

**REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA: NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN  
MODELO DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN COMO MEDIO DE  
AYUDA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS AREAS  
FUNCIONALES DE UNA ORGANIZACIÓN**

***NEED TO IMPLEMENT A MANAGEMENT ACCOUNTING MODEL  
AS AN AID FOR THE ADMINISTRATION OF THE FUNCTIONAL  
AREAS OF AN ORGANIZATION***

Efraín Barrantes-Sánchez<sup>1.a,b</sup>

<sup>1</sup> Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Juliaca, Perú.

<sup>a</sup> Doctor en Contabilidad y Finanzas; <sup>b</sup> Docente principal.

### **Resumen**

El nuevo orden económico pone de manifiesto la necesidad de que las unidades empresariales modifiquen tanto sus estructuras de gestión, como los procesos convencionales de toma de decisiones. El objetivo del estudio fue analizar las características más importantes de la contabilidad de gestión y la necesidad de implementación en las organizaciones. El trabajo es una revisión bibliográfica no experimental, de enfoque cualitativo y de nivel descriptivo. Como resultado se puede afirmar que en la actualidad se está asistiendo a una nueva cultura de las organizaciones que se adaptan al nuevo entorno con el fin de maximizar sus posibilidades de supervivencia; necesitan información actual, precisa y enteramente vinculada a los objetivos estratégicos. En ese sentido, los directivos son cada vez más conscientes de que las prácticas que se han desarrollado hasta la actualidad en el marco de la contabilidad de gestión no son suficientes para responder a las necesidades de los sujetos decisores; es por ello que, los responsables de la contabilidad de gestión deben entender que juegan un importante papel al proporcionar una información que ha de estar dotada de una gran calidad, a fin de que pueda llegar a ser útil a todos los estamentos en el proceso de toma de decisiones. En conclusión, es necesario que las organizaciones implementen la contabilidad de gestión a medida, para facilitar la toma de decisiones racionales.

**Palabras Clave:** Contabilidad de gestión, organización empresarial, paradigmas contables, toma de decisiones.

## **Abstract**

*The new economic order highlights the need for business units to modify both their management structures and conventional decision-making processes. The objective of the study was to analyze the most important characteristics of management accounting and the need for implementation in organizations. The work is a non-experimental bibliographical review, with a qualitative approach and a descriptive level. As a result, it can be affirmed that at present a new culture of organizations that adapt to the new environment is being assisted in order to maximize their chances of survival; they need current, accurate and entirely linked information to the strategic objectives. In this sense, managers are increasingly aware that the practices that have been developed to date in the framework of management accounting are not sufficient to respond to the needs of decision makers; that is why, those responsible for management accounting must understand that they play an important role in providing information that has to be endowed with a high quality, so that it can become useful to all levels in the process of decision making. In conclusion, it is necessary for organizations to implement custom management accounting to facilitate rational decision making.*

**Keywords:** *Management accounting, business organization, accounting paradigms, decision making.*

## **Introducción**

El entorno en que se desenvuelven la mayoría de organizaciones empresariales obliga a sus funcionarios a incrementar la flexibilidad operativa de su organización y adaptarse con rapidez, a los cambios y paradigmas contables con el propósito de lograr la mayor eficiencia o performance.

Es indudable que el mundo actual ha experimentado grandes y profundos cambios en los últimos años debido entre otros factores, a la creciente automatización de las empresas y a la mayor competencia que enfrentan los productos en el mercado. Esto ha traído consigo efectos en el modo en que las

empresas conducen sus negocios, lo que a su vez ha impactado profundamente a la contabilidad gerencial.

Lo mismo debe suceder en el papel que juega el contador público dentro de las empresas. El papel que tradicionalmente ha desempeñado como encargado del registro histórico de las operaciones que lleva a cabo una empresa con otros entes económicos y de preparar los estados financieros con el fin de reflejar su situación financiera a una fecha o período determinado.

El contador público gerencial, tiene que pasar a ser un pilar clave en la correcta medición del desempeño empresarial, en la toma de decisiones de la alta gerencia 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, cada vez más creciente y hostil.

Los funcionarios y ejecutivos empresariales, se encuentran actualmente en el proceso de buscar nuevas maneras de administrar y dirigir sus empresas. Sin embargo, no es solamente la magnitud de los cambios, lo que causa problemas a las organizaciones, sino la velocidad creciente con que éstos están transcurriendo. De hecho, los sistemas de contabilidad gerencial, surgieron para proveer información, dar apoyo a la dirección y control de las empresas, y para promover la eficiencia en la organización.

Hoy, la contabilidad está orientada a facilitar información útil, clasificada y analizada, necesaria y requerida, para la toma de decisiones gerenciales, así como para servir de herramienta de control en el manejo de las operaciones de una empresa gubernamental o privada. Este nuevo concepto de la contabilidad, exige una revisión de sus funciones y un replanteo en sus bases científicas, considerando como sus funciones: la planificación, el control presupuestal y el análisis de los costos.

Por las consideraciones expuestas, el objetivo del estudio fue analizar las características más importantes de la contabilidad de gestión y la posibilidad de implementación en las organizaciones.

## **Materiales y métodos**

El presente trabajo es una revisión bibliográfica, diseño no experimental, enfoque cualitativo y de nivel descriptivo, por cuanto se describirá el modelo de contabilidad de gestión para luego explicar cómo la contabilidad de gestión facilitará la efectividad en las áreas funcionales de la organización. Los materiales utilizados para la redacción de este documento de revisión, están constituidas por los artículos de revistas en materia empresarial, bibliografía especializada así como la experiencia profesional del autor. Es de mencionar también la búsqueda electrónica en la base de datos de google académico y páginas relacionadas con el tema principal del artículo.

## **Resultados y discusión**

### **Utilidad de la contabilidad de gestión en el proceso de control**

En la medida en que las organizaciones alcanzan una mayor dimensión se hace conveniente realizar una progresiva descentralización de las decisiones para permitir que las tareas operativas sean efectuadas por quienes están más en contacto con ellas. En este caso, al promoverse una mayor autonomía y discrecionalidad es necesario asegurar que su actuación sea coherente con los objetivos de la empresa. Igualmente, dado que la descentralización implica que la dirección tenga una menor información directa sobre el funcionamiento de cada unidad es necesario que existan mecanismos que permitan compensar la pérdida de información y control que se produce.

La Contabilidad de Gestión es el sistema de control formalizado por excelencia, a la vez es un instrumento que puede ser utilizado para facilitar el proceso de control a través de la elaboración y confección del presupuesto (proceso de

planificación) y del cálculo y análisis de las desviaciones (proceso de evaluación). Para ello es necesario conocer cuál es el resultado de cada una de los centros que componen la empresa.

Mediante la formulación de los objetivos y la elaboración de los presupuestos se señala cuál es el comportamiento hacia el que deben orientarse los miembros de la organización y se motiva para su logro (control a priori). Por otro lado, mediante el análisis de desviaciones se evalúa si este comportamiento ha sido congruente con los objetivos establecidos (control a posteriori).

Sin embargo, la eficacia de la contabilidad de gestión como instrumento de control requiere que se tenga en cuenta el contexto en el que aquella opera. En particular, debe diseñarse de forma coherente con las personas que componen la empresa, con la cultura de la organización y con su entorno y, especialmente, debe estar vinculada a la estrategia y a la estructura organizativa de la empresa.

### **Diseño de una contabilidad de gestión orientada al control**

La contabilidad de gestión de una empresa debe ser diseñada de acuerdo con las características de una empresa y, especialmente, en función de la estructura de control que se necesite.

La estructura de control implica la determinación para cada centro de responsabilidad de dos aspectos que son fundamentales para la realización del control. En primer lugar, el nivel de responsabilidad que tiene cada centro y, en segundo lugar, los indicadores de control que pueden permitir la medida de su actuación.

La estructura de control se diseña en función de la estrategia empresarial y, particularmente, de la estructura organizativa.

La definición y clarificación de la estructura organizativa es básica para poder diseñar la estructura de control y, a partir de ella, la contabilidad de gestión. Según cuál sea la estructura organizativa de una empresa, ya sea centralizada o

descentralizada, las características de la Contabilidad de Gestión deben ser necesariamente diferentes para adaptarse a aquella.

El control de los diferentes centros puede realizarse en base a alguno (o a la combinación entre ellos) de los siguientes aspectos: resultados (control por resultados), formalización del comportamiento (control burocrático) y mecanismos culturales de carácter no formal que promueven la identificación con los objetivos de la organización (control cultural). En cada uno de ellos la Contabilidad de Gestión asume un papel diferente.

Una vez hecho el análisis de la estructura organizativa y de los objetivos que se derivan de la formulación de la estrategia empresarial es necesario profundizar sobre el diseño de aquella estructura de control para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad que permita controlar de forma tanto global como específica la contribución y el comportamiento de cada uno de ellos respecto a sus objetivos específicos y al resultado global de la empresa. Se entiende por centro de responsabilidad una unidad organizativa que está dirigida por un responsable en quien se han delegado unas determinadas funciones y en quien se ha descentralizado un determinado nivel de decisión para lograr los objetivos que se le han formulado.

En todos los casos deben existir indicadores no financieros, ya sean cuantitativos o cualitativos, que complementen a los financieros y permitan completar el diseño de la estructura de control. Para es preciso definir las unidades de medida que serán utilizadas para determinar tanto sus objetivos iniciales como evaluar a posteriori su actuación. Esto se realiza en función de la identificación de las variables clave de la empresa en su conjunto y de cada centro en particular. Se entiende por variables clave aquellas áreas o actividades que de realizarse bien garantizan el éxito de una unidad.

Una vez identificada la variable clave se seleccionarán, a nivel global y de cada centro de responsabilidad, aquellos indicadores financieros y no financieros que permiten su seguimiento a través del Tabla de mando.

Desde la perspectiva del control de la actuación de cada centro es importante considerar que debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan al resultado y que, por tanto, están bajo su influencia. Cuando el control de la actuación se realiza en función del resultado medido en términos monetarios, se distinguen los siguientes tipos de centros según la naturaleza de sus variables controlables: de costos (ya sean de costos operativos o de gastos discrecionales), de beneficios y de inversión. Según cuál sea el nivel de responsabilidad de un determinado centro la Contabilidad de Gestión deberá tener unas características u otras.

### **El proceso de control a través de los presupuestos**

La Contabilidad de Gestión otorga gran importancia a la elaboración del presupuesto, proceso complejo en cuanto que implica la participación e integración de los diferentes niveles y centros de responsabilidad. A partir de él y de forma periódica, generalmente cada mes, la evaluación de la actuación de los distintos centros viene simplificada por el cálculo de las desviaciones entre el presupuesto y los resultados conseguidos.

La realización del proceso presupuestario permite: Formular explícitamente objetivos específicos y cuantificados en términos económico-financieros para cada centro de responsabilidad lo cual; y a su vez, permite: profundizar en el conocimiento de los objetivos individuales y organizativos que se espera alcanzar, anticipar resultados antes de que se produzcan, clarificar el comportamiento y el resultado esperado y guiar, por consiguiente, el proceso de decisión, motivar hacia el logro de los objetivos e integrar y coordinar a las diferentes personas y centros.

## **Conclusiones**

La práctica de la contabilidad de gestión con la finalidad de la toma de decisiones, exige la elaboración de un sistema de información adecuada a las diversas funciones tanto técnica, comercial, financiera, de seguridad y contables de la organización.

El incremento de la competitividad potencia la figura del cliente, provocando la necesidad de lograr su mayor satisfacción y poniendo de relieve la importancia de elementos tales como la calidad o la flexibilidad como objetivos estratégicos. Esta estrategia supone cambios en la gestión que implican el desarrollo de nuevos sistemas informativos que propone la contabilidad de gestión.

La posibilidad de integrar datos no financieros, la utilización de indicadores sobre calidad y carácter innovador del producto, servicio post venta, permite suministrar información que facilita la gestión del coste y provocan un desarrollo de la contabilidad den gestión en línea con la filosofía de gestión y la tecnología productiva.

La contabilidad de gestión con orientación estratégica, permite el control operativo y la gestión del coste con finalidad estratégicas, lo que implique una multiplicidad de datos y supone la consideración y la atención no solo a las técnicas y cálculo de los costes, si no también, a los contextos cultural y organizativo en que opera la empresa.

## **Referencias bibliográficas**

AECA (1990) Principios de Contabilidad de Gestión. El Marco de la Contabilidad de Gestión, Madrid; AECA



- Alcarria, J.J. y Martínez, M. (2003). Prácticas y usos de contabilidad de gestión. partida doble. Madrid, Núm. 144.
- Álvarez López, J. (1994). "La contabilidad directiva en el proceso de satisfacción y fidelización de la clientela", III Jornadas de contabilidad de gestión, AECA, Barcelona.
- Álvarez López, J., Blanco Ibarra, F.(1993): "La contabilidad de Dirección Estratégica en el Proceso Empresarial de Mejora Continua", Técnica Contable, vol. 45, núm. 540, pág. 769-800.
- Álvarez, J., Amat, j., Amat, o. y Balada, TJ. (1995). Contabilidad de gestión avanzada: Planificación, control y experiencias prácticas. Mc Graw Hill. Madrid.
- Amat, o. (1992). Costes de calidad y costes de no calidad. Barcelona.
- Amat, o. y Soldevila, p. (2000). Contabilidad y gestión de costes. Barcelona.
- Araujo Pinzón, p. (2003): Nuevo institucionalismo, teoría de la estructuración y cambio en los sistemas y prácticas de contabilidad de gestión: teorías y métodos de investigación. Revista española de financiación y contabilidad, 32(118), pp. 693-724.
- Gamboa Cáceres, t.; Arellano rodríguez, m.; nava Vásquez, y. (2003). Estrategias de modernización empresarial: procesos, productos y fuerza de trabajo. En: *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 8, No. 24, pp. 132-154, Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Iglesias, D. (2002). Consecuencias de la flexibilización del trabajo. En: *Revista de Sociología del Trabajo*, No. 2, pp. 9-27.
- Iranzo, c.; Bethencourt, I.; Lucena, h.; Sandoval, F. (1997). *Relaciones laborales al desnudo. Catálogo de equivocaciones en la competitividad venezolana*. CENDES. Caracas, Venezuela.

Iturra, c.; Massera, e.; morales, s. (2001). *Competitividad y relaciones laborales*. Uruguay.

Mendizábal, a. (2002). *Globalización y gestión del conocimiento en la empresa moderna*, disponible en: <http://monedahn.terra.com> (consulta: octubre 2 de 2017).

Mora Vanegas, c. (2004). *PYMES y competitividad* (mimeografiado). Caracas, Venezuela.

Recibido : 15/09/2018

Aceptado : 24/10/2018

Referencias:

Efraín Barrantes Sánchez

Efrainbs59@hotmail.com

951 946719941