

Ciencias económicas y empresariales

Artículo de investigación



## Una visión general acerca de la contabilidad de gestión

*An overview of management accounting*

*Uma visão geral sobre contabilidade de gestão*

Mizael Valdez-Requene <sup>i</sup>  
[mvaldezrequene@gmail.com](mailto:mvaldezrequene@gmail.com)  
Ingrid T. Nazareno-Véliz <sup>ii</sup>  
[ingridnazv@gmail.com](mailto:ingridnazv@gmail.com)  
Domitilo Tóala-Preciado <sup>iii</sup>  
[domiliotp2016@gmail.com](mailto:domiliotp2016@gmail.com)

**Recibido:** 29 de agosto de 2016 \* **Aceptado:** 25 de noviembre de 2016 \* **Publicado:** 6 de marzo 2017

<sup>i</sup> Magister en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Licenciado en Administración de Empresas, Docente de la Universidad Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador.

<sup>ii</sup> Magister en Administración de Empresas, Ingeniero en Banca y Finanzas, Tecnólogo en Banca y Finanzas, Docente de la Universidad Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador.

<sup>iii</sup> Magister en Administración de Empresas, Ingeniero Zootecnista, Docente de la Universidad Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador.

## Resumen

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuesto por la administración y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades realizadas en las aéreas de las empresas con el fin de alcanzar los objetivos propuesto. A tales efectos se realizó una investigación con la finalidad de estudiar la contabilidad de gestión como elemento clave de la administración de las organizaciones que permitan detectar errores y corregirlo en su debido momento.

**Palabras clave:** gestión; contabilidad; contabilidad de gestión; toma de decisiones.

## Abstract

The current task of the administration is to interpret the objectives proposed by the administration and transform it into organizational action through the planning, organization, direction and control of all the activities carried out in the airlines of the companies in order to achieve the proposed objectives. To this end, an investigation was carried out with the objective of studying management accounting as a key element of the administration of organizations that allow detecting errors and correcting them in due course.

**Key words:** management; accounting; management accounting; decision making.

## Resumo

A tarefa de gestão é interpretar os objetivos de gestão propostas e transformá-lo em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle todas as atividades nas áreas de negócio, a fim de alcançar os objetivos propostos. Para este efeito, um inquérito a fim de estudar contabilidade gerencial como um elemento-chave da gestão das organizações para detectar e corrigir erros em devido tempo ocorreu.

**Palavras chave:** gestão; contabilidade; contabilidade gerencial; tomada de decisão.

## **Introducción**

Hasta mediados de los setenta, los instrumentos de gestión se basaban, sobre todo, en los modelos de costes convencionales, destinados principalmente a la obtención del resultado económico de la empresa. Esto venía justificado porque el entorno de trabajo era estable y poco vulnerable ante las variables del ambiente. Sin embargo, según Hayes y Pisano (1994), desde la segunda mitad de los setenta este contexto ha experimentado cambios significativos. (João Lunkes R. 2012).

Dichos cambios no sólo están relacionados con variables de tipo interno, como la evolución en los sistemas productivos de las empresas, sino con el entorno, que ha pasado de ser estable y predecible, a dinámico y turbulento, con la globalización de la economía, la crisis en los mercados financieros, y con cambios cada vez más rápidos y profundos, que afectan a las empresas en proporciones jamás vistas, y que requieren nuevos tratamientos y mejores técnicas en sus procesos de producción. Los avances tecnológicos altamente sofisticados, la producción especializada y la orientación hacia el consumidor final obligan a las empresas a producir a un menor coste y, a su vez, a fabricar productos con una mayor diferenciación, pues el poder de negociación de los clientes y proveedores cada vez es mayor. Todo ello obliga a las empresas a mejorar su capacidad de adaptación al entorno, siendo ésta una característica indispensable para su supervivencia. Esta rápida capacidad de adaptación se hace aún más crucial y vital cuando el entorno es turbulento, incorporando los procesos de toma de decisiones a cualquier nivel en la organización. (João Lunkes R. 2012).

## **Antecedentes**

Los últimos años han estado marcados por grandes crisis y sucesos en el mundo, estos han sido de índole económica, políticos, sociales, culturales, los que han influido en las condiciones en que las organizaciones desarrollan sus actividades; provocando la necesidad de que las organizaciones se adapten a las exigencias del nuevo entorno en que tienen que funcionar y transformen sus estructuras y formas de actuación, con el objetivo además de poderse enfrentar a la competencia. Los cambios a nivel empresarial están vinculados a la Estrategia, la Cultura y la Gestión. Para poder

---

Una visión general acerca de la contabilidad de gestión

---

realizar una contextualización se hace necesario remontarse hasta las raíces primarias del término gestión y los aspectos relacionados con este." (Contabilidad de gestión. 2017).

En términos generales los conceptos de gestión, administración y gerencia, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término managements es traducido como administración pero también como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. En el glosario del CINDA, por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración." (Contabilidad de gestión. 2017).

Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar". A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión. A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración que la consideran más interna, más de manejo de los existente o de lo funcional. Algún conferencista hacía un símil con la famosa alusión bíblica: "Al administrador le dan tres denarios y conserva tres denarios. Al gerente le dan tres y devuelve más". (Contabilidad de gestión. 2017).

La definición de gestión que podremos encontrar en cualquier libro o texto informativo acerca de esta herramienta de administración dice que básicamente la gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, en este caso, de empresas. (Definición de gestión precisa y acertada. 2016).

Más específicamente, la definición de gestión nos indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. Se plantea que la gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial. (Definición de gestión precisa y acertada. 2016).

Con una connotación más actualizada la gestión es planteada como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización". En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

### **Evolución de la contabilidad de gestión**

El perfeccionamiento de los sistemas informativos ha sido una consecuencia del desarrollo y la complejidad alcanzados por la actividad económica, lo cual ha repercutido también en los criterios a seguir por los especialistas contables en las diferentes etapas en que se enmarca ese desarrollo. (López Rodríguez M. 2011).

La Contabilidad juega un papel decisivo dentro del sistema informativo de una empresa, sus objetivos están orientados hacia la comunicación de información útil a los distintos usuarios de la misma. (López Rodríguez M. 2011).

La información económico-financiera de la empresa, tiene interés tanto para uso interno como externo y la Contabilidad toma en consideración ambos aspectos, existiendo por lo tanto, dos tipos de usuarios con necesidades diferentes de información: usuario externo e internos. (López Rodríguez M. 2011).

Teniendo en cuenta estos aspectos, o sea, atendiendo al destino de la información económico-financiera de la empresa, la Contabilidad se clasifica en Contabilidad Financiera y Contabilidad de Gestión. (López Rodríguez M. 2011).

La Contabilidad Financiera se ocupa de la clasificación, anotación e interpretación de las transacciones económicas, con vistas a la preparación de los Estados Financieros encargados de reflejar los resultados económicos-financieros de la empresa al finalizar un período de operaciones. (López Rodríguez M. 2011).

Esta información no brinda a la dirección magnitudes significativas, tales como, el costo de los diferentes productos, la rentabilidad de cada uno de ellos, la eficiencia en la utilización de la mano de obra, entre otros; que puedan ser útiles para llegar a conclusiones significativas, limitación que

dio origen a la Contabilidad de Gestión, encargada de la acumulación y el análisis de información oportuna y relevante para la toma de decisiones. (López Rodríguez M. 2011).

### **Definición de contabilidad de gestión**

Es la aplicación de las técnicas y conceptos contables para procesar los datos económicos, históricos y estimados de una entidad, con el fin de apoyar la toma de decisiones gerenciales, y para elevar el nivel de eficiencia y eficacia administrativa, mediante el establecimiento de planes con base en objetivos económicos racionales. El contenido de la contabilidad de gestión se determina por las exigencias informativas que demanda el control directivo. Suele ser analítica, por centros de producción, líneas de negocio, líneas de producto, etc. (Definición de contabilidad de Gestión. 2016)

### **Aspectos de la contabilidad de gestión**

- De la evolución de la contabilidad de costes surge la contabilidad de gestión para afrontar las mayores demandas informativas de la empresa moderna.
- La contabilidad de gestión se ocupa de la captación, medición y valoración de la circulación interna de la empresa, así como de su racionalización y control, con el fin de suministrar a los diferentes estamentos directivos de la organización la información suficiente y relevante para la toma de decisiones.
- Una empresa que tiene desarrollada una contabilidad de gestión, necesariamente debe tener una contabilidad de costes.
- Los nuevos métodos de gestión (JIT, calidad total, fabricación flexible, BPR, TI, etc.) introducen factores adicionales en la determinación y control de costes, por lo que deberán basarse en una información más amplia que la proporcionada por la contabilidad de costes.
- El contenido de la contabilidad de gestión responde a las mayores exigencias informativas para la toma de decisiones en entornos de creciente turbulencia e incertidumbre.

---

Una visión general acerca de la contabilidad de gestión

---

- Los modelos de contabilidad de gestión se elaboran condicionados por el objetivo (único o múltiple) de información que se quiere alcanzar para apoyar la adopción de decisiones de los órganos directivos.
- La utilización de técnicas como la gestión de los costes por actividades permiten a la contabilidad de gestión una mejor racionalización del coste y posibilitan la formulación de juicios de valor para apoyar la toma de decisiones que tienden a incrementar la eficiencia de la empresa; por ejemplo:
  - Suprimir actividades que implican costes, pero no añaden valor para el cliente.
  - Optimizar las actividades (primarias y de apoyo) que generan valor para el usuario de productos y servicios.
  - Aceptar o rechazar pedidos, basándose en los ingresos y costes adicionales, capacidad disponible, etc. (El marco de la contabilidad de gestión. 2000).

Bullones L M. (2014) plantea que el concepto de que la contabilidad solo era un registro de los hechos, ha cambiado notablemente pues ha pasado hacer una herramienta intrínseca de información para la toma de decisiones y de no cumplirse esta característica, la contabilidad pierde su razón de ser.

La AECA (1990) señala que la Contabilidad de Gestión es una rama de la Contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales.

El proceso evolutivo experimentado por la Contabilidad de Gestión continúa desempeñando actualmente un papel integral, al poner énfasis en la relación entre el sistema informativo para la gerencia y el proceso de toma de decisiones.

López Rodríguez M. (2011) plantea que los criterios planteados por diferentes autores y los estudios realizados sobre la evolución de la Contabilidad de Gestión, permiten afirmar que la misma ha

---

Una visión general acerca de la contabilidad de gestión

---

estado íntimamente relacionada con el desarrollo de la gestión empresarial y con los objetivos de las organizaciones en cada etapa del desarrollo económico, en función de lo cual la información contable con fines internos, ha jugado un importante papel, pudiéndose resumir como sus principales propósitos los siguientes:

- La valuación de inventarios y determinación de utilidades.
- La planeación y el control de las operaciones empresariales.
- Como instrumento de dirección para la toma de decisiones.

### **Papel de la contabilidad de gestión en la planeación**

La actividad de planeación ha cobrado gran importancia y es vital en la actualidad debido al desarrollo tecnológico la economía cambiante el crecimiento acelerado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante. (Bullones L M. 2014).

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad de gestión es la de operación que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un tiempo establecido, básicamente en la operación de las empresas, usando diferentes herramientas tales como el presupuesto el modelo costo - volumen - utilidad. (Bullones L M. 2014).

El papel que ejerce la contabilidad de gestión es más notable en la planeación a corto plazo, la información generada por la contabilidad de gestión es importante en la planeación estratégica. (Bullones L M. 2014).

### **La contabilidad de gestión en la organización empresarial**

El entorno en que se desenvuelven la mayoría de organizaciones empresariales obliga a sus dirigentes 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. (Mayor Gamero J G. 2015).

Es indudable que el mundo actual ha experimentado grandes y profundos cambios en los últimos años debidos, entre otros factores, a la creciente automatización de las empresas y a la mayor

---

Una visión general acerca de la contabilidad de gestión

---

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. (Mayor Gamero J G. 2015).

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. (Mayor Gamero J G. 2015).

Los avances de la contabilidad gerencial, están ligados al movimiento de dirección científica. Para promover el empleo eficiente de la mano de obra y materiales, se establecieron estándares físicos, como el nivel de mano de obra y materiales, que a su vez son fácilmente convertibles en costos. (Mayor Gamero J G. 2015).

Los entornos de la Contabilidad Gerencial, no sólo comprenden los costos totales y los resultados financieros, sino principalmente los análisis de la actividad operativa empresarial, tales como la cadena de valores que es el conjunto de actividades interrelacionadas, creadoras de valores y que en los procesos de producción van desde la obtención de las materias primas, hasta el producto terminado a entregarse al consumidor, con lo cual se tiene la opción de reforzar aquellas actividades que produzcan un mayor valor agregado y eliminarse las que no lo dan. En éste contexto, se considera a cada compañía como parte de la cadena de actividades, creadoras de valores. (Mayor Gamero J G. 2015).

La contabilidad de gestión en una empresa, se elabora por áreas o centros de responsabilidad, identificándose las diferentes líneas o centros con una función comercial, administrativa, o de producción. (Mayor Gamero J G. 2015).

La contabilidad de gestión, evalúa y controla el desarrollo del plan principal o estratégico, con sus variaciones o desviaciones, así como las recomendaciones que conlleven a tomar acción sobre medidas correctivas necesarias, en este sentido la efectiva comunicación entre todos los niveles de la gerencia, es importante, de tal forma que todas las operaciones puedan ser coordinadas para conseguir los objetivos trazados en el plan operativo y el plan estratégico. Una parte importante de

la comunicación son los reportes de contabilidad, que la gerencia usa en las operaciones de planeamiento y control. (Mayor Gamero J G. 2015).

### **La contabilidad de gestión como herramienta en la toma de decisión**

La contabilidad de gestión está adquiriendo cada vez más fuerza en las empresas, debido a la gran competitividad, cambio en el entorno empresarial, internacionalización y globalización de los mercados así como la rapidez con que se producen los cambios en las informaciones. (Esteban Salvador L. 1998).

Según se ha citado la contabilidad de gestión se desarrolla principalmente para cubrir las limitaciones de la información financiera antes determinados aspectos claves, imprescindibles para la toma de decisiones. A la hora de tomar cierto tipo de decisiones especialmente en la empresas industriales, la contabilidad financiera no proporciona la información suficiente y necesaria, y en muchos casos la información tomada de la contabilidad financiera no es la más adecuada, al tener que ajustarse en su elaboración en los principios contables generalmente aceptados. (Esteban Salvador L. 1998).

Un requisito importante que no siempre se ha tenido en cuenta para elaborar la información es saber que necesidades de información tienen las personas que van hacer uso de ellas. La contabilidad de gestión ha ido evolucionando con el tiempo y actualmente se están tomando las mencionadas necesidades como punto de referencia preferente. (Esteban Salvador L. 1998).

Hechas las consideraciones anteriores la contabilidad es la herramienta principal para el control de las operaciones realizadas por las empresas. Las actividades económicas fluyen en un proceso contable que produce un tipo de información que es utilizada por diferentes usuarios, como gerentes, directores, accionistas, proveedores, clientes, entidades financieras y entidades del gobierno, para la toma de decisiones.(La contabilidad como herramienta de gestión. 2013).

### **Tendencias de investigación en contabilidad de gestión en Iberoamérica**

En Iberoamérica, la investigación en contabilidad de gestión ha tenido una evolución particular que no necesariamente avanza al mismo ritmo de la generalidad de tendencias internacionales.

---

Una visión general acerca de la contabilidad de gestión

---

Los enfoques y tendencias internacionales en contabilidad de gestión son diversos y coexisten en un conjunto de investigaciones que referencian diferentes vertientes teóricas, asumen presupuestos epistemológicos divergentes y trabajan metodologías que se adecúan a los distintos problemas disciplinares. Un enfoque altamente utilizado es el desarrollado con la idea de que las investigaciones en contabilidad de gestión se acerquen a estudios aplicados a las realidades empresariales, el proceso consiste en usar nuevas construcciones conceptuales para modificar aspectos críticos de las organizaciones y de la administración, lo cual posibilita a los investigadores de los procesos administrativos el desarrollo y la comprobación de construcciones conceptuales en las organizaciones actuales. Este enfoque en la contabilidad de gestión es altamente reconocido y supuso un cambio de enfoque en la investigación, al configurarse como una nueva línea que en el contexto iberoamericano, en especial en España se ha tratado de estudiar e implementar.

Los esfuerzos de investigación en contabilidad de gestión en Iberoamérica son jalonados por España, Brasil, Venezuela y México también han impulsado las tendencias emergentes e incipientes en contabilidad de gestión en los países diferentes a España. Esto indica que la contabilidad de gestión en los países diferentes a España es una disciplina emergente, que intenta consolidarse en algunos casos y es casi inexistente en otros. (Salgado-Castillo, J. 2011).

Según Salgado Castillo J. (2011) la integración iberoamericana es importante para el desarrollo de la contabilidad de gestión.

### **Consideraciones finales**

La contabilidad de gestión es vital en las organizaciones ya que es una herramienta por excelencia que facilita el proceso administrativo.

Uno de los objetivos primordiales de la contabilidad de gestión es entregar a los altos directivos de la empresa la información indispensable como herramienta útil para una correcta y acertada en la toma de decisiones que le permitan lograr las metas, objetivos y grado de responsabilidad, como también controlar las responsabilidades del personal a su cargo.

## Referencias bibliográficas

BULLONES L M. 2014. Introducción a la contabilidad de gestión. [Consulta 25 junio 2016]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/Anamariabullones/introduccion-a-la-contabilidad-de-gestion>

Contabilidad de gestión [sitio web]. Enciclopedia Colaborativa. Cubana EcuRed. [Consulta 25 junio 2016]. Disponible en: [https://www.ecured.cu/Contabilidad\\_de\\_gesti%C3%B3n](https://www.ecured.cu/Contabilidad_de_gesti%C3%B3n)

Definición de gestión precisa y acertada [sitio web]. 2016. [Consulta 25 junio 2016]. Disponible en: <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>

Definición de contabilidad de Gestión [sitio web]. 2016. [Consulta 25 junio 2016]. Disponible en: <http://www.definicion.org/contabilidad-de-gestion>.

ESTEBAN SALVADOR L. 1998. La contabilidad de gestión como herramienta en la toma de decisión. [Consulta 25 junio 2016]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/229732.pdf>

JOÃO LUNKES R, RIPOLL FELIU V, SILVA DE ROSA F. 2012. Un estudio de artículos sobre contabilidad de gestión en Revistas de Lengua Española RIGC X (19). Disponible en: [www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/Nº\\_19/Rogério\\_Joao\\_Lunkes](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/Nº_19/Rogério_Joao_Lunkes)

LÓPEZ RODRÍGUEZ M. 2011. La Contabilidad de Gestión: evolución y particularidades. [Consulta 25 junio 2016]. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/6155/Contabilidad-Gestion-evolucion-particularidades.html>

La contabilidad como herramienta de gestión [sitio web]. 2013 [Consulta 25 junio 2016]. Disponible en: <http://gestion.pe/tendencias/contabilidad-como-herramienta-gestion-2075693>

El marco de la contabilidad de gestión [sitio web]. 2000 [Consulta 25 junio 2016]. Disponible en: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/01.htm>

Una visión general acerca de la contabilidad de gestión

---

MAYOR GAMERO J G. 2015. La Contabilidad de Gestión en la Organización Empresarial [Consulta 25 junio 2016]. Disponible en: <https://mef.gob.pe/en/...contabilidad.../1789-correspondencia-contable-con-la-realida...>

SALGADO-CASTILLO, J A. Tendencias de investigación en contabilidad de gestión en Iberoamérica (1998-2008). Cuad. Contab. 12(30), pp.273-305. ISSN 0123-1472. [Consulta 25 junio 2016]. Disponible en:

<[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-14722011000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722011000100011&lng=en&nrm=iso)>.