



Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
rcs\_luz@yahoo.es  
Universidad del Zulia  
Venezuela

Muñoz Dueñas, María del Pilar; Cabrita, María do Rosário; Ribeiro da Silva, María Lurdes; Diéguez Rincón, Gloria  
Técnicas de gestión empresarial en la globalización  
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXI, núm. 3, julio-septiembre, 2015, pp. 346-357  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28042299006>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

## Técnicas de gestión empresarial en la globalización

**Muñoz Dueñas, María del Pilar\***  
**Cabrita, María do Rosário\*\***  
**Ribeiro da Silva, María Lurdes\*\*\***  
**Diéguez Rincón, Gloria\*\*\*\***

### Resumen

El desarrollo de la actividad económica mundial conlleva una espiral constante de cambios que las empresas deben gestionar para convertirlos en oportunidades. El objetivo de este artículo es analizar tres técnicas de gestión: la cadena de valor, la reingeniería de procesos y la contabilidad estratégica como alternativas para detectar las actividades generadoras de valor en las empresas. El diseño de investigación es no experimental – documental, con un tipo de estudio descriptivo, empleando como fuente de recolección de información las secundarias, mediante un arqueo bibliográfico a través de revistas de impacto que figuran en bases de datos de libre acceso. Se concluye confirmando la complementariedad de las herramientas mencionadas, aunque destaca con mayor bondad para orientar a la empresa hacia actividades generadoras de valor la dirección estratégica. También se señala el reto que, para la contabilidad estratégica, supone la consideración de las relaciones intra e interorganizacionales en la estrategia empresarial.

**Palabras clave:** Gestión empresarial; cadena de valor; reingeniería de procesos; contabilidad estratégica.

- \* Doctora en Ciencias Empresariales por la Universidad de Vigo. Subdirectora de Calidad y Movilidad de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Vigo. Profesora Titular de la Escuela Universitaria de la Universidad de Vigo (España). E – mail: pilar.munoz@uvigo.es
- \*\* Doctora en Administración y Dirección de Empresas por el Instituto Superior de Economía y Gestión de la Universidad Técnica de Lisboa. Profesora Titular de la Universidad Nova de Lisboa (Portugal). Investigadora de la Unidad de Investigación de Ingeniería Mecánica e Industrial. E-mail: m.cabrita@fct.unl.pt
- \*\*\* Doctora en Ciencias Empresariales por la Universidad de Vigo. Asistente en la Escuela Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA). Campus do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA). E-mail: lsilva@ipca.pt
- \*\*\*\* Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad Doctor Rafael Belloso Chacín (Venezuela). Máster en Finanzas por la Universidad de Vigo (España). E-mail: dieguezgloria@hotmail.com

# *Business Management Techniques in the Light of Globalization*

## **Abstract**

The development of the global economic activity leads to a spiral of constant changes that companies must manage to turn them into opportunities. This paper aims to analyze three management techniques: the value chain, the reengineering of processes and the strategic accounting as alternatives to identify the activities generating value in companies. The research design is non-experimental - documentary, with a descriptive type of study, using the secondary sources of information as the main source, by means of a bibliographic compilation of impact journals contained in free access databases. It is concluded by confirming the complementarity of the above-mentioned tools, although the strategic direction stands out significantly to guide the company towards value-generating activities. It is also noted that considering the intra and inter-organizational relations in the business strategy implies a challenge for the strategic accounting

**Key words:** Business management; value chain; process reengineering; strategic accounting.

## **Introducción**

El proceso de globalización está impulsando el cambio en las estructuras de producción, en las relaciones laborales, comerciales y de inversión, entre otros aspectos, de las empresas. Éstas deben disponer, por tanto, de métodos de trabajo que le permitan enfrentarlo. En el actual escenario económico (complejo, global, volátil e incierto), el éxito de las organizaciones o, cuando menos, su supervivencia a largo plazo, depende tanto de su capacidad de adaptación a las nuevas condiciones competitivas impuestas por el entorno, como de su capacidad de reacción (y de gestión) ante cuestiones tales como las referidas a las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (Pérez y Dressler, 2007; García-Álvarez, 2013; Vega de Jiménez y Rojo, 2010), la gestión medioambiental o la responsabilidad social corporativa. La actuación empresarial ha sufrido paulatinas modificaciones en la búsqueda de nuevos enfoques que ayuden a optimizar la eficiencia operativa y refuerce la posición de la empresa en el mercado.

Paralelamente, los gerentes han debido adaptar los sistemas de información de la empresa para determinar y controlar el resultado de sus planes estratégicos. Esto es, se ha implantado un

principio de gestión estratégica en la dirección de las organizaciones que tiene en cuenta tanto los objetivos financieros, que aseguran un beneficio a corto plazo, como aquellos otros objetivos cuyo horizonte temporal se sitúa en el medio y largo plazo, de manera que se creen perspectivas de permanencia de la empresa en el mercado. Para ello es necesario que los sistemas de información de las organizaciones sean capaces de recopilar y gestionar, por una parte, la información necesaria para la toma de decisiones a corto plazo, y por otra parte, sea susceptible de convertirse en una ventaja competitiva para la empresa en el largo plazo, la relativa a los intangibles, así como aquella información que permita la detección de problemas en la ejecución de los procesos establecidos (Martínez y Perozo, 2010). Estos argumentos explican por qué las compañías que aspiran a lograr el éxito implantan una cultura de innovación y adaptación continua tanto en su actuación como en sus estructuras organizativas (Afcha Chávez, 2011). Cabría, por tanto, destacar, entre otros, los siguientes aspectos que caracterizan el funcionamiento y estructura de las firmas (Sánchez y Najul, 2009; Álvarez y Blanco, 1995; Bueno y Morcillo, 1994; Castelló y Lizcano, 1994; Álvarez-Dardet, 1993; Johnson y Kaplan, 1988):

- Planificación y control estratégico de las

actividades, con una proyección a corto y largo plazo.

- Estructuras organizativas horizontales, con pocos niveles jerárquicos, donde la comunicación es fluida y la coordinación y control se realiza con la adaptación mutua.
- Continuos avances en la tecnología que reducen tanto el ciclo de vida de la tecnología como el del producto, lo que pone de manifiesto la necesidad de anticiparse a las demandas actuales y futuras de los clientes.
- Fomento de la gestión participativa, de manera que se desarrolle sinergias positivas en competencias y conocimientos, incrementando con ello el capital intangible de la organización.
- Procesos enmarcados en un sistema integrado de todas las actividades requeridas para llevar a cabo la actuación empresarial, desde el aprovisionamiento, la distribución y la venta, hasta el servicio postventa del producto.
- Análisis de la competencia y establecimiento de estrategias que fortalezcan las ventajas competitivas de la organización, así como de los resultados, con medidas de carácter financiero y no financiero.'

Al mismo tiempo, se ha producido un cambio en la estructura de los costes (Cooper y Kaplan, 1998; Johnson y Kaplan, 1988; Kaplan, 1990 y Castelló, 1992), consecuencia de un crecimiento de los costes indirectos (asociados a la complejidad y la variedad, la calidad, entre otros factores) con respecto a los costes directos (relacionados, tradicionalmente, con el volumen de producción). Los gerentes han debido asumir, de igual manera, la toma de decisiones referidas a la gestión de costes vinculados tanto al área de producción como los referidos a otros departamentos encargados del diseño, el servicio postventa, el medioambiente, la responsabilidad social, aspectos que potencian el valor del producto y/o servicio de la empresa. Es en este contexto donde las empresas, si no quieren perder su poder de mercado, deben actuar para lograr una continua reducción de costes, al tiempo que consiguen

un aumento del valor proporcionado al cliente. Surge la necesidad de desarrollar métodos de gestión que permitan la captación de otro tipo de datos, además de los proporcionados por la contabilidad tradicional, de manera que se tomen decisiones más acertadas de acuerdo a la realidad económica mundial actual.

El desarrollo de este trabajo tiene como finalidad analizar conceptualmente algunas de las técnicas de gestión que han hecho posible el proceso de adaptación de las organizaciones a las nuevas circunstancias presentes en el entorno. Para ello, se ha creído oportuno desarrollar el manejo de la cadena de valor, la aplicación de la reingeniería de procesos y la utilización de la contabilidad estratégica como instrumentos que ofrecen información a los directivos para maniobrar en el presente y prepararse para el futuro. La utilización de estas herramientas permite recopilar información acerca de variables consideradas por la organización como críticas. La elección de las mencionadas herramientas permite definir la orientación operativa y estratégica de la organización, pudiendo el manejo de una completar la utilización de otra. La complementariedad de las herramientas es fundamental, pues, si bien, tal y como señalan Ripoll y Urquidi (2010), la planificación estratégica es la técnica de gestión más utilizada para hacer frente a las limitaciones detectadas de los sistemas de información tradicionales, también reconocen la inexistencia de una herramienta que, por sí sola, represente la solución definitiva para los problemas que enfrentan las empresas en la actualidad.

Para tal fin, se emplea un diseño de investigación no experimental – documental, con un tipo de estudio descriptivo, empleando como fuente de recolección de información las secundarias, mediante un arqueo bibliográfico a través de revistas de impacto que figuran en bases de datos de libre acceso. Este proceso parte de la identificación de las unidades de análisis, que por ser una revisión teórica, están conformadas por las siguientes palabras claves: (1) técnicas de gestión, (2) cadena de valor, (3) reingeniería de procesos. Cada una de ellas se ha cruzado con el ámbito de aplicación de la contabilidad estratégica, constituyente,

esta última, de la cuarta palabra clave. Estas unidades de análisis se han utilizado en diversas bases de datos, tales como, EBSCO o SCOPUS. Como resultado se han obtenido numerosas referencias, seleccionadas a juicio de los autores, que han favorecido la interpretación objeto de estudio.

## **1. Instrumentos para la gestión empresarial**

Como se ha mencionado anteriormente, se hace necesario la consideración de otro tipo de elementos de competitividad más allá de los tradicionalmente analizados. Esto determina la necesidad de contemplar nuevas técnicas, prácticas o herramientas (Kaplan, 1990). Entre ellas, la cadena de valor, la reingeniería de procesos y la contabilidad estratégica serán analizadas en este trabajo.

### **1.1 La cadena de valor**

Una de las repercusiones más significativas de la intensificación de la competencia sobre las empresas ha sido la continua necesidad de ajustar los precios. Ahora bien, la reducción de éstos conlleva una optimización de los costes, de tal manera que se traslade esta reducción a los resultados. Es necesario el conocimiento y la gestión de todos los costes en los que se incurre. Por ello, las estrategias de crecimiento o de mantenimiento de la empresa en el mercado deberían considerar aquellas cualidades y características del producto apreciadas por el cliente, siendo necesario, en este sentido, orientar sus actuaciones más al concepto de valor que al de coste (Bescos *et al.*, 1997).

La perspectiva de la creación de valor es amplia y tiene diversas manifestaciones. En efecto, abarca no sólo el valor generado para los accionistas sino, también, el proporcionado al resto de los grupos de interesados. De esta manera, se extiende el campo de análisis del valor a áreas no financieras y de responsabilidad social corporativa. Esto permite obtener una perspectiva integral de la actividad socioeconómica de la organización, así como una información más amplia sobre los efectos

(deseados o no) y resultados (esperados o no) de la estrategia implantada (Francis y Minchinton, 2001). La cadena de valor de Porter (1998: 52) definida como “un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos” constituye una herramienta básica para analizar, identificar y potenciar las actividades de la empresa estratégicamente relevantes. Ahora bien, la cadena de valor de cada empresa constituye sólo una parte del total de la cadena de actividades creadoras de valor para el consumidor (Porter, 1998). Esto es, la cadena de valor de la empresa es sólo un eslabón dentro del conjunto de cadenas de valor que, secuencialmente, existen en un sector industrial. Por lo tanto, las actividades de la organización están enmarcadas en un conjunto más amplio de actividades denominado sistema de valor. Estas incluyen, desde el proceso de suministro de materiales utilizados por los proveedores de la organización hasta la entrega de los bienes al consumidor final (Shank y Govindarajan, 1992).

Puesto que en esta secuencia de cadenas, el último eslabón lo conforma la cadena de valor de los clientes, y considerando que en cada una de éstas se va incorporando un valor que es, posteriormente, transmitido a la siguiente, si la empresa desea obtener y mantener una ventaja competitiva, deberá ubicar correctamente la cadena de valor de la organización en el sistema de valor. De ahí la importancia de explotar los vínculos internos y externos de la mencionada cadena. La perspectiva interna de la cadena de valor permite segmentar la empresa en sus actividades relevantes, ofreciendo la oportunidad de comprender mejor los costes y las áreas potenciales de diferenciación (Porter, 1998).

Se debe tener en cuenta, por tanto, que:

- Cada actividad es el resultado de una combinación de personas, tecnologías o métodos diferentes necesarios para ejecutarla (Bescos *et al.*, 1997). De ahí que, si la cadena de valor está constituida por un conjunto de actividades y, por ende, cada una de éstas tiene su propia combinación de personas, tecnologías o

métodos, la cadena de valor será única para cada empresa, de acuerdo con la estrategia adoptada o el enfoque que quiera dársele.

- Además, las oportunidades competitivas surgen no sólo de la realización de las actividades relevantes de forma distinta o a menores costes, sino también, de la compresión y explotación responsable de los vínculos existentes entre ellas.

Como se ha mencionado, las actividades están interrelacionadas y, dada la existencia de vínculos internos que describen estas interdependencias, el desempeño de una tiene repercusiones sobre el resto (Shank y Govindarajan, 1992).

El reconocimiento de estos vínculos implica admitir la posibilidad de poder obtener una reducción en el coste total con el aumento deliberado del coste de alguna de las actividades de valor, ya sea dentro de la unidad de negocio como a través de ellas.

Bajo la perspectiva de la cadena de valor, la obtención de los productos o servicios se produce tras la realización secuencial de un conjunto de actividades relevantes al menor coste, con el fin de crear el máximo valor al cliente, incrementando la competitividad y resultados de la empresa. Se debe lograr construir una cadena de valor distinta al resto de sus competidores y en la que, tras el rediseño de sus procesos, se consiga, en primer lugar, el menor número de actividades, en segundo lugar, la efectividad de éstas y, finalmente, la ejecución de las actividades al menor coste (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas –AECA-, 2001).

Los productos no serán evaluados ya sólo desde la comparación del coste, la calidad y tiempo de realización, sino también desde el análisis del rendimiento obtenido por su cadena de valor (Bosch-Mauchand *et al.*, 2013).

Por otra parte, en el estudio de la cadena de valor tendrían que ser considerados todos los agentes partícipes en la gestión empresarial, si bien sólo aquellos expertos que conozcan los procesos de la empresa serán capaces de determinar los vínculos existentes entre ellos (Bosch-Mauchand, *et al.*, 2013). Se trata de

identificar y potenciar los vínculos externos de la organización con el resto del sistema de valor, con el fin de crear una diferenciación, ya sea aumentando el valor, reduciendo costes o ambas (Shank y Govindarajan, 1995). Los vínculos externos están referidos al conjunto de actividades llevadas a cabo, principalmente, con los proveedores, clientes y componentes de la coalición empresarial (fabricantes de productos complementarios, competidores y resto de agentes del entorno).

Se trata de aprovechar las oportunidades surgidas con su relación, logrando un beneficio recíproco e incrementado. Así, una adecuada compenetración con los proveedores puede verse traducido en una reducción de costes de control de calidad, de almacenamiento, de tiempos de espera y de eliminación del riesgo asociado al incumplimiento de las condiciones pactadas.

De igual manera, la relación con el cliente debe ser susceptible de convertirse en una ventaja competitiva. Diseñando productos con características y prestaciones exigidas por el consumidor se puede reducir su coste final, al eliminar características y actividades innecesarias, facilitando el proceso de captación y fidelización del cliente. La explotación del resto de los vínculos externos permite una mayor coordinación entre las empresas fabricantes de productos complementarios, empresas competidoras y entorno en general, derivando, todo ello, en menores costes de diseño, de producción, de comercialización, de rivalidad y costes asociados a una falta de responsabilidad medioambiental, social y cultural por parte de la empresa.

Un enfoque más amplio del análisis de los vínculos externos supone la consideración de las necesidades de cada uno de los grupos de interés, que afectan o son afectados por la actividad empresarial, con la finalidad de satisfacerlas. Es lo que Porter y Kramer (2006) han denominado creación de valor compartido. Algunas empresas han comprendido que pueden encontrar ventajas competitivas cuando, paralelamente, se logra un desarrollo social y económico de las comunidades donde

operan. Por ello algunas de ellas han optado por incorporar en su itinerario estratégico la dimensión social y medioambiental de su actuación como medida para lograr el mencionado mayor valor. Se trata de que las empresas logren un valor económico y, simultáneamente, satisfagan las necesidades de la sociedad (Porter y Kramer, 2011), constituyendo la cadena de valor un “marco para identificar el impacto social positivo o negativo de estas actividades” (Porter y Kramer, 2006:10). En definitiva, el análisis de la cadena de valor supone tanto la explotación de los vínculos externos como de los vínculos internos, los cuales permiten por un lado, un mejor y mayor acoplamiento de la cadena de valor de la empresa en el sistema general, y por otro, la determinación de las actividades estratégicamente relevantes para la empresa.

## **1.2 Reingeniería de procesos**

La reingeniería de procesos, facilitada por la tecnología, surge como alternativa a las estrategias de liderazgo en costes o diferenciación implantados a nivel corporativo y con las cuales las organizaciones intentan hacer frente a los cambios de su entorno. La reingeniería supone la renovación de los procesos de fabricación, haciéndolos flexibles e innovadores, al permitir el cambio oportuno de los métodos de producción y la reducción de tiempos y costes a lo largo de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de la empresa. La reingeniería es definida como “la revisión fundamental y el completo (radical) rediseño de los procesos para lograr mejoras sustanciales en medidas críticas del rendimiento, tales como el coste, la calidad, el servicio y la rapidez” (Christiansen y Mouritsen, 1995: 228). La reingeniería focaliza su atención en el proceso fundamental de la organización, no en las tareas, y enlaza aquellas que sean paralelas en vez de integrar sus resultados (Christiansen y Mouritsen, 1995). A través del rediseño de los procesos se espera lograr los resultados deseados, minimizar los recursos utilizados y dotar a aquellos de flexibilidad para que puedan ajustarse a las necesidades del cliente

interno y externo. Se pretende que los procesos sean eficaces, eficientes y adaptables. Así, una actuación de reingeniería implantada con éxito, tiene las siguientes consecuencias (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas - AECA -, 2001):

- Simplificación de los procesos, mediante la eliminación de tareas duplicadas y la sustitución de actividades y procesos complejos por otros más sencillos de ejecutar. Con ello se reduce considerablemente el número de errores por lo que la empresa no necesitará personal adicional para detectarlos (Mallo y Merlo, 1995).
- Reducción de la frecuencia en la realización de actividades, con la finalidad de disminuir el consumo de recursos por parte de los productos.
- Eliminación de actividades sin valor añadido, lo cual permite la ejecución de los procesos de una forma más eficaz y eficiente, a la vez que elimina el consumo innecesario de los recursos destinados a esas actividades.
- Disminución del tiempo de los ciclos, que es costoso cuando afecta a los procesos empresariales y a la rentabilidad.
- Eliminación y/o disminución de pérdidas o mermas, debidas a ineficiencias, incumplimiento de los requerimientos de los clientes o burocracia administrativa, entre otras causas.
- Supresión de las restricciones, eliminando las limitaciones en los flujos de actividades y en las capacidades necesarias para elaborar los productos o servicios deseados.

Así, la reingeniería conduce a la mejora de los procesos y al aumento de la eficacia de los factores empleados y, consecuentemente, a una eficacia de los costes incurridos. Ahora bien, como queda reflejado en Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas – AECA – (2001: 105) “la eficacia de los costes a largo plazo emana de una optimización de la forma en que opera la empresa, más que en un fuerte control de costes orientados en una vertiente financiera”. Se debe, pues, proceder al rediseño de los

sistemas de información tradicionales, de carácter financiero, orientados al cálculo de los costes por departamentos y por productos y con ratios económicos de carácter estático (Castelló, 1992a) hacia aquellos otros que, además de tener en cuenta este tipo de medidas, permitan la valoración de las variables críticas de carácter no financiero para el rendimiento de la producción.

Esto conduce a la necesaria utilización de indicadores que midan aspectos cualitativos de la producción, los cuales están relacionados, entre otras cuestiones, con la calidad, la productividad, la flexibilidad, la innovación y la capacidad de reciclaje, y cuyo resultado en ningún caso debe ser ignorado en la toma de decisiones. Se trata pues de implantar sistemas de información que combinen la utilización de medidas financieras con medidas no financieras para mejorar la rentabilidad a largo plazo y asegurar los beneficios futuros. Los directivos están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con la maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado por el mercado pero responsable (Comunidad Europea - CE -, 2002). La adopción de prácticas de gestión que permitan un desarrollo económico, al tiempo que garantizan la protección del entorno cultural, social y medioambiental, parece demostrar que produce beneficios a largo plazo al mejorar las relaciones con la comunidad (Muñoz, 2011). Estudios como los de Waddocky Graves (1997), Orlitzky, *et al.* (2003), Margolis y Walsh (2003), Sparkes y Cowton (2004), y Wu (2006) han demostrado que existe una correlación positiva entre el resultado financiero de la empresa y su comportamiento social, además de que éste último puede minimizar las consecuencias sobre la organización de algún acontecimiento negativo que pueda acontecerle y que pueda afectar a su reputación y, en última instancia, a su nivel de ventas (Cardebat y Regibeau, 2009).

En esta línea, es preciso señalar que las empresas, están adquiriendo una cultura

de responsabilidad social como factor clave para el éxito empresarial. Son conscientes de que con su actuación pueden contribuir a un desarrollo sostenible, al tiempo que garantizan la protección del entorno cultural, social y medioambiental. De ahí que deba empezar a ser considerado como un intangible más, a ser medido y a ser vinculado a la creación de valor.

### **1.3 Contabilidad estratégica**

La contabilidad estratégica introduce una nueva visión de la contabilidad al centrar su atención en la estrategia y en la eficacia. La primera es considerada como un medio para alcanzar el liderazgo competitivo de la organización. La segunda permite maximizar los resultados de la actividad total de la organización (Abeer y Tracy, 2014). Para Álvarez y Blanco (2001: 2) la contabilidad estratégica es la “única capacitada para diseñar de una manera rigurosa las estrategias más rentables y adoptar las decisiones estratégicas con el mínimo riesgo”. De esta manera, la contabilidad directiva ha de asumir una serie de retos, entre los que se pueden distinguir (Mallo y Larrinaga, 1999):

- La identificación de la información necesaria que permita determinar las competencias requeridas, los factores claves de éxito, los productos a elaborar y los mercados a atender, en función de las oportunidades y amenazas a las que se ven sometidas las organizaciones.
- La medición cuantitativa y cualitativa de variables claves sobre la que gira la estrategia y que están referidas tanto a aspectos tangibles como intangibles, financieros y no financieros, del corto y del largo plazo.
- La acumulación, análisis y preparación de todos los datos necesarios para coordinar los flujos de materiales, de recursos y de información con los que hacer frente a la complejidad a la que se ven sometidas las organizaciones, permitiendo toma de decisiones de impacto con el mínimo riesgo.
- La interpretación y comunicación de la información en cada uno de los niveles

corporativos, con la finalidad de alinear los objetivos individuales de cada uno de los integrantes de la coalición empresarial con el global de la estrategia.

Por lo tanto, la contabilidad directiva o estratégica supone el análisis, la ejecución y la valoración de una serie de tareas con las cuales la organización pretende lograr ventajas competitivas y el éxito de la estrategia definida. Para Norton (1998) las empresas exitosas son aquellas que proyectan, elaboran y, sobre todo, ejecutan sus estrategias con éxito. Por ello, una vez implantada ésta, se requiere el seguimiento de la misma, lo que implica conocer en qué medida se han logrado los objetivos establecidos y las causas que han provocado los resultados obtenidos. Los procesos de feedback son esenciales para detectar posibles desviaciones, dándose así la posibilidad de aplicar los mecanismos para su corrección, ya sea con el establecimiento de procesos de reingeniería, ya sea analizando cada una de las actividades de la cadena de valor. En consecuencia, una toma de decisiones eficaz supone conocer la causa de los acontecimientos que ya han ocurrido, así como establecer las posibles correcciones. Por tanto, la contabilidad estratégica constituye un instrumento útil para gestionar las empresas que aspiran a ser competitivas, pues la misma proporciona (y evalúa) información tanto para niveles internos de la organización (Tillmann y Goddard, 2008; Ma y Tayles, 2009) como externos (Cadez y Guilding, 2008).

Por último mencionar que autores como Baraldi (2008) consideran que la estrategia debe dar importancia al estrechamiento de las relaciones con otras firmas. En este sentido, la definición de estrategias interorganizacionales supone, por una parte, un reto añadido a la contabilidad estratégica pues el objetivo de la estrategia pasa a ser el de la colaboración competitiva con las empresas de su entorno. Por otra parte, se abre un amplio campo de estudio acerca de las implicaciones estratégicas y contables que este tipo de colaboración puede occasionar.

## 2. Discusión

En este artículo se identifican tres herramientas de gestión que fueron desarrolladas para ayudar a la gestión de las empresas, cuando, sometidas a una gran competencia, los gestores se vieron obligados a tomar decisiones con la finalidad de reducir costes, mejorar los procesos y aumentar el valor (tanto del producto como del servicio) ofrecido a los clientes (Kaplan, 1998). La consideración de una visión más amplia de la empresa, aquella que considera tanto la maximización del valor del accionista como la creación del valor para el resto de los stakeholders, implica el manejo de herramientas que permitan ofrecer a los gestores una visión más amplia de su negocio y que éstos puedan gestionar tanto los aspectos financieros como no financieros, monetarios como no monetarios e intraorganizativos como interorganizativos. En este marco de actuación, la detección y gestión de aquellas actividades que añaden valor, se convierte en fundamental, pues no sólo se permite el logro de la excelencia en la ejecución de las actividades y/o procesos empresariales, sino que, además, el análisis de los vínculos internos y externos que la cadena de valor favorece, permite tanto una mayor comprensión del lugar donde surgen los costes, como la detección de aquellas actividades de impacto para la organización.

Otra posible fuente de ventajas competitivas para la empresa surge de la reingeniería de procesos, consistente en la revisión y/o redefinición de los procesos organizativos, de tal grado que se obtengan mejoras en los costes, en los ingresos y en la calidad, entre otras cuestiones, favoreciéndose así, el buscado incremento de valor. Esta reingeniería, haciendo uso de la cadena de valor, puede detectar las actividades generadoras de valor y dentro de su sistema de valor y, en base a las mismas, redefinir los procesos y tareas de la empresa, de manera que obtenga ventajas competitivas frente a sus competidores.

Del mismo modo, la contabilidad estratégica puede ayudarse del análisis de

la cadena de valor para detectar aquellas actividades que puedan ser consideradas factores claves, tanto a nivel interno como externo para el éxito de la estrategia empresarial. Se confirmaría la complementariedad de las herramientas de gestión señalada por Ripoll y Urquidi (2010).

No obstante, ni la cadena de valor, ni la reingeniería centran su atención en la estrategia como lo hace la contabilidad estratégica. La estrategia representa un proceso que facilita el reconocimiento de la situación actual de la empresa desde un punto de vista interno y externo, su posición en el mercado y la relación interorganizativa, así como la determinación de planes de acción que permiten el desarrollo de ventajas competitivas y comparativas. Al estar la contabilidad estratégica, en términos de Alvarez y Blanco (2001), capacitada para diseñar estrategias rentables, y útil para gestionar aquellas empresas que aspiran a mantener su posición competitiva en el mercado, ésta se convierte en una herramienta de vital importancia para la organización.

### 3. Conclusiones

La economía mundial está atravesando momentos de dificultad. Su repercusión en la sociedad es evidente y en las empresas una realidad. No se debe olvidar que éstas están conformadas por una coalición de grupos de interés que hacen posible su existencia. Ahora bien, tanto las organizaciones como los stakeholders tienen necesidades que desean ver satisfechas.

Debido a esta circunstancia, se requiere la recopilación, el análisis y la gestión de información en cada nivel de la organización sea interno o externo. Con ello, se alcanzará la alineación de los objetivos individuales de cada uno de los stakeholders con el global de la organización, de manera que, la cooperación entre cada uno de ellos (inclusive la competencia), permita un liderazgo sostenible de la empresa en el mercado. Esto supone un cambio en la cultura empresarial, donde la mencionada inter e intra cooperación puede ser la clave del éxito empresarial, lo que debe ser

incluida como un aspecto más a gestionar en la estrategia empresarial. Es en este punto, donde la contabilidad estratégica cobra importancia, pues, si bien la complementariedad de las herramientas de gestión facilita la detección de variables claves para el éxito de la organización, es, la mencionada contabilidad estratégica, la permite el enlace de la visión estratégica a la parte operativa de la empresas, en la constante búsqueda de la generación de valor.

No obstante, si bien la cooperación entre firmas se ha analizado a lo largo de la historia económica (a modo de ejemplo a través de los distritos industriales o los cluster) la literatura respecto a las implicaciones estratégicas y contables de este tipo de cooperación no es abundante. Esto supone un reto añadido para aquellas herramientas que combinan estrategia y sistemas de información contables, concretamente para la contabilidad estratégica, sirviendo, a su vez, para ampliar el campo de investigación de la misma al contemplar las relaciones inter e intra organizacionales en las decisiones de alto impacto y su efecto en los resultados de la empresa.

### Bibliografía citada

- Abeer, Abdelmoneim M. y Tracy Jones. (2014). “Relationship between strategic management accounting techniques and profitability – a proposed model”. **Measuring Business Excellence**. Vol. 18, No. 1. Bingley, United Kingdom. Pp. 1-22.
- Afcha Chávez, Sergio M. (2011): “Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial”. **Revista Venezolana de Gerencia**. Vol.16, No. 56. Maracaibo, Venezuela. Pp.544-563.
- Álvarez López, José y Blanco Ibarra, Felipe. (2001). Contabilidad de dirección estratégica para la gestión empresarial. Actas VII Congreso del Instituto Internacional de Costos y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva. León, España.
- Álvarez López, José y Blanco Ibarra, Felipe. (1995): “Planteamiento internacional

- actual de la contabilidad de dirección estratégica". **Técnica Contable**. No 563. Madrid, España. Pp.721 - 732.
- Álvarez-Dardet Espejo, Concepción. (1993). **Análisis estratégico del coste: Estudio de un caso**. Ed. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. Madrid. Pp. 13.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (2001). **Principios de contabilidad de gestión. Gestión estratégica de costes**. Documento No 23. Madrid, España. Pp. 68.
- Baraldi, Enrico. (2008). "Strategy in industrial networks: experiences from IKEA". **California Management Review**. Vol. 50, No 4. Berkeley, California, Pp. 99-126.
- Bescos, Pierre; Dobler, Philippe; Mendoza, Carla y Naulleau, Gérard. (1997). **Contrôle de gestion et management**. Ed. Montchrestien. Paris. Pp. 133.
- Bosch-Mauchand, Magali; Belkadi, Farouk; Bricogne, Matthieu y Eynard, Benoît. (2013). "Knowledge-based assessment of manufacturing process performance: integration of product lifecycle management and value-chain simulation approaches". **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**. Vol. 26, No 5. Bath, Reino Unido. Pp. 453-473.
- Bueno Campos, Eduardo y Morcillo Ortega, Patricio. (1994). **Fundamentos de economía y organización industrial**. Ed. McGraw-Hill. Madrid. Pp. 397.
- Cadez, Simon y Guilding, Chris. (2008). "An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting". **Accounting, Organizations and Society**. Vol. 33. Paris, Francia. Pp. 836-863.
- Cardebat, Jean M. y Regibeau, Pierre. (2009). "Nuevas orientaciones para el análisis económico de la responsabilidad social empresarial". **Cuadernos de Relaciones Laborales**. Vol.127. No 1. Madrid, España. Pp. 127-146.
- Castelló Taliani, Emma. (1992). "Marco Conceptual de la gestión de la empresa a través de las actividades". **Actualidad Financiera**. No 31. Madrid, España. Pp.385-395.
- Castelló Taliani, Emma y Lizcano Alvarez, Jesus. (1994). **El sistema de gestión y costes basado en las actividades**. Ed. Instituto de Estudios Económicos. Madrid, España. Pp. 550.
- Castelló Taliani, Emma. (1992a). "Análisis conceptual del Activity Based Costing (ABC)". **Partida Doble**. No 27. Madrid, España. Pp.22-36.
- Christiansen, John. K. y Mouritsen, Jan. (1995). "Management information systems, computer technology and management accounting". En Ashton, Hopper, Trevor y Scapens, Robert. (1995). **Issues in management accounting**. Ed. Prentice Hall. Londres. Reino Unido. Pp. 228.
- Comunidad Europea (CE). **La responsabilidad de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible**. Ed. CE. Bruselas. Belgica.
- Cooper, Robin, y Kaplan, Robert. S. (1998). **Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance**. Boston, Estados Unidos. Ed. Harvard Business School Press. Pp. 335.
- Francis, Graham y Minchinton, Clare. (2001). "La práctica de la gestión basada en la creación de valor". Harvard-Deusto. Finanzas y Contabilidad. No 41. Bilbao, España. Pp.6-9.
- García-Álvarez, María Teresa (2013). "El rol de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión del conocimiento: un desafío estratégico en el nuevo contexto empresarial". **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. XIX, No. 2. Maracaibo, Venezuela. Pp. 322 - 333.

- Johnson, H. Thomas y Kaplan Robert. (1988). **La contabilidad de costes. Auge y caída de la contabilidad de gestión.** Ed. Plaza & Janes Editores, S.A. Barcelona. España. Pp. 248.
- Kaplan, Robert. (1990). Contribution margin analysis: No longer relevant//Strategic Cost Management: The New Paradigm. **Journal Management Accounting Research.** Vol. 2. Fall. San Diego, Estados Unidos. Pp. 2-15.
- Kaplan, Robert. (1999), “Dos Custos à Performance”. **Revista HSM Management.** Vol.3, Nº13. Barueri, Brasil. Pp.6-11
- Ma, Yi. y Tayles, Mike. (2009). “On the emergence of strategic management accounting. an institutional perspective”. **Accounting and Business Research.** Vol. 39, No 5. Lancaster, UK. Pp. 473 – 495.
- Mallo Rodríguez, Carlos y Merlo, José. (1995). **Control de gestión y control presupuestario.** Ed. McGraw-Hill. Madrid, España. Pp. 73
- Mallo Rodríguez, Carlos y Larrinaga González, Carlos. (1999). “Consideración estratégica de la contabilidad de gestión: Visión a largo plazo”. Actas V Jornada de Trabajo sobre Contabilidad de Costes y de Gestión. Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad (ASEPUC). Madrid. España. Noviembre, 1999. Pp.7-23.
- Margolis, Joshua D. y Walsh, James. (2003). “Misery loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business”. **Administrative Science Quarterly.** Vol. 48. No 2. Ithaca, Nueva York. Pp. 268-305.
- Martínez, C. Hugo y Perozo S. Beatriz (2010). “Sistema de información gerencial para la optimización de portafolios de inversión”. **Revista Venezolana de Gerencia.** Año 15. No 50. Maracaibo, Venezuela. Pp. 253-272.
- Muñoz Dueñas, María del Pilar. (2011). “¿Por qué la responsabilidad social no convence a todos?”. **Revista de Derecho Social.** No 56. Albacete, España. Pp.1-14.
- Norton, David (1998). “El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)”. **Dirección y Progreso.** No 160. Madrid, España. Pp.45-48.
- Orlitzky, Marc; Schmidt, Frank y Rynes, Sara. (2003). “Corporate social and financial performance: A meta-analysis”. **Organization Studies.** Vol.24, No.3. Londres, Reino Unido. Pp.403-441.
- Pérez, Daniel y Dressler, Matthias. (2007). “Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento”. **Intangible Capital.** Vol. 3, No 15. Madrid, España. Pp. 31-39.
- Porter, Michael y Kramer, Mark. (2011). “Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth”. **Harvard Business Review.** VOI. January-February. Harvard. Estados Unidos. Pp. 2-15.
- Porter, Michael y Kramer, Mark. (2006). “Estrategia y sociedad”. **Harvard Business Review.** Vol. 84, No 12. Harvard, Estados Unidos. Pp. 42-56.
- Porter, Michael. (1998). **Ventajas Competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.** Ed. Compañía Editorial Continental. México.
- Ripoll, Vicente y Urquidi, Ana. (2010). “Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de investigación”. **Academia, Revista Latinoamericana de Administración.** No 44. Costa Rica. Pp.1-20.
- Sánchez, Rebeca; Najul María Virginia; Ferrara de Giner, Griselda y Ortega, Elizabeth. (2009). “Modelo de gestión integral para fortalecer la industria agroalimentaria venezolana”. **Revista Venezolana de Gerencia.** Año 14, No

48. Maracaibo, Venezuela. Pp. 537-561.
- Shank John K. y Govindarajan, Vijay. (1992). “Strategic cost management: The value chain perspective”. **Journal of Management Accounting Research.** Vol. Four, Fall. Michigan, Estados Unidos. Pp.305-323.
- Sparkes, Russell y Cowton, Christopher J. (2004). “The maturing of socially responsible investment: A review of the developing link with corporate social responsibility”, **Journal of Business Ethics.** Vol.52, No 1. Dordrecht, Netherlands. Pp. 45-57.
- Tillmann, Katja y Goddard, Andrew. (2008). “Strategic management accounting and sense-making in a multinational company”. **Management Accounting Research.** Vol.19. No 1. Southampton, Reino Unido. Pp. 80-102
- Vega de Jiménez, Marinela y Rojo, Yajaira. (2010). “Red: estructura para generar innovación”. **Revista de Ciencias Sociales.** Vol. XVI, No. 4. Maracaibo, Venezuela. Pp. 699- 708.
- Waddock, Sandra. A. y Graves, Samuel. B. (1997). “The Corporate Social Performance- Financial Performance link”. **Strategic Management Journal.** Vol. 18, No 4. Carolina, Estados Unidos. Pp. 303-319.
- Wu, Meng-Ling. (2006). “Corporate Social Performance. Corporate Financial Performance and Firm Size: A Meta-Analysis”. **Journal of American Academy of Business.** Vol. 8, No 1. Washington, Estados Unidos. Pp. 163-171.