



**Universidad**  
**Zaragoza**

# Trabajo Fin de Grado

Análisis de la influencia de la contabilidad en la toma de decisiones empresariales.

Analysis of the influence of accounting on business decision making.

**Autor/es**

Raquel Asín Fabre

Director/es

**Dr. D. Carlos Javier Sanz Santolaria**

Facultad de Ciencias Sociales y del  
Trabajo Grado en Relaciones Laborales y  
Recursos Humanos

2024

## ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Marco teórico .....</b>	<b>3</b>
2.1 Concepto y función de la contabilidad empresarial.....	3
2.2 Cómo llevar a cabo la contabilidad empresarial:.....	3
2.3 Importancia de la contabilidad en la toma de decisiones .....	4
2.4 Teorías relevantes sobre la relación entre contabilidad y decisiones empresariales .....	5
<b>3. Impacto de la contabilidad en las decisiones financieras .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Uso de ratios financieros para evaluar la salud financiera de la empresa. ....</b>	<b>9</b>
<b>5. Contabilidad de gestión y toma de decisiones operativas. Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas para la planificación y el control.....</b>	<b>13</b>
<b>6. Aspectos éticos y de responsabilidad social en la contabilidad y las decisiones empresariales. ....</b>	<b>16</b>
6.1 Consideraciones éticas en la presentación de información financiera.....	16
6.2 Impacto de las decisiones empresariales en la sociedad y el medio ambiente .....	17
<b>7. Ejemplos prácticos de distintas empresas.....</b>	<b>20</b>
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>22</b>
<b>9. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>24</b>

## **RESUMEN**

Este trabajo analiza el impacto de la contabilidad en las decisiones empresariales, destacando su papel fundamental a la hora de proporcionar información precisa y fiable. La contabilidad no sólo es esencial para medir, procesar y comunicar información financiera, sino que también ayuda en la planificación, el control y la rendición de cuentas. Estudio de las principales herramientas contables, como los estados financieros y el análisis de costes, y su aplicación práctica en la toma de decisiones estratégicas y operativas. Además, se evalúa el impacto de la contabilidad en la transparencia y la responsabilidad corporativa, realizándose mejoras y recomendaciones para optimizar su uso en la toma de decisiones empresariales. El objetivo final es demostrar cómo una adecuada gestión contable puede diferenciar a una empresa, mejorar su competitividad y su sostenibilidad a largo plazo.

### **Términos Claves**

1. Contabilidad empresarial
2. Toma de decisiones
3. Estados financieros
4. Transparencia corporativa
5. Responsabilidad social

## **ABSTRACT**

This work analyzes the impact of accounting on business decisions, highlighting its fundamental role in providing accurate and reliable information. Accounting is not only essential for measuring, processing and communicating financial information, but also helps in planning, control and accountability. Study of the main accounting tools, such as financial statements and cost analysis, and their practical application in making strategic and operational decisions. In addition, the impact of accounting on transparency and corporate responsibility is evaluated, making improvements and recommendations to optimize its use in business decision-making. The final objective is to demonstrate how adequate accounting management can differentiate a company, improve its competitiveness and its long-term sustainability.

### **Key Terms**

1. Business accounting
2. Decision making
3. Financial statements
4. Corporate transparency
5. Social responsibility

## 1. Introducción

Tal y como dice el título de este trabajo la contabilidad es una herramienta muy importante en todo el proceso de las decisiones empresariales, ya que juega un papel fundamental. Esta herramienta nos proporcionará mucha información que nos servirá tanto a corto plazo como a largo plazo.

Por otro lado lo podemos considerar un método de diferenciación para las empresas que buscan mantenerse competitivas y sostenibles a largo plazo debido a que las empresas que lleven una buena gestión de la contabilidad tomarán mejores decisiones en el momento oportuno, que las empresas que no lo consideran tan importante. El hecho de la diferenciación se debe a que las empresas deben basar sus decisiones en información precisa y fiable, la cual nos la proporciona la contabilidad, permitiendo evaluar la situación financiera, el rendimiento y las perspectivas futuras de la organización.

Para otro de los aspectos que la contabilidad es fundamental es para medir, procesar y comunicar información financiera que es imprescindible para la planificación, el control y la toma de decisiones. Además, cumple una función vital en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y la transparencia ante los stakeholders, como inversores, empleados y entidades regulatorias lo que nos servirá para que se cree un ambiente de confianza tanto para los agentes internos y externos de la organización.

Este trabajo tiene múltiples objetivos, pero el principal es el análisis de la importancia de la contabilidad en la toma de decisiones empresariales y el análisis de cómo la información contable influye en las decisiones estratégicas y operativas dentro de la empresa.

Otros de los objetivos, no menos importantes, son la identificación de las principales herramientas contables más comunes, como estados financieros, análisis de costes y presupuestación, y su aplicación práctica en la toma de decisiones; la evaluación del papel de la contabilidad en la transparencia y responsabilidad corporativa investigando cómo la contabilidad contribuye a la rendición de cuentas y la transparencia en las empresas, y cómo estas prácticas afectan la confianza de los grupos de intereses y el cumplimiento regulatorio; por último, proponer mejoras y recomendaciones para optimizar el uso de la información contable en la toma de decisiones sugiriendo estrategias y prácticas que las empresas pueden adoptar para mejorar la calidad y el uso de la información contable, con el objetivo de tomar decisiones más informadas y efectivas.

Por todo lo introducido en este trabajo encontraremos una parte de marco teórico donde encontraremos los conceptos básicos que debemos de tener claros para entender la base de la contabilidad y la intención de este trabajo. Los conceptos están relacionados con “la contabilidad empresarial”, los cuales explican cómo llevarla a cabo y su importancia en la toma de decisiones.

Por otro lado explicaremos el impacto de la contabilidad en las decisiones financieras, el uso de los ratios financieros para evaluar la salud financiera de la empresa y las herramientas que nos resultan útiles para la planificación de las decisiones de las empresas.

Por último expondremos la ética a la hora de presentar los estados financieros de una manera organizada y controlada y ejemplos prácticos de empresas reales que han aprovechado las oportunidades en momentos económicos débiles y como lo han aprovechado para poder salir adelante.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Concepto y función de la contabilidad empresarial

La contabilidad empresarial, es una herramienta muy fuerte de trabajo, que sirve para registrar las operaciones comerciales de la empresa, desde sus inicios hasta el cierre de esta, o por periodos determinados de tiempo, es decir, acompaña en cada paso que dan las empresas.

Los objetivos de esta contabilidad empresarial son muy importantes para el empresario por una serie de motivos:

- Permite establecer si el negocio está dando pérdidas o ganancias. Gran parte de las pequeñas empresas que no llevan cuentas, están dando pérdidas y acumulando deudas sin que sus dueños puedan darse cuenta.
- Le permite cotizar correctamente, es decir si está o no en posibilidades de hacer una determinada compra o inversión, ya que le suministra la información necesaria para efectuar presupuesto y estudiar recortes de gastos que no sean tan imprescindibles en el caso que sea necesario.
- Le ayuda a tomar otras medidas que le permita aumentar la utilidad y el crecimiento del negocio, tratando siempre de ofrecer la atención al mayor número de clientes para hacer más próspero su negocio.
- Le da la información necesaria para controlar el costo de materia prima, permitiéndole detectar desperdicios o faltantes.
- Las cuentas son básicas para un control efectivo de inventarios, permitiendo en cualquier momento saber realmente todo lo que posee o si necesita comprar y en qué cantidades.
- Le da información y control sobre los gastos de mano de obra, servicios, transporte, etc., es decir que podemos saber cuánto hemos gastado en estos servicios.
- Le proporciona valiosa información sobre las ventas por productos y servicios, permitiéndole una apreciación real del mercado. Si lo que se ofrece está de acuerdo con lo invertido, con el precio fijado y si puede entrar a competir en el mercado.
- Al tener información exacta sobre el negocio la asesoría de personas externas se hace más afectiva.

### 2.2 Cómo llevar a cabo la contabilidad empresarial:

Se trata de resaltar y demostrar la importancia que para el empresario tiene, organizar la información contable de su empresa a través de un sistema simple, pero preciso y seguro para observar si se cumplen los objetivos que hemos mencionado anteriormente.

En primer lugar, debemos explicar las partes de una cuenta, estas son:

- **Debe:** registra los ingresos, bienes, servicios o valores recibidos por la empresa.
- **Haber:** registra todos los bienes, servicios o valores entregados por la empresa.
- **Saldo:** diferencia entre el debe y el haber.

En segundo lugar, otra de las herramientas muy importantes de la contabilidad empresarial es el Balance General, el cual podemos definir como un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe y de lo que realmente le pertenece a su propietario, en una fecha determinada. Otro de los aspectos que puede observar es la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

Las partes que conforman el Balance son:

- **Activo:** es todo lo que la empresa tiene y posee valor:
  - El dinero en caja bancos
  - Cuentas por cobrar a los clientes
  - Los inventarios
  - Las máquinas y equipos
  - Los vehículos
  - Los muebles y enseres
  - Las construcciones y terrenos.
  - Entre otros
- **Pasivo:** es todo lo que la empresa debe o tiene que pagar:
  - Cuentas por pagar
  - Anticipos
  - Obligaciones Bancarias
  - Hipotecas por pagar
  - Documentos por pagar
  - Otros
- **Patrimonio:** es lo que le pertenece a la empresa a la fecha de realización del balance. Dentro del Patrimonio se encuentran el Capital que es el aporte inicial hecho por los accionistas o dueños de la empresa para poner en funcionamiento la misma.

$$\text{PATRIMONIO} = \text{ACTIVOS} - \text{PASIVOS. (Navarrete de Delgado, 1992)}$$

### ***2.3 Importancia de la contabilidad en la toma de decisiones***

La contabilidad es fundamental porque todas las empresas necesitan llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. Esto permite alcanzar mayor productividad y un mejor aprovechamiento del patrimonio. Además, los servicios contables son esenciales para obtener información de carácter legal.

Aunque la contabilidad ha avanzado notablemente en el ámbito empresarial, su función es vital en todas las áreas de nuestra sociedad. Una persona debe explicar sus ingresos y presentar una declaración de renta. Además, frecuentemente necesita proporcionar información contable personal para comprar un automóvil o una casa, recibir una beca, obtener una tarjeta de crédito o conseguir un préstamo bancario. Las grandes compañías por acciones son responsables ante los accionistas, las agencias gubernamentales y el público. El gobierno, los estados, las ciudades y los centros educativos utilizan la contabilidad como base para controlar los recursos y medir los logros.

La contabilidad es igualmente esencial para la operación exitosa de negocios, universidades, comunidades, programas sociales y ciudades. Todos los ciudadanos necesitan cierto conocimiento de contabilidad para actuar inteligentemente y enfrentar los retos que les impone la sociedad.

Un gerente comercial u otra persona en posición de tomar decisiones que carezca de conocimientos de contabilidad, probablemente no apreciará hasta qué punto la información contable se basa en estimaciones más que en mediciones precisas y exactas.(Vera Franco et al., 2016)

## ***2.4 Teorías relevantes sobre la relación entre contabilidad y decisiones empresariales***

La contabilidad se ha preocupado por el estudio de cómo se toman decisiones no sólo en el ámbito financiero si no en la función de la información en el proceso de decisiones consistiendo en reducir el nivel de incertidumbre. Cuanto mayor sea la información que apoya una estimación contable resultante de la planificación, más precisa es esa estimación y menor será la incertidumbre.

La mayoría de las personas que tienen la responsabilidad de tomar decisiones intentan hacerlo en el marco de la racionalidad, aunque no siempre es posible, debido a que se enfrentan al mundo real, muy complejo, donde las limitaciones de información, tiempo y la incertidumbre pueden restringirla. La teoría de la toma de decisiones es en gran parte prescriptiva, es decir, indica los pasos que debe seguir quien toma una decisión si quiere que ésta sea racional.

En los últimos años se ha tenido interés en una teoría descriptiva de la toma de decisiones que analiza la forma en que la gente las toma en realidad, lo que impide tomarlas racionalmente y en qué condiciones las hará relativamente racionales, este enfoque aún requiere considerable desarrollo y necesita extenderse del nivel individual al de la organización.

La organización busca mantener el equilibrio entre la conducta que determina las posiciones de las personas y la estructura de valores y creencias compartidas entre ellas, que imponen un cierto orden entre los individuos y las dinámicas propias de las organizaciones que mantienen relaciones permanentes con otros sistemas; de esta manera, tratan de resolver los problemas de modo racional tratando de minimizar los riesgos entre estos dos niveles de influencia.(Estrada Gallego et al., 2007)

En primer lugar encontramos el primer nivel de influencia donde Herbert A. Simon señala que las organizaciones se basan no en uno, sino en dos modos de división del trabajo y de especialización. Además de la especialización horizontal, también es clara una especialización vertical; es en ésta donde se basa en el poder más que en el trabajo; las tareas son más o menos tareas de actuación o de decisión. Simon también explica que cuanto más elevado es el rango, más consiste su tarea en tomar decisiones y menos actuaciones reales se desarrollan. Por lo tanto, la toma de decisiones se divide de manera que el rango superior establezca las líneas más amplias de la política, mientras que los administradores de grado inferior llevan esta política a decisiones más detalladas, que de alguna manera se sustentan en el comportamiento de los poderes y micropoderes que se dan en las organizaciones.(Etzione Amitai, 1972)

Bajo esta mirada March y Simon examinan la toma de decisiones en la organización, al investigar la conducta plantean en qué condiciones intenta una organización cambiar su conducta buscando formas más racionales



de servir a sus fines. Exponen que las organizaciones buscan la conducta racional bajo el supuesto de que éstas buscan una solución satisfactoria más que una solución óptima, es decir que de alguna manera se busca la solución óptima a través de la solución de problemas que no satisfacen del todo a la dirección, buscando siempre la perfección. (March, 1987)

Estos autores exponen que las divisiones de investigación y desarrollo en una organización se estructuran deliberadamente para habilitar a la organización y continuar la capacidad investigadora, aunque la mayor parte de los miembros de la organización estén completamente satisfechos; de tal manera que éstas no mueven la organización para que funcione razonablemente bien; por el contrario, todo su esfuerzo está dirigido para encaminar a la organización a niveles más altos de satisfacción; en este sentido, la organización se autocontrola a través de mecanismos cada vez más adecuados para servir a una serie de fines, y no al instrumento que haga más felices a los participantes.

En el proceso evolutivo de la contabilidad se han presentado postulados que van desde la protección de los intereses del propietario hasta la utilidad de la información para la toma de decisiones, en el cual uno de sus objetivos es la de suministrar información económica, de carácter cuantitativo, que resulte útil en la toma de decisiones. (ZEEF, 1984)

«La A.A.A. (1966) define a la contabilidad como el proceso de identificar, medir y comunicar la información económica que permite juicios y decisiones informadas a sus usuarios. Bajo esta óptica, los objetivos de la contabilidad consisten en suministrar información para una amplia gama de propósitos, entre los que se encuentran la toma de decisiones relativas al uso de los recursos limitados, incluida la identificación de las áreas cruciales de decisión y la determinación de objetivos y fines, así como la dirección y control efectivos de los recursos humanos y materiales de la organización, junto con la evaluación y control de la utilización de los recursos confiados a la entidad y facilitar las funciones y controles sociales». (Tua Pereda, 1995a)

Este enfoque tiene como objetivo que la información contable sea útil para la toma de decisiones y no sólo sirva para evaluar el proceso de medición de la utilidad operacional; su metodología de trabajo se basa en la investigación empírica, por lo tanto, se producen estados contables de propósito general preparados con bases distintas a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Se evidencian cambios en las bases de valuación de los recursos, la unidad de medición, en la oportunidad del registro del reconocimiento de los ingresos y de la utilidad. (Estrada Gallego et al., 2007)

También orienta el contenido de la información a las necesidades de los usuarios, asumiendo que su principal requerimiento es el apoyo informativo a la toma de decisiones. «La ampliación del concepto de usuarios de la información financiera y la discusión de sus objetivos, han tenido como consecuencia el incremento de la información exigida a la empresa a todos los niveles. Existen también otras causas para explicar este aumento o, quizás, otras interpretaciones de un mismo hecho. Sin duda, una de ellas es el auge del concepto de responsabilidad social de la empresa». (Tua Pereda, 1995b)

### 3. Impacto de la contabilidad en las decisiones financieras

Los estados financieros toman el rol de mostrar toda la información necesaria para la toma de decisiones a través de los **rubros** que integran los estados financieros. El desempeño de un negocio se conoce a través del análisis de sus estados financieros y esa información ayuda a la toma de decisiones porque comprenden todos los datos financieros, económicos y contable sobre las actividades pasadas y permiten proyectar con mayor certeza el futuro de la organización.

Empezamos con analizar las normas, leyes, decretos, legislación nacional, legislación local empresarial que se rige para la creación de la información financiera. Una vez que tengamos esta información se procede a interpretar y llevarla al campo de la empresa donde se desea aplicar.

Ya en la empresa se pretende analizar los procedimientos de registros contables que se realizan dentro de la empresa, principios contables que se manejan, conocimientos de cada uno de los colaboradores del departamento encargado de la información financiera y del control interno relacionado con el tratamiento de la información.

Es muy importante tener a un personal idóneo capaz de realizar análisis e interpretaciones de las normas y una directiva con buenos conocimientos para que la empresa no tenga problemas porque si la persona que toma las decisiones no los tiene podría ser una de las razones por las que la empresa no estaría tomando las decisiones correctas.

El proceso contable establece una serie de etapas para poder elaborar los Estados Financieros, los cuales servirán para escoger las correctas decisiones empresariales, estas son:

- **Estado de Resultados:** comprenden las cuentas nominales de la empresa, las de ingresos y gastos correspondientes a un año.
- **Estado de Situación o Balance General:** cuentas reales de activo, pasivo y capital para medir los bienes que posee la compañía, las deudas que tiene con terceros, el aporte y gestión de sus propietarios.
- **Estado de Flujo del Efectivo:** evalúa el proceso de comportamiento de los recursos de efectivo de la empresa de acuerdo con sus actividades operativas, de inversión y de financiamiento.
- **Estado de Cambios en el Patrimonio:** establece las variaciones de los elementos constitutivos del patrimonio.

De la misma manera deberán de aplicarse unas razones o índices financieros que permiten evaluar e interpretar sus elementos para realizar proyecciones y establecer comparaciones de varios ejercicios económicos. Las razones financieras que intervienen en el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa son las siguientes:

- **Razones de liquidez** son las que permiten definir la capacidad de pago que posee la compañía a corto plazo, en relación con el dinero en efectivo del cual dispone para cumplir con sus obligaciones.
- **Razones de endeudamiento** estos son indicadores que interpretan la realidad de la deuda relativa de la compañía
- **Razones de rentabilidad** permiten establecer la destreza financiera que posee la organización para producir utilidades.

- **Razones de actividad** definen la eficiencia de la empresa para la operatividad y aprovechamiento en la administración de sus activos.

Con el fin de cumplir sus objetivos los estados financieros se preparan sobre la base de acumulación o del devengo contable bajo el supuesto de que la empresa está funcionando y que continuará su actividad dentro de un futuro previsible. Para elaborar los estados financieros la gerencia deberá evaluar la capacidad que tiene la entidad para continuar en funcionamiento.(Castrellón Calderón et al., 2021)

#### 4. Uso de ratios financieros para evaluar la salud financiera de la empresa.

Una vez recogidos todos los datos de los Estados Financieros, mencionados anteriormente podremos evaluar la salud financiera, ya que nos proporcionaran información sobre los ingresos, los gastos, los activos y los pasivos de la empresa.

Con estos resultados se determinarán distintos aspectos relevantes por medio de una serie de ratios:

- **Rotación de cartera:** es transcendental porque puede ayudar a las empresas a evaluar la eficiencia de su gestión de inventarios. Una rotación de cartera alta indica que la empresa está vendiendo su inventario rápidamente y renovando su inventario con frecuencia. Esto puede indicar una gestión eficiente de inventarios y una capacidad para responder rápidamente a los cambios en la demanda del mercado.

Por otro lado, una rotación de cartera baja puede indicar que la empresa está manteniendo un inventario elevado y vendiendo sus productos con menos frecuencia. Esto puede ser problemático porque un alto nivel de inventario puede aumentar los costos de almacenamiento y disminuir la liquidez de la empresa.(Aguirre, 2009). Esto se calculará:  $\text{Ventas} / \text{Cuentas por cobrar}$ .

- **Rotación de activo fijo:** Indica la capacidad de la empresa para generar ingresos usando sus activos fijos. Una rotación alta indica que la empresa está utilizando sus activos fijos de manera eficiente para generar ingresos. Por otro lado, una rotación baja puede indicar que la empresa no está utilizando sus activos fijos de manera eficiente, lo que puede reducir su capacidad para general ingresos y rentabilidad.

Es sustancial tener en cuenta que una rotación de activos fijos alta no siempre es una señal de eficiencia, ya que una rotación alta también puede indicar una alta rotación de activos fijos debido a una estrategia de negocio basada en la renta y no en la propiedad. En este caso, la empresa puede estar arrendado o subarrendando sus activos fijos, lo que aumentaría su rotación, pero no necesariamente su eficiencia. Esto se calculará:  $\text{Ventas} / \text{Activo fijo}$ .

- **Rotación de ventas:** la rotación de ventas es importante porque indica la eficiencia de la empresa en la utilización de sus activos para general ingresos a partir de las ventas. Una rotación alta indica que la empresa está utilizando sus activos de manera eficiente para generar ingresos, mientras que una rotación baja puede indicar que la empresa no está utilizando sus activos de manera eficiente, y por lo tanto, está generando menos ingresos en comparación con el valor total de sus activos.(Haro Sarango, 2021).

Sin embargo, también es importante tener en cuenta el sector de la empresa y las características de su modelo de negocio al interpretar la rotación de ventas. En algunos casos, una rotación de ventas alta puede indicar que la empresa está operando en un sector con una alta demanda y competencia, y por lo tanto debe vender sus productos o servicios rápidamente. En otros casos, una rotación de ventas baja puede ser una señal de que la empresa está vendiendo productos de alta calidad y durabilidad, lo que puede ser beneficioso a largo plazo. Esto se calculará:  $\text{Ventas} / \text{Activo Total}$ .

- **Rotación de inventario:** indica la eficiencia de la empresa en la gestión de su inventario y la capacidad de la empresa para generar ingresos. Una rotación alta indica que la empresa está vendiendo su inventario rápidamente, lo que puede ser una señal de una buena gestión de inventario y una alta demanda de los productos de la empresa. Por otro lado, una rotación baja puede indicar que la

empresa no está vendiendo su inventario con la misma rapidez, lo que puede indicar una mala gestión de inventario o una baja demanda de los productos de la empresa.

Es transcendental tener en cuenta que una rotación de inventario alta no siempre es una señal de eficiencia, ya que una rotación alta también puede indicar que la empresa está vendiendo productos a precios bajos, lo que puede afectar la rentabilidad de la empresa. En este caso, es importante evaluar la rentabilidad de la empresa y no solo su rotación de inventario. Esto se calcula: Coste mercancías vendidas / Promedio inventarios.

- **Rotación de caja y bancos:** indica la eficiencia de la empresa en la utilización de sus recursos líquidos para generar ingresos y financiar sus operaciones. Una rotación alta indica que la empresa está utilizando sus recursos líquidos de manera eficiente para generar ingresos, mientras que una rotación baja puede indicar que la empresa no está utilizando sus recursos líquidos de manera eficiente y, por lo tanto, está generando menos ingresos en comparación con el valor total de sus recursos líquidos. Es transcendental tener en cuenta que la rotación de caja y bancos no es un indicador financiero que se usa con frecuencia, ya que una rotación alta no necesariamente significa que la empresa está generando beneficios saludables y, por otro lado, una rotación baja no siempre indica que la empresa está en problemas financieros. En este caso, es importante considerar otros indicadores financieros y el contexto empresarial en el que se encuentra la rotación de caja y bancos para su correcta interpretación. Esto se calculará: Caja y bancos/ Ventas.
- **Inventarios en existencia:** El inventario en existencia es sustancial para la empresa, ya que representa una inversión de capital y es necesario mantener un balance adecuado para garantizar que la empresa pueda cumplir con la demanda de sus clientes sin incurrir en costos excesivos. Mantener un nivel óptimo de inventarios es crucial para maximizar la eficiencia y rentabilidad de la empresa. El nivel óptimo de inventarios varía según el tipo de negocio y las condiciones del mercado. Por lo general, una empresa desea tener suficiente inventario para cumplir con la demanda de los clientes y evitar retrasos en la entrega de los productos, pero no demasiado inventario que pueda generar costos adicionales, como costos de almacenamiento y obsolescencia.(Paradas Gutiérrez, 2009). Esto se calculará: Inventario promedio x365/ Costo de mercancías vendidas.
- **Rotación de proveedores:** indica la eficiencia de la empresa en el pago a sus proveedores. Una rotación alta indica que la empresa está pagando a sus proveedores de manera rápida y eficiente, lo que puede mejorar la relación con los proveedores y permitir a la empresa obtener mejores condiciones de pago en el futuro. Por otro lado, una rotación baja puede indicar que la empresa está pagando a sus proveedores con retraso, lo que puede generar problemas de flujo de efectivo y afectar la relación con los proveedores. Es relevante tener en cuenta que la rotación de proveedores no es un indicador financiero que se usa con frecuencia, ya que una rotación alta no siempre indica que la empresa está generando beneficios saludables y, por otro lado, una rotación baja no siempre indica que la empresa está en problemas financieros. En este caso, es importante considerar otros indicadores financieros y el contexto empresarial en el que se encuentra la rotación de proveedores para su correcta interpretación. Esto se calculará: Costo de las compras anuales/ Promedio de cuentas por pagar proveedores.

- **Periodo medio de cobranza corto plazo:** Un período medio de cobranza de corto plazo más corto indica que la empresa está cobrando sus cuentas por cobrar de manera más rápida y eficiente, lo que se traduce en un mejor flujo de efectivo y una mayor liquidez.

Por otro lado, un período medio de cobranza de corto plazo más largo indica que la empresa tarda más tiempo en cobrar sus cuentas por cobrar, lo que puede afectar su flujo de efectivo y su liquidez. Es fundamental tener en cuenta que el período medio de cobranza de corto plazo debe evaluarse en relación con el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de crédito concedido a los clientes. Si la empresa concede un plazo de crédito prolongado a sus clientes, el período medio de cobranza de corto plazo puede ser más largo debido al plazo de crédito concedido. En este caso, la empresa debe considerar si el plazo de crédito concedido a los clientes es apropiado y si se puede reducir para mejorar la eficiencia en la gestión de su ciclo de efectivo. (Cespedes Santamaría & Rivera Cordova, 2019) Esto se calculará: Cuentas y documentos por cobrar/ Ventas.

- **Periodo medio de pago corto plazo:** Un periodo medio de pago a corto plazo adecuado dependerá del sector en el que se encuentre la empresa y de las prácticas comerciales habituales en dicho sector. En general, un periodo medio de pago corto puede ser indicativo de una buena gestión de tesorería, mientras que un periodo medio de pago demasiado largo puede indicar problemas de liquidez. En algunos países, como España, existe una normativa que establece un límite máximo al periodo medio de pago a proveedores que las empresas pueden tener. (Hernández, 2017). Esto se calculará: Cuentas y documentos por pagar/ Compras.

- **Impacto de gastos de administración y ventas:** Los gastos de administración y ventas son los costos asociados a la gestión y venta de los productos o servicios de una empresa. Estos gastos incluyen los salarios de los empleados de ventas y administrativos, los costos de marketing y publicidad, los gastos de oficina, entre otros.

El impacto de los gastos de administración y ventas en una empresa puede ser significativo. Si estos gastos son demasiado altos, pueden afectar negativamente la rentabilidad de la empresa, ya que reducen el margen de beneficio. Por lo tanto, es importante que una empresa controle cuidadosamente estos gastos y busque formas de reducirlos sin afectar la calidad de sus productos o servicios (Johnston & Marshall, 2009).

Sin embargo, también es considerable tener en cuenta que los gastos de administración y ventas son necesarios para que una empresa funcione de manera efectiva. Por ejemplo, un equipo de ventas efectivo puede ayudar a una empresa a aumentar sus ingresos, lo que a su vez puede llevar a un mayor beneficio. La publicidad y el marketing también son importantes para atraer nuevos clientes y mantener a los existentes. Por lo tanto, en última instancia, el impacto de los gastos de administración y ventas dependerá de cómo se gestionen y de si se están generando suficientes ingresos para justificarlos.

Si una empresa puede controlar cuidadosamente estos gastos y generar suficientes ingresos para cubrirlos, entonces pueden ser vistos como una inversión necesaria para el éxito a largo plazo de la empresa (Loja Romero, 2021). Esto se calculará: Gastos de administración y ventas/ Ventas.

- **Impacto de la carga financiera:** la carga financiera también puede afectar la capacidad de la empresa para reinvertir en su negocio, ya que los costos de la deuda pueden consumir una parte significativa de sus ingresos. Esto puede afectar su capacidad para crecer y competir en su mercado. Por otro lado, si una empresa puede controlar cuidadosamente su nivel de endeudamiento y utilizar la deuda de manera efectiva para financiar sus proyectos, la carga financiera puede tener un impacto positivo. Esto se calcula:  $\text{Gastos financieros} / \text{Ventas}$ .

## 5. Contabilidad de gestión y toma de decisiones operativas. Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas para la planificación y el control

Este punto tiene como objetivo recopilar y examinar los principales estudios de investigación que analizan el uso, el grado de implementación y la utilidad de diversas herramientas de contabilidad de gestión, las cuales hemos separado en cuatro categorías.

La contabilidad de gestión permite generar información económica, para facilitar a los usuarios realizar un diagnóstico de la situación de las empresas, y que permite una positiva toma de decisiones dentro de la planificación, teniendo en cuenta el contexto del cambio continuo para dar respuesta a las necesidades, ya que está orientada hacia este fin, por lo que debe tratar todas las funciones de planificación de los gerentes, lo que implica la identificación de las tareas gerenciales, así como, la planificación de los flujos de recursos y su evaluación. (Viñas, 2005)

A continuación observamos los distintos tipos de herramientas de la contabilidad de gestión, su funcionamiento y sus objetivos:

- **Modelo de costeo variable.**

Según el criterio de (Horngren et al., 2012), “el modelo de costeo variable es un método de costeo del inventario donde todos los costos variables de manufactura se incluyen como costos inventariables. Todos los costos fijos de manufactura se excluyen de los costos inventariables y, en lugar de ello, se tratan como costos del periodo en el cual se incurre en ellos”.

(Uribe Marin, 2011) presenta algunas ventajas en su aplicación:

- Permite calcular los márgenes de contribución bruto o total.
- Al restar el margen de contribución total todos los costos y gastos fijos, se puede observar el efecto de toda la estructura fija en sus utilidades.
- Las utilidades de operación no se ven afectadas por el efecto de la relación entre el nivel de producción y las ventas, pues a los costos fijos de producción son descargados del estado de resultados, independientemente de que las unidades sean vendidas o no.
- A partir de esta estructura de estado de resultados, se podrá hacer el análisis costo-volumen-utilidad.

Este modelo es imprescindible si la administración de la empresa requiere tomar decisiones, tanto de corto como de largo plazo, pero puede llegar a tener su riesgo en el caso de que la empresa no maneje con cuidado los procesos de toma de decisiones de largo plazo, especialmente cuando las políticas de precios se determinan únicamente con base en costos y gastos variables.

- **Modelo de costeo por absorción**

Como señalan (Horngren et al., 2012) “el costeo absorbente es un método de costeo de inventarios donde todos los costos variables de manufactura y todos los costos fijos de manufactura se incluyen como costos inventariables. Es decir, el inventario absorbe todos los costos de manufactura”.



Todos los costos variables de la manufactura son costos inventariables y todos los costos que no tengan nada que ver con la manufactura, estos sean fijos o variables, se los considera como gastos; indistintamente que sea un costeo variable o absorbente.

Añadimos la mención de (García, 2015) de que la administración debe conocer que cuando la empresa utiliza este método, los costos fijos indirectos se incorporan al valor de la producción, es decir, no se eliminan dentro de los gastos del ejercicio, sino que, al ser un proceso productivo se garantiza su permanencia en la empresa de un ejercicio a otro, como ocurre con los costes de las materias primas o de la mano de obra directa.

- **Costo-volumen-utilidad.**

Como indica (Izar, 2012) “el modelo costo-volumen-utilidad es una herramienta muy útil de la contabilidad gerencial que sirve para la planificación de las actividades, a fin de lograr los objetivos planteados, es el de las utilidades.

Dentro de esta técnica, intervienen tres variables: costo, volumen y utilidad. De estas, el costo es el elemento principal, ya que puede ser gestionado directamente por las empresas. Por otro lado, las variables de volumen y precio dependen del comportamiento del mercado, lo que significa que las empresas no tienen control directo sobre estas dos últimas variables.

(Izar, 2012) añade que estos tres elementos no son independientes uno de los otros, pues el costo depende por ejemplo del volumen de artículos que se manejen y a mayor número de estos, el costo unitario de cada uno tenderá a disminuir; el precio dependerá del costo, pues toda organización de manufactura o de servicios busca operar con un margen de utilidad que le permita satisfacer las exigencias de sus propietarios o accionistas; por su parte, el precio y el volumen están relacionados especialmente en mercados que se comportan de manera elástica, es decir, que el precio depende de la demanda de artículos y la demanda es sinónimo del volumen. Cabe indicar que no en todos los casos puede presentarse este comportamiento, sino que depende de la elasticidad del mercado, es decir, cuando los bienes con más y mejores sustitutos tienen una demanda más elástica que los bienes que carecen de sustitutos.

El punto de equilibrio, como herramienta de análisis económico-financiero, permite prever el nivel de ventas y, además, determina los valores necesarios para evitar pérdidas en el ejercicio económico, produciendo las unidades necesarias para ofrecer en el mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores.

- **Costos Basados por Actividad (ABC).**

En el método ABC o costeo basado en actividades, la empresa se divide en actividades, de modo que cada una de ellas consume tiempo en la producción de un determinado producto. Por lo tanto, la función principal de cada actividad es transformar los recursos, como materiales, mano de obra y gastos generales de fabricación, en productos durante el proceso de producción. Esta herramienta identifica todas las actividades realizadas en la organización para determinar costos y rendimientos.

(Arellano Cepeda et al., 2017) comprueban que estas tasas de aplicación, con las que se realizan la asignación de costos, se utilizan en la distribución de los costos indirectos mediante la estimación o presupuestándolos

en función de las cifras del año anterior, ajustándolas por los cambios en función del nivel pronosticado de un generador de actividad acercándose lo más posible a una relación de causa-efecto, siendo los generadores factores causales que miden el consumo de los costos indirectos por los productos.

La principal característica del ABC es centrarse en las actividades que realiza la empresa, en una visión horizontal y siguiendo el flujo de los procesos. Así, el poder descomponer los costos de los productos en las actividades que realiza la empresa permite analizar en forma más realista y profunda las posibilidades de reducción de costos. Se pasa de un análisis a nivel muy agregado de costos-productos a un análisis más detallado y que busca el origen de los costos. (Morales et al., 2018)

## 6. Aspectos éticos y de responsabilidad social en la contabilidad y las decisiones empresariales.

### 6.1 Consideraciones éticas en la presentación de información financiera

Toda actuación profesional debe estar acompañada por principios éticos que aportan valor tanto a las empresas como a la sociedad. Por lo tanto, una gestión basada en estos principios debería generar un mayor nivel de transparencia, lo que finalmente conduce a un mayor grado de confianza por parte de los usuarios de los servicios.

La confianza en la información financiera y en la calidad de los estados financieros facilita el acceso a los mercados de capital y a oportunidades de financiamiento. Asimismo, la confianza en la información financiera puede llegar a “promover una mayor asociatividad sectorial en cadenas productivas, lo cual permitiría potenciar la competitividad social y las posibilidades de inserción competitiva en lo internacional” (Berrizbeitia, 2006)

La información financiera que cumpla con características de transparencia, oportunidad y calidad constituye una fortaleza prevista en los estándares de contabilidad y de auditoría. Al respecto, el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad tiene como objetivo primordial el desarrollo de un cuerpo único de estándares globales de elevada calidad, el cual cumpla con requisitos de “transparencia e información comparable en los estados financieros y en otros reportes financieros que ayuden a los participantes en el mercado mundial de capitales y otros usuarios para tomar sus decisiones económicas” (Blanco, 2005)

Lo significativo no es la adopción de normas de contabilidad de aplicación mundial, es el respeto hacia los principios éticos y por lo tanto, hacia los mecanismos que garanticen que estas normas efectivamente puedan cumplirse. “La mayoría de los estudios sobre la temática consideran que la causa de las irregularidades y de la crisis profesional se encuentra en las conductas antiéticas e inmorales y sólo algunos hacen referencia a la ambigüedad y no pertinencia de las normas contables” (Capcha & Vilchez, 2005)

Esta dimensión se contempla en el Código de Ética, cuando se reconocen los objetivos de la profesión contable relacionados con elaborar bajo los estándares más elevados de profesionalismo, para responder a los requerimientos del interés público. Los objetivos plantean, entre algunas otras, tres garantías fundamentales:

- Credibilidad, tanto en la información como en los sistemas que la generan.
- Confianza, requerida por los usuarios demandantes de la información y demás servicios profesionales.
- Calidad de los servicios, es decir prestados bajo los estándares más altos de desempeño.

La ética se ha convertido en un elemento que forma parte del concepto de capital de las empresas y de una fuente de ventajas competitivas. La ética, representa el pilar fundamental que promueve el manejo eficiente de capitales y genera la confianza entre ahorradores, inversores y prestimistas. “La confianza crece en condiciones de claridad comunicacional, de certeza y pertinencia de la información y la claridad en gran medida se determina por la simplicidad que posibilita la comprensión” (Capcha & Vilchez, 2005)

Unido a lo anterior, no puede obviarse que la adopción viene acompañada de cambios en la práctica contable, siendo los más relevantes referidos a los métodos de valoración y a la presentación de información financiera

relevante, pudiendo ser complementada mediante notas “que constituyen la memoria en la cual se encuentra toda la información cualitativa y cuantitativa necesaria” (Diamón, 2003; Ruiz et al., 2006)

La transparencia contable se garantiza únicamente a través de la ética de los profesionales involucrados, desde el origen de la transacción hasta la presentación y revisión de los estados financieros y otros reportes. La ética establece como principio la responsabilidad social de proporcionar información cuyas categorías sean: suficiente, veras y elevada calidad.

Tal y como lo advierte Diamon 2003, “aunque la información contable constituye sólo uno de los pilares del soporte del sistema económico, en el que confluyen otros elementos como la ética y el gobierno de la empresa, está clara la necesidad de una contabilidad que conduzca a la transparencia.

En este sentido, las organizaciones deben preocuparse por proporcionar información que no solo se exprese en cifras, sino que también incluya aspectos que, por su naturaleza, deban presentarse de manera cualitativa. Esto contribuiría a la generación de valor y permitiría anticiparse al futuro. Esta aspiración no es solo un compromiso para los profesionales contables, sino también para empresarios, propietarios o accionistas, académicos y entidades reguladoras.

## ***6.2 Impacto de las decisiones empresariales en la sociedad y el medio ambiente***

El Impacto de las decisiones empresariales está relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de cada empresa por lo que profundizaremos en este término y en sus impactos.

La Responsabilidad Social Corporativa es la encargada de que se produzcan bienes y servicios que la sociedad demanda, pues esos bienes y servicios deben ser responsables, que cumplan su función, que satisfagan las necesidades de la sociedad y no solo de las empresas, que hagan lo que dicen que hacen, que no produzcan daño a las personas y al medio ambiente, que hayan sido producidos con prácticas responsables con los trabajadores y con insumos no dañinos. (Vives, 2011)

Por otro lado, también se conoce como el compromiso de la empresa para identificar los problemas que afecten a sus grupos de interés como el medio ambiente, pobreza, desigualdad de ingresos; la mesa es el desarrollo sustentable del ser humano y su entorno. Para ello está formada por distintas normas de gestión como SA 8000, SGE 21, ISO 26000, AA1000, entre otras...

La implementación de la RS como un modelo de gestión, consta de cuatro etapas:

### ***Etapas 1 – Planificación.***

En esta etapa, se realiza: análisis de la situación interna y externa, estructuración de la misión visión, la definición de objetivos estratégicos, establecimiento del plan de acción y la asignación de recursos. (Riveros Silva, 2007)

Para esto es importante realizar un análisis de la situación interna y externa:

El análisis de la situación interna y externa en la que se desenvuelve la organización, permite identificar las oportunidades y amenazas, para este estudio se debe considerar a los “Stakeholders” o grupos de interés,

estos se refieren a la persona, grupo de personas u organización que pueden estar directa o indirectamente relacionadas con la institución, debido a que las acciones, objetivos o políticas organizacionales podrían afectarlas. (Argandoña, 1998)

Las organizaciones pueden tener varios tipos de stakeholders cada cual con diferente nivel de involucración, compromiso o influencia y muchas veces con intereses diferentes y en conflicto, a los que se los puede clasificar en: (Canada: Accountability, 2006)

- Público Interno: son los que forman parte de la estructura interna de la empresa (accionistas o directivos; trabajadores)
- Público Externo: están relacionados indirectamente con la empresa (clientes, consumidores, proveedores, la comunidad, el medio ambiente)

Para el análisis de la realidad interna y externa de la organización, se aplica la técnica FODA, que permite identificar y evaluar los factores positivos (fortalezas y oportunidades) y negativos (debilidades y amenazas) para adoptar decisiones.

La misión y visión son dos elementos claves de la planificación estratégica, permiten a las instituciones ubicarse y enfocar sus acciones en congruencia con la filosofía de la organización. (Secretaría de Educación Pública de los Estados Unidos Mexicanos, 2002) Están estrechamente relacionadas con los valores éticos de las organizaciones, que deben comunicar los compromisos de la empresa y reflejar la forma de cómo se relaciona con los grupos de interés, entre estos valores se destacan: la honestidad, la integridad, el respeto, la transparencia y la apertura. (Correa et al., 2004)

La responsabilidad social debe estar dentro de la estrategia misma de la empresa y se debe alinear con las operaciones y procedimientos que ejecuta la organización en el día a día, así los objetivos estratégicos son la enunciación de lo que se desea conseguir para el logro de la misión, identifica los acuerdos que se deben consensuar con los grupos de interés y los resultados a lograr. (Torresano, 2008)

Comprende el conjunto de estrategias, actividades, proyectos que se van a realizar aplicadas para el logro de los objetivos, deben ser coherentes con estos y manifestar de manera concreta y práctica la filosofía de la institución. (Delgado Hernández, 2008)

### ***Etapas 2- Implementación.***

Esta etapa comprende la aplicación de las acciones y medidas necesarias para ejecutar los procesos definidos en la planificación, con los recursos asignados y la delegación de tareas que permitan lograr con mayor eficacia la aplicación del plan e impulsen la consecución de los objetivos. (Membrado Martínez, 2007; Molins Pera, 1998).

### ***Etapas 3- Seguimiento.***

El sistema de seguimiento verifica que se cumplan los objetivos o, en algunos casos, se ajusten para poder lograrlos. Incluye todas las actividades de gestión que tienen como objetivo asegurar que los resultados actuales correspondan a los resultados planificados. Los componentes que se examinan a continuación son:

- Indicadores que relacionan los cursos de acción con el logro de los objetivos estratégicos establecidos en el plan.
- Recopilación de datos y gestión de los registros de las actividades del plan, para que los datos requeridos por los indicadores sean compatibles con las estadísticas existentes.

### ***Etapas 4- Evaluación***

En esta etapa se estudian los resultados obtenidos en el seguimiento, para: modificar los procesos, dar soluciones a los problemas, identificar cambios y re-definir objetivos de mejora continua. Todas estas acciones forman parte del plan de mejora, que permite una gestión eficiente y eficaz en busca de la excelencia empresarial. (Membrado Martinez, 2007)

## 7. Ejemplos prácticos de distintas empresas.

### ○ **STARBUCKS: LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE**

Howard Schultz había fundado Starbucks y lo había llevado al éxito venciendo no pocas dificultades. Cuando la firma contaba ya con 3500 sucursales y convencido de que el negocio estaba encaminado, Howard se desvinculó. Los nuevos directivos tuvieron el objetivo de expandirse y olvidaron la esencia de la compañía. Con la crisis financiera de 2007 y posterior recesión, los problemas de la compañía se hicieron evidentes. Howard volvió a implicarse. Se dio cuenta de que la crisis enmascaraba otros problemas. Se detuvo a observar y pensar. Comenzó a visitar cafeterías de todo el mundo para vivir la experiencia. Muchas cosas habían cambiado. Los trabajadores estaban saturados y no cuidaban la atención al cliente. Las cafeterías a veces estaban abarrotadas, ya no había atmósfera de relax. En algunos casos, a mediodía se quedaban sin café. La crisis escondía una mala gestión.

El empresario dio un nuevo giro y cambió la expansión por mejora continua. Volvió a las raíces y buscó una mayor eficiencia en el trabajo. La empresa capacitó de nuevo a todos sus trabajadores y les inculcó el café como un arte. La clave estaba en los baristas, porque eran ellos los que tenían contacto con el cliente. Además, mejoró la ambientación y experiencia del usuario con mobiliario adecuado y música agradable. Se modificaron las máquinas de café para que emanaran aroma por toda la cafetería. Además, buscó una mayor eficiencia en la logística para garantizar el stock. Quizás una de las grandes enseñanzas del caso de Starbucks es que «en los negocios, como en la vida, hay que mantenerse fiel a los principios».

### ○ **LEGO: CÓMO ESTAR CERCA DEL FRACASO LE CONDUJO AL ÉXITO**

Las cifras de Lego marean. Solo en las fábricas danesas se hacen más de dos millones de piezas a la hora. En la actualidad, se estima que existen 70 piezas por persona en el mundo y solo 18 de cada millón de piezas tienen fallos. Lego es una de las marcas de juguetes más reconocidas a nivel mundial. Sin embargo, como toda empresa, tiene su historia y ha tenido que vencer sus dificultades. En 2003 y fruto de una mala estrategia y una inversión desmedida que se había prolongado durante años, Lego estuvo a punto de declarar la bancarrota, a pesar de que ya era muy popular y había marcado la infancia de millones de niños durante décadas.

La empresa había querido abarcar demasiado y había innovado en la dirección equivocada. Los niños cada vez tenían menos tiempo para jugar y las tendencias de juego habían cambiado. La empresa no había sabido adaptarse. Había hecho cambios sustanciales, pero había apostado por piezas raras y sets extravagantes que incrementaban los costes. Invirtieron demasiado en una estrategia que no acababa de funcionar. En esta etapa de crisis, tuvieron éxitos puntuales de personajes y universos como Star Wars o Harry Potter, pero eran éxitos pasajeros, cuando la película se pasaba de moda, las ventas se resentían y no habían conseguido compensar las pérdidas.

Conscientes de que estaban al borde de la desaparición, en 2004 dieron un fuerte giro de timón. Kjeld Kirk Kristiansen, nieto del creador y CEO en aquella época dimitió y dio paso a un ejecutivo de fuera de la familia que todavía mantiene su puesto hoy en día: Jørgen Vig Knudstorp. El nuevo directivo redujo costes y mejoró su apuesta de productos. Dejaron de venderse sets de las temáticas que no funcionaban. Se retomaron las líneas de siempre: City, Technic y hasta Duplo, que se había dejado de fabricar.

Conscientes de que los niños se estaban alejando de los juguetes tradicionales y no querían jugar solo con piezas de plástico, comenzó a utilizar componentes digitales para complementar la experiencia. Se volcó en

Internet. Creó su propia red social, foros de discusión y minijuegos en su web. Se diseñó una comunidad online para que los usuarios pudieran compartir sus creaciones. También se abrieron a que el usuario propusiera nuevos diseños y votara los de otros usuarios. Además, apostaron fuerte por los videojuegos. No todas las iniciativas digitales funcionaron, pero la empresa aprendió que debía ser muy ágil. Hoy en día, Lego está considerado el fabricante de juegos más rentable del mundo y supera a Mattel en facturación.

- **CONVERSE: DEL DOMINIO DEL BALONCESTO AL DOMINIO DE LAS CALLES DE TODO EL MUNDO**

La conocida marca americana de zapatillas tiene una larga historia. Fundada en 1908, fue líder mundial en calzado deportivo. Con gran variedad de colores y modelos, todas las Converse compartían un denominador común: una parte superior de lona y una mediasuela de goma. James Dean, Elvis Presley o Kurt Cobain las calzaban, entre muchas otras celebrities y el común de los mortales. Sin embargo, una serie de malas decisiones y diferentes cambios de dueño, además del aumento de la competencia, hizo que la compañía perdiera el rumbo durante varias décadas. En 2001 se vio obligada a declararse en bancarrota.

Nike aprovechó la oportunidad. Compró y salvó la compañía. Fue una operación con un gran significado cultural en EEUU. La compañía más innovadora de la industria engullía una de las más tradicionales. El gigante cambió radicalmente la estrategia de Converse, hasta entonces focalizada en el baloncesto, y se enfocó en hacerse un nombre en la cultura urbana.

Las icónicas Chuck Taylor All-Star eran la antítesis de los planteamientos de Nike, ya que incorporaban poca tecnología y materiales muy básicos. El cliente buscaba comodidad. En 2005, Nike relanzó el modelo y lo convirtió de nuevo en un fenómeno cultural. Había cambios, lógicamente. Las Chuck II incorporaron tecnología Lunarlon de Nike, que se utiliza en las zapatillas de baloncesto más modernas. El precio era más elevado que el de las originales, que se seguían vendiendo para no enfurecer a los apasionados de las viejas Chucks que, sin duda, siguen siendo una mina para Nike. La marca que dominó el baloncesto en sus primeros años de vida se centra ahora en dominar las calles de todo el mundo. (Alvarez, 2020)



## 8. Conclusiones

El análisis realizado en este trabajo destaca la relevancia crucial de la contabilidad en la toma de decisiones empresariales. La contabilidad es más que una simple herramienta técnica; es un componente estratégico importante que permite a las organizaciones planificar, controlar y evaluar de manera eficaz su desempeño financiero. A través de la contabilidad, las empresas pueden obtener una comprensión precisa y confiable de su salud financiera, lo que les permite tomar decisiones que impactan su sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

Uno de los hallazgos más importantes de este estudio es que una adecuada gestión contable puede ser un diferenciador clave para las empresas en un entorno competitivo. Las empresas que adoptan prácticas contables precisas están en mejores condiciones de predecir y evitar los problemas financieros, capitalizar las oportunidades de crecimiento y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. La contabilidad ayuda a tomar decisiones estratégicas y operativas más precisas al proporcionar información estructurada y relevante que permite a los gerentes evaluar objetivamente el desempeño financiero y operativo de una empresa.

Este trabajo también enfatiza la importancia de las herramientas contables básicas como los estados financieros y el análisis de costos. Estas herramientas no sólo le permiten evaluar la salud financiera de su empresa, sino que también son fundamentales para la planificación y el control financieros. Los estados financieros proporcionan una visión global de la salud económica de una empresa, mientras que el análisis de costos proporciona información detallada sobre la rentabilidad y la eficiencia operativa. El uso adecuado de estas herramientas permite a las empresas tomar decisiones fiables y basadas en datos, lo que conduce a una gestión más eficaz y una mayor competitividad en el mercado.

Además, las investigaciones destacan la importancia de la transparencia contable y la responsabilidad corporativa. La presentación precisa de la información financiera es fundamental no sólo para cumplir con las obligaciones fiscales y regulatorias, sino también para incentivar la confianza entre inversores, empleados y otras partes interesadas. La transparencia contable ayuda a crear un entorno de confianza y credibilidad, mejorando así la reputación de una empresa y atrayendo inversiones. La responsabilidad corporativa, por otro lado, implica considerar los impactos sociales y ambientales de las decisiones comerciales, lo cual es cada vez más importante en un contexto donde los consumidores e inversores valoran la sostenibilidad y la ética empresarial.

Los estudios de caso incluidos en este trabajo ofrecen ejemplos específicos de cómo diferentes empresas utilizan la contabilidad para superar desafíos y mejorar el desempeño. Estos casos ilustran la aplicación práctica de la teoría contable y demuestran cómo las decisiones basadas en datos contables pueden conducir a resultados positivos.

Finalmente, el artículo presenta una serie de recomendaciones para optimizar el uso de la información contable en la toma de decisiones empresariales. Entre estas recomendaciones destaca la importancia de adoptar tecnología avanzada para la gestión de datos contables.

Las herramientas tecnológicas, como los sistemas de contabilidad pueden mejorar la precisión y la eficiencia de la contabilidad, facilitar el acceso a información en tiempo real y permitir decisiones más rápidas e informadas. Además, se recomienda la formación continua del personal en prácticas contables y el uso de

nuevas tecnologías para garantizar que los equipos contables estén siempre actualizados y preparados para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial dinámico.

Otra recomendación clave es incorporar consideraciones éticas en todo el trabajo. decisiones financieras. Las empresas deben garantizar que sus prácticas contables no sólo cumplan con las normas legales sino que también reflejen un compromiso con la ética y la responsabilidad social. Esto incluye transparencia en los informes financieros, integridad en la gestión de recursos y consideración de los impactos sociales y ambientales de las decisiones comerciales.

## 9. Referencias bibliográficas

- Aguirre, C. & C. D. (2009). *Análisis de recuperación y rotación de cartera e inventarios*.
- Alvarez, Livia. (2020). *Tres ejemplos de empresas que transformaron la crisis en oportunidad*.
- Arellano Cepeda, O., Quispe Fernández, G., Ayaviri Nina, D., & Escobar Mamani, F. (2017). Estudio de la aplicación del método de costos ABC en las Mypes del Ecuador. *Revista Investig. Altoandín*, 19, 33–46.
- Argandoña, A. (1998). La Teoría de los Stakeholders y el Bien común. *España: IESE Business School- Universidad de Navarra*.
- Berrizbeitia, L. (2006). *Ética y gobierno corporativo en América Latina*.
- Blanco, L. (2005). *Normas Nacionales e Internacionales de Información Financiera*. Canada: Accountibility. (2006). *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*.
- Capcha, J., & Vilchez, P. (2005). *La dimensión cognitiva de la crisis contable y la estrategia holística para la recuperación de la confianza*.
- Castrellón Calderón, X., Cuevas Castillo, G. Y., & Calderón, R. E. (2021). *La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financieras*.
- Cespedes Santamaría, S. C., & Rivera Cordova, L. N. (2019). *Los ratios financieros*.
- Correa, E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). Responsabilidad Social Corporativa en América Latoma: una visión empresarial. *Santiago de Chile: Organización de Las Naciones Unidas (ONU)*.
- Delgado Hernández, D. J. (2008). Planeación estratégica como base para la implementación de un sistema de gestión tecnológica en el contexto mexicano. *México: ALAS*.
- Diamón, A. (2003). *Una mirada a las Normas Internacionales de Información Financiera y su Adopción en la República de Panamá*. 3–3.
- Estrada Gallego, F., Estrada Gallego, R., & Simon, H. A. (2007). HERBERT A. SIMON Y LA ECONOMÍA ORGANIZACIONAL. In *Cuadernos de Economía* (Vol. 46).
- Etzione Amitai. (1972). *Organizaciones Modernas Manuales Uthea*.
- García, J. G. (2015). *Facultad\_de\_Derecho\_Contabilidad\_Tema\_1\_- Fundamentos\_de\_la\_Contabilidad*.
- Haro Sarango, A. (2021). *Análisis del desempeño financiero y su incidencia en la generación de valor: Una evaluación a la industria de la construcción*.
- Hernández, P. (2017). *El aplazamiento de pago y la mora comercial, ¿poder de negociación o mecanismo de eficiencia?: Implicaciones para una buena regulación*. *Cuadernos de información económica*. 71–80.
- Horngren, C. T., Datar, S., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial*. Pearson Educacion.
- Izar, J. M. (2012). *Contabilidad Gerencial: guía técnica*. México: Trillas.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas*.
- Loja Romero, F. R. (2021). *Política comercial y su impacto en las ventas y rentabilidad de la empresa*.
- March, J. & S. Herbert. A. (1987). *Teoría de la Organización*.
- Membrado Martinez, J. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. *España: Díaz de Santos*.
- Molins Pera, M. (1998). Teoría de la Planificación. *Facultad de Humanidades y Educación- Universidad Central de Venezuela*.

- Morales, P., Smeke, J., & Huerta, L. (2018). Costos Gerenciales. *México: Instituto Mexicano de Contadores*, 10–10.
- Navarrete de Delgado, M. (1992). *INIAP-Estación Experimental Santa Catalina*.
- Paradas Gutiérrez, Ó. (2009). *Un enfoque multicriterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios*. 169–187.
- Riveros Silva, P. E. (2007). Sistema de Gestión de la calidad del servicio. *Bogotá: Ecoe Ediciones*.
- Ruiz, L., Florez, L., García, O., & Rincón D. (2006). *Adaptación y Adopción de los Estándares Internacionales de Contabilidad*.
- Secretaría de Educación Pública de los Estados Unidos Mexicanos. (2002). Planeación Institucional Metodología. *México*.
- Torresano, M. (2008). La responsabilidad social empresarial del concepto a la práctica. *Revista Económica Del IDE*.
- Tua Pereda, J. (1995a). *Lecturas de Teoría e Investigación Contable*.
- Tua Pereda, J. (1995b). *Lecturas de teoría e investigación contable*.
- Uribe Marin, R. (2011). Costos para la toma de decisiones. *McGraw-Hill*.
- Vera Franco, P. Y., Espinoza Cume, A. I., & López Coloma, R. V. (2016). LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD EN LAS EMPRESAS. *Revista Contribuciones a La Economía*, 10–11.  
<http://www.importancia.org/contabilidad.php>
- Viñas, J. (2005). Herramientas de la contabilidad de gestión aplicadas en la administración local. *IX Congreso Internacional de Custos, Florianópolis, SC, Brasil*, 1–10.
- Vives, A. (2011). La responsabilidad Social de la empresa ante la sociedad. *USA. Banco Interamericano de Desarrollo*.
- ZEEF. (1984). *MCKYNNON*.