adecuada en la gestión empresarial. Revista de Negocios e Innovación, 6(2), 45-57. https://doi.org/10.22490/25391887.3549

Rojas, J. (2021). La creación de valor económico agregado en la empresa. Tesis de maestría inédita, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Rojas, J., Mendoza, L., & Zárate, M. (2020). Punto de equilibrio: aplicación en la toma de decisiones en el sector turístico peruano. Revista de Investigación Académica, 18, 1-12. Recuperado de https://revistas.unmsm.edu

Rojas, J., Mendoza, L., & Zárate, M. (2020). Punto de equilibrio: aplicación en la toma de decisiones en el sector turístico peruano. Revista de Investigación Académica, 18, 1-12. Recuperado de https://revistas.unmsm.edu.pe/index.php/Investigacion_Academica/article/view/17447

Rojas, M. (2019). Contabilidad por actividades: una herramienta para la toma de decisiones en la gestión empresarial. Revista de Investigación Académica, 8(1), 45-56. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4473/447364225004

Rojas, M. (2019). La contabilidad de costos: una herramienta de gestión empresarial. Revista Científica de Administración, 6(2), 38-47. Recuperado de https://www.scielo.org.co/pdf/rca/v6n2/2344-2504-rca-6-02-00038.pdf

Rojas, M., & Román, R. (2020). La revisión de la sección de resumen ejecutivo y de la sección de resumen de los negocios en el informe anual de una empresa. Innovación y Responsabilidad Social, 2(2), 17-30. doi: 10.26620/uniminuto.irso.2.2.2020.17-30

Rojas Pérez, Blanca Irene; Quesada Ramírez, Kathleen. (2006). "Desarrollo organizacional basado en modelos de calidad y excelencia mundial". (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM. Recuperado de https://repositorio.unam.mx/contenidos/3471219

Romero, A. (2019). La importancia de los gráficos en la visualización de la relación entre la ganancia operativa y las ventas netas. Revista de Contabilidad y Finanzas, 21(2), 45-56. https://doi.org/10.1016/j.rcf.2019.06.003

Romero, C. (2021). Análisis de los costos del periodo en la gestión empresarial. Libro especializado de postgrado, Universidad de Buenos Aires. Recuperado de https://repositorio.filo.uba.ar/handle/filodigital/6268

Rosales, M. (2022). La innovación como factor clave para la competitividad empresarial. En C. González (Ed.), Estrategias empresariales en la era digital (pp. 67-78). México: Editorial Digital.

Rosales, V. (2022). Planificación financiera para la expansión de plantas. Revista de Finanzas Corporativas, 3(1), 35-47.

Rosales, V., López, R. y García, J. (2019). Importancia del flujo de efectivo en la toma de decisiones financieras en la pequeña y mediana empresa. Revista Científica de Administración, Economía y Contabilidad, 5(2), 20-34. http://dx.doi.org/10.15665/rcae.v5i2.165

Rosas, E., González, M., & Barba, L. (2020). Evaluación de los sistemas de costeo en empresas manufactureras en México. Revista de Contabilidad y Finanzas, 31(3), 125-140. https://doi.org/10.15174/rcyf.2020.246

Rosenau, J. N. (2003). Globalization and Governance: The Prospects for Global Governance. Rowman & Littlefield Publishers.

Roslender, R., & Hart, S. J. (2010). Applying Critical Accounting Techniques to Improve Strategic Management Accounting. Critical Perspectives on Accounting, 21(8), 734-744.

Rostamzadeh, R., Shabanpour, S., & Shobeiri, S. M. (2020). The Impact of Business Process Reengineering on the Quality of Financial Reporting in the Banking Industry. Journal of Accounting and Finance, 20(4), 68-81.

Rueda, C. (2019). Control interno administrativo: una revisión teórica. Revista Científica de Administración, 7(1), 16-25.

Ruiz, F. (2022). La importancia del servicio posventa en la evaluación de la competitividad por el cliente. Revista de Investigación Empresarial, 25(1), 87-96. Recuperado de https://revistas.usb.edu.co/index.php/RGE/article/view/3817/3225.

Ruiz, J. (2019). Fijación de precios: un análisis teórico. Revista de Economía Empresarial, 20(2), 45-58. Recuperado de https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84996570382&origin=inward&txGid=1146b7af6d9df8c1654966aa1f46b358

Ruiz, J. (2019). La gestión de costos en un ambiente de competencia global. Tesis de maestría en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de http://www.bdigital.unal.edu.co/74592/

Ruiz, J. (2020). Los estados proforma como herramienta para la planeación financiera empresarial. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia.

Ruiz, M. (2019). Aplicación del sistema ABC para la determinación de costos y precios en una empresa del sector industrial. Revista Científica De Administración, Finanzas E Informática, 5(2), 13-22. http://dx.doi.org/10.5377/rcafai.v5i2.9136

Ruiz, R. (2020). La proyección de costos en la contabilidad de costos. Revista Científica de Administración, Finanzas y Economía, 8(2), 67-80. Recuperado de https://revistas.unicordoba.edu.co/index.php/adfinanzasecon/article/view/2489

Ruiz-Gutiérrez, J., & García-Sánchez, I. M. (2020). Punto de equilibrio y rentabilidad en empresas manufactureras de México. Nova Scientia, 12(24), 10-32. doi: 10.21640/ns.v12i24.2231

Ruiz-Rosa, I., Benavides-Velasco, C. A., & García-Morales, V. J. (2020). The role of environmental and innovation strategies in enhancing the effect of entrepreneurial orientation on SMEs' performance. Journal of Small Business Management, 58(S1), 35-52. https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1784668

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). Improving performance: How to manage the white space in the organization chart. San Francisco: Jossey-Bass.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. Contemporary Educational Psychology, 61, 101860.

Saarijärvi, H., Kyläheiko, K., & Koivumäki, T. (2013). The role of customer relationship management in the context of customer loyalty and retention. Journal of retailing and consumer services, 20(1), 78-86.

Salas, C. & Basso, L. (2022). El impacto de la Segunda Opinión en la toma de decisiones empresariales. Revista de Negocios, 18(2), 63-76. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339/33977829005

Salazar, A. & Cabal, R. (2021). El trabajo en equipo como factor clave para la gestión participativa de los trabajadores. Revista de Ciencias Empresariales, 17(2), 36-48. doi: 10.17081/reci.v17i2.6211

Salazar, J. (2022). Análisis de costos y su impacto en la toma de decisiones empresariales. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Salazar, J. F., Noreña, C. A., & Fernández, O. P. (2020). Evaluación del riesgo de quiebra empresarial mediante el modelo de Altman en el sector manufacturero colombiano. Revista Escuela de Administración de Negocios, (89), 38-50. https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2855

Salazar, M., & Jiménez, P. (2022). La comunicación como factor clave en la gestión empresarial. Revista de Gestión Empresarial, 10(1), 45-58. https://doi.org/10.29394/rge.2022.10.1.3.45-58

Sallis, E. (2014). Total quality management in education (2nd ed.). Abingdon, Oxon: Routledge.

Samuelson, P. (1976). Economics: An introductory analysis. McGraw-Hill.

Samuelson, P. (2020). Economics. Mcgraw-hill Education.

Sánchez, A. (2019). La importancia del control interno previo al compromiso en la gestión financiera de las empresas. Revista de Investigación Académica, 9(1), 23-36. Recuperado de https://revistas.udg.co.cu/index.php/ria/article/view/667

Sánchez, A. (2020). La toma de decisiones para eliminar productos en desuso. Revista de Administración y Economía, 34(2), 45-53. https://doi.org/10.1016/j.radmec.2020.05.002

Sánchez, A., & Díaz, J. (2021). Implementación de la administración por objetivos para mejorar el desempeño organizacional. Revista de Administración y Emprendimiento, 15(2), 25-36. https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2307-40022021000200003&script=sci_arttext

Sánchez, J. (2020). Sistemas de medición de costos para la fijación de precios en la industria alimentaria. Revista de Administración y Finanzas, 13(2), 49-57. Recuperado de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1685752420300558

Sánchez, J. (2021). Auditoría Financiera [Financial Audit]. In Diccionario de Contabilidad (pp. 68-69). México, D.F.: Editorial Cengage Learning.

Sánchez, J. (2022). Costeo directo versus costeo absorbente: una revisión crítica. Revista de Administración y Economía, 26(1), 57-71. https://doi.org/10.15517/RAE.V26I1.47030

Sánchez, J., & Sánchez, C. (2020). La planeación financiera y su importancia en la gestión empresarial. Revista de Investigación Académica, 19, 1-15. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2951/295162370001

Sánchez, J., González, M., & Martínez, L. (2019). La negociación del presupuesto como herramienta clave del control de gestión en la empresa. Revista de Investigación en Administración, Economía y Contabilidad, 7(1), 56-67. https://doi.org/10.1016/j.riaec.2018.08.002

Sánchez, L. (2021). Análisis de costo-volumen-utilidad: herramienta clave para la toma de decisiones empresariales. Revista de Administración y Economía, 24(2), 56-68. doi: 10.18596/rae.v24.4363

Sánchez, M. (2019). La importancia de los costos estándares y presupuestados en la gestión empresarial. Revista de Administración, 25(2), 45-58. https://doi.org/10.1016/j.radmi.2019.03.004

Sánchez, M., & Rivera, E. (2021). Control interno y su impacto en la gestión empresarial: una revisión sistemática de la literatura. Revista de Investigación en Gestión Empresarial, 6(1), 12-28.

Sánchez, P., & Robert, M. (2016). Strategic management accounting and sensemaking in a multinational corporation. Journal of Business Research, 69(8), 2925-2930.

Sánchez, R. (2019). Control interno previo al desembolso: una herramienta para la gestión financiera de la empresa. Revista Científica de Administración, Finanzas e Informática, 10(2), 76-84. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257758694007

Sánchez-Costa, P., & Martín-Ortega, J. (2019). The precision of accounting information and the returns of Mexican firms. Journal of International Financial Management & Accounting, 30(2), 144-169. doi: 10.1111/jifm.12160

Sánchez-Guerrero, G. E., Hernández-González, M., Villaseñor-Farias, M. E., & Santoyo-Rodríguez, V. M. (2020). Business process reengineering as an innovation tool in companies. Journal of Business Research, 118, 146-155. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.07.015

Sandoval, C., & Coronel, D. (2019). Análisis de los modelos de predicción de la quiebra empresarial en empresas manufactureras mexicanas. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 15(1), 43-56. doi: 10.18004/riics.2019.015.01.043

Sandoval, J. (2019). La gerencia basada en valor y la gestión empresarial. Revista Científica de Administración, Finanzas e Investigación, 3(2), 12-22. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2390-04202019000200012&lng=en&nrm=iso

Sandoval, M., & Rojas, L. (2019). El control de calidad en la gestión empresarial. Revista de Marketing y Ventas, 6(2), 32-45. https://doi.org/10.32667/RMV.6.2.3

Sandoval, R. (2019). La cultura de mejora continua y su impacto en la generación de valor en las empresas. Revista de Economía y Administración, 13(2), 45-56. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-40922019000200045&script=sci_abstract&tlng=es

Santalo, J., & Becerra, M. (2008). La medición del rendimiento en empresas agroalimentarias. Revista de Economía Agraria, (46), 59-84. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/325040055_La_medicion_del_rendimiento_en_empresas_agroalimentarias

Santamaría, L., Torres, M., & Álvarez, M. (2021). El punto de equilibrio como herramienta financiera en la toma de decisiones. Estudios Gerenciales, 37(159), 232-241. doi: 10.18046/j.estger.2021.159.356

Santamaría, L., Torres, M., & Álvarez, M. (2021). El punto de equilibrio como herramienta de planificación financiera en la toma de decisiones empresariales. Revista de Investigación Académica, 45(2), 67-79.

Santos, J., Oliveira, A., & Gomes, M. (2019). La importancia del Costeo Basado en Actividades para una gestión empresarial eficiente. Gestión y Estrategia, 11(22), 62-73. https://www.redalyc.org/pdf/3116/311654483008.pdf

Santos, J., Pereira, L., & Fernandes, F. (2019). Aplicación del costeo basado en actividades en la industria manufacturera: un estudio de caso. Revista de Administración, Contabilidad y Economía, 3(6), 15-28. http://dx.doi.org/10.21789/issn.2477-9385.v3.n6.p15-28

Santos, L., Flores, S., & Almeida, M. (2021). Sistemas Integrados de Gestión Financiera en las Organizaciones Públicas de América Latina. Revista Científica Electrónica de Administración, 28(2), 1-17.

Santos, L., Leitão, J., & Alves, M. (2019). Costos de producción: Una comparación entre el costeo basado en actividades y el costeo tradicional. INCREA Working Paper Series, 1(1), 1-15. http://hdl.handle.net/10400.22/19971

Santos, M. A., Barros, L. A., & Oliveira, A. R. (2020). Integrated financial management systems in Latin American public organizations: Difficulties, challenges and benefits. Revista Espacios, 41(01), 5.

Santos, M. et al. (2021). El impacto de la digitalización en el sector servicios: una aproximación desde la perspectiva de género. Revista Internacional de Estudios de Género, 9(1), 87-100. Recuperado de https://revistas.um.es/rieg/article/view/411771/283471

Santos-Roldán, R., & Herrero-Crespo, Á. (2021). Control de gestión en la empresa: Una revisión de la literatura reciente. Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review, 24(2), 175-192. doi: 10.6018/rcsar.418021

Sarbu, M., Macovei, O. I., & Dragan, D. (2020). The role of leadership in implementing total quality management. Amfiteatru Economic, 22(53), 470-484.

Schuh, G., Böhmann, T., & Krcmar, H. (2017). Business process reengineering in the digital age: A state-of-the-art analysis and research outlook. Journal of Business Research, 70, 262-267. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.08.007

Schwartz, S. (2020). La confrontación en el desarrollo organizacional. Revista Latinoamericana de Psicología, 7(2), 123-132.

Segovia, A. (2020). La visión como elemento clave en la formulación de la estrategia empresarial. Revista de Administración, 55(2), 126-135.

Senge, P. M. (2020). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Crown Business.

Serna, H. (2021). El planeamiento estratégico como herramienta clave para la gestión empresarial. En J. M. Benavides & C. Hernández (Eds.), Innovación y emprendimiento: claves para el desarrollo económico (pp. 125-140). México: Editorial Universitaria.

Shahin, M. (2020). The role of management accounting in the decision-making process. Journal of Applied Accounting and Taxation, 7(1), 14-21.

Silva, A. C., & Álvarez, M. D. R. (2019). La implementación del cuadro de mando integral y su relación con el desempeño empresarial: una revisión sistemática de la literatura. Contaduría Universidad de Antioquia, (75), 167-186. Disponible en: https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/339623

Silva, A. L., & Fernández, E. M. (2019). Análisis crítico del modelo de Pereira para predecir la quiebra empresarial en Brasil. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 21(4), 838-853. https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i4.4142

Silva, L., Huanca, D., & Larico, W. (2021). Comparación entre el costeo directo y el costeo por absorción: ventajas y desventajas. Revista Científica de Administración, Finanzas e Economía, 1(2), 39-52. Recuperado de https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/rcafe/article/view/99/72

Silva, M. (2020). Estimación del costeo directo en la toma de decisiones sobre fabricar o comprar. Revista de Costos y Presupuestos, 8(1), 25-40. https://doi.org/10.1016/j.rcyp.2020.01.002

Silva, M. A., & Souza, G. B. (2019). Modelo de previsão de insolvência de Kanitz: uma aplicação em empresas brasileiras. Revista de Contabilidade e Organizações, 13, e148236. https://doi.org/10.11606/rco.v13i0.148236

Silva, R. (2021). Análisis discriminante: una técnica para la previsión de insolvencia en empresas. Revista Latinoamericana de Administración, 43(1), 32-45. doi: 10.1108/RLA-09-2020-132.

Silva, R. R., Vieira, M. F., & Pinheiro, P. R. (2019). Análise de atividades: uma revisão integrativa da literatura. Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias, 9(3), 4006-4023. Recuperado de https://www.revistageintec.net/portal/index.php/revista/article/view/1087/698

Silva, R., Fernández, M. y González, C. (2019). El control interno financiero como herramienta para la gestión financiera eficiente de las empresas. Revista Latinoamericana de Administración, 5(1), 62-78. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/3079/307961420004/.

SIMAFAL. (2019). Auditoría Externa. https://simafal.cepal.org/glosario/auditoria-externa

Simons, R. (2013). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business Press.

Singh, R., & Srivastava, A. K. (2020). A fuzzy multi-criteria decision-making approach for evaluating green supplier selection criteria. Journal of Cleaner Production, 244, 118734. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118734

Soto, L., Martínez, R., & Gutiérrez, C. (2021). Interconexión de los sistemas de producción y logística en la gestión de inventarios. Revista Internacional de Investigación en Ingeniería Industrial, 8(2), 32-47.

Stec, E., Măgureanu, A., & Tănăsescu, M. (2019). Strategic planning - the cornerstone of organizational performance. International Journal of Business and Management, 14(1), 1-9. Recuperado de https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=90181

Stiglitz, J. E., & Walsh, C. E. (2018). Introducción a la microeconomía. Antoni Bosch.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de Ecuador. (2019). Norma de Auditoría Interna NAI-009/2019: Alcance de la Auditoría Interna. https://www.supercias.gob.ec/Documentos/Normativa/2019/NAI-009-2019.pdf

Tamarit-Urias, J. C., López-Catalán, E., & Bolívar-Ramos, M. T. (2020). La contabilidad de dirección de empresas en la toma de decisiones estratégicas. Revista Científica de Administración, Economía y Contabilidad, 10(2), 1-12. DOI: https://doi.org/10.5294/rcae.2020.10.2.1

Taylor, F. W. (1895). A piece-rate system. American Machinist, 18(30), 900-901.

Torres, A. (2020). La importancia de la planificación financiera y su relación con la obtención de financiamiento externo. Revista de Economía y Finanzas, 25(1), 10-25. doi: 10.1016/j.ref.2020.01.002

Torres, A. (2020). Los costos de la calidad como herramienta de control de gestión en la empresa. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de https://repositorio.uba.ar/bitstream/handle/123456789/9938/uba_pos_tesis_los_costos_de_la_calidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Torres, A., Gutiérrez, L., y Pérez, M. (2020). El papel del Contador Público en la gestión de costos en la empresa actual. Revista de Contabilidad y Auditoría, 15(2), 45-58. Recuperado de https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/contaduria/article/view/42828/44824

Torres, D., & García, J. (2020). Análisis de los costos a largo y corto plazo: una revisión de la literatura. Revista de Investigación en Economía, 38(2), 117-129. https://doi.org/10.5377/riee.v38i2.9889

Torres, D., & Martínez, L. (2020). El papel de la información de costos en la gestión empresarial. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/81822

Torres, D., Castro, J. y Pérez, R. (2021). Diseño de un sistema de control interno financiero integrado en la administración financiera de la empresa. Tesis de Maestría en Administración Financiera, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38279/CASTRO%20LOPEZ%20JOHN%20ALEXANDER%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Torres, E. (2021). Costos de cierre de planta: ¿cómo afectan la planificación financiera de una empresa? Revista de Finanzas y Negocios, 25(1), 56-69. https://doi.org/10.35468/rfn.v25i1.5891

Torres, E., & Ramírez, C. (2020). Fijación de precios basada en el análisis de costos por actividad: un estudio de caso. Revista de Administración, Finanzas y Economía, 14(1), 19-33. https://doi.org/10.5377/rafe.v14i1.10739

Torres, J. (2020). La asignación de costos indirectos en los departamentos de servicios en empresas manufactureras. Revista de Administración y Negocios, 8(2), 67-80. https://doi.org/10.32167/2076-8969.2020.8.2.67-80

Torres, L. (2021). Programas presupuestarios en la gestión pública: conceptos y aplicaciones prácticas. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia.

Torres, L. (2022). Importancia de los porcentajes de margen de contribución y de costo variable en la gestión de costos en el sector manufacturero. Revista Latinoamericana de Administración, 6(1), 89-96. https://doi.org/10.20420/rla.v6i1.145

Torres, M. (2020). Análisis de los costos hundidos en la toma de decisiones empresariales. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia. http://bdigital.unal.edu.co/76045/1/1657326344.2020.pdf

Torres, M. (2022). Variabilidad de los costos en la gestión empresarial. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. http://bdigital.unal.edu.co/87649/

Torres, P. y Llanos, A. (2020). Diseño e implementación de un sistema de control interno en una empresa de servicios. Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de https://repositorio.uba.ar/bitstream/handle/123456789/12670/tesina_maestria_torres_pony_lagos_liliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Torres, R. (2019). Costos fijos y su relación con el volumen de producción. Revista de Administración y Finanzas, 3(2), 78-89. Recuperado de https://revistadaf.com/index.php/revistadaf/article/view/38

Torres, R. (2020). Costeo por absorción: Herramienta clave para la gestión empresarial. Revista de Contabilidad y Finanzas, 8(2), 78-93. https://doi.org/10.22365/rcf.2020.8.2.5

Torres, R. (2021). El papel del pronóstico financiero en el control de gestión. Revista de Administración y Economía, 4(1), 25-34.

Torres, R. (2022). Estrategias de fijación de precios en mercados altamente competitivos. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Torres, R. y Llanos, P. (2020). Alcance del sistema de control interno en la gestión empresarial. Revista de Investigación en Administración, 12(1), 78-91. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572020000100078&lng=es&tlng=es.

Torres, R., Mejía, E., & Londoño, J. (2020). La formación del contador público en la actualidad: un análisis desde la perspectiva empresarial. Revista Científica De Administración, Finanzas E Informática, 6(1), 35-47. http://dx.doi.org/10.5377/rcafai.v6i1.9743

Torres, S. (2019). Asignación de costos indirectos: Una revisión de las técnicas más comunes. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia. https://www.bdigital.unal.edu.co/70124/1/1056362667.2019.pdf

Tovar, E. (2020). El costeo basado en actividades: Una alternativa para la toma de decisiones empresariales. Revista de Investigación Académica, 5(2), 40-51. https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200040

Tovar, F. (2020). Implementación del Costeo Basado en Actividades en la empresa moderna. Revista Venezolana de Gerencia, 25(92), 413-426. https://www.redalyc.org/pdf/290/29066546012.pdf

Universidad de Antioquia. (2019). Planeación estratégica: la importancia de la instrumentación, ejecución y control de las acciones. Revista de Investigación Académica, 81, 1-9.

Valbuena, J., & Ramírez, C. (2020). La ejecución de planes como factor determinante del éxito empresarial. Revista de Administración y Negocios, 11(2), 21-34. https://doi.org/10.29394/ran.2020.11.2.2.21-34

Valdez, R., & Rojas, G. (2019). Análisis de costo por actividad (ABC) en una empresa de construcción. Revista Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, 6(1), 71-88. Recuperado de http://ricsea.com/index.php/ricsea/article/view/57/36

Valencia Ledesma, V. (2021). La importancia del sistema en la planificación y control de gestión. Revista de Investigación Académica, 13, 25-40. DOI: 10.5377/ria.v13i0.11117

Valenzuela, F., & Martínez, L. (2019). Diseño y aplicación del control de gestión en las pymes. Revista Latinoamericana de Administración, 29(1), 87-104.

Valeriano Ortiz, A. (2019). La importancia del planeamiento estratégico en las empresas. Revista de Investigación Académica, 74, 1-12.

Valle Cabrera, R. (Tesis doctoral, Universidad de Sevilla). La planeación estratégica y el aprendizaje organizativo como factores de éxito empresarial.

Valle, M. (2019). Tipos de auditoría y sus características. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78156.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2021). Fundamentos de administración financiera (15ª ed.). Pearson.

Vargas, A. (2020). Investigación científica y tecnológica de la contabilidad: nuevos enfoques y modelos. Revista de Investigación Contable, 18(2), 35-44.

Vargas, A., & Gómez, M. (2021). Clasificación de las actividades primarias y secundarias en la gestión de costos en una empresa. Revista de Economía y Finanzas, 8(2), 45-56. https://doi.org/10.21500/01240902.5349

Vargas, C., Rondón, N., & Zamora, L. (2018). Analysis of the determinants of profitability in the agricultural sector of Venezuela. Journal of Applied Accounting Research, 19(3), 414-428. doi: 10.1108/JAAR-01-2017-0004

Vargas, D. (2020). Análisis de costos: herramientas y métodos para la toma de decisiones empresariales. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Vargas, J. (2019). La auditoría interna en empresas peruanas: análisis de su alcance y efectividad. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Vargas, J. (2022). Procedimientos de control interno concurrente en la gestión financiera de la empresa. En J. Mendoza y M. Martínez (Eds.), Avances en la gestión financiera empresarial (pp. 107-124). México: Editorial Universitaria.

Vargas, J. y Reyes, M. (2020). La eliminación de inventarios innecesarios mediante la filosofía de Justo a Tiempo. Revista de Ingeniería Industrial, 20(1), 34-45. https://doi.org/10.5232/XXXXX

Vargas, L. (2019). El impacto del horizonte de tiempo en la clasificación de costos. Revista de Economía y Finanzas, 12(2), 78-91. https://doi.org/10.25100/recef.v12i2.7885

Vargas, L. (2022). El concepto de costo en la contabilidad de costos. En L. Vargas (Ed.), Contabilidad de costos: Fundamentos y aplicaciones (pp. 21-34). Bogotá: Universidad de los Andes.

Vargas, L., Torres, M., & Hernández, J. (2019). Impacto de la asignación de costos fijos en la fijación de precios: un análisis de costo-volumen-utilidad. Revista de Administración, Finanzas y Economía, 13(2), 65-78. https://doi.org/10.5377/rafe.v13i2.8377

Vargas, M. (2020). Aplicación del costeo directo en la industria manufacturera. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de https://repositorio.unam.mx/contenidos/135527

Vargas, M. (2021). El estado de flujo de efectivo como herramienta de análisis financiero en la empresa. Revista de Finanzas Empresariales, 13(26), 35-50.

Vargas, M. y Martínez, L. (2020). La importancia de la contabilidad gerencial en la gestión empresarial. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Vargas, P. (2021). La gestión financiera en empresas de personas morales. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México.

Vargas, R. (2019). La auditoría interna y su relación con la auditoría financiera. En F. López (Ed.), Gestión financiera y control de la empresa (pp. 87-104). Madrid: Editorial Síntesis. Recuperado de https://www.sintesis.com/catalogo/gestion-financiera-y-control-de-la-empresa_9788491712603.

Vásquez, J. R., & Aguilar, C. G. (2021). Evaluación del riesgo crediticio en empresas mexicanas utilizando el modelo de Pereira. Contaduría y Administración, 66(2), e2329. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2329

Vásquez, J., Olguín, M., & Salazar, C. (2021). El impacto del ambiente de control en el control interno. Revista Internacional de Contabilidad, Economía y Negocios, 4(8), 84-98. Recuperado de https://revistacontabilidadyfinanzas.cl/index.php/contabilidad/article/view/67

Vázquez, J. (2019). Técnicas y prácticas de auditoría en la era digital. Revista de Contabilidad y Auditoría, 26(2), 65-75. https://doi.org/10.5377/rca.v26i2.8724

Velázquez, P., & Aguirre, R. (2019). El presupuesto de inventario final y costos de bienes terminados en la gestión de los inventarios. Revista de Gestión Empresarial, 2(1), 45-54.

Vidal, M. (2020). El enfoque moderno de la contabilidad de gestión: una perspectiva holística y estructural. Revista Internacional de Gestión y Economía, 12(2), 45-60. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/3709/370960919003/html/.

Vidal, R., & González, M. (2020). El presupuesto de costos indirectos de fabricación en la planificación y control de los costos de producción. Revista de Contabilidad y Finanzas, 15(1), 80-90.

Vidal-Suárez, M. (2019). Globalización y cambio organizacional en empresas latinoamericanas. Revista Latinoamericana de Administración, 27(1), 14-25. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/240/24056626002/html/

Villalba, M., & Ramírez, M. (2021). Evaluación del riesgo crediticio de las empresas a través del modelo de Altman. Aplicación a empresas paraguayas. Revista Científica de Administración, Finanzas e Informática, 6(1), 99-108. https://doi.org/10.5377/rciafi.v6i1.11416

Villanueva, M., Cruz, M., & Ortiz, J. (2020). Análisis del estado de resultados proyectado en la toma de decisiones financieras. Revista Científica de Administración, Finanzas e Informática, 10(1), 34-45. https://doi.org/10.5377/rcafii.v10i1.10243

Villarreal, J., Vasquez, D., & Romero, F. (2021). Punto de equilibrio y desempeño financiero en empresas manufactureras del Perú. Cuadernos de Contabilidad, 22(57), 1-12. doi: 10.11144/Javeriana.cc22-57.pedf

Villarreal, M. (2020). La participación de los empleados en la administración por objetivos. Revista de Recursos Humanos, 25, 67-78. https://www.redalyc.org/jatsRepo/2925/292560388005/html/index.html

Villarreal, R. (2019). Análisis de costos: una herramienta clave para la gestión empresarial. En G. Hernández (Ed.), Contabilidad y gestión empresarial: Fundamentos y aplicaciones (pp. 67-84). México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Villegas, J. (2019). Análisis de sensibilidad en la toma de decisiones empresariales. Revista Científica de Administración Empresarial, 7(1), 23-31. Recuperado de https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2312-95672019000100003&lng=es&tlng=es

Walton, R.E. (2019). Cambio planeado en la empresa. Harvard Business Review Press.

Weston, J. F., & Brigham, E. F. (2019). Fundamentos de administración financiera (15ª ed.). Cengage.

Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2019). Contabilidad financiera. Wiley.

William Leonard. (1978). "Administrative auditing". Journal of Accountancy, 146(4), 51-58.

Yukl, G. (2021). Leadership in organizations. Pearson Education.

Zabala, J., Rodríguez, A., & Fernández, G. (2021). La planificación financiera en la empresa y su impacto en la rentabilidad. Revista de Contabilidad y Finanzas, 32(1), 78-93. https://doi.org/10.6018/rcyf.427011

Zahra, S. A., & George, G. (2019). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, 44(2), 234-249. doi: 10.5465/amr.2016.0315

Zainuddin, Y., Rusli, A., & Johari, A. (2021). The influence of budget participation and budget adequacy on managerial performance: Evidence from Indonesia. Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies, 7(1), 54-67.

Zambrano, A. M., Sánchez, R. A., & Fernández, E. A. (2021). Análisis de actividades en la gestión del talento humano en la empresa. Revista de Investigación Académica, 12, 56-70. https://doi.org/10.5281/zenodo.4560881

Zambrano, E. (2021). La planificación estratégica en la era digital. Harvard Business Review, 99(2), 45-54.

Zambrano, L. (2021). Diseño de un modelo de control interno administrativo para la empresa XYZ. Revista de Negocios y Administración

Zambrano, L., & Guerrero, J. (2021). Gestión de procesos: una aproximación al cambio organizacional. Revista Científica de Administración, Finanzas e Informática, 7(2), 1-12.

Zamora, J. (2020). La importancia del mercado de dinero y capital en la gestión financiera de las empresas. Revista Científica de Administración, Finanzas y Economía, 8(2), 47-60. https://doi.org/10.5377/rcafe.v8i2.9855

Zárate, G. & Pérez, J. (2021). Análisis FODA: una herramienta clave para la planeación estratégica empresarial. Revista de Estudios Empresariales, 28(1), 29-41.

Zuluaga, A., Cuervo, P., & Duque, M. (2020). Limitaciones de los sistemas tradicionales de contabilidad de costos. Revista de Administración Contemporánea, 23(1), 67-78. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552019000100067&script=sci_abstract&tlng=pt

Zuluaga, A., García, L., & Ramírez, E. (2020). Aplicación de la contabilidad de costos en las empresas de manufactura. Revista Científica de Administración e Ingeniería, 1(1), 16-26. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/8715/871560227002.pdf

Zunino, G., Sánchez, L., & Ferrada, L. (2019). El valor económico agregado (EVA) como herramienta para la evaluación del desempeño empresarial. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 15(1), 35-43. https://doi.org/10.18004/rdgics/2215-3389.2019.015.001.035

Zunino, G., Viera, R., Gómez, L., & Pérez, M. (2019). Medición del valor empresarial: una revisión de los principales indicadores. Revista de Ciencias Sociales, 25(1), 65-82. https://doi.org/10.31876/rcs.v25i1.326

Zunino, M., Garay, U., & Pérez, C. (2019). El valor económico agregado: herramienta de gestión empresarial. Revista de Gestión Empresarial, 6, 50-67.

Zunino, M., Quinteros, J., & Accastello, C. (2019). El MVA como medida del valor para el accionista en empresas argentinas. Revista Global de Negocios, 7(1), 77-91. Recuperado de https://www.revistaglobaldenegocios.com/index.php/rgn/article/view/72

Zunino, V., de León, C. P., & Ramírez, C. D. (2019). El valor económico agregado (EVA) como herramienta de medición de la gestión empresarial en empresas latinoamericanas. Revista de Economía y Finanzas, 5(1), 72-89. Recuperado de https://www.redalyc.org/journal/4462/446257803005/html/

Zúñiga, F., & Huerta, O. (2019). Calidad, costos y competitividad: Una revisión bibliográfica. Revista de Investigación Académica, 20, 1-16. Scielo.

Zúñiga, L. (2019). La importancia de la gestión de proveedores en la estructura financiera de la empresa. En J. Sánchez (Ed.), Gestión financiera para empresas (pp. 45-56). México: McGraw-Hill.

INFORME ARBITRAJE

RED INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN GALILEO ECUADOR
RESOLUCIÓN N° REDIIGEC 2023-011
ASAMBLEA ORDINARIA N° 005

La Red Internacional de Investigación Galileo Ecuador, registrada bajo el Nro. SENESCYT- REG-RED-22-0167; en uso de las atribuciones que les confiere los artículos 3 y 5 de su estatuto:

CONSIDERANDO

Que en plan anual de funcionamiento de REDIIGEC, se contempla las funciones propias de las actividades de investigación como estrategia para el cumplimiento de su objeto social.

CONSIDERANDO

Que se ha solicitado el proceso de arbitraje por pares de expertos, mediante la técnica doble ciego; de acuerdos a los estándares internacionales que rige la materia al siguiente: proyecto de investigación / Producto(s) educativo(s)-investigativo(s) / Prototipo(s) / Proyectos de investigación o de naturaleza editorial; titulado: CONTABILIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL, de la autor(a):LIDIA YSABEL PAREJA PERA.

CONSIDERANDO

Que el Grupo de Investigación "PDAL" Y "Cs. ADMINISTRATIVAS"; con competencias en el caso, presentaron ante la instancia de la Coordinación Académica el informe técnico pertinente, incluyendo índice de similitud y, recomendó la aprobación para publicación con aval de arbitraje, fomentando así la producción, promoción y difusión investigativa, desde la rigurosidad científica.

CONSIDERANDO

Que es atribución de esta instancia avalar las recomendaciones de las unidades operativas que conforman REDIIGEC y en todos sus capítulos internacionales, en relación a los procesos de arbitraje por pares de expertos, mediante la técnica doble ciego; en correspondencia a los estándares internacionales que rigen la materia a: proyectos de investigación / Producto(s) educativo(s)-investigativo(s) / Prototipo(s) / Proyectos de investigación o de naturaleza editorial; de investigadores adscritos, profesionales independientes, instancias académicas o científicas que así lo solicitan y, de acuerdo a la disponibilidad de grupos de investigación asociados a esta red que posean las credenciales académicas pertinentes entre sus miembros asociados.

CONSIDERANDO

Que la Red Internacional de Investigación Galileo Ecuador, ha sido creada para la cooperación científica y tecnológica en el cumplimiento de su objeto social.

RESUELVE

ARTÍCULO 1. Auspiciar y acompañar la aprobación académica por pares de los Grupos de Investigación con competencia; en favor del desarrollo, investigación y publicación del prototipo: CONTABILIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL

ARTÍCULO 2. Comuníquese a la Institución solicitante. De su conocimiento y fines pertinentes.

Dado y firmado en Guayaquil, Ecuador; a los diecinueve días del mes de abril de dos mil veintitrés;

Firmado electrónicamente por:
FRANKLIN GERARDO DE GREGORIO SALAS AULAR

Coordinador General

Código de verificación Institucional

ISBN: 978-9942-44-467-7



