



ISSN. 1690-074X

DEPOSITO LEGAL pp.2002-02ZU1289

REVENCYT RVF007

INDIZADA EN :

CATALOGO LATINDEX

CLASE

BASE DE DATOS REDECONOMIA

DIALNET

UNIVERSIDAD DEL ZULIA

NUCLEO COL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO GERENCIAL

REVISTA ARBITRADA FORMACIÓN GERENCIAL

REVISTA DE GERENCIA EN ÁREAS ECONÓMICAS

HUMANÍSTICAS Y TÉCNICAS



REVISTA  
ARBITRADA  
FORMACIÓN  
GERENCIAL

AÑO 19, No.1  
Mayo 2020

Formación Gerencial, Año 19. N° 1, Mayo 2020  
ISSN 1690-074X

## CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA: HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Flor Salazar\* Jorge González\*\* Paola Sánchez\*\*\* Walter Sanmartin\*\*\*\*

Recibido: Enero 2020

Aprobado: Abril 2020

### RESUMEN

Las organizaciones requieren información contable, pertinente y oportuna para apoyar sus decisiones, lo que exige disponer de registros contables que provean información sobre la contabilización de los procesos clave. En este sentido, el objetivo del trabajo, se concentra en analizar la contabilidad administrativa, asumiéndola como una herramienta fundamental para ofrecer al tomador de decisiones, información ajustada a sus necesidades reales. La metodología es descriptiva, no experimental y documental, se revisaron documentos especializados y artículos científicos de autores reconocidos en el área, los mismos fueron analizados, extrayendo de cada uno de ellos, aspectos relevantes sobre esta área de la contabilidad. Entre los resultados obtenidos, resalta la importancia de la contabilidad administrativa, la cual apoyada en la contabilidad de costos es capaz de ofrecer información contable con gran valor para apoyar el proceso de toma decisiones. Es importante, disponer de registros, clasificar y organizar la información en base a los requerimientos reales de las organizaciones, su especificidad y naturaleza, con el fin de obtener información veraz sobre operaciones y transacciones realizadas por las mismas, siendo esto la base sobre la cual se puedan tomar decisiones gerenciales asertivas y oportunas.

**Palabras clave:** Contabilidad administrativa, toma de decisiones, organizaciones.

\*Ingeniera empresarial, Máster en Auditoría Integral, Máster en Docencia Superior. Docente e investigador de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. E-mail: fisalazarv@ucacue.edu.ec

\*\*Economista, Magíster en Auditoría Integral. Docente e investigador de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. E-mail: jgonzalezu@ucacue.edu.ec

\*\*\*Estudiante de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. E-mail: pmsanchezs93@est.ucacue.edu.ec

\*\*\*\*Abogado. Libre ejercicio profesional, Ecuador. E-mail: walter.ms@hotmail.com

## **MANAGEMENT ACCOUNTING: TOOL FOR MAKING MANAGERIAL DECISIONS**

### **ABSTRACT**

Organizations require accounting, pertinent and timely information to support their decisions, which requires having accounting records that provide information on the accounting of key processes. In this sense, the objective of the work focuses on characterizing the administrative accounting, assuming it as a fundamental tool to offer the decision maker, information adjusted to their real needs. The methodology is descriptive, not experimental and documentary. Among the results obtained, it highlights the importance of adequate accounting information to make decisions on solid bases; it is important to have records and organize information based on the processes developed and the resources consumed by them, in order to obtain accurate information about the operations of the organization, this is based on management decision making

**Key words:** Administrative accounting, decision making, organizations

## INTRODUCCIÓN

Una de las limitaciones más importantes a nivel de las organizaciones, es que en muchas oportunidades descartan la utilización de la información financiera, como la base para la toma de decisiones, perdiendo de vista los datos generados por éstas que se constituyen en insumos valiosos en la construcción de información fundamental para apoyar decisiones estratégicas y operativas en las empresas.

El disponer de registros precisos y organizados sobre las operaciones productivas y contables, así como de transacciones económico-financiera, es un recurso valioso en las empresas, pues provee datos de interés para que gerentes en cualquier nivel de la estructura organizativa, tomen decisiones partiendo de la evaluación objetiva del desempeño de sus operaciones.

Un análisis integral de la situación de cualquier empresa, abarca un proceso complejo, donde la toma de decisiones se constituye en factor esencial que inicia con el despliegue de múltiples alternativas, las cuales deben ser evaluadas, optando por aquella que mayor beneficio provea para la organización. Esto exige disponer de datos e información cualitativa, y a la vez cuantitativa, para apoyar las decisiones, orientadas a la asertividad.

Desde una perspectiva amplia, la contabilidad general o financiera, proporciona información para usuarios externos, representados por inversionistas, instituciones del gobierno, instituciones financieras, entre otros, mientras que la contabilidad administrativa genera información para que usuarios internos, tomen decisiones sobre la base de las operaciones realizadas (Garrinson, Noreen y Brewer, 2007; Molina, 2003; Ott, 1998; Evia, 2006; Jiambalvo, 2003; Hansen y Mowen, 2007; Polimeni et al., 2006). Es decir, registra, controla y reporta datos útiles a los gerentes en la planeación, control y toma de decisiones.

En función de ello, asumir la contabilidad administrativa como una opción en las empresas, exige una perspectiva orientada hacia el emprendimiento de prácticas gerenciales acordes con la realidad del negocio, a la vez que plantea la necesidad de disponer de sistemas de información contables, como medio para tomar decisiones. Así, la contabilidad administrativa, apoyada en la contabilidad de costos, permitirá una gestión adecuada de las operaciones contables desde la perspectiva de los costos, con visiones detalladas sobre las operaciones productivas y/o de prestación de servicios.

En consideración de lo anterior, esta investigación se plantea como objetivo central analizar la

contabilidad administrativa, asumiéndola como una herramienta fundamental para ofrecer al tomador de decisiones, información ajustada a sus necesidades reales. A partir del empleo de esta herramienta, se genera información precisa, oportuna y detallada de interés para la gestión directiva de las empresas.

Desde el punto de vista metodológico, se plantea una investigación de tipo descriptiva, no experimental y documental, detallando características de la contabilidad administrativa como objeto de estudio sobre el cual se establecen elementos esenciales como base para análisis futuros de otros fenómenos de mayor nivel de profundización.

Los estudios descriptivos, permiten la descomposición del todo en partes, valiéndose del análisis que permita la comprensión e interpretación de la naturaleza actual de fenómenos particulares, para ello, la investigación se apoya en la revisión de documentos, entre los que resaltan textos básicos y artículos científicos especializados en el área objeto de estudio; estos permiten sustentar la contabilidad administrativa, la cual partiendo del reconocimiento de variables exógenas (entorno a ella), y de elementos o aspectos internos, genera reportes e información sobre procesos medulares del negocio. Dicha información, se considera específica, detallada y de gran valor

para la empresa; orienta la toma de decisiones, y sin duda define el direccionamiento futuro de la organización, permitiendo replantear de ser necesario, los procesos de planificación y control.

### **Entorno empresarial y su relación con la contabilidad administrativa.**

Durante las dos últimas décadas, los cambios suscitados en el entorno organizacional externo a las organizaciones, han generado conmoción en las empresas, así como fuertes impulsos para romper paradigmas asociados con formas tradicionales de hacer negocios. El crecimiento de la informática y las telecomunicaciones, así como de la competencia de los mercados, exige competitividad, calidad, innovación, y a la vez costos racionales y precios competitivos a nivel de los productos y servicios ofrecidos, resaltando el valor y apostando al lograr el cumplimiento de los objetivos y misiones establecidas.

Lo anterior requiere del reconocimiento pleno del entorno, para sobre esa base, definir estrategias que se adapten a los requerimientos externos (Evia, 2006), estando conscientes que los cambios emprendidos a nivel externo repercuten de manera directa en la contabilidad administrativa. En este sentido, estrategias como el justo a tiempo, calidad total, reingeniería, producción ajustada, six sigma, entre otras exigen incrementar la calidad,

la producción y las utilidades, a la vez que implican la reducción de costos y demoras asociadas al desarrollo de procesos fundamentales (Garrinson, Noreen y Brewer, 2007; Molina, 2003).

En todo caso, las estrategias adoptadas dependerán de factores políticos, económicos, legales, tecnológicos, demográficos, culturales, ambientales, sociales (David, 2003; Thomposon y Strickland, 2006) presentes en el entorno externo inmediato a la organización. Estos influyen directamente en el entorno interno, a la vez que exigen delinear estrategias asertivas y oportunas que garanticen la permanencia de las empresas en mercados dinámicos, cambiantes y altamente globalizados y competitivos, donde la única constante es el cambio, y la asertiva respuesta que puedan dar los gerentes a las exigencias de la realidad que los circunda.

Sobre este particular, establece Ott (1998), que la contabilidad de gestión es la encargada de suministrar las informaciones requeridas por los gestores para llevar a cabo su tarea directiva y para atender a estos requerimientos; sin embargo, necesita desmarcarse del ámbito exclusivamente interno de la organización, y profundizar en la parte externa para adoptar una dimensión estratégica.

Así, aspectos externos, conjuntamente con elementos

internos, permiten conducir esfuerzos, que de la mano con el conocimiento pleno de aspectos contables y financieros son cruciales para la generación de ventajas competitivas, orientadas a propiciar la diferenciación, calidad, celeridad, precios y costos de manera sostenible para la organización.

También es de interés el conocimiento, no solo por parte de agentes externos de la información contable de la empresa, sino también la generación de información interna relativa a las operaciones medulares de la empresa. Esta, coadyuva o soporta las decisiones tomadas y permite afrontar retos, riesgos y la incertidumbre presente, a nivel mundial y en particular en economías en desarrollo, características de la realidad latinoamericana con mayor confianza y seguridad.

Conscientes de las oportunidades que pudieran existir en el entorno, pero también de las amenazas constantes, y de las exigencias de disponer información organizada, veraz y oportuna como fortalezas de la gestión, la contabilidad administrativa juega un rol fundamental en pequeñas, medianas o grandes organizaciones, en las que el soporte contable, desde una perspectiva gerencial, se torna esencial para las empresas.

A pesar de esta afirmación, no todas las organizaciones logran comprender esta realidad, ni las asociaciones existentes entre los

aspectos antes comentados, y siguen manejando visiones restringidas del negocio, y de la importancia de disponer de información y conocimiento estratégico y útil, como parte de sus labores administrativas y contables.

Superar estas visiones, y comenzar a interpretar y reconocer el entorno, y cada uno de los factores o elementos que hacen parte de él, se considera fundamental. Las empresas, más aún las pequeñas y medianas, deben definir su direccionamiento, y reconocer la necesidad de disponer de información administrativa-contable sobre la que, gerentes y accionistas, soporten sus decisiones, y el desarrollo mismo de funciones como la planeación y el control de las operaciones.

Según plantea Evia (2006), los administradores tienen la posibilidad de apoyarse en el uso de herramientas y técnicas que les permitan utilizar sus sistemas de costos como herramientas estratégicas.

En razón de lo anterior, la contabilidad administrativa o de gestión no debe desligarse del entorno que rodea la organización pues cada una de las decisiones tomadas en el seno de la empresa, se encuentra influenciada por dicho contexto, caracterizado por oportunidades y restricciones que se deben identificar para poder manejar incertidumbre, riesgos y la

dinamicidad presente en economías modernas.

### **Aspectos fundamentales sobre la Contabilidad Administrativa.**

Mucho se ha discutido acerca de lo que se entiende por contabilidad. En nuestros días, la contabilidad se conceptualiza como un sistema de procedimientos de registro de las consecuencias económicas de las operaciones que realiza una empresa (Evia, 2006). Para el autor, la gran mayoría de las operaciones que realiza una entidad (de cualquier tipo) son susceptibles de ser cuantificadas en términos económicos y, por ende, originan modificaciones en la situación financiera y patrimonial de las organizaciones.

Por ello, la contabilidad como disciplina técnica, ofrece información sobre las transacciones y movimientos económicos de una organización. Se ocupa del estudio de estas transacciones y su relación con el mundo exterior, con el objeto de mostrar una visión global del comportamiento de una empresa mediante instrumentos básicos como el balance general y el estado de ganancias y pérdidas (Chacón, 2007).

La contabilidad general o financiera, es de carácter obligatorio para las empresas. Provee información básica para accionistas, acreedores entre otros actores externos a la organización (Garrinson, Noreen y Brewer, 2007),

ofreciendo información sobre excedentes económicos globales de la empresa. Mientras que la contabilidad administrativa ofrece información pertinente orientada a la resolución de problemas y a la toma de decisiones.

La contabilidad administrativa, no está sujeta, a ningún tipo de normatividad (Evia, 2006); es flexible y libre (Garrinson, Noreen y Brewer, 2007), no se apega a principios ni normativas rígidas establecidas por organismos internacionales o nacionales; por el contrario, define criterios objetivos que le permiten ofrecer reportes detallados sobre el sector en el que opera la organización, sus productos, servicios, clientes, empleado, es decir realiza evaluaciones del negocio, proporcionando informes directivos que coadyuvan en el direccionamiento del negocio y en el control y evaluación del desempeño del mismo. Según Evia (2006), los sistemas de contabilidad administrativa pueden ser creados a la medida de las organizaciones, respondiendo a las demandas específicas de cada una en particular.

La contabilidad administrativa, supera la visión tradicional manejada por la contabilidad financiera, orientando la información generada al soporte de decisiones estratégicas y operativas en las empresas. Busca proporcionar una visión integral de las modificaciones sufridas en el

volumen y composición del patrimonio de una entidad a lo largo de un determinado periodo, como consecuencia de las transacciones que la misma lleve a cabo y de los imponderables a los que esté sujeta (Evia, 2006)

En otro orden de ideas, haciendo un poco de historia, se plantea que con el transcurrir de los años el término de contabilidad administrativa ha sido desplazado por el término contabilidad de gestión, enfatizando conceptos y procedimientos contables vitales para la elaboración de reportes destinados a usuarios internos de las organizaciones.

En ambos casos, sea la contabilidad administrativa o la contabilidad de gestión, proporcionan a gerentes información para planear, controlar y tomar decisiones (Jiambalvo, 2003). Según el autor, desde la perspectiva de la planeación, establece planes financieros denominados presupuestos, mientras que desde la perspectiva del control, evalúa continuamente el rendimiento de las operaciones productivas, para sobre esta base, tomar decisiones como parte integral del proceso de planeación y control (Jiambalvo, 2003). Es decir, se dedica al estudio de las transacciones que tienen lugar en el interior de las organizaciones, específicamente, las relacionadas con el núcleo de operaciones donde se llevan a cabo actividades de



transformación de insumos en bienes y/o servicios (Chacón, 2007).

En función de lo anterior, se presenta en el cuadro 1, diferencias precisas manifiestas entre la contabilidad de gestión y la contabilidad administrativa, para, a partir de estos aspectos, se puedan manejar visiones específicas y detalladas sobre cada una de ellas,

complementarias pero diferentes entre sí. Según Hansen y Mowen (2007), el sistema de información contable en una organización está constituido tanto por la contabilidad financiera, como por la contabilidad administrativa, ambos subsistemas importantes en una organización.

Cuadro N° 1. Diferencias entre la contabilidad general y la contabilidad administrativa

<b>Contabilidad general</b>	<b>Contabilidad administrativa</b>
Visión tradicional	Visión orientada a la toma de decisiones
Carácter obligatorio	Es opcional, pero estratégica en la toma de decisiones
Desarrolla transacciones y movimientos económicos de la empresa con el entorno externo	Desarrolla transacciones que tienen lugar en el interior de las organizaciones
Muestra a accionistas, acreedores y otros actores externos una visión global del comportamiento de una empresa mediante instrumentos básicos (balance general – estado de ganancias y pérdidas)	Ofrecer reportes detallados destinados a usuarios internos de las organización sobre el sector en el que opera, sus productos, servicios, clientes, empleado, útiles en el direccionamiento del negocio
Ofrece información general, a especie de fotografía de una empresa en un momento determinado.	Ofrece información orientada a la resolución de problemas, planear, controlar y tomar decisiones
Se pliega a los principios de contabilidad generalmente aceptados	Es flexible y libre. No se apega a principios, ni normas rígidas

Fuente: elaboración propia a partir de los autores

Para Lorino (1993), la contabilidad financiera presenta limitaciones que impiden satisfacer las necesidades en la gestión, razón por la cual las organizaciones deben apuntar al diseño de sistemas de contabilidad de gestión adaptados a los requerimientos de sus actividades, y esto lo ofrece la contabilidad administrativa, es específica y detallada; ofrece datos e información sobre la cual se respaldan

decisiones importantes y estratégicas para las organizaciones.

Bajo estos planteamientos, Hansen y Mowen (2007), y en función de la disertación realizada previamente sobre la contabilidad financiera y la administrativa, es pertinente plantear la necesidad de incorporar al sistema de información contable, la contabilidad de costos, como sistema híbrido que se desarrolla entre la contabilidad

financiera y la contabilidad administrativa. La contabilidad de costos, ofrece información sobre la utilización de los costos de una compañía con fines internos y externos.

Sobre este particular, Polimeni et al. (2006), definen a la contabilidad de costos como una técnica o método para determinar el costo de un proyecto, proceso o producto, teniendo como principal función, asignar, acumular, registrar y analizar información importante para el uso interno de los gerentes en la toma de decisiones.

Pabón (2010), la refiere como una herramienta que permite un proceso eficiente, de análisis e interpretación de la información sobre los costos de producción, representando un factor clave en la gestión de las empresas manufactureras, definiéndola Sinisterra (2007), como una técnica o mecánica contable que permite calcular el costo de fabricar un producto o prestar un servicio.

Por ello, la contabilidad administrativa en aras de tomar decisiones, se apoya en la contabilidad de costos, pues es esta la que considera todos los detalles referentes a los costos totales de producción, para posteriormente poder considerar el costo unitario del productos y servicios, y proporcionar información relevante con la finalidad de evaluar y controlar la actividad productiva o de prestación de servicios.

Los costos totales, contienen elementos básicos para la determinación del costo de un producto (Sinisterra 2007), y están representados por: 1) materiales directos, definidos como la materia prima o insumos que una vez sometidos a un proceso de transformación, se convierten en productos terminados, es decir terminarán siendo parte del producto final; 2) mano de obra directa, representado como el esfuerzo físico que aportan los trabajadores relacionados con el proceso productivo, sea por acción manual u operando una máquina, este costo es fácilmente identificable con la producción y se puede rastrear de forma directa; y 3) costos indirectos de fabricación (CIF), se constituyen en costos utilizados para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y los demás costos indirectos de fabricación, que no pueden identificarse plena y directamente con los productos específicos (Polimeni et al, 2006; Backer, 2000; Hansen y Mowen, 2007; Gayle, 1999; Horngren, Datar y Foster, 2009; Santos, 2008).

Asimismo, la contabilidad de costos se vale de sistemas de información y metodologías de costeo que permiten concretar datos precisos de costos para los productos y servicios que se fabrican o prestan en las organizaciones. Estos permiten el registro, la identificación, la clasificación, la

acumulación, el análisis y la interpretación de la información de costos, con el propósito de proveer informes valiosos a la gerencia, que permitan la toma de decisiones sobre la planeación y control de las operaciones, evaluación del desempeño, utilización de recursos, definición e implementación de estrategias, elaboración de planes, fijación de políticas, entre otros (Pabón, 2010).

Tanto la acumulación y clasificación de los costos de producción, representan tareas que demandan tiempo y dedicación, por la cantidad de datos que los soportan y la recolección organizada que exige de datos de costos (Polimeni et al., 2006), sin embargo, son necesarias para suministrar información para la toma de decisiones, y en vista de que la determinación del costo total de producción suministra poca información acerca de las operaciones de una empresa, los sistemas de costeo permiten la determinación de los costos unitarios de producción como fuente de información clave para la toma de decisiones asertivas.

Los sistemas de costeo ofrecen al gerente de costos, normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos de costos, con el propósito de determinar el costo unitario del producto fabricado, planear los costos de producción y

contribuir con la toma de decisiones (Sinisterra, 2007).

Representan herramientas para generar información precisa sobre los costos de producción y la forma de proceder en cuanto a actividades, procesos, productos, servicios y clientes de la organización (Kaplan y Cooper, 2003). Según los autores, las empresas utilizan los sistemas de costeo para alcanzar objetivos como: diseñar productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes; realizar mejoras continuas o reingeniería de calidad, eficiencia o rapidez; guiar las decisiones de inversión; negociar con clientes precio, características del producto, calidad, condiciones de entrega, entre otros aspectos; estructurar procesos eficientes de distribución para los clientes, entre otros.

Por los argumentos anteriores, la contabilidad de gestión, se apoya en la contabilidad de costos, siendo esta última la que indica a la dirección de la empresa las consecuencias de la realización de una actividad o la no realización de la misma (Ortega, 1999); calcula eficiencias, costos y rendimientos, agregando valor a la información ofrecida por la contabilidad financiera (cálculo de beneficios y valor patrimonial de la organización).

Como sistema de información, la contabilidad de costos, se centra en la determinación de los costos de los productos, relacionándolos con los ingresos obtenidos por la venta de

los mismos, y de esta forma genera información para la toma de decisiones (Rincón, 2005). Como objetivo central, facilita a la dirección de las organizaciones información útil para la toma de decisiones económicas, y da respuesta a las necesidades planteadas en el seno de la organización necesarias para la gestión (costos, rentabilidad e indicadores no monetarios) (Parra, 2005), concentrándose en dirigir los esfuerzos de la organización hacia la consecución de los objetivos (Amat y Soldevilla, 2000) y hacia la procura de eficiencia y la eficacia en la utilización de recursos.

Sintetizando, la contabilidad de costos, se reconoce la como un área de la contabilidad que ha superado limitaciones identificadas por gerentes, en la contabilidad legal, financiera o tradicional, buscando satisfacer exigencias de

organizaciones nacientes. Así, mientras la contabilidad de gestión incorpora elementos de gestión como la planificación, el control y la toma de decisiones, la contabilidad de costos, es parte de ella, y ofrece información útil para la reformulación de planes, el establecimiento de mecanismos de control y sin duda, para sustentar decisiones organizacionales.

En este contexto, tanto la contabilidad de costos como la contabilidad de gestión, e incluso la denominada contabilidad de dirección estratégica, pretenden responder a las necesidades de registro, control e información planteadas dentro de las organizaciones con el fin de optimizar sus costos, ser competitivas y garantizar su supervivencia.

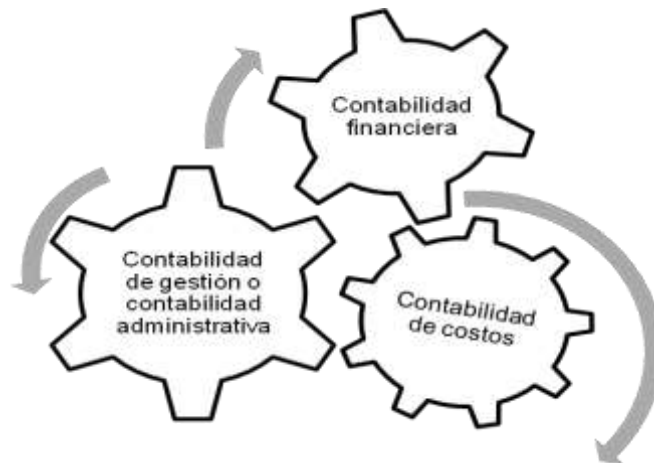


Figura N° 1. Contabilidad financiera – contabilidad administrativa - Contabilidad de costos  
Fuente: elaboración propia

**Toma de decisiones: elementos esenciales.**

Las organizaciones insertas en contextos altamente dinámicos y cambiantes, deben constantemente revisar y redefinir estrategias como medios o acciones que le permitan afrontar los continuos desafíos que se le presenten. Por ello, el proceso de toma de decisiones gerenciales, representan una necesidad para el gerente de evitar la incertidumbre que genera el difícil acto de decidir (Arrendondo y Vázquez, 2013).

El hecho de seleccionar entre múltiples alternativas o cursos de acción, debe estar apoyado en modelos y metodologías que permitan, a los niveles decisorios, disponer de información sobre la cual puedan sustentar sus decisiones. En este sentido, si se combina la influencia que tienen factores del entorno externo a las organizaciones, con aspectos inherentes a ella, es posible que unos determinen los otros, y definan las decisiones a tomar en la empresa. Esta dependencia crítica que existe entre la organización y su medio ambiente externo, llevan a que las organizaciones estén siempre alerta a los cambios que se generan en él y, por consiguiente, que dispongan de un conocimiento previo de cómo se conforma y comporta el medio ambiente (González y Bermúdez, 2008), para sobre esta base organizar información a lo interno de sus

empresas y generar información precisa para afrontar los desafíos que se presentan en su transitar.

Así, decisiones sobre nuevos productos, ampliación de líneas de producción, establecimiento de precios, incremento de la capacidad de producción, nuevas inversiones, establecimiento de alianzas con otras empresas, formulación y evaluación de proyectos especiales, selección de cursos alternativos de acción, toma de decisiones sobre inversión de capital y otros proyectos orientados al crecimiento de la empresa entre otras, deben estar apoyadas en datos e información cuantitativa generada en el seno de la empresa.

Asociando el proceso decisorio con la contabilidad administrativa o de gestión, plantea Esteban (S/F), que la contabilidad administrativa, pretende cubrir las limitaciones de la información financiera ante determinados aspectos clave, fundamentales en el proceso de toma de decisiones, siendo esta área de la organización, una de las principales proveedoras de información para la dirección en la toma de decisiones.

El gerente de costos, buscará generar información pertinente para apoyar sus decisiones, a partir de la consideración de la mayor cantidad de elementos posibles, pues de esta manera no solo evitará la irracionalidad de sus acciones, sino también, alcanzará mayor objetividad

y certeza de las mismas (Arrendondo y Vázquez, 2013).

En este sentido, no solo es de importancia la experiencia de quien toma las decisiones (elementos cualitativos), sino la interpretación de la información económica-financiera de la que disponga la empresa. De su calidad, oportunidad y veracidad dependerá el éxito de la organización en el futuro.

Por ello, es fundamental considerar en el proceso de toma de decisiones las alternativas existentes o cursos de acción sobre los cuales se erige una decisión. Disponer de información contable y de los costos asociados a cada una de las actividades, procesos y áreas de la organización se torna fundamental para apoyar decisiones organizacionales.

Según Fincowsky y Benjamín (2011), tanto los individuos como las organizaciones prosperan o fracasan como resultado de las decisiones que toman, razón por la cual, los responsables de tomar las decisiones, deben centrarse en información de tiempo real e involucrar expertos en el proceso de toma de decisiones.

Sin dudas, la integración de la información que ofrece la contabilidad administrativa, apoyada en la contabilidad de costos se torna crucial para soportar decisiones operativas y estratégicas de empresas en particular que se someten a contextos altamente

exigentes y demandantes, donde deben luchar por permanecer y lograr posiciones de dominio y liderazgo.

## **CONCLUSIONES**

Se resalta la importancia de la investigación, en el sentido que se establecen los elementos generales de la contabilidad financiera como área de la contabilidad general que antecede a la contabilidad administrativa o de gestión. Por un lado, la contabilidad general o financiera precisa información para agentes externos a la organización, mientras que por el otro, la contabilidad administrativa o de gestión, apoyada en la contabilidad de costos, ofrece información que alimenta informes internos de la organización.

Estos informes desde la óptica del detalle y la especificidad de las operaciones, cuantifica detalladamente transacciones operativas clave, a la vez que soporta las decisiones, direccionado las acciones hacia la asertividad y confiabilidad. Ambas se complementan entre sí, generando reportes estratégicos para potenciar la competitividad y el direccionamiento del negocio en mercados dinámicos y altamente exigentes.

El disponer de registros de datos específicos y lograr su organización de forma sistemática y ordenada, permitirá generar información

contable de calidad, oportuna y veraz sobre las operaciones desarrolladas y los recursos por estas consumidos. Por ello, la contabilidad administrativa se constituye en una herramienta de planeación y control, ambos elementos básicos del proceso administrativo, que proporcionan las bases para que los directivos de las empresas conduzcan sus procesos decisorios.

Ante las exigencias de esta área de la contabilidad, se constituye en un reto el hecho de que las empresas puedan disponer de información detallada sobre sus operaciones productivas, en aras de optimizar sus procesos operativos y de toma de decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amat O, Soldevilla P. 2000. Contabilidad y Gestión de Costos. Tercera Edición. Editorial Gestión 2000. Barcelona España. Pp. 332.

Arrendondo Trapero, Florina Guadalupe; Vázquez Parra, José Carlos (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. Cuadernos de Administración, vol. 26, núm. 46, enero-junio, 2013, pp. 135-158 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia.

Backer, Morton; Jacobsen, Lyle y Ramírez, David (2000). Contabilidad

de costos. Un enfoque administrativo para la toma de decisiones. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Ciudad de México – México.

Chacón, Galia (2007). La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad de la empresa. Actualidad Contable FACES Año 10 N° 15, Julio - Diciembre 2007 pp. 29 – 45.

Davis, Fred (2003). Conceptos de Administración estratégica. Novena edición. Editorial Pearson Hall. México. Páginas: 335

Esteban Salvador, Luisa (S/F). Contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones. Departamento de Contabilidad y finanzas, Universidad de Zaragoza.

Evia Puerto, Manuel (2006) ¿Es la contabilidad administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas? Contaduría y Administración, núm. 219, mayo-agosto, 2006, pp. 146-166 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México.

Fincowsky Franklin y Benjamín Enrique (2011). Toma de decisiones empresariales. Reseña de "Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina" Contabilidad y Negocios, vol. 6, núm. 11, julio, 2011, pp. 113-120

Departamento Académico de Ciencias Administrativas Lima, Perú. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281622820010.pdf>

Garrison R, Noreen E, Brewer P. 2007. Contabilidad Administrativa. Editorial McGraw Hill. México. pp 879

Gayle, Letricia (1999). Contabilidad y administración de costos. 6ta edición. Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. México D.F. – México

González, P. y Bermúdez, T. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. Contaduría Universidad de Antioquia, 52, 131-154

Hansen, Don y Mowen Maryanne (2007). Administración de costos. Contabilidad y control. Quinta Edición. Thompson Learning. México D.F. – México.

Horngren, Charles, Datar, Srikant y Foster, George (2009). Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. 12da edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México D.F. – México.

Jiambalvo, James (2003). Contabilidad administrativa. Universidad de Washington Seattle. Editorial Limusa Wiley. México

Lorino, Philippe (1993). El control de gestión estratégico. La gestión por actividades. Alfaomega Marcombo. Bogotá - Colombia.

Molina de Paredes, Olga Rosa (2003). Nuevas Técnicas de Control y Gestión de Costos en Búsqueda de la Competitividad. Actualidad Contable FACES. Año 6 No.6, Enero-Junio 2003. Mérida. Venezuela (25-32)

Ortega Seco, Julio A. (1999). Introducción a la contabilidad de gestión. Universidad Pontífica COMILLAS. Madrid, España.

Ott, Ernani (1998). La información contable y el proceso de toma de decisiones. Marco conceptual y estudio empírico. Tesis presentada en la Universidad de Deusto (España)

Pabón, Hernán (2010). Fundamentos de costos. Editorial Alfaomega Colombiana. Bogotá – Colombia.

Polimeni, Ralph S.; Frank J. Fabozzi y Arthur H. Adelberg (2006). Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Editorial



McGraw–Hill Interamericana S.A.  
Bogotá.

Rincón, Haydée (2005).  
Contabilidad de costos y de gestión  
en la industria farmacéutica  
venezolana: estudio de un caso.  
Revista Venezolana de Gerencia,  
vol. 10, núm. 30, abril - junio, 2005,  
pp. 267-287 Universidad del Zulia.  
Maracaibo, Venezuela

Santos, Carló Laureano (2008)  
Contabilidad de costos. Costos  
predeterminados, Estimados y  
estándar. Tomo I Segunda Edición.  
Universidad del Zulia. Venezuela.

Sinisterra, Gonzalo (2007).  
Contabilidad de costos. 2da edición.  
Editorial Ecoe Ediciones. Bogotá –  
Colombia.

Thompson, Arthur y Strickland, A.J  
(2006). Administración Estratégica.  
Undécima edición. McGraw-Hill.  
México. p. 3-28.