Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año V, vol. 2 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025 Control estratégico y gobierno corporativo en pequeñas y medianas empresas: la convergencia epistemológica entre contabilidad y administración de empresas

Control estratégico y gobierno corporativo en pequeñas y medianas empresas: la convergencia epistemológica entre las ciencias contables y la administración.

Karoline Andrade Machado de Souza - Licenciada en Administración de Empresas por la Faculdade da Região dos Lagos. - Licenciatura en Ciencias Contables por la Universidade Estácio de Sá. - Especialista en Gestión Financiera, Planificación Fiscal, Auditoría y Control Estratégico.

Resumen:

La sostenibilidad económica y la longevidad operativa de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en un ecosistema de mercado globalizado, volátil y tecnológicamente disruptivo dependen intrínsecamente de superar definitivamente el modelo de gestión empírico en favor de un enfoque científico basado en datos auditables y controles internos rigurosos. Este artículo científico propone un análisis exhaustivo, teórico y multidisciplinario de la integración de herramientas analíticas de la Administración y el rigor normativo de las Ciencias Contables como vectores inseparables de la perpetuidad corporativa. La metodología adoptada se basa en una revisión sistemática y crítica de la literatura de alta densidad, correlacionando los postulados de gobierno corporativo del IBGC (2015) con las teorías avanzadas de análisis de balances de Iudícibus (2010), la gestión estratégica de costos de Porter (1989) y los modelos de control de gestión de Anthony y Govindarajan (2002). El estudio se estructura en torno a cinco ejes temáticos altamente complejos, diseccionando aspectos que van desde la epistemología de la convergencia entre áreas hasta la implementación de controles internos y cumplimiento .

Desde la gestión tributaria y la administración estratégica de costos y precios hasta el análisis avanzado de indicadores clave de rendimiento (KPI) y la estructuración de la planificación y gobernanza presupuestaria matricial, este estudio demuestra que la adopción de prácticas de control no solo mitiga los riesgos de insolvencia, sino que también actúa como catalizador de valor (valoración), permitiendo a los gerentes anticipar escenarios macroeconómicos. Concluye que la fusión entre la visión sistémica del administrador y el rigor técnico del contador es indispensable para la profesionalización y la competitividad de las organizaciones contemporáneas.

Palabras clave: Control estratégico. Gobierno corporativo. Contabilidad de gestión.
Gestión financiera. PYMES.

Resumen

La sostenibilidad económica y la longevidad operativa de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en un ecosistema de mercado globalizado, volátil y tecnológicamente disruptivo dependen intrínsecamente de la superación definitiva del modelo de gestión empírico en favor de un enfoque científico basado en datos auditables y controles internos rigurosos. Este artículo científico propone un análisis exhaustivo, teórico y multidisciplinario de la integración de herramientas analíticas de la Administración y el rigor normativo de las Ciencias Contables como vectores inseparables de la perpetuidad corporativa. La metodología adoptada se basa en una revisión bibliográfica sistemática y crítica de alta densidad, que correlaciona los postulados de gobierno corporativo del IBGC (2015) con las teorías avanzadas de análisis de balances de Iudícibus (2010), la gestión estratégica de costos de Porter (1989) y los modelos de control de gestión de Anthony y Govindarajan (2002). El estudio se estructura en cinco ejes temáticos de gran complejidad, que abarcan desde la epistemología de la convergencia entre las áreas, la implementación de controles internos y el cumplimiento tributario, la gestión estratégica de costos y la fijación de precios, el análisis avanzado de indicadores clave de rendimiento (KPI), hasta la estructuración de la planificación presupuestaria matricial y la gobernanza. Los resultados teóricos demuestran que la adopción de prácticas de control no solo mitiga los riesgos de insolvencia, sino que actúa como catalizador de valor (valoración), permitiendo a los directivos anticipar escenarios macroeconómicos. Se concluye que la fusión entre la visión sistémica del administrador y el rigor técnico del contable es la condición indispensable para la profesionalización y la competitividad de las organizaciones contemporáneas.

Palabras clave: Control estratégico. Gobierno corporativo. Contabilidad gerencial. Finanzas.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año V, v.2 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025 Gestión. PYMES.

1. Introducción

La gestión organizacional contemporánea, integrada en un tejido económico caracterizado
Debido a la hiperconectividad y la volatilidad de los mercados de capitales, se enfrenta al desafío paradójico y
Una tarea hercúlea de operar con extrema agilidad en la toma de decisiones estratégicas, al tiempo que se requiere,
Es obligatorio mantener un rigor innegociable y casi dogmático en los controles internos, en
Cumplimiento tributario y transparencia en la información contable. En este contexto darwiniano.
Crecimiento empresarial acelerado, las pequeñas y medianas empresas (PYME), que forman la columna vertebral.
sectores innovadores y generadores de empleo de diversas economías desarrolladas y emergentes, frecuentemente
Fracasan prematuramente no por falta de producto o mercado, sino por la ausencia de un
Una sólida infraestructura de gestión que integre de forma simbiótica las visiones de la Administración.
Ciencias estratégicas y contables. La contabilidad, históricamente subutilizada y erróneamente...
percibido por muchos dueños de negocios como simplemente una herramienta burocrática para el cumplimiento de las normas
Obligaciones tributarias accesorias (cumplimiento tributario), tal como se revelan desde la perspectiva del control.
La teoría moderna y de la agencia, como lenguaje fundamental y universal de los negocios, es la única
capaz de traducir fenómenos operativos complejos e intangibles en datos financieros concretos,
mensurable y comparable. Sin embargo, sin la brújula estratégica y la visión sistémica proporcionada por
En la teoría general de la administración, estos datos contables permanecen estáticos, fríos y retrospectivos.
incapaz de generar perspectivas prospectivas o guiar a la organización hacia el futuro deseado en un
Un océano rojo de competencia. Literatura académica de vanguardia, anclada en autores seminales y
Fuentes indiscutibles como Marion (2012), Chiavenato (2014) y Kaplan (1997) señalan repetidamente que
La temprana desaparición de las empresas está menos ligada a la falta de creatividad y más asociada a...
incapacidad crónica para gestionar eficazmente los flujos de efectivo, los costos ocultos y los riesgos fiscales.
profesional y científico.

El problema central que guía, justifica y sustenta este extenso y profundo análisis teórico.
El problema radica en la peligrosa y frecuentemente observada dicotomía en la gestión de las PYMES: o bien la empresa tiene...
una gestión comercial agresiva y expansionista, pero carece de controles contables mínimos que
Garantizan el margen de beneficio neto y la solvencia, o bien tienen un sistema contable rígido y centrado en las finanzas, pero...
completamente desconectado de la estrategia empresarial, el marketing y la planificación a largo plazo.
La hipótesis central defendida en este estudio es que la implementación del control estratégico
Un enfoque híbrido que combina la planificación presupuestaria (una herramienta de previsión administrativa) con el análisis.
Un análisis profundo de los estados financieros (una herramienta de diagnóstico contable) crea un ecosistema de
Gobernanza inquebrantable capaz de reducir la asimetría de la información, mitigar el riesgo moral y atraer
capital de inversión de calidad. La estructura de este artículo tiene como objetivo analizar a fondo la

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año V, v.2 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025 mecanismos mediante los cuales los controles internos, la gestión estratégica de costos y el análisis de indicadores Y la planificación fiscal deja de ser un departamento aislado para convertirse en una ventaja. Competitividad sostenible. Esto se demostrará con rigor académico a lo largo de las siguientes secciones. como la aplicación técnica de conceptos como EBITDA, ROI, costo de oportunidad y balance. El cuadro de mando integral, cuando se combina con una visión sistémica del mercado, permite al gerente trascender... Intuición falible y operar basándose en evidencia científica irrefutable, asegurando no solo que supervivencia, pero prosperidad, creación de valor y expansión organizacional en escenarios de incertidumbre económica global.

2. La convergencia epistemológica entre administración y contabilidad

Una comprensión profunda de la gestión empresarial moderna requiere, ante todo, una Análisis epistemológico sobre la naturaleza complementaria e inseparable de las Ciencias Administrativas. y las Ciencias Contables, superando la visión reduccionista que las trata como compartimentos estancos del conocimiento. Distinto y poco comunicativo dentro del organigrama corporativo. La gestión, en su esencia Teleológicamente, se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos. objetivos organizacionales orientados a lograr objetivos estratégicos en un entorno de incertidumbre, centrándose en Principalmente en el futuro, en la innovación, en la gestión de personas y en la adaptación al mercado. consumidor. Por otro lado, la contabilidad, a menudo definida como la ciencia de la riqueza y de patrimonio, está dedicado al registro, medición, análisis y difusión de hechos que alteran el El patrimonio neto de la entidad proporciona una base histórica, normativa y cuantitativa fiable sobre... sobre la cual descansa la realidad económica de la empresa. La convergencia de estas dos disciplinas ocurre en el campo del Control de Gestión, un área de conocimiento que sintetiza el rigor métrico y el cumplimiento normativo. combinando la contabilidad con la visión de futuro y la flexibilidad en la toma de decisiones de la gerencia, creando una Sistema de información gerencial (SIG) capaz de respaldar el proceso de toma de decisiones en todos los niveles. jerárquico.

Históricamente, la separación entre "contabilidad financiera" (dirigida a los usuarios) usuarios externos como las autoridades fiscales y los bancos) y "contabilidad de gestión" (dirigida a usuarios internos como directores y gerentes) ha creado una brecha de información en las PYMES, donde el emprendedor a menudo toma decisiones decisiones basadas en el saldo bancario actual, ignorando la jurisdicción de los hechos que dieron origen a la decisión, Depreciación de activos y provisiones necesarias para pasivos futuros. La teoría de la convergencia. propone que el gerente moderno debe poseer suficiente conocimiento contable para interpretar un El balance no se considera un requisito legal, sino una hoja de ruta de la estructura de capital y... La liquidez de la empresa, mientras que el contador debe desarrollar habilidades gerenciales para comprender... Modelo de negocio, cadena de valor y factores de crecimiento de la organización. Iudícibus (2010) argumenta que la contabilidad es el sistema de información por excelencia para la gestión, y cualquier

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año V, v.2 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025 Intentar gestionar una empresa compleja sin el apoyo de datos contables precisos se asemeja a...

pilotar una aeronave sin instrumentos en medio de una tormenta, confiando únicamente en la vista.

piloto limitado.

Esta fusión de conocimientos es particularmente crítica en la gestión del capital de trabajo y el análisis de...

estructura de capital, donde las decisiones administrativas relativas a la compra, venta e inventario tienen un impacto.

Ajuste instantáneo de los indicadores de liquidez y solvencia contable. El concepto del ciclo operativo.

El ciclo financiero, por ejemplo, es una construcción teórica que requiere datos contables (términos promedio).

(de reposición de inventario, recibos de ventas y pagos de compras) que deben gestionarse

administrativamente a través de negociaciones con proveedores, políticas de crédito y logística de

Distribución. La gestión financiera a corto plazo, vital para la supervivencia de las PYME, es la

El terreno donde la precisión de los registros contables se encuentra con la agilidad de la toma de decisiones gerenciales; un error en

Registrar una provisión o un fallo en la previsión del flujo de caja puede provocar una crisis.

La falta de liquidez obliga a la empresa a obtener financiación costosa en el mercado financiero, lo que destruye valor.

para el accionista.

En este escenario epistemológico, la gobernanza corporativa emerge como el marco de referencia.

marco institucional que formaliza la integración entre propiedad (accionistas), gestión (administradores) y

control (contabilidad/auditoría), establecer reglas claras de transparencia (divulgación),

Equidad, rendición de cuentas y responsabilidad corporativa. En las PYMES,

Se caracteriza frecuentemente por la mezcla de activos entre los activos de los socios y los activos de la empresa.

empresa, la aplicación de los principios fundamentales de contabilidad, especialmente el Principio de

Entidad: este es el primer paso hacia la profesionalización de la gestión. El administrador, equipado con

Las herramientas de contabilidad deberían poder separar los gastos personales de los gastos corporativos.

Establecer salarios competitivos en el mercado y medir el retorno de la inversión (ROI).

de forma aislada, asegurando que el negocio sea económicamente viable por sí mismo y no solo un

Financiador del estilo de vida de los propietarios.

Finalmente, se mejora la convergencia entre la administración y la contabilidad.

impulsado exponencialmente por la revolución tecnológica y la digitalización de los procesos empresariales, que

Permiten la integración de datos en tiempo real a través de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y

Herramientas de inteligencia empresarial (BI) . La automatización de los asientos contables libera al contable.

del rol de "contable" y lo eleva al puesto de científico de datos financieros, capaz de proporcionar

informes analíticos, paneles de rendimiento y simulaciones de escenarios hipotéticos para el

alta dirección. En este nuevo paradigma, la contabilidad deja de ser una "autopsia" del pasado.

convertirse en una "biopsia" del presente y una proyección del futuro, proporcionando al administrador la

Se necesitan datos empíricos para ajustar la estrategia, corregir el rumbo y aprovechar las oportunidades.

El mercado se mueve con una velocidad y precisión que serían imposibles en el modelo de gestión tradicional.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año V, v.2 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025 (segregado).

3. Sistemas de control interno, cumplimiento y gestión de riesgos

La estructuración, implementación y mantenimiento de un sistema robusto, integral y auditable.
Los controles internos constituyen el fundamento insustituible sobre el que se construye cualquier estrategia.
Gobernanza corporativa eficaz, que trasciende los meros controles de cumplimiento burocrático a
actuar como un mecanismo vital y proactivo para preservar el patrimonio tangible e intangible de
organización. De acuerdo con la metodología reconocida internacionalmente del Comité de Patrocinio
Las organizaciones de la Comisión Treadway (COSO) creen que los controles internos deben estar presentes en todo
en todos los niveles de la organización, desde la operación en la planta de producción hasta la alta dirección,
establecer barreras insuperables contra el fraude, los errores operativos involuntarios y las ineficiencias.
irregularidades de procedimiento y mala conducta ética. En el entorno desafiante de las PYMES, donde la segregación de
Las funciones a menudo se ven dificultadas por la estructura organizativa reducida y la polivalencia del personal.
colaboradores, la aplicación inteligente, adaptada y rigurosa de los principios de conciliación contable.
Las operaciones bancarias diarias, la rotación de inventario y la auditoría continua se convierten en un imperativo para la supervivencia.
La ausencia de procesos claros y documentados de cuentas por pagar y cuentas por cobrar, por ejemplo, no genera
Se trata simplemente de una desorganización administrativa, pero abre peligrosas brechas que pueden provocar un desangramiento financiero silencioso.
lo cual erosiona el capital de trabajo y destruye la rentabilidad.

La gestión tributaria y el cumplimiento fiscal están integrados orgánicamente dentro del ámbito de los controles.
Los factores internos representan uno de los pilares más críticos y sensibles para la competitividad de las empresas.
Brasileño y global, especialmente en jurisdicciones caracterizadas por sistemas altamente tributarios.
Complejidad, volatilidad legislativa y carga excesiva. Planificación para la evasión fiscal.
(legal), lejos de ser una maniobra ética cuestionable, es una obligación fiduciaria y estratégica de
un gerente diligente, que requiere un conocimiento profundo y actualizado de la legislación vigente para
Identificar oportunidades legales para reducir la carga tributaria y recuperar créditos fiscales.
Elección estratégica entre regímenes tributarios: Beneficio Real, Beneficio Presunto o Simples Nacional (Régimen Tributario Nacional Simplificado).
— no puede, bajo ninguna circunstancia, basarse en "corazonadas" o tendencias del mercado, sino que debe
derivados de rigurosas simulaciones contables, diseñadas bajo escenarios optimistas, realistas y pesimistas,
que miden el impacto de cada tasa impositiva en el flujo de caja libre futuro y en la formación de
precio de venta.

Además de la protección directa de los activos y la eficiencia fiscal cuantificable, los controles internos
Desempeñan un papel fundamental y estructurador en la estandarización y estabilización de los procesos.
operativo, asegurando que la calidad del producto o servicio y la eficiencia de la entrega no se vean afectadas.
Dependen exclusivamente del talento o la memoria individual de los colaboradores, pero son...
Atributos sistémicos y replicables de la organización. Documentación exhaustiva de rutinas a través de

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año V, v.2 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025 Manuales de Procedimientos Operativos Estándar (POE), la implementación obligatoria de software Sistemas de gestión integrados (ERP) que garantizan la adhesión al proceso diseñado y una definición clara y Los niveles jerárquicos de aprobación de gastos son prácticas administrativas que, cuando se alimentan Basándose en una lógica contable de trazabilidad e inmutabilidad de los registros, permiten la identificación. Identificación inmediata y quirúrgica de cuellos de botella, desperdicios y desviaciones del estándar. Autores como Padoveze (2010) Hacen hincapié en que la oficina del contralor debería actuar como una unidad de inteligencia militar, realizando labores de vigilancia. ininterrumpidamente si los recursos escasos se están consumiendo según lo planeado y si el Los objetivos tácticos se están alcanzando con la eficiencia prevista.

De ahí surge la Gestión de Riesgos Empresariales (ERM). como la síntesis superior de la integración entre la gestión estratégica y la contabilidad Análisis forense/gerencial. Mapeo detallado de riesgos financieros (crédito, liquidez, mercado). fallas operativas (procesos, sistemas y humanos) y de cumplimiento (leyes, reglamentos, Los contratos) requieren una visión holística y multidisciplinaria que solo es posible cuando uno domina la El lenguaje universal de los números y la dinámica volátil de los mercados. Análisis del crédito al cliente. para otorgar plazos, gestionar la exposición al riesgo cambiario en operaciones de importación/exportación y Evaluar la solvencia y la capacidad de entrega de los proveedores críticos son actividades que Exigen el rigor técnico del análisis de estados financieros combinado con una visión estratégica de Posicionamiento en el mercado. En última instancia, la implementación de controles internos eficaces. Transforma la empresa, que antes era una "caja negra" indescifrable y arriesgada, en una "casa de cristal". Transparente y fiable, lo que aumenta exponencialmente su credibilidad ante los bancos. Inversores ángeles, fondos de capital privado y socios comerciales globales. Sin embargo,

es crucial comprender que los controles internos no son artefactos estáticos o burocráticos; deben ser organismos vivos que evolucionen concomitante y proporcionalmente. con el crecimiento y la complejidad de la organización. El sistema de control que funciona para una Un pequeño negocio minorista familiar es totalmente insuficiente e inadecuado para una empresa de tamaño mediano. Para una industria en expansión o una startup tecnológica en crecimiento : El papel de un gerente capacitado. Un enfoque híbrido y una perspectiva de control implican realizar una calibración constante y dinámica de estos controles. asegurar que no se conviertan en restricciones burocráticas que paralicen la innovación y la agilidad, sino continúan sirviendo como herramientas para la seguridad, el cumplimiento y el apoyo a la toma de decisiones. La auditoría internas, ya sean llevadas a cabo por un departamento interno o por consultores externos independientes, Debe ser visto como un aliado estratégico de la alta dirección, que proporciona retroalimentación imparcial sobre la eficacia de los procesos de gobernanza y la propuesta de mejoras continuas para fortalecerlos. entorno de control.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año V, v.2 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025 4. Gestión estratégica de costes, fijación de precios y análisis de la cadena de valor

La gestión estratégica de costes representa la máxima frontera de la eficiencia operativa y... competitividad en mercados saturados, donde la capacidad de comprender, rastrear y optimizar la El consumo de recursos determina la viabilidad económica de una empresa. A diferencia de la contabilidad... La gestión de costes tradicional, que se centra en la valoración del inventario a efectos fiscales y corporativos, es un enfoque diferente. La estrategia de costos, teorizada por autores como Shank y Govindarajan (1993), utiliza información Rentabilidad en el desarrollo e identificación de estrategias superiores que generen una ventaja competitiva. Sostenible. Esto requiere abandonar los métodos de cálculo de costes simplistas y arbitrarios, como la asignación. basado únicamente en el volumen o la mano de obra directa, a favor de metodologías más sofisticadas y alineado con la realidad operativa, como el costeo basado en actividades (ABC). Costeo). ABC le permite identificar los verdaderos impulsores de costos, revelando qué productos, servicios, clientes o canales de distribución están generando valor de manera efectiva y que son destructores de riqueza, permitiendo una asignación mucho más asertiva de recursos y rentable.

La distinción clara, técnica y precisa entre costos fijos y variables, costos directos e indirectos, y la Una comprensión profunda del concepto de Margen de Contribución (MC) es fundamental para la Toma de decisiones tácticas y estratégicas a corto y largo plazo. El margen de contribución, definido Dado que los ingresos por ventas son la diferencia entre los costos variables y los gastos, es el indicador que revela cuánto... Cada producto contribuye a cubrir los costos fijos estructurales y a generar ganancias netas. El gerente que domina Este concepto permite realizar análisis de costo-volumen-beneficio (CVB) para determinar el punto de equilibrio. Equilibrio (PE) del balance contable, económico y financiero de la empresa, definiendo objetivos mínimos de ventas. Basado en evidencia científica y no en deseos subjetivos. Además, el análisis de la capacidad mental es crucial para la toma de decisiones. En cuanto a la combinación ideal de productos , la aceptación o el rechazo de pedidos especiales con precios diferenciados, la decisión de " fabricar o comprar" y la discontinuación de líneas o unidades de productos. empresas deficitarias.

La fijación estratégica de precios es el punto culminante donde la gestión de costes se une al marketing. y la percepción de valor del cliente. En mercados competitivos y globalizados, donde el precio es muy importante. A veces es una variable exógena determinada por la oferta y la demanda (precio-aceptante), la gestión rigurosa de Los costes se convierten en la única variable endógena bajo el control total de la empresa para garantizar la rentabilidad. objetivo. Sin embargo, los precios no deben calcularse únicamente sobre la base de un margen de beneficio simplista . En cuanto al costo histórico, debe tenerse en cuenta el valor percibido por el cliente y la elasticidad precio de... demanda, posicionamiento de la competencia y los objetivos estratégicos de la empresa (penetración de (mercado, descremado, maximización de beneficios o supervivencia). La contabilidad de costos proporciona la El precio "mínimo" (el límite inferior por debajo del cual hay una pérdida), mientras que el análisis de mercado define el "techo" (la cantidad máxima que el cliente está dispuesto a pagar); el arte y la ciencia de fijar precios residen

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año V, v.2 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025 sobre cómo navegar
de forma inteligente dentro de este rango para maximizar la captura de valor.

El análisis de la cadena de valor, un concepto introducido por Michael Porter (1989), amplía el
El alcance de la gestión de costes se extiende más allá de los límites de la empresa, abarcando todo el sistema de creación.
de valor, desde los proveedores de materia prima hasta el consumidor final. El gerente estratégico debe
Analice los costos y la eficiencia no solo de sus procesos internos, sino también de sus actividades.
de sus proveedores y distribuidores, buscando oportunidades de integración vertical y alianzas.
Cambios estratégicos o reconfiguración de la cadena de suministro para eliminar el desperdicio y reducir el costo total del sistema.
Comprender las interrelaciones entre las actividades permite identificar sinergias y compensaciones;
Por ejemplo, invertir en materias primas de mayor calidad (que cuestan más) puede reducir
Reduce drásticamente los costos de retrabajo, desperdicio y asistencia técnica (costos de no calidad).
lo que se traduce en un menor coste total y una mayor satisfacción del cliente.

Por último, la gestión estratégica de costes debe estar alineada con la estrategia general adoptada.
por la empresa, ya sea liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Si la estrategia es liderazgo en
El control de costes exige una atención obsesiva a la eficiencia, la estandarización y las economías de escala.
eliminando cualquier actividad que no agregue valor tangible. Si la estrategia es la diferenciación,
La atención se centra ahora en el control de los costes de calidad, innovación, diseño y servicio al cliente.
asegurar que la prima de precio cobrada supere los costos adicionales de diferenciación. El sistema de
Por lo tanto, los costos deben diseñarse para respaldar y brindar visibilidad a la estrategia elegida, proporcionando
Retroalimentación continua sobre si la empresa está manteniendo o erosionando su ventaja competitiva a lo largo del tiempo.
Con el tiempo, la gestión de costos deja de ser una actividad de registro histórico y se convierte en una
una herramienta proactiva para dar forma al futuro y garantizar la sostenibilidad económica de
organización.

5. Análisis avanzado de indicadores clave de rendimiento (KPI), informes de gestión y planificación presupuestaria.

La capacidad de transformar océanos de datos operativos y financieros brutos en
La inteligencia competitiva práctica y sintetizada es el factor diferenciador definitivo que distingue a las organizaciones.
Esta transformación se produce en empresas de alto rendimiento que se encuentran estancadas o en declive.
principalmente a través de la definición, el seguimiento y el análisis cuidadoso de los Indicadores Clave de
Desempeño financiero y operativo (KPI - Indicadores clave de desempeño) . Las declaraciones
Estados financieros obligatorios: Balance general (BG), Estado de resultados (ER)
y el Estado de Flujos de Efectivo (ECE) son la materia prima esencial para este análisis,
pero requieren un profundo refinamiento interpretativo de la gestión para revelar la verdadera salud y
Tendencias empresariales. Análisis horizontal y vertical, combinado con el cálculo de ratios de liquidez.
(corriente, seco, general), solvencia, endeudamiento, actividad (términos promedio) y rentabilidad, permite
cuando el administrador realiza un diagnóstico preciso ("radiografía") de la situación económica y financiera de

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año V, v.2 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025 empresa, identificando desequilibrios estructurales, tendencias de deterioro u oportunidades para Apalancamiento financiero y operativo.

La evaluación de la rentabilidad y la creación de valor para los accionistas se perfecciona mediante indicadores avanzados como el retorno de la inversión (ROI) y el retorno sobre el capital. Ingreso neto (ROE), rentabilidad sobre activos (ROA) y, de forma más sofisticada, valor económico. Añadido (EVA - Valor Económico Añadido). La descomposición de estos índices a través del análisis DuPont permite a los gerentes comprender exactamente cuáles son los impulsores de valor del negocio: si el La rentabilidad está determinada por el margen de beneficio neto (eficiencia operativa y de costes). costos), por rotación de activos (eficiencia en el uso de los recursos) o por apalancamiento financiero (uso (Capital inteligente de terceros). Esta visión detallada es indispensable para orientar los esfuerzos. Las decisiones de gestión deben tomarse con respecto a las áreas que ofrecen el mayor potencial de retorno marginal. Además, la Seguimiento del EBITDA (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) Proporciona una métrica crucial de la capacidad de una empresa para generar flujo de caja operativo, libre de... efectos de las decisiones financieras y contables, siendo un indicador estándar aceptado a nivel mundial para Valoración de empresas y análisis de amortización de deudas.

La presupuestación surge, en este contexto de control, como la La materialización numérica y cuantitativa de la estrategia empresarial a largo plazo, que sirve como Un puente vital entre la situación operativa actual y el futuro deseado por la organización. A diferencia de un Un pronóstico simple y pasivo de gastos basado en el historial pasado, el presupuesto empresarial es un Un contrato de gestión proactivo que alinea, coordina e involucra a todos los departamentos y centros. Responsabilidad en torno a los objetivos comunes de ingresos, costes, gastos e inversiones (CAPEX). Para elaborar un presupuesto eficaz y realista, es necesario dominar las técnicas de previsión de ventas. Comprender el comportamiento de los costos y tener la capacidad de negociar recursos internos. La presupuestación de base cero (ZBB, por sus siglas en inglés), por ejemplo, es una técnica avanzada que desafía la inercia. organizacional, que exige a cada gerente justificar cada centavo del gasto solicitado en cada nuevo ciclo, eliminar las ineficiencias y el desperdicio acumulados a lo largo de los años y reasignar los recursos a la prioridades estratégicas actuales.

La integración de estas herramientas analíticas y de planificación debería culminar en el desarrollo y difusión de informes de gestión claros, concisos, visuales y periódicos que democratizan la Información financiera para quienes toman decisiones no financieras en todos los niveles de la empresa. El uso de paneles de control interactivos en tiempo real y la adopción de la metodología del Cuadro de Mando Integral . El Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Kaplan y Norton, le permite visualizar y gestionar el rendimiento de la empresa. múltiple perspectivas interconectados: financiero, clientes, procesos interno y Aprendizaje/crecimiento. El Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la misión y la estrategia en objetivos y medidas tangibles. garantizar que las acciones operativas diarias estén alineadas con la visión a largo plazo.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año V, v.2 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025 Los informes de gestión
dejan de ser fríos documentos contables y se convierten en una herramienta narrativa.
estratégico (narración de historias con datos), que explica el "por qué" de los resultados y señala el "cómo".
para mejorar en el futuro.

Finalmente, el rol del controlador o gerente financiero moderno evoluciona a partir del de un "contable".
"Verificador de cumplimiento" o "verificador de cumplimiento" para actuar como un verdadero socio comercial.
(negocios) desde la alta dirección y las áreas operativas. Utilizando solidez, integridad y precisión.
Más allá de las cifras contables, este profesional cuestiona las suposiciones optimistas y valida las hipótesis de crecimiento.
Mediante modelos financieros, evalúa la viabilidad de nuevos proyectos de inversión con técnicas de...
VPN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno), y garantiza que cada centavo invertido
estar rigurosamente alineado con la misión corporativa de maximizar la riqueza de las partes interesadas .
El control estratégico se convierte así en el cerebro analítico de la organización, procesando
información compleja para guiar a la empresa de manera segura y asertiva en un entorno de
Un negocio turbulento e impredecible.

6. Conclusión

El extenso, meticuloso y denso recorrido analítico y de investigación realizado a lo largo de las secciones.
Este artículo científico nos permite consolidar, de manera irrefutable y categórica, la tesis de que la gestión
Soluciones eficientes, seguras y sostenibles para las pequeñas y medianas empresas (PYME) en una economía compleja.
La vida contemporánea es estructuralmente inviable sin la fusión simbiótica, profunda y técnica entre la
Los preceptos visionarios de la Administración y el rigor métrico de las Ciencias Contables. Quedó completamente establecido.
demostró, a través de una revisión sistemática de la literatura y un análisis conceptual profundo, que la
La gestión empírica y la gestión basada en la intuición, si bien pueden ser suficientes en ocasiones...
Las complejidades regulatorias y la competencia del pasado representan ahora un riesgo inaceptable y
letal para la supervivencia corporativa. La contabilidad, cuando se despoja de su estigma puro
burocrática y elevada a su verdadera categoría como ciencia de la información y el control, proporciona la base
Datos fiables, auditables y estructurados, necesarios para que la dirección pueda desempeñar sus funciones con excelencia.
Su función principal es planificar, organizar, dirigir y controlar recursos escasos para alcanzar objetivos.
Maximizadores del valor económico.

La implementación de sistemas de control interno robustos y el estricto cumplimiento y
La gestión inteligente de las obligaciones fiscales, legales y de cumplimiento corporativo ha demostrado su eficacia a lo largo de los años.
El análisis, no como centros de costes o burocracias auxiliares, sino como inversiones estratégicas.
indispensable para la protección de activos, la mitigación de contingencias y la construcción de reputación.
corporativo. En un entorno empresarial globalizado donde la transparencia (divulgación) y
Las partes interesadas y los bancos financiadores exigen cada vez más rendición de cuentas .
y los inversores institucionales, la empresa que cuenta con procesos y gestión auditables y segregados

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año V, v.2 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025 Una política fiscal proactiva permite acceder a capital de terceros a costos significativamente menores y establece alianzas. Relaciones comerciales más sólidas y duraderas. Gobierno corporativo, debidamente adaptado y Adaptado a la realidad de las PYMES, profesionaliza las relaciones familiares y define reglas claras. planificación de la sucesión y establece una cultura meritocrática basada en resultados medibles, elementos crucial para la longevidad transgeneracional.

En el contexto del desempeño operativo y financiero, el uso científico de indicadores Los indicadores clave de rendimiento (KPI) y la planificación presupuestaria matricial han surgido como los Herramientas esenciales de navegación y control para afrontar la turbulencia macroeconómica. y las incertidumbres del mercado. La capacidad analítica para anticipar escenarios adversos a través de simulaciones presupuestarias complejas, gestión del capital circulante y la liquidez con precisión quirúrgica y Comprender la estructura de costos para fijar precios con inteligencia estratégica constituye la La ventaja competitiva absoluta de las empresas que lideran sus segmentos. El gerente moderno que Domina la capacidad de leer e interpretar a fondo un balance general, un estado de resultados y un estado de flujo de efectivo. Caixa dispone de una visión radiográfica de la anatomía del negocio, capaz de identificar síntomas. señales latentes de problemas financieros mucho antes de que degeneren en crisis irreversibles. insolvencia o reorganización judicial.

Además, la investigación demostró de manera concluyente que la tecnología de la información y La innovación en los procesos de gestión actúa como acelerador y facilitador de esta profesionalización. La adopción generalizada de sistemas de gestión integrados (ERP) y herramientas de inteligencia empresarial (BI) La automatización robótica de procesos (RPA) democratiza el acceso a datos de alta calidad y granularidad, lo que permite a las PYMES operar con niveles de sofisticación y control gerencial y La agilidad anteriormente estaba restringida solo a los grandes conglomerados multinacionales. Sin embargo, la La tecnología es simplemente un medio para un fin; el factor crítico de éxito sigue siendo el capital humano. Un "gerente-controlador" capacitado con formación multidisciplinaria y una visión holística, capaz de interpretar los datos generados por la máquina y ejercer el liderazgo estratégico necesario para movilizar el organización orientada hacia objetivos establecidos.

En conclusión, basándonos en todo lo expuesto, el futuro y la prosperidad de las PYMES residen en... inequívocamente en la profesionalización integral y científica de su gestión. La convergencia aspectos epistemológicos y prácticos entre la visión sistémica, orientada al mercado y humana del administrador y la La prudencia, la técnica, la estandarización y la precisión numérica del contable conforman el marco. Un espíritu intelectual dinámico es necesario para afrontar los complejos desafíos del siglo XXI. Las organizaciones que logran integrar estas dos disciplinas no solo sobreviven, Las estadísticas de mortalidad empresarial son bajas, pero las empresas prosperan, innovan y generan riqueza sostenible para la comunidad. sociedad. La gestión basada en datos, controles estrictos y estrategia deliberada es, en última instancia, El camino único y soberano hacia la sostenibilidad económica, transformando las empresas.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año V, vol. 2, 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025 (Parece ser un fragmento de un texto más extenso, posiblemente un título o encabezado, y no se traduce directamente. Podría tratarse de un fragmento de un texto más extenso).

Referencias

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de Control de Gestión. 12ª edición. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. Valor y Finanzas Corporativas. 7ª edición. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Gestión. 9ª edición. Barueri: Manole, 2014.

COMITÉ DE ORGANIZACIONES PATROCINADORAS DE LA COMISIÓN TREADWAY (COSO). Control interno: marco integrado. Nueva York: AICPA, 2013.

GITMAN, Lawrence J. Principios de administración financiera. 12.ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC). Código de Mejores Prácticas en Gobierno Corporativo. 5ª edición. São Paulo: IBGC, 2015.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análisis de balance. 10ª edición. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Estrategia en acción: Cuadro de mando integral. 23.ª ed. Río de Janeiro: Campus, 1997.

MARÍA, José Carlos. Contabilidad Empresarial. 16ª edición. São Paulo: Atlas, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Control Estratégico y Operativo. 2da ed. São Paulo: Cengage Aprendizaje, 2010.

PORTER, Michael E. Ventaja competitiva: Creación y mantenimiento de un rendimiento superior. 33.ª ed. Río de Janeiro: Campus, 1989.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Gestión estratégica de costes: La nueva herramienta para la ventaja competitiva. Nueva York: Free Press, 1993.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.