

La contabilidad de gestión como herramienta estratégica para mejorar la sostenibilidad y competitividad de las PYMES del sector manufacturero en Guadalajara de Buga.

Brayan Steven Perez Ramirez
María Camila Triviño Marin

Universidad del Valle
Programa de Contaduría Pública
Guadalajara de Buga
2026

La contabilidad de gestión como herramienta estratégica para mejorar la sostenibilidad y competitividad de las PYMES del sector manufacturero en Guadalajara de Buga.

Brayan Steven Perez Ramirez
María Camila Triviño Marin

Trabajo de grado para obtener el título de:
CONTADOR PÚBLICO

Director:
Jaiber Adrián Valencia Ospina



Universidad del Valle
Programa de Contaduría Pública
Guadalajara de Buga
2026

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen.....	10
Introducción.....	11
1. Preliminares del problema	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.1.1 Antecedentes.....	13
1.1.2 Descripción del problema	19
1.1.3 Pregunta de Investigación	21
1.1.4 Sistematización del problema	21
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo general.....	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 Justificación	22
1.4 Metodología	23
1.4.1 Tipo de estudio	23
1.4.2 Enfoque de la investigación	24
1.4.3 Método de investigación	25
1.4.4 Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación.....	25
1.4.5 Población y muestra	27
2. Marco de referencia	28
2.1 Marco Teórico	28
2.1.1 Teoría General de Sistemas (TGS).....	28
2.1.2 Teoría contable y el paradigma de utilidad.....	31

2.1.3	Contabilidad de gestión como herramienta integradora	33
2.1.4	Teoría de la Competitividad (Enfoque Basado en Recursos y Capacidades) 36	
2.1.5	Teoría organizacional y el enfoque de sostenibilidad (Resiliencia)	38
2.2	Marco conceptual.....	41
2.3	Marco contextual.....	43
3.	Principales enfoques y elementos teóricos de la contabilidad de gestión y su relación con la sostenibilidad y competitividad empresarial.....	46
3.1	Enfoques teóricos que han marcado el desarrollo de la contabilidad de gestión 46	
3.1.1	Enfoques de corte neoclásico: eficiencia y racionalidad económica.....	47
3.1.2	La aproximación contingente: adaptabilidad y contexto	47
3.1.3	Corrientes interpretativas: subjetividad y sentido organizacional.....	48
3.1.4	Enfoques críticos: control, poder y desigualdad	49
3.2	Funciones clave y herramientas de la contabilidad de gestión	49
3.3	Contribuciones a la sostenibilidad empresarial	50
3.4	La contabilidad de gestión como palanca de competitividad	52
3.5	Observaciones finales.....	54
4.	Diagnóstico sobre el grado de implementación y utilización de la contabilidad de gestión que presentan las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga .	59
4.1	Análisis de resultados del diagnóstico	60
4.1.1	Sección 1: Información general de la muestra.....	60
4.1.2	Sección 2: Conocimiento de contabilidad de gestión.....	62
4.1.3	Sección 3: Uso de herramientas de contabilidad de gestión	63
4.1.4	Sección 4: Integración de información financiera y no financiera	65
4.1.5	Sección 5: Toma de decisiones estratégicas	66

4.1.6	Sección 6: Percepción sobre sostenibilidad y competitividad	67
4.1.7	Sección 7: Barreras y desafíos	69
4.1.8	Sección 8: Resultados y beneficios percibidos	70
4.2	Síntesis interpretativa y recomendaciones operativas derivadas del análisis ..	71
4.3	Análisis final	73
5.	Propuesta de estrategias para el aprovechamiento de la contabilidad de gestión por parte de las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga	76
5.1	Análisis de los casos de éxito de pymes similares en otras regiones o sectores.	76
5.1.1	Caso 1. El sector industrial metalmecánico en Colombia	78
5.1.2	Caso 2. Estrategias de gestión en pymes de Tulcán y Ambato, Ecuador	79
5.1.3	Caso 3. Campo Verde SAS: alineación estratégica mediante el Balanced Scorecard.....	80
5.1.4	Propuestas estratégicas para Buga.....	85
5.2	Conjunto de estrategias adaptadas a las necesidades específicas de las pymes en Guadalajara de Buga	85
5.2.1	Estrategia 1. Transformación analítica y gestión estratégica de costos...	86
5.2.2	Estrategia 2. Institucionalización de la Contabilidad de Gestión Estratégica (CGE)	87
5.2.3	Estrategia 3. Fortalecimiento del conocimiento contable	88
5.2.4	Estrategia 4. contabilidad de gestión como instrumento de sostenibilidad y supervivencia	89
5.2.5	Matriz estratégica contable (Matriz Problema-Herramienta-Decisión-Impacto)	91
5.3	Resultado Final	92
6.	Conclusiones.....	96
7.	Recomendaciones	100

Referencias bibliográficas	102
Anexos	108

Lista de tablas

Tabla 1. Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación utilizados	26
Tabla 2. Enfoques teóricos de la contabilidad de gestión y su contribución a la sostenibilidad y competitividad empresarial.	54
Tabla 3. Nombre de la Empresa:	60
Tabla 4. Comparativa de casos de éxito y propuestas estratégicas	82
Tabla 5. Matriz estratégica contable	91

Lista de figuras

Figura 1. Sector de la Empresa:	61
Figura 2. Número de Empleados:.....	61
Figura 3. ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre contabilidad de gestión?	62
Figura 4. ¿Ha recibido capacitación en contabilidad de gestión?.....	63
Figura 5. ¿Qué herramientas de contabilidad de gestión utiliza su empresa?	64
Figura 6. ¿Con qué frecuencia integra datos financieros y no financieros en la toma de decisiones?	65
Figura 7. ¿Utiliza indicadores de gestión para evaluar el desempeño de su empresa?	65
Figura 8. ¿Con qué frecuencia utiliza informes de contabilidad de gestión para decisiones estratégicas?	66
Figura 9. ¿Cómo calificaría el impacto de la contabilidad de gestión en su planificación a largo plazo?.....	67
Figura 10. ¿Cree que la contabilidad de gestión contribuye a la sostenibilidad de su empresa?	68
Figura 11. ¿Cómo calificaría la competitividad de su empresa en relación con el uso de contabilidad de gestión?.....	68
Figura 12. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta para implementar la contabilidad de gestión?.....	70
Figura 13. ¿Qué beneficios ha observado al implementar la contabilidad de gestión?	71

Lista de anexos

Anexo A. Encuesta.....	108
Anexo B. Tabulación de resultados de la encuesta.....	111

Resumen

Este trabajo de grado tuvo como propósito analizar de qué manera las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga pueden aprovechar la contabilidad de gestión para fortalecer su sostenibilidad y competitividad. El estudio parte de una realidad preocupante: la supervivencia empresarial en la ciudad apenas alcanza el 31,18% a los cinco años, lo que evidencia una débil gestión interna y la necesidad de herramientas que faciliten la toma de decisiones estratégicas. La investigación adoptó un enfoque mixto y descriptivo-analítico, combinando revisión documental y encuestas aplicadas a seis empresas del sector. Los resultados mostraron que la contabilidad de gestión se aplica de forma parcial y principalmente con fines operativos. La mitad de los empresarios indicó que solo utiliza los informes estratégicos de manera ocasional, mientras que la falta de capacitación y la resistencia al cambio aparecen como los principales obstáculos. No obstante, todos los participantes reconocen que esta disciplina aporta valor a la sostenibilidad empresarial. A partir del diagnóstico, se formularon estrategias que promueven una transformación tanto metodológica como cultural, centradas en el uso del costeo basado en actividades (ABC), la adopción del Balanced Scorecard (BSC) y la institucionalización de la formación continua. En conclusión, el estudio comprobó que la contabilidad de gestión puede convertirse en un verdadero activo estratégico, capaz de mejorar la competitividad y reducir el riesgo de fracaso de las pymes manufactureras de la región.

Palabras clave: Contabilidad de gestión, PYMES, sostenibilidad empresarial, competitividad.

Introducción

La presente investigación aborda un tema que se ha vuelto cada vez más urgente para las pequeñas y medianas empresas como es el papel de la contabilidad de gestión como herramienta estratégica para fortalecer la sostenibilidad y la competitividad del sector manufacturero en Guadalajara de Buga. El interés por este tema surge de un contexto empresarial en el que la supervivencia de las pymes se ha vuelto frágil; a nivel global, más de la mitad de estas organizaciones no superan los primeros cinco años de actividad (Mora & Cordero, 2022).

En el caso particular de Buga, la situación es aún más crítica porque apenas el 31,18% de las empresas creadas en 2018 continúan operando, un indicador que refleja la necesidad de mejorar la gestión interna y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno económico, frente a lo cual, la contabilidad de gestión deja de ser un ejercicio solo técnico para convertirse en una herramienta de dirección, que permite a los gerentes interpretar los costos, planificar con visión de largo plazo y orientar la rentabilidad hacia la sostenibilidad (Mite, 2018; Villacís & Moreno, 2021).

A partir de esa problemática, el estudio tuvo como propósito analizar cómo las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga pueden aprovechar la contabilidad de gestión para mejorar su sostenibilidad y competitividad en el mercado, lo que orientó el proceso investigativo y permitió comprender la contabilidad no solo como un sistema de registro, sino como una práctica estratégica capaz de transformar la gestión empresarial.

El documento se organiza de acuerdo con los objetivos específicos que dan forma a cada capítulo, adicional a la parte correspondiente al anteproyecto que incluyó el planteamiento del problema, objetivos, justificación, marco de referencia y metodología del capítulo 1 al 5. El Capítulo 6 desarrolla los enfoques conceptuales y teóricos de la contabilidad de gestión, vinculando sus fundamentos con la sostenibilidad y la competitividad, mientras que el Capítulo 7 expone el diagnóstico sobre el nivel de implementación y uso de la contabilidad de gestión en las pymes manufactureras de la

ciudad, mostrando los principales hallazgos obtenidos a través del trabajo de campo. Finalmente, el Capítulo 8 propone un conjunto de estrategias orientadas a fortalecer la aplicación práctica de la contabilidad de gestión, con el fin de consolidar su papel como instrumento clave para la toma de decisiones empresariales.

La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, por tanto, desde lo cualitativo, se recurrió a fuentes documentales y teóricas que permitieron contextualizar el fenómeno; mientras que lo cuantitativo se abordó mediante encuestas aplicadas a empresarios locales. Se trató de un estudio descriptivo-analítico con enfoque inductivo, siguiendo las orientaciones de Hernández-Sampieri et al. (2014). La población estuvo conformada por 21 empresas manufactureras 4 medianas y 17 pequeñas, aunque la muestra efectiva correspondió a 6 empresas, equivalente al 28,5% del total, las cuales aportaron información clave sobre sus prácticas contables y su visión estratégica.

De forma coherente con el objetivo general, la investigación concluye que las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga pueden convertir la contabilidad de gestión en un pilar de sostenibilidad y competitividad, siempre que logren una transformación cultural y metodológica que la ubique en el corazón de la estrategia empresarial. Integrar herramientas como la Gestión Estratégica de Costos y el Balanced Scorecard no solo mejora la eficiencia operativa, sino que permite anticipar decisiones críticas, optimizar recursos y fortalecer la resiliencia frente al mercado. En última instancia, la contabilidad de gestión, cuando se asume como una práctica de dirección y no solo de registro, se convierte en un factor decisivo para la supervivencia de las pymes y su capacidad de crecer de manera sostenible (Grisales et al., 2023; Mora & Cordero, 2022).

1. Preliminares del problema

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

Inicialmente se presentan los antecedentes de la investigación los cuales hacen referencia a los estudios, investigaciones y trabajos que previamente se han realizado sobre el tema que se aborda, proporcionando un contexto general sobre lo que se ha hecho, la metodología que han utilizado, la fundamentación teórica y principales hallazgos, además sirven para identificar el estado del conocimiento existente en el área de interés (Méndez, 2008), en este caso, sobre la contabilidad de gestión en las pequeñas y medianas empresas (pymes).

- Internacionales

A nivel internacional, el estudio realizado por Villacís y Moreno (2021) examinó el papel que juega la contabilidad en las pymes como fuente de información para la toma de decisiones, utilizando un enfoque cuantitativo basado en la recopilación y análisis de datos contables que permitieron evaluar la calidad de la información que se genera y hasta qué punto es utilizada para tomar decisiones, esto se complementó con la realización de entrevistas que se aplicaron a los gerentes y al personal encargado de las áreas contables de las pymes, lo que permitió identificar que la mayoría de estas organizaciones siguen considerando la contabilidad como un requisito legal que les permite cumplir con las normas fiscales y regulatorias, es decir, se subutilizan los datos contables y no se utilizan como herramienta estratégica para tomar decisiones.

El estudio de Villacís y Moreno (2021) pone sobre la mesa una situación que todavía pesa en muchas pymes: la contabilidad se usa más por cumplir con la ley que por convicción de su valor como guía para tomar decisiones que impacten el rumbo del negocio. Este hallazgo resulta muy útil para mirar con otros ojos lo que pasa en las pymes

manufactureras de Guadalajara de Buga, porque refuerza la urgencia de repensar el papel que juega la contabilidad de gestión y preguntarse cómo hacer que esa herramienta, bien aprovechada, sirva no solo para controlar gastos, sino para empujar la sostenibilidad y ganar terreno frente a la competencia. El texto también deja ver que no basta con tener datos contables, lo clave está en transformarlos en información útil, en algo que sirva para planear con cabeza fría, tomar decisiones con más claridad y, sobre todo, crecer con sentido.

Otro antecedente a nivel internacional es el de Criollo (2023) quien se enfoca en determinar la importancia de la contabilidad de gestión para administrar los recursos económicos, financieros, humanos y materiales en las pymes de la ciudad de Tulcán (Ecuador), además de su utilización para tomar decisiones estratégicas y operativas, adoptando un enfoque mixto, iniciando con una revisión bibliográfica y documental respecto a la contabilidad de gestión y encuestas para verificar la utilización que dan las empresas a la información contable. Los resultados del estudio permitieron establecer que los empresarios consultados reconocen la importancia de la contabilidad de gestión y aquellas que le dan un uso efectivo alcanzan mayores niveles de eficiencia en la administración de sus recursos, así como mejor capacidad para tomar decisiones, en contraste con aquellas que no utilizan la contabilidad de gestión, limitan su potencial de crecimiento.

Este trabajo permite entender cómo la contabilidad de gestión puede ser un factor determinante en la administración de recursos y la toma de decisiones dentro de las pymes, mostrando que aquellas que la utilizan de manera efectiva logran ser más eficientes y tienen mayores oportunidades de crecimiento, mientras que las que la dejan de lado terminan limitando su propio desarrollo, lo que lleva a reflexionar sobre la importancia de su implementación en el sector manufacturero de Guadalajara de Buga.

- Nacionales

Ya en el ámbito nacional, en el estudio de Mite (2018) se analizan las estrategias de contabilidad de gestión aplicadas por las pymes y su contribución a la sostenibilidad empresarial, por medio de la optimización del control de costos y el desempeño organizacional evolucionando de una contabilidad administrativa a una estratégica en donde se controla la gestión y se planifica el desarrollo a largo plazo, para lo cual utilizan una metodología cualitativa para realizar una revisión sistemática de la literatura a través de artículos publicados entre 1969 y 2018, encontrando que entre las herramientas de contabilidad de gestión más importantes están los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y los cuadros de mando integral (Balanced Scorecard), que permiten un mejor control de las operaciones empresariales y facilitan la planificación para la toma de decisiones, dando la posibilidad a las empresas de alinear sus objetivos estratégicos con sus operaciones diarias, mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios en el mercado y mejorar sus sostenibilidad.

El anterior antecedente deja claro que la contabilidad de gestión puede convertirse en una herramienta estratégica clave para las pymes, permitiéndoles optimizar costos, mejorar su desempeño y planificar su crecimiento con una visión a largo plazo, algo que cobra especial relevancia en el sector manufacturero de Guadalajara de Buga, donde la implementación de sistemas como los ERP y el Balanced Scorecard podría marcar la diferencia al alinear objetivos estratégicos con la operación diaria.

También a nivel nacional, el artículo de Arias y Cano (2020) tuvo como objetivo analizar las implicaciones estratégicas de la contabilidad de gestión en el desarrollo económico y productivo del sector industrial metalmecánico colombiano tomando como caso de estudio las pymes en el Valle de Aburrá (Antioquia); se utilizó un análisis dialéctico de los argumentos teóricos y prácticos en torno a la contabilidad de gestión, complementado con una encuesta aplicada a 60 directivos de pymes, lo cual condujo a afirmar que existe una brecha en las capacidades analíticas y estratégicas de los profesionales de la contabilidad de gestión en este sector, dado que el 91% de las áreas de estas áreas se

concentran principalmente en funciones operativas, como el cálculo del costo del producto, la validación presupuestal y el análisis de la rentabilidad, pero no se utilizan adecuadamente para el análisis de factores estratégicos o *business intelligence*, lo que limita el potencial como una herramienta que puede guiar el desarrollo estratégico en un entorno empresarial competitivo, lo que afecta la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios del mercado y tomar decisiones adecuadas.

El antecedente citado deja claro que en el sector industrial metalmecánico del Valle de Aburrá la contabilidad de gestión sigue viéndose más como una herramienta operativa que como un recurso estratégico, lo que no solo limita su verdadero potencial, sino que también refleja un problema que podría estar afectando a las pymes manufactureras en Guadalajara de Buga, donde es crucial fortalecer las capacidades analíticas y estratégicas en esta área, además, el hecho de que muchas empresas no estén aprovechando herramientas como el business intelligence ni incorporando el análisis estratégico en sus procesos contables significa que su capacidad de adaptación y toma de decisiones sigue siendo deficiente.

Otro estudio, como el de Mora y Cordero (2022) buscaron determinar la influencia de la contabilidad gerencial en la supervivencia de las pymes, dado el alto índice de fracaso de estas empresas a nivel global, a partir de una revisión de la literatura sobre la contabilidad gerencial y su aplicación en las pymes a nivel mundial, dada la magnitud de este sector empresarial, con más de 400 millones en el mundo, representando el 90% del total de empresas, mientras que en Latinoamérica representan el 99.5% del total, también, con estudios empíricos que muestran el impacto de la falta de implementación adecuada de la contabilidad gerencial en el elevado porcentaje de cierres empresariales, examinando cómo factores como la falta de información, asesoramiento, administración de recursos y apoyo gubernamental influyen en la alta tasa de fracaso, encontrando que, aunque las pymes generan más del 50% de los empleos y son fundamentales en la economía global, un 64% de ellas no sobreviven el primer año de operaciones, y más del 50% cierran sus puertas tras cinco años de actividad, esto debido a múltiples factores, entre los cuales destacan la incapacidad para adaptarse a los cambios del mercado y la

falta de gestión adecuada de sus ingresos y recursos, en contraste, las empresas que logran sobrevivir son aquellas que adoptan la contabilidad gerencial como una herramienta de control y toma de decisiones estratégicas, y que además se apoyan en tecnologías y redes sociales para mejorar su competitividad.

Este trabajo aporta que las pymes suelen fracasar no solo por falta de recursos, sino porque no integran adecuadamente la contabilidad gerencial en su gestión diaria, haciéndolas vulnerables a los cambios del mercado y limitando su capacidad de adaptación, lo cual es pertinente para las empresas manufactureras en Guadalajara de Buga, donde se tiene dependencia de cómo administran sus ingresos y recursos, además, el hecho de que más de la mitad de las pymes cierren antes de los cinco años subraya la necesidad de adoptar herramientas estratégicas que les permitan tomar decisiones adecuadas.

- Regionales

Palomino y Rojas (2014) abordaron el uso de la contabilidad de gestión en pymes de Buenaventura, centrándose en cómo esta herramienta puede fortalecer las decisiones administrativas. Su estudio, de corte exploratorio y descriptivo, combinó análisis documental con entrevistas y revisión de datos diversos, lo que les permitió acercarse con mayor claridad a las prácticas contables reales en ese contexto empresarial. Una de las principales conclusiones a las que llegaron fue que, aunque muchos empresarios tienen una idea general de lo que implica la contabilidad de gestión, en la práctica su uso es limitado porque suelen enfocarse casi exclusivamente en cumplir con las normativas tributarias, dejando de lado su potencial estratégico. De hecho, se evidenció que la mayoría de las decisiones se toman con base en información financiera tradicional, sin apoyarse en indicadores de gestión o en procesos administrativos estructurados, lo que termina afectando la eficiencia operativa. Además, la falta de comunicación interna y el predominio de un enfoque más empírico en la administración dificultan la alineación con objetivos estratégicos a largo plazo. En ese sentido, el estudio subraya la urgencia de integrar la contabilidad de gestión como una herramienta clave no solo para cumplir con

obligaciones fiscales, sino también para planificar, controlar y mejorar los procesos empresariales con una visión más estructurada y eficiente.

El antecedente permite observar que muchas pymes aún ven la contabilidad de gestión solo como un requisito fiscal, sin explotar su verdadero valor estratégico, algo que también ocurre en el sector manufacturero de Guadalajara de Buga, donde las decisiones suelen basarse más en la experiencia que en datos estructurados, además, el estudio destaca cómo la falta de planificación y comunicación interna afecta la eficiencia operativa, lo que refuerza la necesidad de adoptar esta herramienta no solo para ordenar las finanzas, sino para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas en un entorno que exige mayor precisión y adaptabilidad.

González y Polindara (2017) diseñaron una metodología basada en el Balanced Scorecard para evaluar estrategias dentro de la empresa Campo Verde SAS, en Santander de Quilichao, a partir de un enfoque descriptivo y cualitativo, los investigadores recopilaron información tanto de fuentes primarias, como entrevistas y observación directa, como de fuentes secundarias, incluyendo artículos y documentos académicos, lo que les permitió a lo largo del análisis, resaltar cómo esta herramienta ayuda a conectar la gestión financiera, administrativa y operativa en empresas de menor tamaño, alineando sus indicadores con la estrategia organizacional. Concluyeron que el Balanced Scorecard va más allá de ser un simple medidor de desempeño, ya que aporta a una gestión más completa, ayuda a tomar decisiones con mayor claridad y refuerza tanto la sostenibilidad del negocio como el desarrollo del equipo humano; sin embargo, advierten que todo depende de cómo se implementen los indicadores y de qué tan bien se adapte la herramienta a la realidad de la empresa.

Este antecedente aporta al presente trabajo porque plantea que herramientas como el BSC pueden marcar la diferencia en las pymes manufactureras de Guadalajara de Buga, al permitir medir el desempeño empresarial y orientar la contabilidad de gestión hacia su estrategia, lo que es fundamental en un contexto actual en donde se necesita que los administradores tomen decisiones de una manera eficiente, además, el trabajo resalta

cómo la correcta alineación de los indicadores con la gestión organizacional puede impulsar la sostenibilidad de las empresas y hacerlas más competitivas en el mercado.

1.1.2 Descripción del problema

Ha sido documentado que las pymes presentan elevados riesgos de fracaso empresarial considerando que este segmento tiene problemas para sobrevivir en el mercado, como afirman Mora y Cordero (2022) más del 64% de las pymes en el mundo no sobrepasan el primer año de operaciones y aproximadamente el 50% no llega a los 5 años de actividad.

En el caso de Guadalajara de Buga, existen algunos datos que comprueban la magnitud del problema relacionado con el fracaso empresarial, a través de información proporcionada por el informe de composición empresarial de la Cámara de Comercio de Buga (2023), se afirma que la tasa de supervivencia de las empresas es sólo del 31,18% calculada para la cohorte 2018, es decir los últimos 5 años, tasa que incluso es inferior al promedio nacional que corresponde al 33,5% y que significa que luego de 5 años, de cada 100 empresas sólo sobreviven aproximadamente 31 de ellas, evidenciando que la mayoría cierra sus operaciones.

Ante esta situación, la contabilidad de gestión ha adquirido relevancia en el actual contexto empresarial, dado que representa una herramienta clave para las empresas, especialmente las pymes, porque permite la recopilación, análisis e interpretación de información financiera y no financiera para la toma de decisiones estratégicas y operativas (Villacís y Moreno, 2021), a diferencia de la contabilidad financiera, cuyo enfoque está en el cumplimiento de normativas y reportes para terceras partes, la contabilidad de gestión está diseñada para ayudar a los directivos a gestionar y optimizar las operaciones internas, permitiendo mejorar el control de costos, la planificación estratégica y la rentabilidad, por lo tanto, en un marco de creciente competitividad y globalización, la adecuada aplicación de la contabilidad de gestión se convierte en un factor importante para la supervivencia y sostenibilidad de las pymes (Mite, 2018).

A pesar de la importancia de la contabilidad de gestión, estudios como el de Villacís y Moreno (2021) permiten precisar el problema que se presenta en las pymes, considerando que estas empresas tienen un uso limitado o deficiente de la contabilidad al considerarla solo como un requisito legal y sin utilizar la información que se genera para cuestiones estratégicas evidenciando la falta de integración de los sistemas contables y la estrategia empresarial, a pesar de reconocer su valor (Criollo, 2023), no se aplica de manera efectiva y se limita su capacidad para administrar los recursos y mejorar su competitividad.

Las causas de este problema del uso limitado o deficiente de la contabilidad de gestión en las pymes se asocian a la ausencia de capacitación y poco conocimiento por parte de los directivos para utilizar efectivamente las herramientas de gestión de una manera estratégica (Arias y Cano, 2020), además, las pymes no cuentan con personal contable especializado en contabilidad gerencial y sus recursos financieros son limitados para implementar sistemas de planificación de recursos (ERP) o cuadros de mando integral (BSC) (Mite, 2018), también falta mayor asesoramiento externo e inversión del gobierno para apoyar a las pymes en la adopción de tecnologías contables avanzadas (Mora y Codero, 2022).

Por lo tanto, las pymes requieren desarrollar una adecuada toma de decisiones para lograr sobrevivir y crecer en el mercado, motivo por el cual, si no hacen uso de la contabilidad de gestión para decidir estratégicamente, están desaprovechando una importante herramienta que puede reducir el riesgo de fracaso empresarial.

En Guadalajara de Buga, uno de los más importantes segmentos de las pymes es el sector manufacturero que representa el 17,9% del total de pymes en el municipio (Cámara de Comercio de Buga, 2023), sin embargo, se desconoce el nivel de adopción de sistemas de contabilidad de gestión para la toma de decisiones estratégicas, por ello, se formula la siguiente pregunta de investigación:

1.1.3 Pregunta de Investigación

¿Cómo pueden las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga aprovechar la contabilidad de gestión para mejorar la sostenibilidad y competitividad en el mercado?

1.1.4 Sistematización del problema

¿Cuáles son los principales enfoques y elementos teóricos de la contabilidad de gestión y su relación con la sostenibilidad y competitividad empresarial?

¿Qué grado de implementación y utilización de la contabilidad de gestión presentan las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga?

¿Cuáles estrategias, basadas en experiencias y estudios previos, pueden ser adoptadas por las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga para aprovechar la contabilidad de gestión en la mejora de su competitividad y sostenibilidad?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar cómo pueden las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga aprovechar la contabilidad de gestión para mejorar la sostenibilidad y competitividad en el mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

Explicar los principales enfoques y elementos teóricos de la contabilidad de gestión y su relación con la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Diagnosticar el grado de implementación y utilización de la contabilidad de gestión que presentan las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga.

Proponer estrategias para el aprovechamiento de la contabilidad de gestión por parte de las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga.

1.3 Justificación

La presente investigación surge de la necesidad de ofrecer soluciones útiles y aplicables frente a la alta vulnerabilidad que enfrentan las organizaciones en la actualidad. Para comprender su relevancia, es necesario exponer los beneficios y aportes que este trabajo genera, tanto para la realidad económica del municipio como para el desarrollo de la disciplina contable.

En primer lugar, en cuanto a los aportes en el contexto directo en el que se desarrolla, esta investigación resulta de vital importancia para las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector manufacturero en Guadalajara de Buga. En el ecosistema local, estas organizaciones se enfrentan a un entorno altamente exigente donde su tasa de supervivencia es alarmantemente baja, logrando mantenerse apenas el 31,18% de las empresas a los cinco años de su creación (Cámara de Comercio de Buga, 2024). Ante esta crítica realidad, el estudio aporta valor al entregarle a los empresarios un diagnóstico claro de sus debilidades informativas y proponerles estrategias concretas. Al demostrar que la contabilidad de gestión sirve para identificar ineficiencias, calcular los costos reales y planificar el futuro, la investigación dota a las pymes locales de las herramientas necesarias para abandonar la administración basada en la intuición, garantizando así su competitividad y su viabilidad económica a largo plazo.

En segundo lugar, respecto a los aportes a la profesión y al saber contable, el estudio contribuye a romper el paradigma tradicional que ha encasillado a la contabilidad en las pymes como un simple requisito legal o una obligación exclusiva para el pago de impuestos. De acuerdo con Tua Pereda (2012), la disciplina necesita consolidarse bajo

un enfoque de utilidad, donde la información no solo registre el pasado, sino que permita predecir escenarios futuros. En este sentido, el presente trabajo enriquece el conocimiento académico al demostrar teórica y empíricamente que la contabilidad de gestión es, en esencia, un sistema de información directivo indispensable para la resiliencia y la estrategia organizacional.

Finalmente, para el ejercicio profesional, esta investigación dignifica la labor del contador público. Reafirma que el profesional contable moderno debe superar la función de ser un simple tenedor de libros para asumir un rol activo como analista y asesor estratégico de la gerencia. De este modo, el trabajo no solo ayuda a fortalecer las competencias analíticas impulsadas desde la academia por la Universidad del Valle, sino que subraya el verdadero compromiso social de la profesión: estructurar información útil que impulse el crecimiento de las empresas, proteja sus recursos y fortalezca el tejido económico de la región.

1.4 Metodología

Como bien lo plantea Bernal C. (2010), una metodología adecuada no solo organiza el camino del estudio, sino que les da sustancia a los resultados y los hace dialogar con la realidad. No basta con obtener datos, por más precisos que parezcan, si el proceso que los respalda es débil o poco claro; de ahí que estructurar con rigor cada fase metodológica sea, más que un requisito formal, una garantía de que los hallazgos puedan sostenerse, compartirse y, sobre todo, aplicarse en escenarios concretos donde la investigación adquiere verdadero sentido.

1.4.1 Tipo de estudio

Según Hernández-Sampieri et al. (2014), los estudios descriptivos tienen como propósito principal retratar un fenómeno tal como es, sin alterar sus variables ni buscar relaciones causales, utilizando instrumentos como encuestas o fichas de observación para capturar información precisa, mientras que los estudios analíticos no se detienen en el qué, sino

que indagan el por qué y el cómo, rastreando conexiones entre variables, intentando descubrir causas y comprender las dinámicas que moldean el fenómeno que se investiga.

En ese marco, el presente estudio se construye desde un enfoque descriptivo-analítico, delimitando su alcance a la información real obtenida durante el trabajo de campo. Por un lado, la investigación describe objetivamente cómo las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector manufacturero en Guadalajara de Buga utilizan la contabilidad de gestión en sus operaciones cotidianas, identificando las herramientas con las que cuentan sin intervenir directamente en sus prácticas. Por otro lado, en su fase analítica, el estudio no busca comprobar relaciones de causa y efecto complejas, sino interpretar la percepción que tienen los propios directivos frente a cómo el uso de esta información influye en la sostenibilidad y competitividad de sus negocios. En este sentido, tal como lo plantean Hernández-Sampieri et al. (2014), el análisis permite observar el fenómeno en su contexto natural para comprender sus dinámicas básicas, lo que facilita la identificación de las debilidades del sector y sirve como un punto de partida sólido para proponer estrategias de mejora.

1.4.2 Enfoque de la investigación

El enfoque mixto, según Hernández-Sampieri et al. (2014), permite observar un fenómeno con más profundidad, ya que combina la exactitud de los números con la riqueza de las interpretaciones, por tanto, al unir datos cuantificables con perspectivas, contextos y matices, se logra una mirada más completa que no solo mide, sino que también comprende, lo cual resulta clave cuando se intenta captar realidades complejas que no caben del todo en una sola lógica de análisis.

En el caso de esta investigación, optar por un enfoque mixto resulta especialmente pertinente, ya que permitió estudiar cómo las pymes manufactureras de Guadalajara de Buga están utilizando la contabilidad de gestión, y a la vez explorar cómo dicha práctica puede incidir en su sostenibilidad y competitividad. Por un lado, los datos cuantitativos

facilitaron medir el nivel de implementación y uso de herramientas contables en las empresas; por otro, las entrevistas y relatos cualitativos aportaron una mirada más cercana sobre las decisiones, barreras y significados que construyen los empresarios en torno a esa contabilidad, permitiendo entender no solo lo que hacen, sino también por qué lo hacen y cómo lo perciben.

1.4.3 Método de investigación

El enfoque inductivo parte de la observación directa y la recopilación de datos concretos para, poco a poco, ir identificando patrones que permitan formular ideas más generales o incluso teorías más amplias, lo que lo convierte en un método exploratorio que no parte de hipótesis rígidas, sino que deja que la información hable por sí misma y guíe el proceso de análisis, permitiendo así una interpretación más flexible de los fenómenos estudiados, como señalan Hernández-Sampieri et al. (2014).

El método inductivo se ajusta bien a este estudio porque permite observar las prácticas reales de las pymes manufactureras en Guadalajara de Buga y, a partir de los datos recolectados, identificar patrones que puedan generar conclusiones generales, además, al no partir de hipótesis preconcebidas, este enfoque permite que los datos emergentes guíen el análisis y, de este modo, se obtiene una comprensión de cómo la contabilidad de gestión puede influir en la competitividad y sostenibilidad de las empresas, basándose en la realidad observada, como afirman Hernández-Sampieri et al. (2014).

1.4.4 Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación

Para el desarrollo del presente estudio y la recolección de los datos necesarios, se utilizaron diferentes fuentes de información, técnicas e instrumentos metodológicos coherentes con el enfoque mixto de la investigación (Méndez, 2008).

En primer lugar, respecto a las fuentes de información, el estudio se apoyó en fuentes de carácter secundario y primario. Las fuentes secundarias estuvieron conformadas por artículos académicos, libros, investigaciones previas y reportes oficiales (como los

informes de la Cámara de Comercio de Buga), los cuales sirvieron para estructurar los marcos de referencia y conocer los casos de éxito empresarial. Por su parte, las fuentes primarias correspondieron a la información suministrada directamente por los gerentes, administradores y personal contable de las seis pymes del sector manufacturero de Guadalajara de Buga que participaron en el trabajo de campo.

En segundo lugar, para acceder a la información de dichas fuentes, se aplicaron de manera rigurosa las técnicas y los instrumentos específicos que se detallan en la siguiente tabla, los cuales permitieron dar respuesta a los objetivos planteados:

Tabla 1. Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación utilizados

Técnica de recolección	Instrumento utilizado	Fuentes	Descripción y aplicación real en la investigación	Objetivo Específico asociado
Análisis Documental	Fichas bibliográficas y matrices de revisión.	Secundarias (Documentos, artículos, informes).	Se revisó y sistematizó la literatura académica para extraer los enfoques teóricos de la contabilidad de gestión. Asimismo, se utilizó para analizar las estadísticas locales y los casos de éxito de pymes en otras regiones.	Explicar los principales enfoques teóricos y proponer estrategias basadas en experiencias previas.
Encuesta	Cuestionario estructurado (preguntas de opción múltiple y escala).	Primarias (Sujetos de las pymes manufactureras locales).	Se aplicó un cuestionario estandarizado (ver Anexo A) a los representantes de las empresas para recolectar datos reales sobre su nivel de conocimiento contable, las herramientas que	Diagnosticar el grado de implementación y utilización de la contabilidad de gestión en Buga.

Técnica de recolección	Instrumento utilizado	Fuentes	Descripción y aplicación real en la investigación	Objetivo Específico asociado
			utilizan y sus percepciones frente a la competitividad.	

Fuente: elaboración propia.

1.4.5 Población y muestra

La población está compuesta por 21 empresas pertenecientes al sector manufacturero de Guadalajara de Buga, con 4 empresas clasificadas como medianas y 17 como pequeñas. Esta población fue identificada a través de los informes de Composición Empresarial de la Cámara de Comercio del municipio (Cámara de Comercio de Buga, 2023). Dado que se trata de una población reducida, inferior a 30, no es necesario un diseño muestral; por lo tanto, se aplicarán los instrumentos a la totalidad de la población.

Para lograr este propósito, los autores del trabajo elaboraron una carta en la cual se certificó por parte del programa académico de Contaduría Pública que se estaba desarrollando la investigación, documento que permitió acceder a la posibilidad de que las empresas apoyaran el estudio. A pesar de ello, solo se logró la participación de 6 de las 21 empresas del sector, es decir, el 28.5% del total.

2. Marco de referencia

El presente capítulo tiene como propósito establecer los fundamentos teóricos que soportan esta investigación para comprender la realidad de las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga, para ello es necesario analizarlas primero como entidades interconectadas con su entorno, para luego profundizar en cómo la información financiera rige sus decisiones internas y, finalmente, cómo estas decisiones les permiten sobrevivir y competir en el mercado, por tanto, se presenta la Teoría General de Sistemas, la Teoría Contable, los fundamentos de la Contabilidad de Gestión, la Teoría de la Competitividad y, por último, la Teoría Organizacional enfocada en la sostenibilidad.

2.1 Marco Teórico

A continuación, se desarrolla el cuerpo teórico de la investigación en donde se ha articulado cada teoría exponiendo sus postulados principales y argumentando su pertinencia directa con el problema de las pymes manufactureras objeto de estudio.

2.1.1 Teoría General de Sistemas (TGS)

Para entender mejor cómo funcionan las empresas en la realidad, suele ser más útil mirarlas como un conjunto integrado y no como piezas separadas que operan por su cuenta, teniendo en cuenta que durante mucho tiempo predominó la idea de estudiar los fenómenos dividiéndolos en partes pequeñas, intentando comprender cada componente de forma aislada, sin embargo, ese enfoque resultó limitado para explicar sistemas complejos como las organizaciones.

A partir de esta inquietud surge la Teoría General de Sistemas, propuesta por el biólogo Ludwig von Bertalanffy. Como explica Bertalanffy (2006), un sistema puede entenderse como un conjunto de elementos que interactúan entre sí y que, a través de esas relaciones, buscan cumplir un propósito común. La importancia de esta teoría radica precisamente en que invita a observar las relaciones entre las partes y no únicamente a

las partes en sí mismas. Desde esa mirada más amplia, el comportamiento del todo termina siendo algo distinto y, muchas veces, más complejo que la simple suma de sus componentes.

Cuando esta forma de pensar se lleva al campo empresarial, aparece la idea de las organizaciones como sistemas abiertos. Diversos autores han señalado que las empresas no funcionan de manera aislada, sino que mantienen una relación constante con el entorno que las rodea. Arnold y Osorio (1998) describen este tipo de sistema como aquel que intercambia continuamente energía, información y recursos con su ambiente. Esa interacción permanente con el exterior también trae consigo ciertas tensiones.

Los sistemas, por naturaleza, tienden hacia el desgaste o el desorden con el paso del tiempo, fenómeno que en la teoría sistémica se conoce como entropía. Si una organización no logra contrarrestar esa tendencia, poco a poco pierde capacidad de organización y termina debilitándose. Por esta razón, las empresas necesitan incorporar desde su entorno lo que se denomina negentropía, es decir, nuevos recursos, conocimiento o información que les permita reorganizarse, aprender y continuar operando dentro del mercado.

Desde otra perspectiva complementaria, el funcionamiento de una empresa como sistema abierto puede entenderse como un proceso continuo en el que entran recursos, se transforman internamente y luego generan resultados hacia el exterior. En este ciclo permanente aparece un elemento que resulta fundamental para la supervivencia organizacional: la retroalimentación.

De acuerdo con lo que plantea Gutiérrez (2013), la retroalimentación permite que la organización compare los resultados obtenidos con los objetivos que había planteado inicialmente. Cuando existen diferencias entre lo esperado y lo alcanzado, esa información sirve para realizar ajustes, modificar procesos o replantear decisiones. Gracias a este mecanismo la empresa puede aprender de su propia experiencia y también de las señales que provienen del entorno. Poco a poco se va construyendo un

equilibrio dinámico, lo que en teoría de sistemas se conoce como homeostasis, una condición necesaria para responder a los cambios y adaptarse a nuevas exigencias económicas o competitivas.

Dentro de este enfoque también aparecen otras propiedades que ayudan a explicar por qué algunas organizaciones logran consolidarse mientras otras se debilitan con facilidad. Una de ellas es la sinergia, que ocurre cuando la interacción coordinada de las partes produce resultados superiores a los que se obtendrían si cada elemento actuara de manera independiente.

Flórez y Thomas (1993) explican que este efecto surge cuando los diferentes componentes del sistema trabajan de forma articulada y no como unidades dispersas. A la par de esta idea aparece el principio de equifinalidad, el cual plantea que un mismo objetivo puede alcanzarse desde condiciones iniciales diferentes y mediante estrategias diversas. Dicho de forma sencilla, no existe un único camino para lograr buenos resultados. Las organizaciones pueden estructurar sus recursos y diseñar sus estrategias de distintas maneras, dependiendo de sus características y del contexto en el que se encuentren.

Cuando estas ideas teóricas se relacionan con la realidad empresarial local, la interpretación resulta bastante reveladora. Las pequeñas y medianas empresas manufactureras ubicadas en Guadalajara de Buga operan, en la práctica, como sistemas abiertos que se desenvuelven dentro de un entorno económico cambiante y, a veces, bastante incierto. El hecho de que muchas de estas organizaciones desaparezcan en pocos años sugiere que la entropía, es decir, el desorden interno o la falta de adaptación, termina superando su capacidad de respuesta.

Frente a ese panorama, la contabilidad de gestión adquiere un valor que va mucho más allá del simple registro de operaciones. Puede entenderse como una fuente de negentropía para la organización, porque proporciona información estructurada que ayuda a la gerencia a interpretar lo que está ocurriendo dentro del negocio. Cuando esta

información se utiliza de forma estratégica, las empresas tienen mayores posibilidades de coordinar mejor sus recursos, fortalecer sus procesos internos y tomar decisiones más acertadas. En otras palabras, la contabilidad bien utilizada puede convertirse en un elemento que favorece la sinergia organizacional y, en consecuencia, contribuye a mejorar las condiciones de sostenibilidad y permanencia empresarial en el tiempo.

2.1.2 Teoría contable y el paradigma de utilidad

Para comprender la contabilidad en toda su dimensión, conviene ir un poco más allá de su aspecto puramente operativo. Con frecuencia se piensa que su función principal consiste en registrar transacciones o llevar los libros de una empresa, pero en realidad detrás de esas prácticas existe un fundamento teórico bastante amplio. La teoría contable se entiende como un conjunto organizado de principios, conceptos y explicaciones que permiten comprender cómo y por qué se desarrollan determinadas prácticas dentro de la disciplina.

Según señalan Purba y colaboradores (2018), este cuerpo teórico aporta coherencia lógica a la práctica contable y permite explicar, e incluso anticipar, el comportamiento de la información financiera. Desde esta perspectiva, la contabilidad no puede reducirse a una actividad mecánica de registro. Más bien constituye un campo de conocimiento que reúne métodos y herramientas destinados a identificar, procesar y analizar los hechos económicos que ocurren dentro de las organizaciones, algo que ya había sido señalado por Rojas (1999) al definir la contabilidad como una disciplina orientada a interpretar la realidad económica empresarial. En otras palabras, aunque muchas decisiones empresariales parezcan prácticas o intuitivas, casi siempre descansan sobre una base conceptual que las sostiene.

A lo largo del tiempo, esta disciplina ha experimentado transformaciones importantes, así, la visión tradicional, que dominó durante décadas, entendía la contabilidad principalmente como un instrumento para proteger el patrimonio y cumplir con obligaciones legales frente al Estado, sin embargo, esa perspectiva empezó a resultar

limitada frente a las necesidades de las organizaciones modernas. Tua Pereda explica que este cambio de enfoque dio origen a lo que en la literatura se conoce como el paradigma de utilidad (2012).

Bajo esta nueva perspectiva, la información financiera deja de buscar únicamente una representación exacta del pasado y pasa a orientarse hacia algo más práctico al ser útil para quienes toman decisiones dentro de la empresa, por ello, Tua Pereda (2012) plantea que la contabilidad contemporánea debe proporcionar información que no solo facilite el control, sino que también permita evaluar la situación económica y anticipar su comportamiento futuro. Así, la contabilidad comienza a verse como un sistema de información que contribuye activamente a orientar las decisiones estratégicas.

Este cambio de enfoque ha generado una transformación interesante en la manera de diseñar los sistemas contables, dado que tradicionalmente estos sistemas estaban centrados en describir lo que ya había ocurrido, lo cual resulta útil para efectos de control o rendición de cuentas, pero insuficiente cuando se trata de planificar el futuro, por tanto, en el contexto empresarial actual, la tendencia apunta a desarrollar modelos contables que aporten información relevante para anticipar escenarios y evaluar posibles resultados.

Tua Pereda (2012) señala que la disciplina ha evolucionado hacia un enfoque donde la capacidad predictiva de la información cobra un papel central, por lo tanto, la contabilidad deja de limitarse al cálculo de obligaciones fiscales y pasa a convertirse en una herramienta que reduce la incertidumbre y facilita la evaluación del desempeño organizacional. Desde otra perspectiva, Arreghini (2019) sostiene que cuando la información financiera se estructura adecuadamente, los directivos pueden analizar con mayor claridad la eficiencia y la eficacia de sus decisiones, lo cual fortalece la gestión empresarial.

Si se relaciona este marco conceptual con la realidad de muchas pequeñas y medianas empresas manufactureras de Guadalajara de Buga, aparece una brecha bastante

evidente entre la teoría y la práctica cotidiana. Durante años, en este tipo de organizaciones la contabilidad ha sido vista principalmente como una obligación tributaria, algo necesario para cumplir con la normativa pero poco útil para la gestión interna. Esa percepción ha limitado el aprovechamiento real de la información financiera. Adoptar el paradigma de utilidad implica un cambio de mentalidad importante: las empresas deben empezar a entender sus registros contables como una fuente estratégica de información para la toma de decisiones. Cuando los datos financieros se analizan con un enfoque más predictivo y menos burocrático, la organización puede reducir la dependencia de decisiones basadas únicamente en la intuición o en la experiencia empírica.

Desde esta perspectiva, comprender la teoría contable y aplicarla dentro de la gestión diaria no es un ejercicio académico aislado; más bien se convierte en una condición necesaria para que las pymes fortalezcan su capacidad de adaptación, optimicen el uso de sus recursos y aumenten sus probabilidades de mantenerse en un entorno empresarial cada vez más competitivo e incierto.

2.1.3 Contabilidad de gestión como herramienta integradora

La aparición de la contabilidad de gestión puede entenderse como una consecuencia directa de la evolución que tuvo la contabilidad cuando empezó a priorizar la utilidad de la información para la toma de decisiones. A medida que las organizaciones se volvieron más complejas, surgió la necesidad de contar con datos que no solo sirvieran para cumplir con obligaciones externas, sino también para orientar las decisiones internas.

Desde esta lógica, la contabilidad de gestión se configura como una herramienta pensada principalmente para los directivos, dado que, a diferencia de la contabilidad financiera, que está dirigida a usuarios externos y regulada por normas específicas, esta rama se orienta a apoyar la administración interna de la empresa. Hernández et al. (2023) explican que su función principal consiste en generar información que permita a los gerentes administrar de manera más eficiente las distintas áreas de la organización, por

ello, la contabilidad de gestión deja de ser un simple cálculo de costos y se convierte, más bien, en un mecanismo que conecta los recursos disponibles con los objetivos que la empresa busca alcanzar, es decir, constituye un puente entre la operación diaria y la estrategia organizacional, algo que en entornos competitivos termina siendo clave.

Para comprender cómo se ha desarrollado esta disciplina, conviene revisar algunos de los enfoques teóricos que han marcado su evolución, así, en una etapa inicial predominó una visión de inspiración neoclásica en donde la contabilidad cumplía sobre todo una función de control de los recursos y de búsqueda de eficiencia en la producción. El objetivo principal era optimizar el uso de los insumos y reducir los costos operativos, siguiendo una lógica de racionalidad económica bastante clara.

Investigaciones recientes señalan que durante ese periodo la disciplina estaba muy orientada al análisis de costos y al control de la productividad, tal como lo describen Tamagno y colegas (2021). Sin embargo, con el tiempo empezó a reconocerse que las organizaciones no operan bajo condiciones idénticas. Cada empresa enfrenta contextos distintos, tecnologías diferentes y estructuras organizativas particulares. A partir de esta realidad surgió el enfoque contingente. Otley, desde finales del siglo pasado, planteaba que no existe un único sistema de control o gestión que funcione para todas las organizaciones, pues cada empresa necesita adaptar sus herramientas de información a su propio entorno y a sus características internas (Otley, 1980).

Con el paso de los años y el avance de la globalización, la contabilidad de gestión dio un paso adicional hacia una visión más estratégica. Este enfoque representa, en cierto modo, una etapa de mayor madurez dentro de la disciplina. Bajo esta perspectiva, la contabilidad deja de concebirse únicamente como un mecanismo de control y comienza a utilizarse como un instrumento que apoya la dirección estratégica de la empresa. Sáez y otros autores sostienen que, dentro de este marco, la información contable se integra a los procesos de planificación y toma de decisiones, permitiendo que la organización actúe de manera más anticipada frente a los cambios del entorno (Sáez et al., 2004).

Parte de esta evolución también se refleja en la incorporación de herramientas que combinan información financiera con datos no monetarios. Métodos como el costeo basado en actividades o el conocido cuadro de mando integral permiten traducir los objetivos estratégicos en indicadores concretos que pueden medirse y evaluarse. Gracias a estos instrumentos, la dirección empresarial ya no se limita a analizar lo ocurrido, sino que empieza a proyectar posibles escenarios y a prepararse para ellos.

Cuando estas ideas se contrastan con la realidad de muchas pequeñas y medianas empresas manufactureras ubicadas en Guadalajara de Buga, aparece una situación que no deja de ser preocupante. En la práctica, buena parte de estas organizaciones continúa utilizando la contabilidad de forma bastante limitada, principalmente para cumplir con exigencias fiscales. Mora y Cordero han señalado que en numerosos casos las pymes administran sus actividades basándose más en la intuición que en el análisis sistemático de la información contable (2022).

Este hábito, aunque común, termina aumentando el riesgo de errores en la toma de decisiones. Si las empresas adoptaran una visión más cercana al enfoque contingente y estratégico de la contabilidad de gestión, podrían diseñar sistemas de información ajustados a su propia realidad productiva. Eso implicaría identificar con mayor claridad qué procesos generan valor, cuáles están consumiendo recursos innecesariamente y dónde se presentan ineficiencias dentro de la operación.

Cuando la información operativa y financiera se analiza de manera conjunta, los directivos cuentan con una base más objetiva para decidir. Desde esa perspectiva, integrar la contabilidad de gestión en la administración diaria no es simplemente una mejora técnica; más bien se convierte en una condición casi indispensable para que las pymes de la región optimicen sus recursos, reduzcan su vulnerabilidad frente al mercado y logren sostenerse en un entorno competitivo que, siendo realistas, cada vez resulta más exigente.

2.1.4 Teoría de la Competitividad (Enfoque Basado en Recursos y Capacidades)

Cuando una organización empieza a utilizar de forma adecuada la información que produce internamente, especialmente aquella que proviene de la contabilidad de gestión, es bastante natural que surja una preocupación por mejorar su posición dentro del mercado. Ese interés por fortalecer la presencia competitiva puede entenderse mejor a la luz de la llamada Teoría de la Competitividad.

Entre los distintos enfoques que explican este fenómeno, uno de los más influyentes es el Enfoque Basado en Recursos y Capacidades. Esta perspectiva sostiene una idea relativamente sencilla pero profunda: el éxito empresarial no depende únicamente de las condiciones del entorno ni del sector donde opera la empresa. Más bien, una parte importante de ese éxito nace desde el interior de la organización. Rueda y Arias, por ejemplo, explican que este enfoque define a la empresa a partir de los recursos que posee y de los factores internos que la conforman, en lugar de limitarse a observar solo los resultados finales que obtiene (Rueda y Arias, 2009). Dicho de otro modo, la teoría invita a mirar hacia dentro, porque es allí donde suelen encontrarse las verdaderas fuentes de fortaleza competitiva.

Para comprender mejor esta perspectiva es importante tener en cuenta los recursos y capacidades, en donde los primeros se refieren al conjunto de elementos que la empresa posee o controla. Pueden ser tangibles, como maquinaria o instalaciones, pero también intangibles, como el conocimiento del personal o la información que la organización genera y gestiona.

De hecho, en el contexto empresarial actual, los recursos vinculados con la información se consideran especialmente valiosos, ya que pueden convertirse en una base sólida para construir ventajas competitivas duraderas, tal como señalan Rueda y Arias (2009). Las capacidades, por su parte, representan algo más dinámico. No se trata solo de tener recursos, sino de saber utilizarlos.

En otras palabras, las capacidades reflejan la habilidad real que tiene la empresa para combinar, organizar y transformar esos recursos de forma eficiente. La estrategia empresarial, por lo tanto, depende en buena medida de la forma en que se gestionan esas competencias internas. Suárez e Ibarra explicaban que el desempeño organizacional se relaciona directamente con la forma en que la empresa administra sus recursos y desarrolla sus aptitudes internas, una idea citada posteriormente por De la Rosa (2021). En síntesis, disponer de capital, equipos o personal no garantiza por sí mismo el éxito; lo que realmente marca la diferencia es la manera en que todos esos elementos se articulan para generar valor.

Desde esta perspectiva, la competitividad no debería interpretarse como una condición fija o como un número que aparece en los estados financieros al final de cada periodo. Más bien se trata de un proceso continuo, algo que se construye y se ajusta permanentemente. Investigaciones recientes plantean que competir en los mercados actuales exige una capacidad constante de adaptación. Leśniewski (2018) sostiene que las organizaciones deben actuar con rapidez frente a contextos cambiantes, reorganizando sus recursos cuando las circunstancias lo requieren.

En una línea similar, Tarasova y colaboradores argumentan que las ventajas competitivas no aparecen de manera automática ni permanecen intactas en el tiempo; deben construirse y mantenerse a través de decisiones estratégicas coherentes (Tarasova et al., 2016). En términos prácticos, esto significa que las empresas necesitan aprender a conectar lo que ocurre dentro de la organización con las demandas del entorno, porque de esa interacción depende su permanencia en el mercado.

Cuando estas ideas se aplican al caso de las pequeñas y medianas empresas manufactureras ubicadas en Guadalajara de Buga, el panorama adquiere un matiz bastante claro. El elevado índice de fracaso empresarial en este tipo de organizaciones parece estar relacionado, al menos en parte, con una débil gestión de sus capacidades internas. Muchas de estas empresas operan con recursos financieros limitados y con tecnologías modestas si se comparan con las grandes industrias. Por esa razón, intentar

competir únicamente mediante precios bajos o mayores volúmenes de producción suele ser una estrategia poco sostenible. Su verdadera fortaleza, en realidad, se encuentra dentro de la propia organización, en la manera como administran lo que ya poseen.

Es precisamente en ese punto donde la contabilidad de gestión adquiere un valor distinto. Más que un simple mecanismo de registro puede convertirse en una capacidad dinámica que fortalece la competitividad empresarial. Cuando los directivos logran transformar los datos contables en información útil para el análisis, la empresa empieza a aprovechar uno de sus recursos intangibles más importantes: el conocimiento que genera sobre su propia operación. Entender con claridad cuáles son los costos reales de producción, identificar qué líneas de producto aportan valor o detectar a tiempo procesos ineficientes puede marcar una diferencia significativa.

Bajo esta lógica, la competitividad de las pymes manufactureras en Buga no dependería tanto de factores externos impredecibles, sino de algo más controlable: la capacidad de sus gerentes para gestionar estratégicamente la información y convertirla en decisiones inteligentes. Dicho de otra forma, cuando la información se administra con criterio analítico, deja de ser un simple dato contable y se transforma en una ventaja competitiva que puede sostenerse en el tiempo.

2.1.5 Teoría organizacional y el enfoque de sostenibilidad (Resiliencia)

La búsqueda de competitividad dentro de una empresa pierde bastante sentido si esa organización no logra mantenerse activa a lo largo del tiempo. Al final, de poco sirve mejorar la eficiencia o ganar participación en el mercado si el negocio no tiene la capacidad de sostenerse en medio de las dificultades que inevitablemente aparecen. Esta preocupación por la permanencia ha sido ampliamente abordada por la teoría organizacional contemporánea, especialmente a través de los conceptos de sostenibilidad y resiliencia.

Hoy en día, hablar de sostenibilidad empresarial no significa únicamente pensar en el cuidado del medio ambiente. La idea se ha ampliado y ahora abarca algo más complejo: la capacidad económica de la empresa, su equilibrio financiero y, sobre todo, su posibilidad real de sobrevivir en contextos cambiantes. De acuerdo con lo que plantea De la Rosa (2021), la teoría organizacional permite entender a la empresa como algo más que una simple estructura creada para producir utilidades; se trata de una entidad dinámica que necesita adaptarse constantemente, integrando factores económicos, sociales e incluso ecológicos en sus decisiones cotidianas.

Si se observa con más detenimiento cómo se construye esa permanencia organizacional, aparecen diferentes enfoques teóricos que ayudan a explicarla. Diversos autores han señalado que la adaptación de las empresas depende de varias corrientes contemporáneas dentro del pensamiento organizacional. Pigazo y Ruíz (2024), por ejemplo, mencionan algunas perspectivas que han ganado relevancia en los últimos años. Una de ellas es la teoría de los grupos de interés, que analiza la forma en que las relaciones de la empresa con actores externos influyen directamente en su desempeño.

Otra aproximación es la llamada teoría de la paradoja, que estudia cómo las organizaciones enfrentan tensiones internas que muchas veces parecen contradictorias, como la necesidad de obtener beneficios en el corto plazo mientras se busca asegurar la estabilidad futura del negocio. Estas miradas muestran algo interesante: la sostenibilidad no es un complemento superficial ni una tendencia pasajera. Más bien, se ha convertido en un componente estructural que influye en la manera en que las organizaciones evolucionan, aprenden de su entorno y mantienen cierto equilibrio frente a las presiones externas.

Ligado a esta discusión aparece un elemento que hoy resulta clave para comprender la estabilidad empresarial, a saber, la resiliencia organizacional que se refiere a la capacidad de una empresa para resistir, adaptarse y recuperarse frente a situaciones adversas. Kantabutra y Ketprapakorn (2021) explican que las organizaciones pueden entenderse como sistemas complejos que necesitan desarrollar una mentalidad

resiliente, apoyada tanto en estructuras flexibles como en procesos permanentes de aprendizaje, es decir, bajo esta lógica, una empresa sostenible no es aquella que evita los problemas, porque eso sería prácticamente imposible, sino aquella que logra reaccionar con rapidez cuando aparecen las crisis, aprende de los errores cometidos y transforma las dificultades en oportunidades de mejora. En otras palabras, la resiliencia funciona como un mecanismo interno que permite absorber los impactos del entorno y seguir operando aun cuando las condiciones del mercado se vuelven inciertas o inestables.

Cuando estas ideas se trasladan al contexto empresarial de Guadalajara de Buga, el panorama adquiere una dimensión bastante concreta. Las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero enfrentan un entorno particularmente complejo, donde la permanencia en el mercado no está garantizada. De hecho, las cifras de supervivencia empresarial resultan preocupantes, dado que solo alrededor del 31,18% de las empresas creadas logran mantenerse activas después de cinco años de operación, lo que significa que la mayoría de los emprendimientos desaparecen antes de consolidarse, por tanto, bajo estas circunstancias, la sostenibilidad para las pymes locales deja de ser una discusión teórica y se convierte en un desafío urgente relacionado con la capacidad real de resistir y adaptarse a las condiciones del mercado.

En este escenario, la contabilidad de gestión adquiere un papel mucho más relevante de lo que muchas veces se reconoce en la práctica empresarial, porque con frecuencia, las pequeñas empresas tienden a utilizar la contabilidad únicamente para cumplir con obligaciones tributarias o regulatorias, lo que limita enormemente su potencial estratégico, sin embargo, diferentes estudios sugieren que las organizaciones que logran sostenerse en entornos inciertos son precisamente aquellas que utilizan la información contable como una herramienta activa de análisis y control.

Mora y Cordero (2022) señalan que las pymes con mayor capacidad de permanencia suelen adoptar la contabilidad gerencial como un apoyo fundamental para la toma de

decisiones, dejando atrás la práctica bastante común de administrar el negocio solo con base en la intuición o la experiencia acumulada.

Cuando la información contable se analiza con una visión estratégica, los directivos pueden anticipar escenarios financieros, detectar problemas operativos con mayor rapidez y organizar mejor los recursos disponibles, entonces, poco a poco, esa información se convierte en una especie de sistema de alerta temprana que ayuda a la empresa a prepararse frente a cambios del mercado o posibles crisis, lo que hace que la contabilidad de gestión termine funcionando como una pieza central dentro de la estructura organizacional, es decir, no solo contribuye a ordenar los datos financieros, también fortalece la capacidad de la empresa para adaptarse, aprender y mantenerse en funcionamiento.

En consecuencia, más que una herramienta técnica, la contabilidad gerencial puede considerarse uno de los pilares que sostienen la resiliencia empresarial, permitiendo que las pymes no solo superen las dificultades cotidianas, sino que también construyan una base más sólida para su desarrollo en el largo plazo.

2.2 Marco conceptual

El propósito de este marco conceptual es aclarar y ordenar los principales términos que orientan la investigación. En primer lugar, conviene precisar qué se entiende por pequeñas y medianas empresas, conocidas comúnmente como pymes. Aunque muchas veces se clasifican únicamente por el número de trabajadores o por su volumen de ingresos, en este trabajo se las observa desde una perspectiva más dinámica. Estas organizaciones funcionan como sistemas abiertos que interactúan continuamente con su entorno económico, el cual suele ser cambiante e incluso inestable. Esa relación constante con el exterior hace que las pymes sean particularmente vulnerables y, por lo mismo, necesiten estructuras de gestión bastante flexibles para sostenerse en el tiempo. Rueda y Arias (2009) señalan justamente que estas empresas deben aprender a manejar con cuidado sus recursos y desarrollar capacidades internas sólidas si desean operar

con cierta estabilidad frente a sus competidores. En otras palabras, su tamaño reducido no solo implica limitaciones, también exige una administración mucho más consciente de lo que se tiene y de cómo se utiliza.

Ahora bien, para lograr ese uso eficiente de los recursos aparece un elemento clave dentro de la gestión empresarial: la contabilidad de gestión. Este concepto puede entenderse como un sistema de información diseñado principalmente para el uso interno de la organización, sobre todo para apoyar las labores de la gerencia. Su función no se limita a registrar hechos económicos del pasado. Más bien, permite organizar datos, analizarlos y transformarlos en informes útiles para planear actividades, controlar operaciones y evaluar resultados. Hernández et al. (2023) explican que esta rama de la contabilidad supera la lógica tradicional del simple registro histórico, ya que integra información financiera y no financiera que describe con mayor precisión lo que ocurre dentro de la empresa. De alguna forma, cuando se utiliza bien, deja de ser una obligación administrativa para convertirse en una herramienta que ayuda a comprender la realidad del negocio, incluso anticipando posibles escenarios.

La información que produce este sistema tiene un objetivo claro: apoyar la toma de decisiones. Dicho proceso puede entenderse como una actividad analítica mediante la cual los administradores valoran diferentes alternativas y escogen aquella que consideran más adecuada para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. No siempre es un proceso completamente lineal, porque las decisiones empresariales combinan datos numéricos con elementos menos tangibles, como la experiencia, la intuición o la percepción del entorno. Isaev (2016) plantea que decidir correctamente implica integrar información cuantitativa estructurada con variables cualitativas que ayudan a interpretar el contexto. De alguna manera, ahí ocurre algo interesante: los datos contables dejan de ser simples cifras y se convierten en insumos que orientan acciones concretas dentro de la organización.

Cuando las decisiones se apoyan en información confiable, las empresas tienen mayores posibilidades de fortalecer su competitividad. Este término hace referencia a la capacidad

que posee una organización para desempeñarse con éxito dentro de su sector, diferenciándose de sus rivales y manteniendo resultados productivos y comerciales favorables. Bernal y Rodríguez (2019) sostienen que una empresa competitiva es aquella que logra articular de forma inteligente sus procesos internos con los recursos que utiliza, alcanzando sus objetivos de manera eficiente. Desde esta perspectiva, competir no significa simplemente vender más o reducir precios, como a veces se cree; en realidad implica mejorar continuamente, ajustar procesos, innovar cuando es necesario y aprovechar la información disponible para tomar decisiones más acertadas.

Finalmente, hablar de competitividad pierde bastante sentido si la empresa no logra mantenerse en funcionamiento a lo largo del tiempo. Por esa razón aparece el concepto de sostenibilidad empresarial. En este estudio, la sostenibilidad no se aborda desde el enfoque ambiental, sino desde una mirada organizacional y económica. Se relaciona con la capacidad de la empresa para mantenerse viable, conservar cierto equilibrio financiero y adaptarse a las presiones del mercado. De la Rosa (2021) explica que la sostenibilidad empresarial implica desarrollar estrategias y prácticas que permitan a la organización resistir las tensiones del entorno sin comprometer su continuidad. Dicho de forma sencilla, una pyme sostenible es aquella que logra atravesar las dificultades, aprender de sus propios procesos y seguir operando a pesar de los cambios del contexto.

2.3 Marco contextual

El presente marco contextual tiene como propósito situar la investigación en el entorno real donde ocurre el problema, definiendo con claridad la unidad de estudio. En este sentido, la investigación se centra exclusivamente en las pequeñas y medianas empresas (pymes) que pertenecen al sector manufacturero y que se encuentran ubicadas en el municipio de Guadalajara de Buga. El análisis de estas organizaciones resulta fundamental, ya que las variables de estudio giran en torno a comprender cómo el uso interno de la contabilidad de gestión impacta directamente en su capacidad de supervivencia, sostenibilidad y competitividad dentro del mercado local.

Para comprender la naturaleza de estas entidades, es necesario definir primero qué se entiende por pyme en el contexto colombiano. De acuerdo con la normatividad nacional vigente, específicamente el Decreto 957 de 2019, la clasificación del tamaño empresarial dejó de basarse en el número de empleados o el nivel de activos, para determinarse exclusivamente por los ingresos por actividades ordinarias anuales, medidos en Unidades de Valor Tributario (UVT). Según esta norma, los topes varían dependiendo de si el sector económico es manufactura, servicios o comercio. Para el sector manufacturero en particular, se clasifica como microempresa aquella con ingresos de hasta 23.563 UVT; como pequeña empresa, la que tiene ingresos entre 23.563 y 204.995 UVT; y como mediana empresa, aquella con ingresos entre 204.995 y 1.736.565 UVT. Conocer esta clasificación legal es vital para ubicar correctamente a las empresas que forman parte de este estudio dentro del panorama económico del país.

Aterrizando esta normativa a la realidad local, el tejido empresarial de Guadalajara de Buga presenta una dinámica que refleja la importancia de estas unidades productivas para la región. Según el más reciente estudio de composición empresarial elaborado por la Cámara de Comercio de Buga (2024), el municipio cuenta con un total de 4.121 compañías registradas. De este universo corporativo, la gran mayoría corresponde a microempresas, las cuales alcanzan un 96,9% del total. Por su parte, las pymes tienen una participación más reducida pero estratégicamente importante: las pequeñas empresas equivalen al 2,3% y las medianas al 0,5%, mientras que las grandes empresas representan apenas un 0,3% del tejido empresarial de la ciudad.

Al analizar específicamente el segmento de interés para este trabajo, se observa que las pymes (pequeñas y medianas en conjunto) representan el 2,8% del total de negocios de la ciudad, lo que equivale a 117 organizaciones. Dentro de este grupo, la unidad de estudio se delimita puntualmente a las 21 pymes que se dedican de manera formal a la industria manufacturera, de las cuales 17 están clasificadas como pequeñas y 4 como medianas empresas (Cámara de Comercio de Buga, 2024). Es importante resaltar que este sector ha mostrado un dinamismo sobresaliente, registrando un crecimiento del

24,9% en el periodo analizado, lo que reafirma su papel clave como motor financiero, comercial y generador de empleo en el municipio.

En conclusión, situar a estas 21 pymes manufactureras en su contexto real permite entender la magnitud de su reto comercial. A pesar de su reciente crecimiento y de su innegable importancia para el desarrollo económico de Guadalajara de Buga, estas organizaciones se enfrentan a un entorno de alta exigencia donde, históricamente, la supervivencia empresarial es baja. Por lo tanto, esta realidad contextual evidencia la necesidad urgente de que dichas organizaciones estructuren herramientas internas de información fuertes, como la contabilidad de gestión, para poder asegurar su viabilidad financiera a largo plazo y competir de manera sólida en el mercado.

3. Principales enfoques y elementos teóricos de la contabilidad de gestión y su relación con la sostenibilidad y competitividad empresarial

La contabilidad de gestión ha dejado atrás su papel limitado al registro de costos o a la elaboración mecánica de presupuestos, y ha ido tomando forma como un campo mucho más amplio, en el que lo técnico se entrelaza con lo conceptual, por tanto, su evolución ha estado impulsada, en buena medida, por las demandas de entornos empresariales más volátiles, interconectados y exigentes. Ya no se concibe únicamente como una práctica operativa, sino como un sistema de información pensado para quienes deben tomar decisiones en escenarios donde confluyen no solo variables económicas, sino también factores sociales, políticos e incluso culturales, debido a esto se va consolidando como una herramienta estratégica, capaz de aportar valor real a la sostenibilidad y a la capacidad competitiva de las organizaciones, sobre todo cuando se entiende no como un fin en sí misma, sino como un medio para interpretar la realidad y actuar con mayor claridad frente a ella (Martínez & Blanco, 2017).

3.1 Enfoques teóricos que han marcado el desarrollo de la contabilidad de gestión

Desde sus orígenes, la contabilidad de gestión ha estado influida por diversos enfoques teóricos, algunos arraigados en la tradición de la economía neoclásica y otros inspirados en perspectivas propias de las ciencias sociales (Tamagno, et al., 2021). Lejos de limitarse al cálculo de cifras, la contabilidad de gestión ha ido ampliando su enfoque hasta reconocer que lo contable también se entrelaza con factores humanos, estructuras organizativas y condiciones del entorno que, aunque no siempre cuantificables, resultan decisivos para interpretar la realidad empresarial, aspectos que pueden reconocerse a través del siguiente recorrido por los enfoques teóricos que han marcado su desarrollo.

3.1.1 Enfoques de corte neoclásico: eficiencia y racionalidad económica

Durante las primeras décadas del siglo XX, ciertas corrientes económicas ofrecieron marcos útiles para explicar por qué, en muchas situaciones, las empresas resultaban más eficaces que el mercado al momento de organizar la producción. Entre ellas, la teoría de la agencia y la de los costos de transacción proporcionaron fundamentos conceptuales para pensar la empresa como una estructura orientada a reducir incertidumbres y gestionar mejor la información entre individuos con intereses potencialmente divergentes (Tamagno, et al., 2021).

Desde esa perspectiva, el sistema contable no era solo un instrumento técnico, sino un mecanismo funcional que debía limitar el oportunismo, controlar los desvíos y equilibrar las relaciones entre agentes internos mediante la reducción de asimetrías informativas (Jensen & Meckling, 1976). Aunque estos marcos analíticos puedan parecer hoy algo limitados frente a realidades mucho más dinámicas y complejas, su vigencia no se ha agotado del todo, sobre todo cuando se trata de comprender la arquitectura de los sistemas de incentivos y control que siguen presentes en muchas organizaciones.

3.1.2 La aproximación contingente: adaptabilidad y contexto

A partir de los años setenta, comenzó a consolidarse una mirada menos rígida sobre cómo debía organizarse la contabilidad dentro de las empresas, entonces, el enfoque contingente introdujo una idea bastante simple, pero interesante, a saber, no hay un modelo único que funcione para todas las organizaciones por igual (Escobar & Lobo, 2002).

Otley (1980) defendió que los sistemas de información contable deben ajustarse tanto a los factores externos como el mercado o la regulación como a las particularidades internas de cada empresa. Este planteamiento rompió con la lógica de buscar soluciones universales, abriendo el camino hacia estructuras más sensibles al contexto, más permeables a los cambios y a la diversidad organizacional. Todavía hoy, muchas

prácticas que valoran la flexibilidad y la capacidad de adaptación de los sistemas contables beben de esa visión, lo cual reafirma su relevancia en entornos donde la estabilidad rara vez es la norma.

3.1.3 Corrientes interpretativas: subjetividad y sentido organizacional

A principios de los años ochenta, comenzó a abrirse paso una mirada más humanizada sobre la contabilidad, donde el foco ya no estaba únicamente en los datos, sino en las personas que los interpretan y actúan a partir de ellos. Enfoques como el Behavioural Accounting y el Human Information Processing (HIP) comenzaron a desmarcarse de las interpretaciones puramente racionales de la contabilidad, enfocándose en cómo las personas realmente piensan, sienten y deciden dentro de contextos organizacionales (Escobar & Lobo, 2002).

Estos modelos pusieron sobre la mesa que, más allá de los datos duros, influyen factores tan diversos como la percepción individual, la experiencia previa o incluso los sesgos cognitivos que. De este modo, el comportamiento del decisor dejó de verse como algo predecible o meramente lógico, y pasó a entenderse como un proceso condicionado por variables psicológicas y sociales, que moldean la forma en que se interpreta la información contable y, por tanto, se actúa sobre ella (Escobar & Lobo, 2002).

Paralelamente, la teoría institucional con autores como DiMaggio y Powell (1983) (citados en Powell & Bromley, 2015) ofreció una lectura más sociológica, sugiriendo que muchas prácticas contables no se adoptan por su eficacia técnica, sino porque ayudan a la organización a alinearse con normas sociales, mandatos regulatorios o expectativas culturales, por tanto, esta perspectiva aporta una comprensión más rica de la contabilidad como fenómeno social, donde las decisiones no se toman en un vacío racional, sino dentro de un entramado de presiones simbólicas que moldean qué prácticas se consideran legítimas o adecuadas (Tamagno, et al., 2021).

3.1.4 Enfoques críticos: control, poder y desigualdad

Desde los años ochenta, comenzaron a cobrar fuerza distintas corrientes críticas que invitaron a repensar los fundamentos mismos de la contabilidad. Lejos de considerarla una herramienta puramente técnica o neutral, estas perspectivas nutridas por el pensamiento de autores como Marx y Foucault propusieron entenderla como un mecanismo de poder que no solo registra, sino que también construye realidad (Escobar & Lobo, 2002).

Al decidir qué aspectos se contabilizan, cuáles quedan fuera del registro y bajo qué lógicas se mide el valor, la contabilidad puede terminar reforzando jerarquías existentes dentro de las organizaciones o invisibilizando ciertos intereses, así, Hopper y Armstrong (1991) advierte cómo estas prácticas, aparentemente objetivas, pueden actuar como dispositivos de control, imponiendo límites y criterios que responden a relaciones de fuerza más amplias. Aunque estas aproximaciones han tenido una menor aplicación práctica en contextos empresariales tradicionales, su aporte ha sido clave para abrir una discusión crítica sobre el papel ético, simbólico y político que muchas veces se esconde tras decisiones que parecen, a simple vista, puramente técnicas.

3.2 Funciones clave y herramientas de la contabilidad de gestión

La contabilidad de gestión se manifiesta a través de un abanico amplio de funciones, métodos y herramientas que permiten a las organizaciones moverse con mayor claridad en medio de la complejidad operativa. Técnicas como el análisis de varianza, el costeo basado en actividades (ABC), el benchmarking, los mapas estratégicos o el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (2004) han cobrado relevancia por su capacidad de entrelazar variables económicas con dimensiones cualitativas del desempeño, por tanto, más que controlar gastos o asignar recursos con precisión, se trata de interpretar integralmente cómo las decisiones afectan al conjunto de la organización y de qué forma estas decisiones pueden retroalimentarse desde distintos frentes.

Adicionalmente, es importante comprender que a medida que las exigencias del entorno cambian, también se amplían las formas de anticipar y responder a dichos cambios que se presentan en el contexto empresarial. En ese marco, herramientas como el costeo del ciclo de vida, la gestión por objetivos o la planificación por escenarios permiten proyectar no solo los resultados financieros inmediatos, sino también los impactos que podrían materializarse con el tiempo, incluyendo efectos sociales o ambientales (Martínez & Blanco, 2017). Esta mirada más amplia y en cierto modo más responsable posiciona a la contabilidad de gestión como un puente entre la estrategia y la sostenibilidad, en tanto posibilita decisiones que consideran el valor más allá del beneficio económico directo.

3.3 Contribuciones a la sostenibilidad empresarial

Uno de los aportes más visibles que ha tenido la contabilidad de gestión con el paso del tiempo está relacionado con su papel en la sostenibilidad de las organizaciones, por ello, en el marco de la presente investigación, y particularmente al hablar de pymes, la sostenibilidad no se está entendiendo desde el enfoque ambiental o ecológico que suele aparecer en otros estudios, más bien se aborda desde una perspectiva económica, ligada a la capacidad que tiene la empresa para mantenerse funcionando durante los años y no desaparecer en sus primeras etapas.

Diversos estudios han advertido este problema. Por ejemplo, Mora y Cordero (2023) señalan que un porcentaje considerable de pymes no logra superar sus primeros años de vida debido, en gran parte, a debilidades en la administración de sus recursos. Bajo esta mirada, la contabilidad gerencial empieza a adquirir un papel mucho más estratégico, porque ofrece a los directivos herramientas para vigilar ingresos, controlar gastos y sostener la operación del negocio en el tiempo.

Si se observa con más detenimiento el funcionamiento de una empresa, resulta evidente que ninguna organización permanece estática. Las condiciones del mercado cambian, la competencia se mueve, los costos varían y las demandas de los clientes también. Por esa razón la empresa necesita comportarse como un sistema dinámico que se ajusta de

forma constante a su entorno. La literatura organizacional ha insistido en este punto. De acuerdo con De la Rosa (2021), las organizaciones sostenibles son aquellas que logran mantener cierto equilibrio financiero mientras desarrollan estructuras capaces de responder a contextos complejos o inciertos. Desde esta perspectiva, la contabilidad de gestión deja de limitarse al registro de lo que ya ocurrió y pasa a cumplir una función más preventiva. Cuando una pyme conoce con claridad cuáles procesos están generando pérdidas o cuáles actividades realmente aportan a la rentabilidad, la administración puede actuar con mayor rapidez, es decir, la información contable comienza a funcionar como una especie de señal de alerta que permite corregir el rumbo antes de que la situación financiera se deteriore.

Algo muy relacionado con lo anterior tiene que ver con la capacidad de recuperación que desarrollan las organizaciones. Una empresa que pretende mantenerse en el mercado no solo debe ser eficiente en momentos de estabilidad, también necesita resistir las crisis y aprender de ellas. La literatura reciente ha asociado esta capacidad con el concepto de resiliencia organizacional. Kantabutra y Ketprapakorn (2021) explican que las empresas sostenibles suelen caracterizarse por tener estructuras flexibles y por fomentar procesos de aprendizaje continuo, lo cual les permite enfrentar mejor los impactos negativos del entorno económico. En ese escenario, la contabilidad de gestión cumple una función bastante relevante, ya que proporciona información ordenada y verificable que ayuda a anticipar dificultades, replantear presupuestos o incluso rediseñar estrategias antes de que las amenazas externas afecten seriamente las finanzas de la organización.

Finalmente, quizá uno de los aportes más valiosos de la contabilidad de gestión radica en que reduce la dependencia de decisiones basadas únicamente en la intuición del empresario. Durante mucho tiempo, especialmente en pequeñas empresas, la administración se apoyó más en la experiencia personal que en datos estructurados, pero la evidencia muestra que esta práctica puede ser riesgosa. Hernández, Hernández y Ramírez (2023) destacan que los sistemas de información contable resultan esenciales para que las organizaciones formulen estrategias de largo plazo y consoliden ventajas

competitivas reales, por tanto, cuando las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga utilizan herramientas de análisis financiero y de gestión, logran proyectar escenarios, asignar mejor sus recursos y fortalecer su estructura económica. De alguna manera, esto permite que el negocio no se limite a sobrevivir día a día frente a la competencia, sino que tenga condiciones reales para evolucionar, adaptarse y mantenerse económicamente viable en el futuro.

3.4 La contabilidad de gestión como palanca de competitividad

La conexión entre la contabilidad de gestión y la competitividad empresarial ha dejado de ser una suposición para convertirse en una evidencia respaldada por la práctica y la investigación. Estudios como el de Grisales, et al. (2023) revelan que aquellas organizaciones que integran modelos avanzados de gestión no solo logran ordenar mejor sus procesos internos, sino que también reportan desempeños superiores en indicadores clave como el ROI y el ROE. Estas mejoras no surgen por azar, sino como resultado de una gestión más consciente del valor, donde cada decisión se evalúa con base en datos reales y en su contribución al propósito estratégico de la empresa.

En un entorno donde los cambios son rápidos, la contabilidad estratégica se convierte en una herramienta de visión, por tanto, más que registrar lo que ya pasó, interesa es interpretar las señales, proyectar escenarios y ajustar decisiones antes de que los hechos se impongan como una manera de anticiparse a los acontecimientos que ocurren en el entramado empresarial. Al enfocarse en detectar inductores de valor que a menudo pasan desapercibidos en modelos tradicionales, esta perspectiva amplía el margen para innovar, rediseñar procesos internos y fortalecer la capacidad de respuesta organizacional, en ese sentido, su verdadero valor radica en facilitar una lectura del presente que no pierde de vista el horizonte, y esa cualidad, aunque intangible termina siendo una ventaja competitiva decisiva (Martínez & Blanco, 2017).

Cadez y Guilding (2008) sostienen que la contabilidad de gestión estratégica (CGE) marca un punto de madurez en la evolución de esta disciplina, al integrar fundamentos

tradicionales con enfoques más recientes que buscan optimizar el uso de los recursos, gestionar la incertidumbre y mantener una alineación coherente entre las operaciones internas y las metas organizacionales de largo plazo, por tanto, esta versión de la contabilidad asume un papel activo en la construcción de escenarios futuros, convirtiéndose en una herramienta clave para pensar y actuar con mayor claridad en entornos marcados por la complejidad y el cambio constante.

Sáez, et al. (2004) destacaron que, en un ambiente de globalización y mercados dinámicos, la contabilidad de gestión dejó de ser un sistema de control interno rígido para convertirse en una herramienta estratégica y flexible. Esto se relaciona directamente con la Teoría de la Resiliencia Organizacional, que, basada en la Teoría General de Sistemas, sostiene que las empresas necesitan una estructura flexible y un sistema de valores que les permita adaptarse, amortiguar impactos y aprender continuamente.

La CGE, mediante la implementación de instrumentos como el Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 2004), se convierte en el mecanismo fundamental para conectar los insumos (recursos humanos, entorno institucional) con los procesos habilitadores (estructura flexible), asegurando que la medición del desempeño no solo optimice los recursos existentes, sino que también construya la capacidad de la organización para transformarse ante los desafíos del mercado.

Desde este enfoque, los sistemas de medición del desempeño se transforman de ser tableros de control para convertirse en mecanismos activos de transformación que inciden directamente en la toma de decisiones, en el ajuste de estrategias y en el fortalecimiento de la ejecución organizacional, por ello, tal como lo argumentan Franco-Santos et al. (2012), cuando la información generada por estos sistemas se interpreta de manera adecuada y se conecta con los objetivos institucionales, puede impulsar cambios sustantivos. Es por esto por lo que es posible cuestionar lo que se está buscando, redefinir cómo se evalúa el progreso y reconsiderar las acciones necesarias para avanzar, con una capacidad de retroalimentar los procesos que no solo mejora la

eficiencia operativa, sino que también refuerza el vínculo entre la gestión cotidiana y la visión estratégica de largo plazo.

3.5 Observaciones finales

Es importante señalar que la inclusión de autores adicionales en la Tabla 5 respecto a los del marco teórico inicial, obedece a la ejecución y la necesidad de reforzar los postulados de la Fase 1 del procedimiento metodológico establecidos en las fases de investigación. Dicha fase que permite abordar el objetivo específico 1, exigía explícitamente la revisión de artículos académicos, libros y estudios previos mediante la técnica de Análisis Documental.

La Tabla 5 sintetiza la contribución a la sostenibilidad y competitividad, y su solidez depende de integrar las perspectivas de autores contemporáneos (como Boned y Bagur, Sáez, Fernández y Gutiérrez) que explican el tránsito de la contabilidad de gestión desde un mero control operativo a un sistema estratégico, validando así el fundamento teórico que soporta el diagnóstico posterior.

Tabla 2. Enfoques teóricos de la contabilidad de gestión y su contribución a la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Enfoque teórico	Descripción central	Aporte a la sostenibilidad empresarial	Aporte a la competitividad	Autores que argumentan
Neoclásico (Teoría de la Agencia y Costos de Transacción)	Considera a la organización como un conjunto de relaciones contractuales donde la contabilidad actúa como mecanismo de control y reducción	Promueve la transparencia y la eficiencia en el uso de recursos al reducir comportamientos oportunistas.	Favorece estructuras de control que optimizan el rendimiento financiero y fortalecen la confianza interna.	Jensen & Meckling (1976)

Enfoque teórico	Descripción central	Aporte a la sostenibilidad empresarial	Aporte a la competitividad	Autores que argumentan
	de asimetrías de información.			
Contingente	Propone que los sistemas de contabilidad deben adaptarse a las condiciones específicas del entorno, la tecnología y la estructura organizacional.	Fomenta la flexibilidad empresarial y la adaptación ante entornos cambiantes, facilitando la gestión sostenible.	Mejora la capacidad de respuesta y la alineación de la estrategia con el contexto competitivo.	Otley (1980); Escobar & Lobo (2002)
Comportamental e Interpretativo	Sitúa el comportamiento humano y los procesos de interpretación de la información en el centro del análisis contable.	Reconoce la importancia de la cultura organizacional y los valores éticos en la toma de decisiones sostenibles.	Potencia la calidad del liderazgo y la participación en la gestión, mejorando la cohesión y el aprendizaje organizacional.	Escobar & Lobo (2002); Tamagno et al. (2021)
Institucional	Explica cómo las prácticas contables responden a presiones sociales, normativas y culturales que influyen en su adopción.	Impulsa la legitimidad y la responsabilidad social corporativa, fortaleciendo la rendición de cuentas y la reputación institucional.	Aumenta la credibilidad organizacional ante los stakeholders y genera ventajas reputacionales sostenibles.	Tamagno et al. (2021)
Crítico	Considera la contabilidad como un instrumento de poder que construye realidades y puede	Promueve una visión ética y reflexiva del impacto organizacional, permitiendo visibilizar	Estimula modelos de gestión más justos e inclusivos, que pueden derivar en ventajas	Hopper & Armstrong (1991); Escobar & Lobo (2002)

Enfoque teórico	Descripción central	Aporte a la sostenibilidad empresarial	Aporte a la competitividad	Autores que argumentan
	reforzar o cuestionar estructuras sociales.	desigualdades y efectos ambientales.	competitivas diferenciales.	
Estratégico (Contabilidad de Gestión Estratégica - CGE).	Integra información financiera y no financiera para anticipar, modelar y apoyar decisiones a largo plazo bajo altos niveles de incertidumbre. Refleja la evolución de la disciplina hacia un rol mucho más flexible para estructurar la información en los niveles estratégico, táctico y operativo.	Fomenta la viabilidad económica y la supervivencia de la empresa a través del tiempo. Facilita la alineación de los objetivos corporativos con la operación diaria, permitiendo a la gerencia optimizar sus limitados recursos y anticipar riesgos financieros de manera oportuna.	Fortalece la innovación, la proyección futura y la capacidad de adaptación ante entornos de mercado dinámicos. Es una pieza clave para asegurar que las pymes compitan y se mantengan vigentes frente a sus rivales.	Cadez y Guilding (2008); Martínez y Blanco (2017); Kaplan y Norton (2004).

Fuente: elaboración de los autores

Al revisar de manera integrada los enfoques teóricos que sustentan la contabilidad de gestión (CG), se percibe una evolución que va desde una visión económica hacia una comprensión más amplia y compleja de su papel en la sostenibilidad y la competitividad empresarial.

Los enfoques clásicos, como el neoclásico, aportaron una estructura racional orientada al control y la eficiencia, cimentando la idea de que la contabilidad debía servir principalmente para reducir asimetrías y resguardar los intereses financieros de los agentes, tal como lo establece la Teoría de la Agencia (Jensen & Meckling, 1976), sin embargo, aunque funcional en su época, este paradigma resulta limitado frente a las

dinámicas contemporáneas, donde la sostenibilidad y la ética corporativa exigen respuestas más integrales.

El enfoque contingente introdujo la noción de flexibilidad (Otley, 1980), reconociendo que no existen sistemas contables universales, sino estructuras que deben adaptarse al entorno, la tecnología y la cultura de cada organización. Esta apertura a la diversidad contextual se convirtió en un punto de inflexión, permitiendo vincular la contabilidad con la gestión sostenible y con la capacidad competitiva de las empresas en escenarios de cambio constante.

En contraste, los enfoques comportamentales e interpretativos ampliaron el espectro analítico al situar el comportamiento humano y los procesos de interpretación de la información en el centro del análisis contable (Escobar & Lobo, 2002; Tamagno et al., 2021). Este desplazamiento del foco técnico al social permitió entender que los valores, las percepciones y las interpretaciones influyen tanto en la forma como en el uso de la información. De allí se deriva una contribución sustantiva en donde la contabilidad no solo cuantifica, también comunica y moldea la cultura organizacional, influyendo en la toma de decisiones éticas y sostenibles.

El institucionalismo complementó esa mirada al mostrar que las prácticas contables responden también a presiones externas, normativas y culturales (Powell & Bromley, 2015; Tamagno et al., 2021), legitimando su función social más allá del cálculo económico. Desde esta óptica, la sostenibilidad se expresa en la legitimidad y la reputación ante los grupos de interés (Retolaza, 2021), configurando un tipo distinto de competitividad, más reputacional que financiera.

Finalmente, los enfoques críticos y estratégicos amplían el horizonte de las organizaciones hacia dimensiones mucho más reflexivas y orientadas al futuro. En particular, el enfoque estratégico de la contabilidad de gestión representa un avance significativo al consolidar la relación directa que existe entre el desempeño operativo y la sostenibilidad económica. De acuerdo con Martínez y Blanco (2017), esta perspectiva

teórica permite que las empresas dejen de mirar únicamente los datos históricos de sus transacciones y comiencen a anticipar diferentes escenarios, integrando la información estrictamente financiera con indicadores cualitativos para mejorar la toma de decisiones.

Para lograr esta valiosa integración, el enfoque estratégico se apoya en el uso de herramientas modernas que organizan los datos de manera estructurada y comprensible. Al respecto, la adopción de instrumentos como el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) facilita la traducción de las estrategias a largo plazo en acciones medibles y concretas para todas las áreas de la entidad (Kaplan y Norton, 2004). De esta forma, los directivos de las pymes logran alinear sus metas de crecimiento con los criterios de decisión de cada día, garantizando un control mucho más efectivo sobre sus recursos, una rápida adaptación a las exigencias del mercado y, en consecuencia, la viabilidad financiera y supervivencia del negocio a lo largo de los años.

4. Diagnóstico sobre el grado de implementación y utilización de la contabilidad de gestión que presentan las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga

El capítulo anterior cerró la revisión teórica de la contabilidad de gestión mostrando su tránsito desde los enfoques clásicos centrados en el control y la eficiencia hacia una concepción más amplia que la entiende como instrumento de interpretación, estrategia y sostenibilidad. Esa síntesis teórica permitió comprender que la contabilidad no solo sirve para medir resultados financieros, sino que también orienta la toma de decisiones, articula recursos y promueve la competitividad de las organizaciones, sobre todo en escenarios donde las pymes deben adaptarse con rapidez a entornos cambiantes.

Sobre esa base conceptual se desarrolla el Capítulo 4, cuyo propósito es diagnosticar el grado de implementación y utilización de la contabilidad de gestión en las pymes del sector manufacturero de Guadalajara de Buga. Este paso resulta decisivo, pues tras haber entendido el valor teórico y estratégico de la disciplina, ahora se busca observar su expresión concreta en las prácticas reales de las empresas. Analizar los resultados permitirá reconocer si los empresarios han incorporado las herramientas y enfoques estudiados como los modelos contingentes o estratégicos o si la contabilidad continúa reducida a funciones meramente administrativas o de cumplimiento legal.

El proceso de recolección de información, sin embargo, enfrentó varias limitaciones. A pesar de los acercamientos formales y del respaldo institucional de la Universidad del Valle, fue complejo lograr la participación de los empresarios, muchos de los cuales manifestaron falta de tiempo o desinterés en los temas de gestión contable. Finalmente, se obtuvo respuesta de seis empresas, lo que equivale aproximadamente al 28,5 % del total de unidades manufactureras registradas en la ciudad, que ascienden a 21 (4 medianas y 17 pequeñas). Aunque la muestra es reducida, los datos obtenidos ofrecen un panorama inicial que permite intuir tendencias y comportamientos comunes dentro del sector industrial local.

Por tanto, el análisis que se presenta a lo largo de las secciones 4.1 a 4.8 se circunscribe a la realidad de estas seis organizaciones, pero puede considerarse una referencia válida para comprender la manera en que las pymes manufactureras de Buga se aproximan a la contabilidad de gestión. Más que un estudio exhaustivo, este diagnóstico constituye un punto de partida que orientará la formulación de estrategias específicas en el Capítulo 5 donde se buscará fortalecer la gestión, la sostenibilidad y la capacidad competitiva de este segmento empresarial.

4.1 Análisis de resultados del diagnóstico

El presente análisis interpreta los resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado a las pymes del sector manufacturero de Guadalajara de Buga, contrastándolos con los enfoques teóricos revisados previamente. El propósito no es solo describir tendencias, sino comprender hasta qué punto las prácticas empresariales reflejan los principios y modelos de la contabilidad de gestión moderna, entendida como una herramienta de apoyo estratégico, de control y, sobre todo, de sostenibilidad organizacional.

4.1.1 Sección 1: Información general de la muestra

La tabla 6 presenta los nombres de las empresas participantes en el diagnóstico.

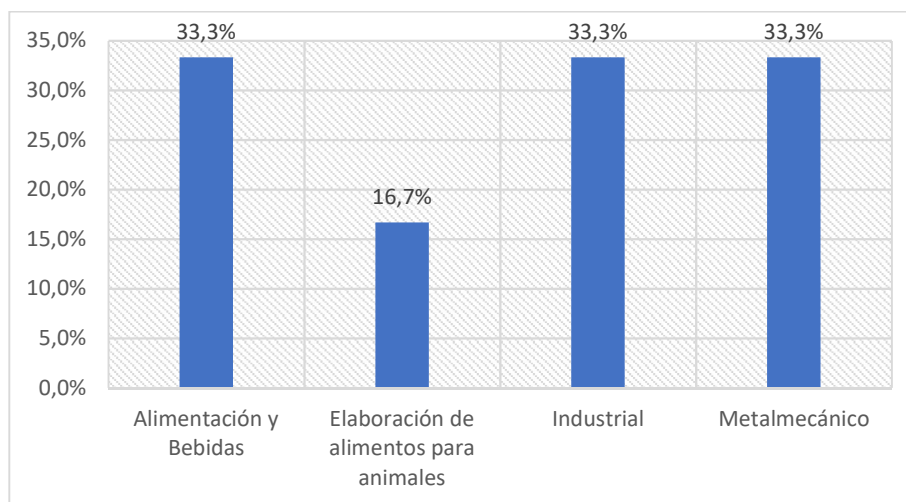
Tabla 3. Nombre de la Empresa:

NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA ENCUESTA Y SU CARGO
SERVICIO INDUSTRIAL DE MONTAJE Y MANTENIMIENTO JM SAS	MARLYN J BERMUDEZ
SERVILOGISTICA MAG SAS	NATALIA CARO, ASISTENTE CONTABLE
METALICOS M&M SAS	PAOLA ANDREA FRANCO
BALANCEADOS S A	JUAN GABRIEL CORREA ALDANA
FHAYGRAN SAS	ALEXANDRA ESCOBAR CONTADORA
ALCON DE COLOMBIA PABM SAS	LUZ ANGELA MOTATO/ AUXILIAR CONTABLE

Fuente: elaboración de los autores con datos de la encuesta aplicada, 2025

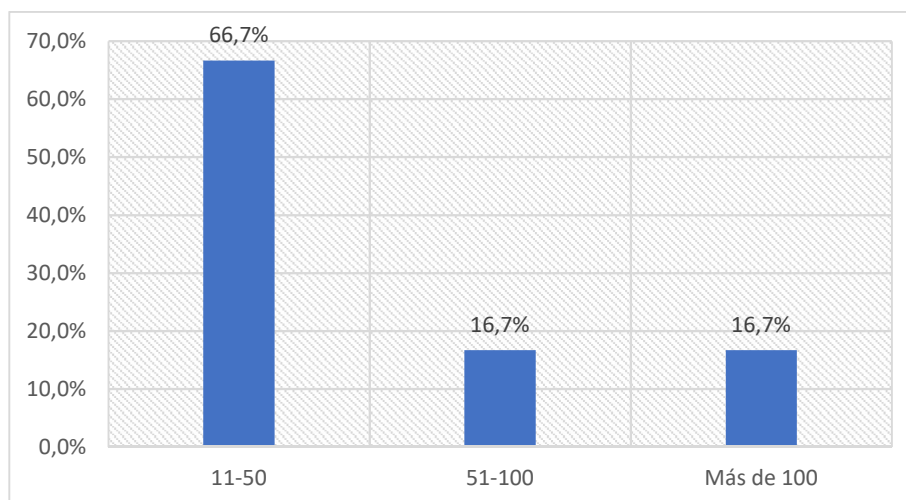
Las preguntas iniciales (Figura 1 a 2) permitieron caracterizar a las empresas participantes, observándose que la mayoría pertenece al rango de 11 a 50 empleados (66,7%), lo que las clasifica como pequeñas y medianas empresas. Las actividades económicas identificadas abarcan sectores como alimentos, bebidas, insumos para animales e industria metalmecánica.

Figura 1. Sector de la Empresa:



Fuente: elaboración de los autores con datos de la encuesta aplicada, 2025

Figura 2. Número de Empleados:



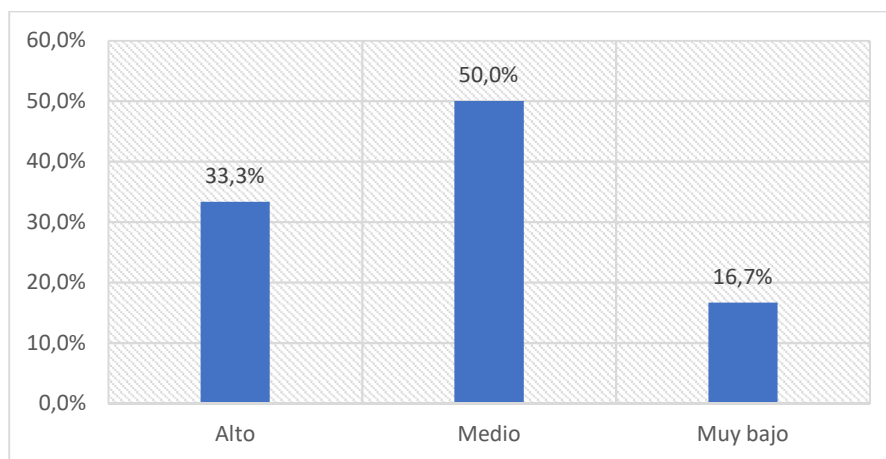
Fuente: elaboración de los autores con datos de la encuesta aplicada, 2025

La predominancia de empresas con 11–50 empleados (66,7 %) confirma que la muestra está compuesta por pymes típicas del sector manufacturero, lo que hace pertinente centrar el análisis en problemáticas propias de unidades con recursos limitados y estructuras organizativas reducidas. Desde la Teoría de Sistemas (Bertalanffy, 2006) se entiende que estas pymes funcionan como sistemas abiertos, altamente dependientes de insumos externos y sensibles a perturbaciones del entorno; por eso, su fragilidad frente al riesgo de cierre antes de cinco años (Mora & Cordero, 2023) obliga a considerar la contabilidad de gestión como un instrumento de supervivencia y no solo como un requisito formal. En términos prácticos, el tamaño y la heterogeneidad sectorial (alimentación, metalmecánico, insumos animales) implican que las soluciones no pueden ser uniformes dado que cada empresa requerirá adaptaciones contextuales (Otley, 1980) que consideren procesos productivos, cadenas de suministro y capacidades internas.

4.1.2 Sección 2: Conocimiento de contabilidad de gestión

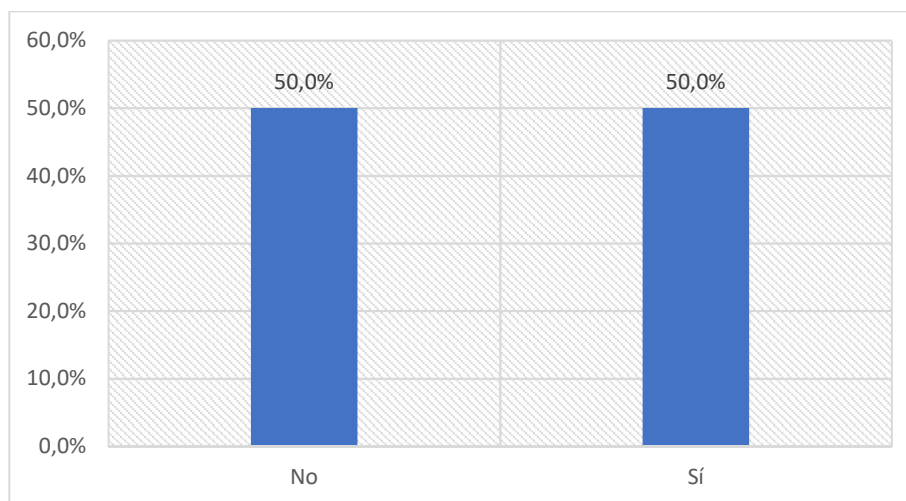
En relación con el nivel de conocimiento (ver Figura 3), la mitad de los encuestados indicó poseer un conocimiento “medio” (50%), mientras que un 33,3% manifestó un nivel “alto” y el 16,7% restante lo calificó como “muy bajo”. A esto se suma que solo la mitad de las empresas ha recibido algún tipo de capacitación formal en contabilidad de gestión (ver figura 4).

Figura 3. ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre contabilidad de gestión?



Fuente: elaboración de los autores con datos de la encuesta aplicada, 2025

Figura 4. ¿Ha recibido capacitación en contabilidad de gestión?



Fuente: elaboración de los autores con datos de la encuesta aplicada, 2025

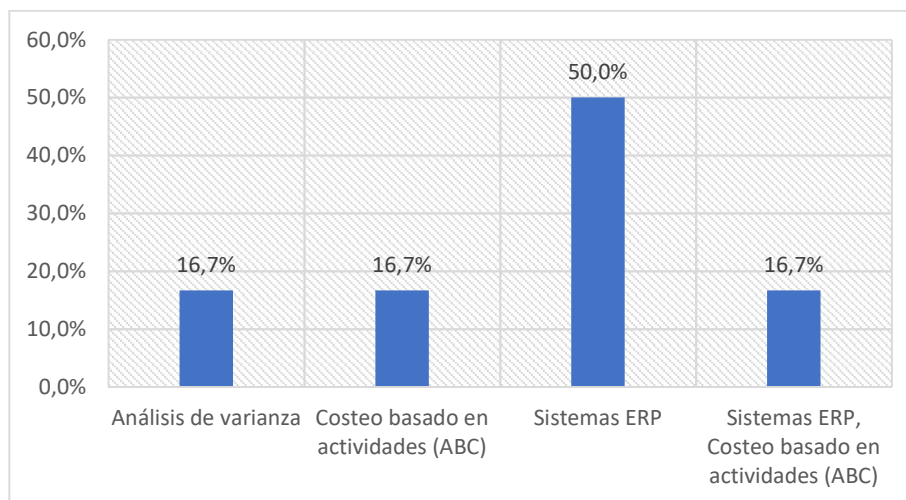
El hallazgo de que el 50 % declara un conocimiento “medio” y solo el 33,3 % “alto”, unido al hecho de que la mitad no ha recibido capacitación formal, revela una brecha formativa significativa. Desde la perspectiva comportamental e interpretativa (Escobar & Lobo, 2002; Tamagno et al., 2021), esto es crítico porque el uso efectivo de la información depende tanto de la disponibilidad de datos como de la capacidad de interpretación del decisor; sin formación, la contabilidad tiende a permanecer en un plano técnico-administrativo y no en el estratégico.

Además, la ausencia de capacitación es coherente con los diagnósticos de Arias & Cano (2020) y Villacís & Moreno (2021), quienes señalan que la falta de formación limita la conversión de datos contables en inteligencia de negocio. En síntesis, existe potencial cognitivo (conocimientos medios/altos en parte de la muestra) pero falta institucionalizar la formación continua para transformar ese potencial en práctica estratégica.

4.1.3 Sección 3: Uso de herramientas de contabilidad de gestión

El diagnóstico evidenció que el 50% de las empresas utiliza Sistemas ERP, mientras que herramientas más especializadas, como el Costeo Basado en Actividades (ABC) o el análisis de varianzas, solo son aplicadas por el 16,7% (ver Figura 5).

Figura 5. ¿Qué herramientas de contabilidad de gestión utiliza su empresa?



Fuente: elaboración de los autores con datos de la encuesta aplicada, 2025

Dado que el 50 % de las pymes encuestadas dice usar Sistemas ERP es una evidencia favorable dado que proporciona una base tecnológica para capturar y centralizar información, lo que facilita posteriores análisis estratégicos (Mite, 2018; Gutiérrez, 2013). No obstante, el escaso uso de herramientas analíticas avanzadas ABC y análisis de varianza en solo 16,7 % cada una, sugiere un desfase entre capacidad de registro y capacidad analítica.

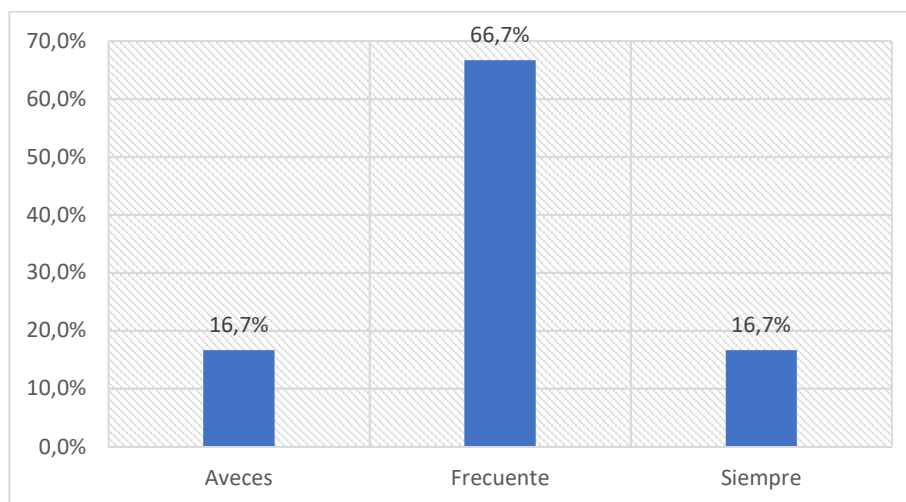
Esto indica que muchas pymes tienen la infraestructura, pero no emplean técnicas que permitan desagregar costos por actividades, identificar inductores de costo/valor o realizar análisis de desviaciones que soporten decisiones tácticas y estratégicas (Martínez & Blanco, 2017).

La lectura teórica refuerza que sin esa capa analítica, los ERP funcionan como repositorios más que como palancas de valor; el paso crítico es transformar datos en indicadores útiles (Kaplan & Norton; González & Polindara, 2017).

4.1.4 Sección 4: Integración de información financiera y no financiera

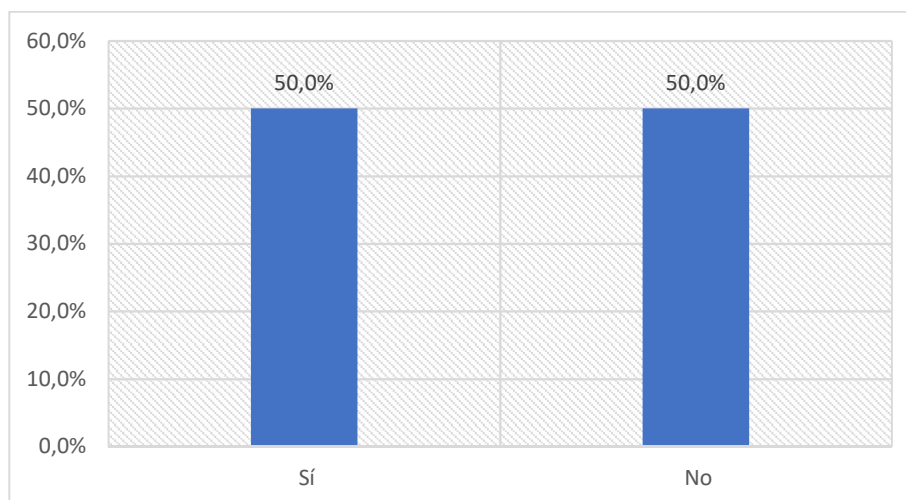
La mayoría de las empresas (66,7%) indicó integrar “frecuentemente” información financiera y no financiera, y un 16,7% lo hace “siempre” (ver Figura 6). No obstante, solo el 50% utiliza indicadores de gestión de manera sistemática (ver Figura 7).

Figura 6. ¿Con qué frecuencia integra datos financieros y no financieros en la toma de decisiones?



Fuente: elaboración de los autores con datos de la encuesta aplicada, 2025

Figura 7. ¿Utiliza indicadores de gestión para evaluar el desempeño de su empresa?



Fuente: elaboración de los autores con datos de la encuesta aplicada, 2025

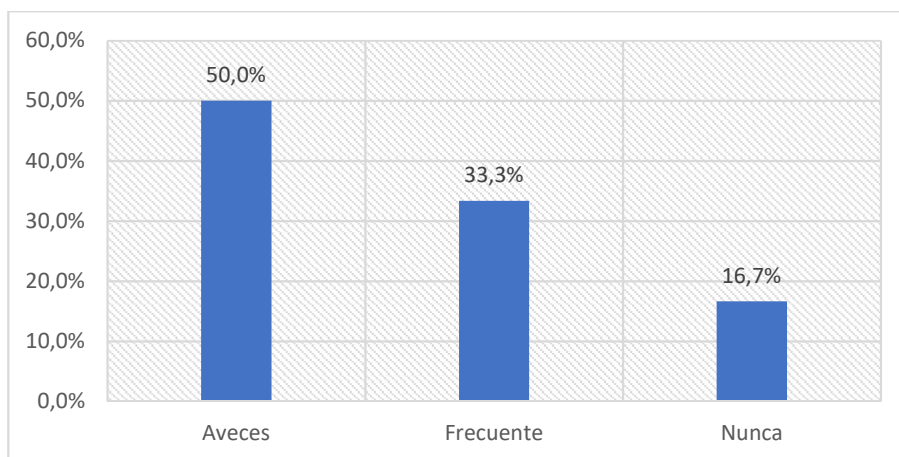
El hecho de que 83,4 % integre datos financieros y no financieros con cierta frecuencia es alentador y está alineado con la visión contemporánea de la contabilidad de gestión estratégica, que reconoce la relevancia de información no financiera para la toma de decisiones (Horngren et al., 2012; Martínez et al., 2012). Sin embargo, la paradoja aparece en el 50 % que no utiliza indicadores de gestión porque disponer de datos no implica estructurarlos en métricas accionables.

Desde la CGE y el enfoque sistémico, la carencia de indicadores sistemáticos impide cerrar el ciclo de retroalimentación entre medición y ajuste estratégico (Franco-Santos et al., 2012). En otras palabras, las pymes encuestadas parecen estar en una fase intermedia recopilan información amplia, pero sin institucionalizar indicadores que traduzcan esa información en gestión por resultados.

4.1.5 Sección 5: Toma de decisiones estratégicas

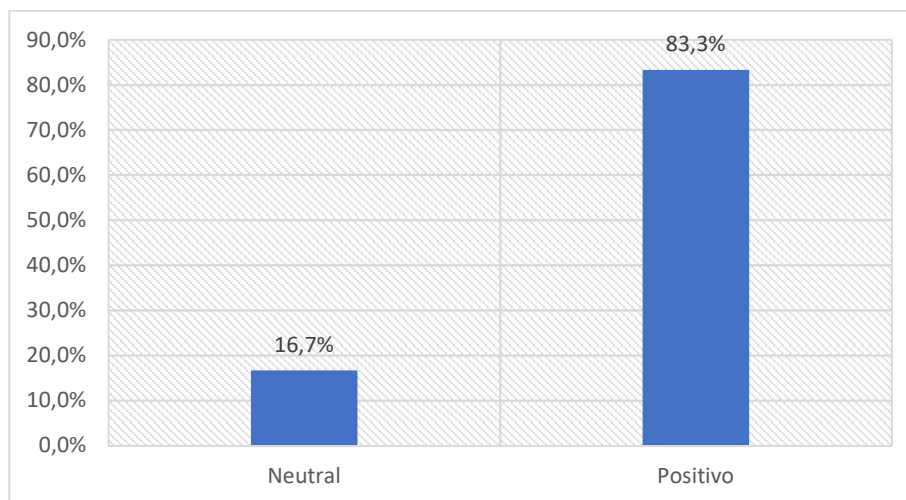
El 50% de las pymes utiliza los informes contables “a veces” para tomar decisiones estratégicas, el 33,3% lo hace “frecuentemente” y un 16,7% “nunca” (ver Figura 8). Aun así, el 83,3% considera que la contabilidad de gestión tiene un impacto positivo en la planificación a largo plazo (ver Figura 9).

Figura 8. ¿Con qué frecuencia utiliza informes de contabilidad de gestión para decisiones estratégicas?



Fuente: elaboración de los autores con datos de la encuesta aplicada, 2025

Figura 9. ¿Cómo calificaría el impacto de la contabilidad de gestión en su planificación a largo plazo?



Fuente: elaboración de los autores con datos de la encuesta aplicada, 2025

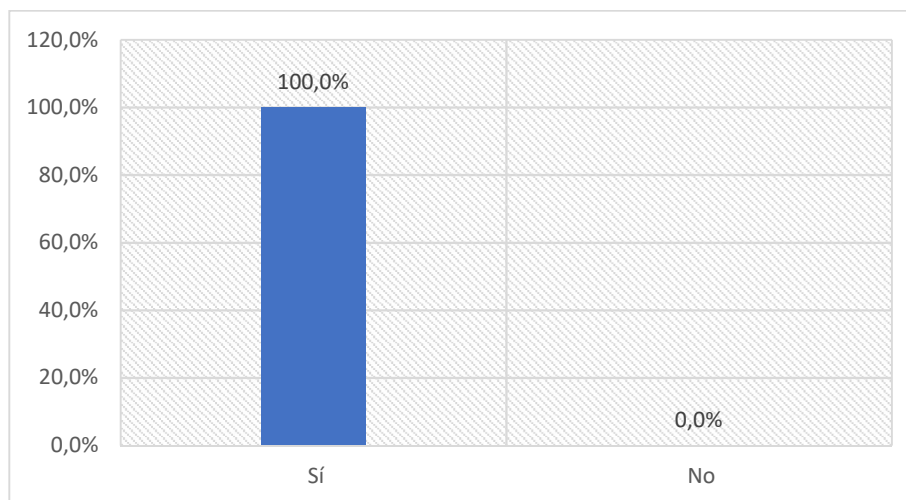
Dado que la mitad de las pymes encuestadas utiliza informes “a veces” y un 16,7 % “nunca” para decisiones estratégicas revela una persistente desvinculación entre contabilidad y estrategia. No obstante, la percepción mayoritaria (83,3 %) de impacto “positivo” en la planificación a largo plazo muestra que los directivos identifican el valor potencial, aunque no necesariamente lo aprovechen de forma consistente.

Desde Sáez et al. (2004), las decisiones estratégicas requieren información oportuna y estructurada; aquí se observa una brecha entre reconocimiento teórico y práctica cotidiana. La implicación práctica es clara, dado que se necesita institucionalizar mecanismos que conviertan informes en insumos regulares del proceso estratégico (por ejemplo, agendas de revisión, indicadores clave y roles definidos), porque la sola existencia de reportes no garantiza su uso en la dirección estratégica.

4.1.6 Sección 6: Percepción sobre sostenibilidad y competitividad

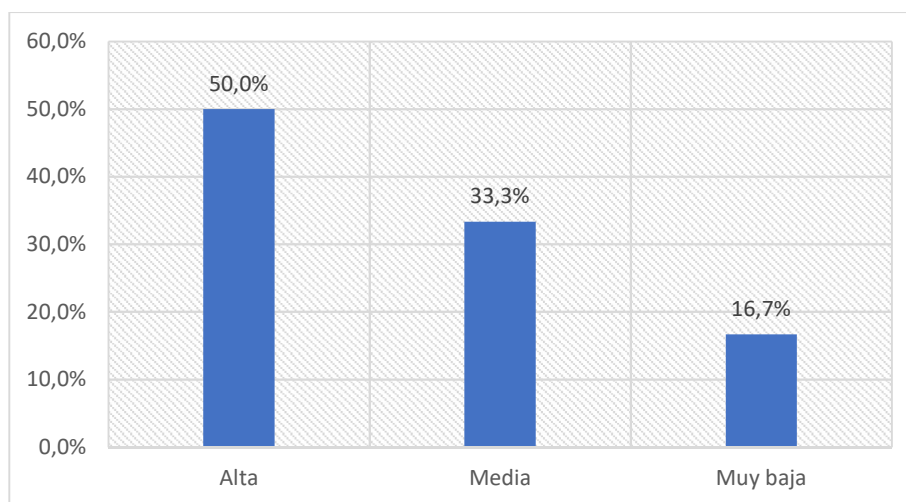
El 100% de las empresas encuestadas afirmó que la contabilidad de gestión contribuye a la sostenibilidad (ver Figura 10), mientras que el 83,3% la asocia con niveles altos o medios de competitividad (ver Figura 11).

Figura 10. ¿Cree que la contabilidad de gestión contribuye a la sostenibilidad de su empresa?



Fuente: elaboración de los autores con datos de la encuesta aplicada, 2025

Figura 11. ¿Cómo calificaría la competitividad de su empresa en relación con el uso de contabilidad de gestión?



Fuente: elaboración de los autores con datos de la encuesta aplicada, 2025

El hecho de que la totalidad de las empresas encuestadas (100%) afirme que la contabilidad de gestión contribuye a su sostenibilidad resulta un hallazgo muy significativo. En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (pymes) locales, esta respuesta evidencia que los empresarios entienden la sostenibilidad como la capacidad de mantener el equilibrio financiero, amortiguar las crisis y asegurar la supervivencia del

negocio a largo plazo. De acuerdo con Mora y Cordero (2022), cuando las organizaciones utilizan la información contable para gestionar adecuadamente sus recursos y proyectar escenarios, logran reducir su riesgo de fracaso frente a la inestabilidad del mercado. Por lo tanto, esta percepción unánime refleja que los directivos reconocen en la contabilidad un mecanismo de resiliencia vital para perdurar en el tiempo, más allá de la simple rentabilidad inmediata.

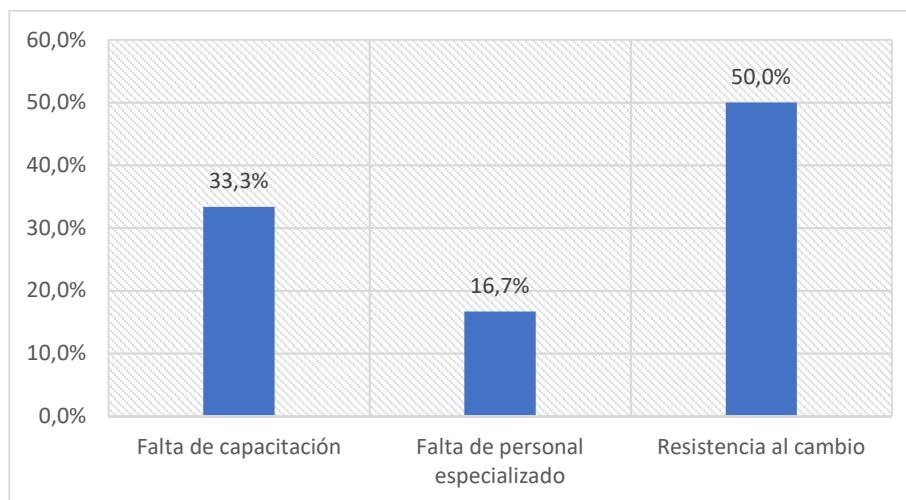
Simultáneamente, la gran mayoría de los encuestados califica la competitividad de su empresa como "alta" o "media" (83,3%), lo que sugiere que perciben una relación directa y positiva entre el uso de su información contable y su desempeño comercial. No obstante, al contrastar esta calificación con los resultados previos del diagnóstico, es necesario interpretar esta percepción con cautela. Dado que se evidenció un uso casi nulo de herramientas analíticas profundas, como el Costeo Basado en Actividades (ABC), y un empleo irregular de los informes para tomar decisiones a largo plazo, es muy probable que la competitividad que perciben los empresarios esté influenciada por mejoras operativas básicas. Es decir, sienten que compiten mejor gracias al orden administrativo que les brindan los sistemas de registro (como los ERP), y no necesariamente por la adopción de una verdadera estrategia contable.

Para que esta percepción de competitividad se convierta en una realidad sólida, la empresa debe ir un paso más allá del simple control diario. Como señalan Grisales et al. (2023), la contabilidad de gestión genera ventajas competitivas reales y sostenibles únicamente cuando la información se analiza a fondo para optimizar procesos, detectar ineficiencias y proyectar el futuro del negocio de manera estructurada.

4.1.7 Sección 7: Barreras y desafíos

La "resistencia al cambio" fue señalada por la mitad de los encuestados como el principal obstáculo para implementar la contabilidad de gestión, seguida de la "falta de capacitación" (33,3%) y la "carencia de personal especializado" (16,7%) (ver Figura 12).

Figura 12. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta para implementar la contabilidad de gestión?



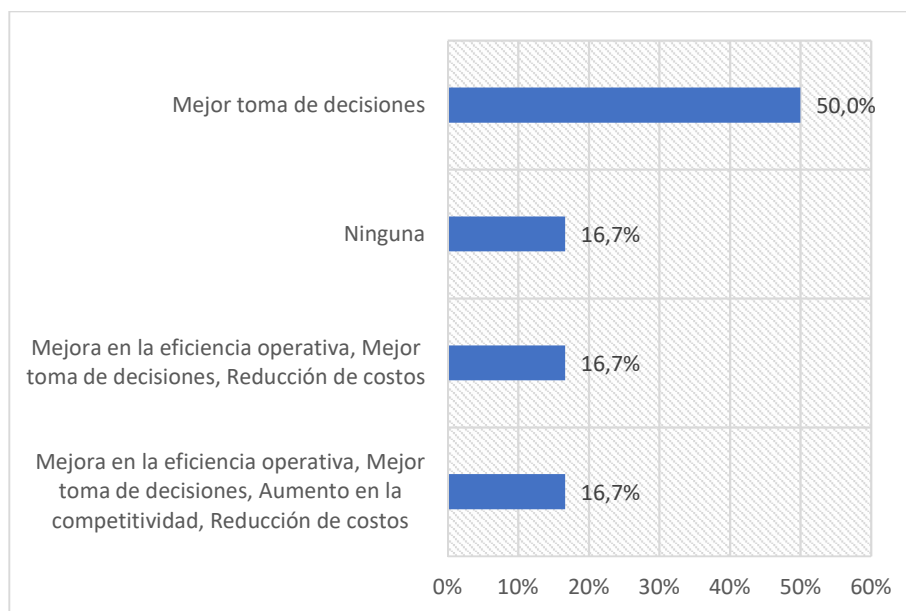
Fuente: elaboración de los autores con datos de la encuesta aplicada, 2025

De acuerdo con lo anterior, la “resistencia al cambio” como primer obstáculo (50 %) remite directamente a factores conductuales e institucionales; se trata de un problema profundo que no solucionan únicamente inversiones tecnológicas. Desde los enfoques críticos y comportamentales (Hopper & Armstrong, 1991; Escobar & Lobo, 2002), la contabilidad introduce reglas y procedimientos que alteran relaciones internas y, con ello, genera fricción. La falta de capacitación (33,3 %) y de personal especializado (16,7 %) completan el cuadro dado que son barreras estructurales que requieren políticas internas de formación, incentivos y, en algunos casos, apoyo externo (asesoría, programas públicos o cooperación académica). El reto es doble, a saber, abordar la cultura organizacional que resiste y, a la vez, desarrollar capacidades técnicas que permitan el uso efectivo de herramientas avanzadas.

4.1.8 Sección 8: Resultados y beneficios percibidos

El beneficio más mencionado por las empresas fue la “mejor toma de decisiones” (50%), seguido de mejoras en la eficiencia operativa, la competitividad y la reducción de costos (33,4%), solo un 16,7% no percibe beneficios tangibles (ver Figura 13).

Figura 13. ¿Qué beneficios ha observado al implementar la contabilidad de gestión?



Fuente: elaboración de los autores con datos de la encuesta aplicada, 2025

Dado que el beneficio más mencionado corresponde a la “mejor toma de decisiones” (50 %) confirma la función esencial de la contabilidad de gestión como sistema de información útil para la gestión (Salvador, 1998). El 33,4 % que reporta mejoras múltiples (eficiencia, competitividad, reducción de costos) evidencia que, cuando se implementa con cierto grado de consistencia, la contabilidad de gestión genera efectos sinérgicos, en línea con Leśniewski (2018) y con la evidencia empírica que asocia buenas prácticas contables con mejores ROE/ROI (Grisales et al., 2023). El 16,7 % que no percibe beneficios corresponde probablemente a las empresas cuyo uso es meramente formal o parcial; su existencia sirve como recordatorio: la contabilidad de gestión no es neutral en su impacto, depende de implementación, formación y continuidad.

4.2 Síntesis interpretativa y recomendaciones operativas derivadas del análisis

El diagnóstico general muestra que las pymes analizadas se encuentran en un punto intermedio de madurez dado que cuentan con cierta base tecnológica y muestran apertura hacia prácticas sostenibles, pero todavía carecen de una comprensión profunda y de una gestión estratégica estructurada. Están en una fase de transición, con avances

en la recolección de datos, aunque aún poco preparadas para convertir esa información en decisiones concretas que impacten la competitividad.

A partir de lo observado, se identifican tres frentes prioritarios de intervención, primero, fortalecer la formación práctica, especialmente en el uso de indicadores y metodologías como el costeo ABC; segundo, institucionalizar el uso de informes periódicos con responsables claros y metas de seguimiento; y tercero, gestionar el cambio organizacional mediante liderazgo, comunicación y pilotos de mejora de bajo riesgo que demuestren resultados visibles en poco tiempo. Este tipo de estrategias permite intervenir simultáneamente los aspectos técnicos y culturales que limitan el avance.

Respecto al papel de la contabilidad, se reconoce que puede funcionar como un puente entre las exigencias éticas y normativas en torno a la sostenibilidad y la necesidad real de mejorar el desempeño financiero. Para que eso ocurra, la información no financiera debe traducirse en indicadores operativos conectados con resultados económicos, bajo un enfoque de doble materialidad, como señalan Blasco y Carrión (2024).

En términos de política local, considerando el peso que tiene este sector en Guadalajara de Buga y las brechas identificadas, sería pertinente impulsar programas regionales de asistencia técnica que combinen formación en herramientas, orientación para seleccionar los indicadores adecuados y acompañamiento para ejecutar proyectos piloto aplicados a procesos productivos concretos, como por ejemplo la optimización de un proceso puntual mediante ABC.

Finalmente, aunque la muestra del diagnóstico es reducida y exige cautela en la generalización, los resultados coinciden con lo expuesto por la literatura académica, que ya advertía la existencia de brechas formativas, debilidad en la institucionalización de indicadores y resistencia cultural al cambio (Arias & Cano, 2020; Villacís & Moreno, 2021; Mite, 2018). Esto sugiere que las tendencias observadas no son aisladas, sino representativas de un problema estructural que merece atención estratégica.

4.3 Análisis final

El diagnóstico presentado en el capítulo permite extraer conclusiones que dejan ver cómo las pymes manufactureras de Guadalajara de Buga encuestadas se encuentran aún en una etapa de madurez intermedia en la adopción de la contabilidad de gestión. Aunque el estudio se apoyó en una muestra limitada de seis empresas, los resultados reflejan un patrón que coincide con lo señalado por Arias y Cano (2020) sobre la tendencia nacional de las pequeñas y medianas organizaciones a mantener esta herramienta en un nivel predominantemente operativo, sin aprovechar su verdadero potencial estratégico.

Desde la teoría de sistemas (Gutiérrez, 2013), contar con infraestructura tecnológica como los sistemas ERP que utiliza la mitad de las empresas constituye un paso relevante, pues permite capturar y centralizar información de manera eficiente. Sin embargo, la teoría no se agota en la recolección de datos pues lo crucial es su capacidad para transformarlos en conocimiento útil. Aquí aparece la primera gran brecha, porque el bajo uso de herramientas analíticas como el Costeo Basado en Actividades, apenas reportado por el 16,7% de las pymes, evidencia una gestión más centrada en el control de costos que en el análisis estratégico, es decir, se advierte que esta carencia analítica limita la creación de ventajas competitivas sostenibles, reduciendo la contabilidad a un registro más que a una herramienta de dirección.

Otro hallazgo es el déficit de formación dado que la mitad de los encuestados no cuenta con capacitación formal en contabilidad de gestión, lo cual tiene un efecto directo sobre la calidad de la interpretación contable. Escobar y Lobo (2002) ya habían explicado que la información, por sí sola, no transforma la realidad organizacional dado que requiere de una lectura capaz de vincularla con la estrategia. Esta idea coincide con los planteamientos de Tamagno et al. (2021), quienes sostienen que la racionalidad contable solo cobra sentido cuando existe un sujeto preparado para traducirla en decisiones. Esa ausencia de capital humano calificado impide además aplicar el enfoque contingente de

Otley (1980), el cual requiere adaptar los sistemas de gestión a las condiciones particulares del entorno.

La subutilización de la contabilidad de gestión para la toma de decisiones estratégicas es quizá la manifestación más visible de ese rezago. Aunque muchas empresas reconocen su valor teórico, en la práctica su aplicación sigue siendo irregular. La mitad de los encuestados afirma usar los informes contables “a veces” para decidir, mientras que un 16,7% nunca los emplea con este propósito. Mora y Cordero (2022) advierten que esta desconexión entre información y decisión es una de las causas del elevado riesgo de fracaso empresarial en las pymes latinoamericanas. Aun cuando el 83,3% dice integrar datos financieros y no financieros, solo la mitad utiliza indicadores de gestión que permitan medir avances o corregir desviaciones, lo que restringe la función de retroalimentación propia del control estratégico descrito por Martínez, López y Ángel (2012).

En el plano cultural, el estudio encontró una resistencia al cambio bastante marcada (50,0%), una barrera que Hopper y Armstrong (1991) interpretan como inherente al carácter disciplinario de la contabilidad, un instrumento que regula conductas y genera tensiones internas. Escobar y Lobo (2002) también lo asocian con la dificultad de transformar los hábitos organizacionales hacia modelos de gestión más participativos. Aun así, resulta alentador que todas las empresas encuestadas (100,0%) perciban la contabilidad de gestión como un elemento que contribuye a la sostenibilidad, lo cual sugiere un cambio de mentalidad incipiente. Esta percepción se alinea con la perspectiva de De la Rosa (2021) y de Blasco y Carrión (2024), quienes resaltan que la gestión contable contemporánea debe integrar dimensiones económicas, sociales y ambientales bajo un enfoque estratégico de sostenibilidad.

En síntesis, al responder el objetivo específico número dos, puede afirmarse que el grado de implementación de la contabilidad de gestión en las pymes manufactureras de Guadalajara de Buga es parcial, se cuenta con una base tecnológica, pero con una aplicación analítica insuficiente. Su nivel de utilización, por su parte, se mantiene limitado

a tareas operativas, sin alcanzar el plano estratégico que teóricamente debería ocupar (Grisales et al., 2023). Si bien las empresas reconocen su utilidad, esta permanece mermada por factores humanos, culturales y formativos que frenan su desarrollo.

La evidencia confirma lo que ya han advertido diversos autores como Arias y Cano (2020), Villacís y Moreno (2021), que mientras la contabilidad de gestión siga tratándose como un requisito administrativo, las pymes continuarán gestionando su futuro con una mirada corta y reactiva. Superar este escenario exige fortalecer las competencias analíticas y promover una cultura organizacional más abierta al cambio, condiciones imprescindibles para transformar la contabilidad en un verdadero instrumento de sostenibilidad y competitividad empresarial.

5. Propuesta de estrategias para el aprovechamiento de la contabilidad de gestión por parte de las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga

El capítulo anterior dejó claro que, aunque las pymes manufactureras de Guadalajara de Buga reconocen la relevancia teórica de la contabilidad de gestión como instrumento de apoyo estratégico, su aplicación real continúa siendo fragmentaria y centrada en lo operativo, sin llegar a convertirse en una herramienta de planificación o ventaja competitiva. Factores como la resistencia al cambio y la falta de formación especializada siguen actuando como frenos que impiden su aprovechamiento pleno, manteniendo a las empresas en una gestión más reactiva que anticipativa (Mora & Cordero, 2022).

Con base en estas conclusiones, el presente capítulo propone una estrategia contable integral basada en la Gestión Estratégica de Costos, el Balanced Scorecard y el análisis de indicadores financieros, con el fin de convertir la contabilidad de gestión en un sistema activo de toma de decisiones estratégicas.

5.1 Análisis de los casos de éxito de pymes similares en otras regiones o sectores.

Para la formulación de las estrategias que se proponen en este capítulo, la presente investigación toma como referente principal el análisis de casos de éxito de pequeñas y medianas empresas (pymes) que operan en contextos similares. El uso de este referente no es casual, sino que responde a la necesidad de articular la teoría con la práctica empresarial. De acuerdo con Sáez, Fernández y Gutiérrez (2004), la contabilidad de gestión contemporánea se apoya fuertemente en herramientas como el *benchmarking*, un proceso analítico que consiste precisamente en observar, comparar y aprender de las mejores prácticas implementadas por otras organizaciones, con el objetivo de adaptar esos conocimientos a la propia realidad para mejorar el desempeño y la competitividad.

En este sentido, el análisis de experiencias exitosas funciona como un mecanismo directo de aprendizaje organizacional. Al respecto, Pigazo y Ruíz (2024) explican que las

empresas necesitan apoyarse en el aprendizaje continuo para lograr transformarse, construir nuevas capacidades y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Por lo tanto, revisar lo que ha funcionado en otras regiones no significa copiar modelos de manera rígida, sino comprender cómo otras organizaciones, que enfrentan limitaciones financieras y operativas similares, han logrado superar la resistencia al cambio e implementar sistemas de información útiles para la toma de decisiones.

Adicionalmente, recurrir a casos de éxito resulta totalmente coherente con el método inductivo que guía esta investigación. Este enfoque metodológico permite partir de la observación de realidades y datos concretos para, posteriormente, identificar patrones que sirvan de base para formular propuestas aplicables (Hernández-Sampieri et al., 2014). Dado que el diagnóstico local evidenció que las pymes en Guadalajara de Buga utilizan la contabilidad de manera incipiente y con fines puramente operativos, se hace necesario explorar escenarios donde el uso de la información financiera y no financiera ya ha demostrado resultados positivos reales.

De esta manera, los casos que se exponen a continuación actúan como la evidencia empírica necesaria para demostrar que la implementación de instrumentos como el Cuadro de Mando Integral o la gestión estratégica de costos no es exclusiva de las grandes multinacionales, sino que es totalmente viable para las pymes. En conclusión, estos referentes externos proporcionan una base práctica, probada y realista sobre la cual se estructuran y justifican las estrategias que se propondrán para solucionar las debilidades del sector manufacturero local.

El análisis de los casos de éxito se desarrolló a partir de una metodología mixta que combinó la revisión documental con la observación empírica, permitiendo no solo identificar buenas prácticas, sino comprender cómo éstas operan en contextos reales y distintos entre sí, lo cual le dio mayor riqueza interpretativa al estudio. Se recurrió a fuentes académicas y a investigaciones previas que habían empleado métodos como el análisis-síntesis, útil para seleccionar literatura relevante y depurar la información más significativa sobre estrategias de gestión aplicadas en pymes (Mite, 2018; Criollo, 2023).

A la par, algunos de los estudios revisados aplicaron encuestas y entrevistas con gerentes y directivos, lo que aportó datos empíricos de primera mano sobre la manera en que las empresas integran la contabilidad de gestión a sus decisiones estratégicas (Arias & Cano, 2020). También se consideraron experiencias que utilizaron observación directa y entrevistas informales como recursos para describir la dinámica interna de las organizaciones, permitiendo contrastar los postulados teóricos con las realidades prácticas y extraer patrones de éxito que pudieran adaptarse al contexto de las pymes manufactureras de Guadalajara de Buga (González & Polindara, 2017).

El análisis detallado de los casos de éxito permite observar cómo la contabilidad de gestión, cuando se concibe como un sistema de información estratégica y no solo como un mecanismo de control contable, puede transformar profundamente la dinámica interna de las pequeñas y medianas empresas. Los estudios revisados ofrecen perspectivas complementarias que muestran distintos grados de madurez en el uso de herramientas de gestión, lo cual resulta útil para proyectar líneas de acción aplicables al contexto de Guadalajara de Buga.

5.1.1 Caso 1. El sector industrial metalmecánico en Colombia

El trabajo de Arias y Cano (2020) se convierte en un referente clave al examinar 60 pymes del sector metalmecánico en el Valle de Aburrá, un entorno industrial que, al igual que el de Guadalajara de Buga, enfrenta desafíos de productividad, informalidad y obsolescencia tecnológica. Este estudio parte de una premisa realista: la mayoría de los empresarios aún conciben la contabilidad de gestión como un conjunto de procedimientos numéricos más que como una herramienta de interpretación y proyección.

Según Arias y Cano (2020), el 91 % de las áreas contables destina su tiempo a funciones puramente operativas como la determinación de costos de producto o la validación presupuestal, mientras que apenas una fracción mínima utiliza los datos para el análisis estratégico. Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, el estudio reveló que el 66,7 %

de los directivos percibe que la contabilidad de gestión ha contribuido directamente al crecimiento organizacional, especialmente durante periodos de crisis, lo que coincide con lo planteado por Dangayach y Deshmukh (2001, citado en Arias & Cano, 2020), quienes sostienen que la gestión de costos puede funcionar como brújula en contextos de incertidumbre.

El verdadero valor de este caso radica en demostrar que incluso un uso parcial de la contabilidad puede generar ventajas competitivas si la información se aprovecha para tomar decisiones rápidas y adaptativas. Arias y Cano concluyen que el mayor desafío no es la ausencia de herramientas, sino la falta de interpretación estratégica de los datos, lo cual impide que los reportes se conviertan en conocimiento útil. Así, la enseñanza extrapolable es que la contabilidad de gestión puede actuar como un amortiguador frente a crisis externas siempre que se oriente a la planificación y no al simple registro de operaciones.

5.1.2 Caso 2. Estrategias de gestión en pymes de Tulcán y Ambato, Ecuador

Los estudios realizados por Criollo (2023) y Mite (2018) amplían la visión hacia un contexto regional similar al colombiano, donde las pymes operan bajo restricciones financieras y tecnológicas comparables. La investigación de Villacís y Moreno (2021), citada en este marco, mostró que, en Ambato, Ecuador, la función contable sigue siendo vista principalmente como una obligación legal. Apenas un 27 % de las empresas la asocia con fines tributarios, mientras que un 76,53 % la usa para tomar decisiones, aunque de carácter más operativo que estratégico.

A diferencia del caso colombiano, donde el análisis se centró en el impacto del uso de la información, el estudio ecuatoriano resalta la necesidad de herramientas concretas para convertir los datos en inteligencia organizacional. Criollo (2023) afirma que las empresas que estructuran adecuadamente su sistema contable logran mayor eficiencia en la administración de recursos, mientras que Mite (2018) subraya que el éxito depende de

integrar tres elementos principales: la digitalización mediante Sistemas ERP, la adopción del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) y la gestión estratégica de costos. Los sistemas ERP permiten capturar y centralizar información, ofreciendo trazabilidad y control financiero. El Balanced Scorecard, desarrollado por Kaplan y Norton (2007, citado en Mite, 2018), se destaca como el modelo más eficaz para traducir la estrategia en indicadores medibles y comparables.

Finalmente, la gestión estratégica de costos conceptualizada por Ripoll y Urquidi (2010) refuerza la idea de que el costo no solo mide eficiencia sino también capacidad de adaptación y sostenibilidad. En conjunto, estos elementos ilustran cómo la contabilidad puede dejar de ser un sistema pasivo para convertirse en una arquitectura de gestión dinámica, con la información como eje de la ventaja competitiva.

5.1.3 Caso 3. Campo Verde SAS: alineación estratégica mediante el Balanced Scorecard

El caso de Campo Verde SAS, estudiado por González y Polindara (2017), ofrece un ejemplo concreto de transformación organizacional a partir de la implementación del Balanced Scorecard (BSC). Esta empresa, dedicada al sector agrocomercial en Santander de Quilichao, contaba con una planeación formal pero desconectada de sus operaciones cotidianas. Aunque elaboraba anualmente su misión, visión y objetivos estratégicos, estos documentos no tenían seguimiento real ni incidencia en las decisiones diarias, situación que refleja un problema común en muchas pymes organizadas, pero sin mecanismos de control estratégico.

La propuesta metodológica del BSC permitió establecer vínculos directos entre los objetivos de largo plazo y las actividades operativas, articulando las cuatro perspectivas que Kaplan y Norton (1997, citado en González & Polindara, 2017) identifican como esenciales: la financiera, la del cliente, los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento. A través de este enfoque, Campo Verde SAS logró clarificar las

responsabilidades por área, comunicar la estrategia a todos los niveles y desarrollar indicadores que permitieron medir el progreso real de sus metas.

El éxito del caso se evidenció en tres aspectos principales: primero, la alineación de los objetivos estratégicos, que generó coherencia y sentido de propósito entre los equipos; segundo, una gestión integral que trascendió los indicadores financieros para incluir variables cualitativas como satisfacción del cliente y formación del personal; y tercero, un mayor compromiso organizacional, ya que los empleados pudieron visualizar cómo su labor cotidiana contribuía al logro global.

La principal lección de este caso es que la sostenibilidad empresarial no proviene únicamente del control financiero, sino de la integración entre visión estratégica, medición del desempeño y cultura organizacional. En esa medida, el Balanced Scorecard demostró ser más que un instrumento técnico: se convirtió en una herramienta de gestión del cambio y un modelo replicable para pymes que buscan institucionalizar la contabilidad de gestión como soporte de su estrategia.

En conjunto, los tres casos muestran que el éxito de la contabilidad de gestión no depende tanto del tamaño o del sector de la empresa, sino de la manera en que se articula con la estrategia y la cultura organizacional. La experiencia colombiana evidencia el valor del control de costos en tiempos de crisis, la ecuatoriana resalta la utilidad de la digitalización y la integración de herramientas de análisis, y el caso de Campo Verde SAS confirma que el BSC puede actuar como catalizador para la alineación interna y la sostenibilidad a largo plazo.

La siguiente tabla comparativa analiza los casos de éxito presentados a la luz de los enfoques teóricos de la contabilidad de gestión, extrayendo propuestas estratégicas pertinentes para las pymes del sector manufacturero de Guadalajara de Buga.

Tabla 4. Comparativa de casos de éxito y propuestas estratégicas

Caso de Éxito	Contexto y Sector	Problema Central de CG	Herramienta/Estrategia Clave	Correspondencia Teórica	Propuestas Estratégicas para Buga
1. Sector Industrial Metalmecánico (Colombia)	PyMes del Valle de Aburrá (Antioquia), sector industrial y altamente competitivo. Sector con inestabilidad económica que exige una gestión de precios y costos rigurosa.	Carencia analítica e interpretativa de la CG: el 91% del tiempo se dedica a funciones operativas (cálculo de costos y validación presupuestal), descuidando el <i>business intelligence</i> . Se centran en la medición por encima de la gestión.	Gestión sobre 'Costos Objetivos': La contabilidad de gestión se utiliza como herramienta analítica y métrica para apoyar decisiones de capacidad, eficiencia, competitividad y rentabilidad. El apoyo de CG se nota, sobre todo, en periodos de crisis.	Enfoque Neoclásico y Estratégico: Muestra el tránsito de la lógica de $P.V. = C + U.B.$ a la de <i>costo objetivo</i> dirigida por el mercado. La CG funciona como herramienta para la racionalidad controladora y para la supervivencia en entornos complejos (Arias & Cano, 2020).	Foco en el Análisis de Micro-áreas: Las pymes de Buga, que utilizan ERP, deben redirigir el 91% de su esfuerzo operativo a analizar las ineficiencias internas. La CG debe ser usada como motor y piloto estratégico en áreas clave como producción, mantenimiento y compras.
2. PyMES de Tulcán y Estrategias en Ecuador	PyMes en contextos latinoamericanos (Ecuador). Alta dependencia de la función contable para cumplimiento	La contabilidad se utiliza como obligación legal, judicial o tributaria, y no para resolver	Sistematización contable y herramientas CGE: La CG es una estrategia financiera que exige sistematización. El éxito está en adoptar herramientas como ERP,	Contabilidad de Gestión Estratégica (CGE): La aplicación efectiva conduce a mayores niveles de eficiencia en la	Institucionalizar el Análisis Prospectivo: La gestión de la información debe superar el cumplimiento

Caso de Éxito	Contexto y Sector	Problema Central de CG	Herramienta/Estrategia Clave	Correspondencia Teórica	Propuestas Estratégicas para Buga
	legal y tributario. Uso de información para fines operativos (compras, presupuestos), pero baja orientación prospectiva a largo plazo.	necesidades estratégicas (Rueda-Delgado & Arias-Bello, 2009). Esto se asocia a la dificultad de inversión a largo plazo para adoptar técnicas avanzadas.	Balanced Scorecard (BSC) y el Costeo Basado en Actividades (ABC).	administración de recursos y mejor capacidad de decisión (Criollo, 2023; Mite, 2018). Se requiere integrar análisis de costos a la gestión estratégica de costos.	tributario (que es el uso principal en Ambato, Ecuador). Buga debe pasar de decisiones operativas (compras) a decisiones de inversión y crecimiento, apoyándose en el BSC para visiones de largo plazo.
3. Campo Verde SAS (Santander de Quilichao)	Pyme agro-comercial organizada que define anualmente su misión/visión, pero usa estos lineamientos solo como "adorno de la recepción" o para requisitos bancarios. Necesidad de ser líder en su municipio.	Desconexión entre Estrategia y Operación: La planeación estratégica a largo plazo estaba desvinculada de las mediciones diarias y de la ejecución por parte de todas las	Diseño e Implementación del Balanced Scorecard (BSC): El BSC fue propuesto como el mecanismo para alinear objetivos, comunicar la estrategia y medir resultados de forma integral.	Enfoque Estratégico (CGE) y de Sistemas: El BSC (Kaplan & Norton, 2004) traduce la estrategia en objetivos medibles y alineados, superando las limitaciones de la información financiera. Su éxito	Alineación Estratégica Total: Para superar la irregularidad en el uso estratégico (50% "a veces" en Buga), se debe diseñar un Mapa Estratégico que involucre a todos (González & Polindara, 2017). El BSC es clave para

Caso de Éxito	Contexto y Sector	Problema Central de CG	Herramienta/Estrategia Clave	Correspondencia Teórica	Propuestas Estratégicas para Buga
		áreas. Las mediciones se limitaban a indicadores financieros tradicionales (flujo de caja, rentabilidad).		se basa en la relación causa-efecto entre las cuatro perspectivas, esencial para la sostenibilidad de la pyme.	transformar los objetivos de la CG en acciones concretas y generar compromiso en el personal.

Fuente: elaboración propia

5.1.4 Propuestas estratégicas para Buga

Los casos de éxito sugieren que las pymes de Buga, que ya poseen una base tecnológica (ERP), deben enfocarse en la profundización analítica (pasar de medir costos a gestionarlos) y en la institucionalización estratégica (integrar la CG en la planificación a largo plazo). Esto implica adoptar herramientas como el Balanced Scorecard para alinear los objetivos, y capacitar a los directivos para superar la resistencia al cambio y la carencia de conocimiento que actualmente limita la transformación de la contabilidad de una obligación tributaria a un activo estratégico.

5.2 Conjunto de estrategias adaptadas a las necesidades específicas de las pymes en Guadalajara de Buga

La formulación de estrategias para fortalecer la contabilidad de gestión en las pymes manufactureras de Guadalajara de Buga se apoya en una lectura comparativa entre los hallazgos del diagnóstico local (Capítulo 7), las experiencias exitosas identificadas en otros contextos empresariales latinoamericanos (punto 8.1) y los fundamentos teóricos revisados (Capítulo 6). Este enfoque permitió construir un conjunto de lineamientos coherentes y alcanzables, orientados a la realidad de seis empresas del municipio, aunque extrapolables al conjunto del tejido empresarial bugueño.

El diagnóstico inicial mostró avances tecnológicos parciales, pues, aunque la mitad de las empresas utiliza algún tipo de sistema ERP, solo el 16,7% implementa herramientas analíticas como el costeo ABC y el 50% admite no emplear indicadores de gestión de forma sistemática. Además, la resistencia al cambio (50%) y la falta de capacitación formal (33,3%) se consolidan como los principales obstáculos para modernizar la contabilidad de gestión. Este panorama reafirma la urgencia de pasar de una contabilidad meramente registral a una orientada al aprendizaje organizacional y la sostenibilidad competitiva.

Las estrategias que se presentan a continuación buscan cerrar esas brechas estructurales y culturales, tomando como referencia los casos de éxito revisados y las teorías que sustentan la evolución de la contabilidad gerencial contemporánea.

5.2.1 Estrategia 1. Transformación analítica y gestión estratégica de costos

La Estrategia 1 se enfoca en la transformación analítica y gestión estratégica de costos para que las pymes manufactureras puedan modificar la manera en que usan su contabilidad. El objetivo principal de esta estrategia es dejar atrás la función que solo registra lo que ya pasó y convertir la contabilidad en una herramienta que sirva para anticipar decisiones y pensar el negocio de forma competitiva, algo fundamental para el largo plazo. Hoy en día, la mayor parte del trabajo contable en estas pymes se concentra en controlar el presupuesto y liquidar los costos inmediatos. Por eso, el cambio propuesto es orientarse hacia la Gestión Estratégica de Costos (GEC). Para lograr esto, se sugiere apoyarse en métodos como el Costeo Objetivo (Target Costing), que consiste en definir los costos tomando como punto de partida el precio que el mercado o el cliente están dispuestos a pagar, en lugar de hacerlo desde el costo interno tradicional, como lo explican Arias y Cano (2020).

Para fortalecer esta dimensión contable, se propone basar la implementación de la GEC en dos instrumentos clave. El primero es el Costeo Basado en Actividades (ABC), una herramienta esencial, especialmente porque el diagnóstico mostró que solo el 16,7% de las pymes lo utiliza actualmente. El ABC debe integrarse a los sistemas tecnológicos de planificación (ERP) que las empresas ya tienen. Su valor radica en que permite que la contabilidad muestre costos que estaban ocultos y actividades que en realidad no añaden valor. La metodología para aplicar el ABC es sencilla, primero, se deben identificar las actividades principales; luego, asignar los costos a esas actividades; y, finalmente, calcular el costo preciso de cada producto o servicio. Los indicadores que se deben medir en esta área incluyen el costo por unidad de actividad, el punto de equilibrio y la rentabilidad marginal.

El segundo instrumento es el Costo Objetivo (Target Costing), el cual es importante para tomar decisiones sobre producción y fijación de precios. La empresa debe calcular el costo permitido (costo objetivo) restando el margen de ganancia deseado al precio de venta que establece el mercado. El esfuerzo de la contabilidad aquí se centra en vigilar las variaciones de costos y usar presupuestos flexibles que permitan ajustar los recursos a los niveles de actividad. Esto garantiza que las compras y la producción se realicen de manera eficiente. En la práctica, se trata de aprovechar la base tecnológica existente de las pymes para incorporar reportes basados en el ABC. Estos reportes deben responder a preguntas concretas del negocio, como qué actividades generan valor, cuáles están consumiendo demasiados recursos y qué costos se pueden rediseñar o negociar.

5.2.2 Estrategia 2. Institucionalización de la Contabilidad de Gestión Estratégica (CGE)

La Estrategia 2 se centra en la institucionalización de la contabilidad de gestión estratégica (CGE), la cual propone un camino práctico para cambiar el modo en que las pymes utilizan la información contable, sugiriendo la adopción del *Balanced Scorecard* (BSC).

El BSC, desarrollado por Kaplan y Norton (1997, citados en Mite, 2018), funciona como una herramienta que ayuda a convertir la visión general de la empresa en metas claras y medibles. Su valor radica en que organiza los indicadores de forma estructurada, facilitando la comprensión de cómo se relacionan la perspectiva financiera, la del cliente, los procesos internos y el aprendizaje organizacional.

El BSC constituye la metodología clave para poner en marcha la estrategia y asegurar que la contabilidad de gestión se incorpore de manera institucional. Para que esto funcione en las pymes de Guadalajara de Buga, es esencial crear un mapa estratégico que realmente involucre a todos los niveles de la organización.

En cuanto a los aspectos medibles, la perspectiva financiera del BSC debe incluir indicadores de rentabilidad cuantificables, como el Retorno sobre la Inversión (ROI), el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) y el Valor Económico Agregado (EVA), que sirven para medir el desempeño económico real del negocio.

Para garantizar que esta estrategia se aplique bien, se debe establecer un sistema que revise los indicadores de forma periódica, por ejemplo, mensualmente. En este sistema, la responsabilidad se distribuye entre las áreas, por ejemplo, la gerencia se enfoca en la perspectiva financiera, los jefes de área o mandos medios en los procesos internos, y el personal operativo en el aprendizaje y la atención al cliente. De esta manera, el BSC resulta útil tanto para tomar decisiones tácticas, como optimizar recursos, como para las decisiones estratégicas de crecimiento a largo plazo, ya que conecta el desempeño diario con la visión general del negocio.

5.2.3 Estrategia 3. Fortalecimiento del conocimiento contable

El tercer eje se centra en el componente más complejo de transformar, a saber, las percepciones y actitudes dentro de la organización. El diagnóstico evidenció que cerca de la mitad de los empresarios aún asocia la innovación contable con un gasto o con procesos demasiado técnicos, lo que coincide con los planteamientos de Escobar y Lobo (2002) y Hopper y Armstrong (1991), quienes advierten que los proyectos de contabilidad gerencial tienden a fracasar cuando se ignora la dimensión humana del cambio.

Más que introducir herramientas nuevas, lo que se requiere es trabajar en la comprensión y adopción de estas por parte de quienes toman decisiones. Como señalan Tamagno et al. (2021), la utilidad real de la contabilidad depende menos del software o del método utilizado y más de la capacidad interpretativa del decisor. De ahí que la formación no debería limitarse al área contable, también directivos, mandos medios y personal operativo deben comprender por qué y para qué se transforma la información.

Arias y Cano (2020) advierten que la ausencia de procesos formativos estructurados impide que los datos contables se conviertan en conocimiento útil y aplicable. Palomino y Rojas (2014) agregan que muchas pymes aún dirigen sus operaciones desde la intuición, sin procesos formales de análisis o deliberación estratégica. Estudios como los de Criollo (2023) y González y Polindara (2017) muestran que los programas de formación interdisciplinaria fortalecen la confianza en la información, facilitan la cooperación entre áreas y abren espacios para la toma de decisiones compartida.

Por lo tanto, se trata de promover una cultura que comprenda el valor de la información y se sienta parte del proceso estratégico. Franco-Santos et al. (2012) señalan que cuando los empleados entienden el propósito de los sistemas de medición, su nivel de compromiso con la estrategia aumenta de manera notable, lo que confirma que la transformación solo es sostenible cuando se alinea con las personas y no se limita a cambiar las herramientas.

5.2.4 Estrategia 4. contabilidad de gestión como instrumento de sostenibilidad y supervivencia

Esta cuarta estrategia se enfoca en que la contabilidad de gestión actúe como un pilar fundamental para garantizar la viabilidad económica y la supervivencia de las pymes en el largo plazo. La propuesta busca que esta disciplina funcione como un mecanismo de protección frente a la alta vulnerabilidad que caracteriza a este segmento, recordando que la tasa de supervivencia empresarial en Guadalajara de Buga es crítica, ubicándose apenas en el 31,18% a los cinco años de creación. De acuerdo con Mora y Cordero (2023), las empresas que logran mantenerse vigentes en el mercado son aquellas que utilizan la información contable gerencial para administrar sus recursos adecuadamente, evitando fracasar por falta de planificación frente a los cambios del entorno. Por lo tanto, la estrategia consiste en utilizar los datos internos para asegurar un equilibrio financiero constante y duradero.

Para lograr este propósito, es indispensable que los directivos dejen de percibir la contabilidad únicamente como un requisito para cumplir con obligaciones fiscales ante el Estado o para presentar reportes a los bancos. Mientras la contabilidad financiera tradicional se enfoca en mostrar el pasado a terceros, la contabilidad de gestión debe utilizarse como una herramienta interna proactiva que permita planificar el futuro del negocio. En este sentido, la estrategia propone que las pymes implementen un sistema de alerta temprana basado en sus propios datos operativos, el cual les permita a los gerentes comprender con claridad dónde se están gastando más recursos de los necesarios, qué procesos son realmente eficientes y qué líneas de productos sostienen a la entidad.

En consecuencia, la verdadera sostenibilidad empresarial se construye cuando la organización es capaz de anticiparse a las crisis antes de que afecten gravemente sus finanzas. Kantabutra y Ketprapakorn (2021) explican que las empresas sostenibles actúan como sistemas resilientes, apoyándose en estructuras de información flexibles que les permiten amortiguar los impactos negativos del mercado. Aplicando este concepto a las pymes manufactureras locales, la estrategia requiere que los contadores y gerentes establezcan presupuestos flexibles, proyecciones de flujo de caja y análisis de rentabilidad periódicos. Al detectar a tiempo las ineficiencias económicas y reorganizar sus procesos, las empresas logran proteger su liquidez, optimizar sus costos y asegurar el capital necesario para continuar operando sin interrupciones.

Finalmente, la implementación de esta estrategia asegura que las decisiones diarias no se tomen basándose en la intuición o la costumbre, sino en información objetiva que garantice la continuidad del negocio. Si la organización orienta su planificación a cuidar sus recursos y anticipar las amenazas comerciales, su estructura interna se fortalece significativamente frente a la competencia. En conclusión, la contabilidad de gestión se convierte en la columna vertebral que les otorga a las pymes de Buga la resiliencia y la estabilidad financiera necesarias, no solo para sobrevivir a las presiones del día a día, sino para evolucionar de forma sostenida a lo largo del tiempo.

5.2.5 Matriz estratégica contable (Matriz Problema-Herramienta-Decisión-Impacto)

Para articular de manera explícita la relación entre los problemas identificados y las herramientas contables concretas, se presenta la matriz estratégica contable, basada en la síntesis de las propuestas y los hallazgos del diagnóstico:

Tabla 5. Matriz estratégica contable

Problema/Brecha Diagnosticada	Herramienta Contable de Gestión	Decisión Estratégica/Táctica	Impacto Cuantificable Esperado
Bajo uso de análisis contable (solo 16.7% utiliza ABC)	Costeo ABC / Gestión Estratégica de Costos (GEC)	Decisiones de Producción y Precios: Rediseño de procesos, eliminación de actividades sin valor, fijación de precio con base en Costo Objetivo.	Optimización de Costos y Eficiencia: Reducción de costos ineficientes y mejora en los márgenes de rentabilidad (ROI por producto).
Desconexión entre informes y estrategia (50% usa informes “a veces” para decidir)	Balanced Scorecard (BSC)	Decisiones de Planeación Estratégica: Alineación de objetivos, asignación de presupuestos flexibles a metas estratégicas y corrección de desviaciones.	Alineación Estratégica: Uso sistemático de indicadores (ROI, ROE), mejora en la toma de decisiones (beneficio percibido por 50%) y aumento de la competitividad.
Alta vulnerabilidad empresarial (31.18% de supervivencia a 5 años)	Tableros ESG / Contabilidad para Sostenibilidad	Decisiones de Inversión y Resiliencia: Evaluación de riesgos sociales/ambientales (doble materialidad) y	Resiliencia y Reputación: Incremento en la capacidad de adaptación al mercado y garantía

Problema/Brecha Diagnosticada	Herramienta Contable de Gestión	Decisión Estratégica/Táctica	Impacto Cuantificable Esperado
		asignación de recursos a sostenibilidad.	de supervivencia a largo plazo.
Resistencia al cambio y déficit de formación (50% barrera cultural, 50% conocimiento medio)	Capacitación en Herramientas Cuantificables (ABC/BSC)	Decisiones de Liderazgo: Fomento de la cultura de aprendizaje, asignación de responsabilidades claras en la gestión de indicadores.	Capital Humano: Mayor compromiso organizacional y transformación de la contabilidad en conocimiento estratégico.

Fuente: elaboración de los autores.

5.3 Resultado Final

El propósito central de este capítulo fue mostrar, de manera práctica y sin tecnicismos innecesarios, cómo las pymes manufactureras de Guadalajara de Buga pueden aprovechar mejor la contabilidad de gestión. En muchas empresas aún persiste la idea de que la contabilidad existe únicamente para registrar movimientos, elaborar informes obligatorios o cumplir con exigencias legales. Sin embargo, este trabajo busca recordar e incluso demostrar que la contabilidad puede ser mucho más que eso: una herramienta que ayuda a entender lo que ocurre dentro de la empresa y a tomar decisiones con mayor claridad, especialmente en entornos productivos donde cada peso cuenta y cada error se siente.

Durante el diagnóstico se evidenció una realidad que, aunque ya conocida, sigue siendo preocupante: en la mayoría de las pymes, la contabilidad se usa casi exclusivamente para tareas operativas. Cerca del 91% del tiempo del personal contable se dedica a cálculos, registros y controles, mientras que solo un 16,7% de las empresas afirma utilizar métodos más modernos y analíticos, como el costeo basado en actividades. Este tipo de herramientas, que podrían ayudar a conocer con mayor exactitud los costos reales de

los procesos y productos, quedan rezagadas por falta de tiempo, desconocimiento o simple inercia organizacional.

Este panorama genera un vacío importante dado que si la información contable no se analiza a profundidad, difícilmente puede convertirse en una herramienta estratégica, por ello cobra relevancia la Gestión Estratégica de Costos (GEC), que no se limita a calcular gastos, sino que busca comprenderlos, anticiparlos y analizarlos en función de la estabilidad y las necesidades de la empresa. Autores como Cadez y Guilding (2008) resaltan la importancia de combinar herramientas tradicionales con técnicas más recientes para generar valor en entornos cambiantes, algo necesario en las pymes manufactureras, donde los márgenes de error son reducidos.

Otro aspecto relevante es el uso limitado de la información contable para la planeación estratégica, lo cual se puede observar dado que cerca del 50% de las empresas reconoció que solo “a veces” utiliza los informes contables para orientar las decisiones del negocio, lo que deja claro que se produce información importante, pero no siempre se interpreta o aprovecha adecuadamente. En este punto, el Balanced Scorecard representa una herramienta que permite organizar los indicadores financieros junto con perspectivas como los procesos internos, la relación con los clientes y el aprendizaje organizacional. Casos como el de Campo Verde SAS (González y Polindara, 2017) muestran que, cuando se aplica de manera correcta, esta herramienta alinea la estrategia con las operaciones, dando claridad sobre los objetivos y facilitando su medición, además, Franco et al. (2012) señalan que esta metodología convierte la evaluación del desempeño en un ejercicio permanente, permitiendo ajustar la estrategia en lugar de dejarla a un lado.

Por otra parte, en este trabajo, la mitad de los encuestados manifestó tener dificultades para adaptarse a nuevas formas de trabajo, y un 33,3% indicó no recibir capacitación suficiente, lo que demuestra que, en muchas pymes, las barreras no son tanto técnicas como culturales. La resistencia al cambio es comprensible porque implica modificar rutinas, aprender herramientas nuevas y asumir responsabilidades más vinculadas a la

toma de decisiones. Como señalan Escobar y Lobo (2002), introducir prácticas innovadoras requiere un cambio en la mentalidad y en la forma de interpretar la información, mientras que Tamagno et al. (2021) advierten que en muchas pymes el contador carece de autonomía para participar en decisiones estratégicas, lo que limita su aporte en momentos clave.

Superar estas barreras implica ir más allá de la buena voluntad porque es necesario fortalecer la capacitación continua, generar espacios de acompañamiento y dar mayor participación al personal contable. La formación no solo aporta herramientas técnicas, sino que también fortalece la confianza y la capacidad de intervenir en decisiones estratégicas, por ello, cuando el equipo contable se siente preparado y valorado, la información deja de ser un simple registro numérico y se convierte en una lectura clara y útil de la realidad empresarial, lo que favorece mejores decisiones, menos improvisación y una planificación más acertada.

Los resultados del trabajo confirman que la contabilidad de gestión tiene un papel clave en la estabilidad, la sostenibilidad y la innovación dentro de las pymes, teniendo en cuenta que todas las empresas encuestadas reconocieron su importancia para la estabilidad del negocio, lo cual coincide con lo planteado por Blasco y Carrión (2024), quienes afirman que la gestión contable debe incorporar no solo aspectos financieros, sino también dimensiones sociales y ambientales.

Con base en estas conclusiones, este capítulo propone una estrategia contable integral basada en la Gestión Estratégica de Costos, el Balanced Scorecard, los tableros ESG y el análisis de indicadores financieros, con el fin de convertir la contabilidad de gestión en un sistema activo de toma de decisiones estratégicas. Se busca brindar una guía práctica, adaptable y medible, que permita a las pymes manufactureras de Buga utilizar la contabilidad como un eje transversal de la planeación, el control y la sostenibilidad empresarial.

Por tanto, la intención es transformar la forma en que estas empresas entienden y utilizan la contabilidad de gestión porque cuando se emplea de manera adecuada, la contabilidad no solo explica lo que ya ocurrió, sino que ayuda a anticipar lo que puede suceder, tal como dicen Grisales et al. (2023), la información contable debe evolucionar para convertirse en un recurso estratégico que oriente el futuro, no solo que documente el pasado. Este capítulo, por tanto, culmina con un modelo de gestión contable diseñado especialmente para las pymes manufactureras de Buga, capaz de acompañar su crecimiento y facilitar su adaptación a los desafíos del entorno, convirtiendo la contabilidad en un verdadero aliado estratégico.

6. Conclusiones

El trabajo permitió comprender que la contabilidad de gestión ha dejado de ser un simple instrumento de control interno para convertirse en un componente esencial de la estrategia empresarial, capaz de vincular la sostenibilidad con la competitividad. La contabilidad de gestión debe asumirse como una herramienta predictiva que, mediante la formulación de indicadores y modelos financieros, permite anticipar escenarios de rentabilidad y sostenibilidad. Su integración en la toma de decisiones estratégicas convierte los datos contables en conocimiento accionable.

Desde la perspectiva teórica, se evidenció que esta disciplina ha transitado desde enfoques neoclásicos centrados en la eficiencia hacia modelos interpretativos y estratégicos que integran dimensiones económicas, sociales y ambientales, tal como lo proponen Horngren et al. (2012), Blasco y Carrión (2024) y Grisales et al. (2023). El análisis de los fundamentos teóricos mostró que la contabilidad de gestión no puede seguir concibiéndose como una práctica rígida o normativa, sino como un lenguaje de dirección que traduce los objetivos organizacionales en decisiones coherentes con el entorno. De hecho, el enfoque estratégico (CGE) consolida la integración entre el desempeño económico y la sostenibilidad, asumiendo un papel activo en la construcción de escenarios futuros.

El diagnóstico realizado a las pymes del sector manufacturero de Guadalajara de Buga evidenció un nivel de implementación parcial y un uso predominantemente operativo. Aunque el 50,0% de las empresas dispone de sistemas ERP, solo el 16,7% utiliza herramientas analíticas como el costeo basado en actividades, lo que confirma una brecha entre la infraestructura disponible y su aprovechamiento real. Además, el 50,0% de los empresarios indicó que emplea la contabilidad de gestión solo “a veces” en decisiones estratégicas y un 16,7% reconoció no hacerlo nunca, lo cual refleja una desconexión entre la información generada y la gestión del negocio. Esta subutilización limita el potencial de la contabilidad para proyectar escenarios y ajustar decisiones que son cruciales para la competitividad.

Se identificaron también barreras de tipo humano y cultural, donde la resistencia al cambio afecta al 50,0% de las organizaciones y la ausencia de formación formal limita la interpretación de la información, tal como advierten Escobar y Lobo (2002) y Tamagno et al. (2021). Sin embargo, el 100,0% de las empresas encuestadas reconoció que la contabilidad de gestión aporta a la sostenibilidad de su negocio, lo que indica una disposición favorable para avanzar hacia modelos de mayor madurez analítica y estratégica.

A partir de estos hallazgos, se formularon estrategias orientadas a transformar el uso de la contabilidad de gestión en las pymes manufactureras. La primera consiste en fortalecer la gestión analítica y adoptar modelos como la Gestión Estratégica de Costos, integrando metodologías como el Costeo Basado en Actividades (ABC) y el costo objetivo, lo cual permitiría reducir la concentración del 91,0% del tiempo actual en tareas de cálculo y dirigirlo hacia el análisis de rentabilidad.

La segunda propone institucionalizar la Contabilidad de Gestión Estratégica mediante la aplicación del Balanced Scorecard, siguiendo la experiencia positiva de Campo Verde SAS (González & Polindara, 2017), con el fin de alinear los indicadores financieros y no financieros con los objetivos estratégicos.

La tercera plantea enfrentar las barreras humanas mediante programas continuos de capacitación que eleven el conocimiento medio identificado en la mitad de los encuestados a niveles de competencia gerencial. Por último, se sugiere integrar indicadores ESG en los tableros de control, con el propósito de fortalecer la sostenibilidad frente a un contexto donde solo el 31,18% de las empresas locales sobrevive más de cinco años.

En términos generales, puede afirmarse que el objetivo central del trabajo fue alcanzado. Las pymes del sector manufacturero en Guadalajara de Buga pueden aprovechar la contabilidad de gestión como un instrumento estratégico de sostenibilidad y

competitividad, siempre que se consolide una transformación cultural y metodológica que la eleve del plano operativo al estratégico.

La investigación confirma que, al integrar la Gestión Estratégica de Costos con sistemas de medición del desempeño como el Balanced Scorecard, las empresas no solo optimizan procesos y reducen el riesgo de fracaso, sino que también generan ventajas competitivas sostenibles (Grisales et al., 2023; Mora & Cordero, 2022).

En consecuencia, la contabilidad de gestión, cuando se aplica de manera consciente, deja de ser un requisito legal o un registro numérico, para convertirse en un activo intangible que impulsa la adaptación, la innovación y la supervivencia empresarial en mercados cada vez más exigentes.

También es importante concluir respecto a lo que el trabajo representa para los futuros investigadores, la academia, la sociedad y los autores. Al respecto, para futuros investigadores este trabajo confirma que la contabilidad de gestión es un componente clave para la sostenibilidad de las pymes, pero también evidencia que sus principales barreras no son técnicas sino culturales. Por ello, futuras investigaciones deberían centrarse en cómo influyen los estilos de liderazgo, las creencias empresariales y los procesos de aprendizaje organizacional en la adopción de herramientas como el ABC o el BSC, e incluso evaluar con estudios longitudinales si estas propuestas generan cambios reales en la toma de decisiones.

Por su parte, para la academia, la investigación demuestra la importancia que la formación universitaria pase de su orientación al registro contable y se enfoque más en su dimensión estratégica. Es necesario que la academia refuerce los escenarios reales de aplicación, simulaciones gerenciales y trabajo conjunto con empresas del entorno.

Para la sociedad, el fortalecimiento de la contabilidad de gestión en las pymes tiene implicaciones sociales, dado que las empresas que analizan mejor sus costos y anticipan riesgos tienen más probabilidad de sobrevivir, sostener empleo formal y responder de manera responsable al entorno ambiental. En una ciudad donde tantas empresas cierran

antes de los cinco años, cada pyme que se fortalece contribuye directamente a la estabilidad económica del territorio.

Finalmente, para los autores el proceso permitió comprender que la contabilidad no es únicamente un sistema para cumplir obligaciones legales, sino un lenguaje que puede orientar el rumbo estratégico de una empresa si se usa con criterio analítico.

7. Recomendaciones

Dado que el 50% de los gerentes utiliza los informes contables solo "a veces" para decisiones estratégicas, se recomienda adoptar el Balanced Scorecard (BSC). Esta herramienta debe aplicarse continuamente para alinear los indicadores financieros y no financieros con los objetivos de largo plazo, siguiendo la experiencia de casos de éxito que lograron conectar la estrategia con la ejecución operativa.

Para corregir la falta de indicadores de gestión sistemáticos en el 50% de las pymes, se aconseja institucionalizar reuniones de seguimiento mensual. Estas reuniones deben involucrar a directivos y responsables de áreas clave para revisar las metas del BSC, asegurando que la información contable se convierta en un hábito de dirección y conversación que corrija desviaciones a tiempo.

Se recomienda integrar módulos de Costeo Basado en Actividades (ABC) en los Sistemas ERP que ya posee la mitad de las pymes. Este paso es fundamental, ya que solo el 16,7% de las empresas utiliza actualmente el ABC. El objetivo es transitar hacia la Gestión Estratégica de Costos (GEC), enfocando el análisis en el costo objetivo para identificar costos ocultos y optimizar la rentabilidad sostenida, en lugar de dedicar el 91% del tiempo a tareas de cálculo operativo.

El esfuerzo contable debe redirigirse del registro pasivo a la función prospectiva. La contabilidad debe ser usada como un motor y piloto estratégico en micro-áreas clave como producción, compras y mantenimiento, lo cual permitirá optimizar procesos y reducir ineficiencias.

Se debe promover urgentemente programas de capacitación formal y continua que eleven el conocimiento sobre contabilidad de gestión, actualmente calificado como "medio" por el 50% de los encuestados. La formación debe ser interdisciplinaria (dirigida a directivos y mandos medios) para fortalecer la capacidad de interpretación estratégica de los datos y garantizar que la información se convierta en conocimiento útil.

Se debe implementar talleres y espacios de diálogo que demuestren los beneficios tangibles de la CG, como la mejor toma de decisiones (beneficio observado por el 50% de las empresas). Esto busca mitigar la resistencia al cambio, que fue señalada como el principal obstáculo por el 50% de los encuestados, transformando la cultura organizacional hacia la apertura y el aprendizaje continuo.

Dado que el 100% de las pymes reconoce que la contabilidad de gestión contribuye a la sostenibilidad, se sugiere ampliar el enfoque contable para incluir variables ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Esto se debe realizar mediante la creación de tableros de control sostenibles, aplicando el concepto de doble materialidad para evaluar los riesgos externos e internos.

La implementación de estas estrategias debe orientarse a fortalecer la resiliencia y reducir la vulnerabilidad de las pymes. Es vital que la contabilidad actúe como una herramienta preventiva frente a un contexto local donde la tasa de supervivencia empresarial es crítica (31,18% a los cinco años), asegurando que la gestión se alinee con la supervivencia y la competitividad a largo plazo.

Referencias bibliográficas

- Arias, J. D., & Cano, V. (2020). Contabilidad de gestión: implicaciones estratégicas en el desarrollo del sector industrial metalmecánico colombiano. *Revista Venezolana de Gerencia RVG*, 25(3), 129-149. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890895>
- Arnold Cathalifaud, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*, (3), 1-12.
- Arreghini, H. (2019). La discusión sobre la teoría contable: reflexiones sobre la disciplina contable en el campo económico y sobre la economía en lo social. *Proyecciones*, 13(5), 61-72. doi:<https://doi.org/10.24215/26185474E005>
- Bernal-Jiménez, M. C., & Rodríguez-Ibarra, D. L. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia et Technica*, 24(1).
- Bertalanffy, L. von. (2006). Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Fondo de Cultura Económica.
- Blasco, J., & Carrión, E. (2024). *Contabilidad de gestión y sostenibilidad corporativa*. Madrid, España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Obtenido de https://aeca.es/wp-content/uploads/2024/01/nt_pg2.pdf
- Boned, J., & Bagur, L. (2006). Contabilidad y control de gestión. Una perspectiva histórica. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 103-127. Obtenido de https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3781/DI_39_Admon_Aproximacion_web.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 836-863. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Simon-Cadez/publication/23629683_An_Exploratory_Investigation_of_an_Integrated_Contingency_Model_of_Strategic_Management_Accounting/links/5c6276d1a6fdccb608bbc2cc/An-Exploratory-Investigation-of-an-Integrated-Contingen

- Cámara de Comercio de Buga. (2023). *Informe de composición empresarial, Guadalajara de Buga 2022-2023*. Guadalajara de Buga: Cámara de Comercio de Buga. Obtenido de <https://www.cccbuga.org.co/wp-content/uploads/2024/04/Composicion-Buga-2022-2023.pdf>
- Cámara de Comercio de Buga. (2024). Estudio Composición Empresarial Sector Industria Manufacturera Cámara de Comercio de Buga 2023-2024. Guadalajara de Buga: Cámara de Comercio de Buga. <https://www.cccbuga.org.co/estudio-composicion-empresarial-sector-industrial-manufacturera-ccbuga-2023-2024/>
- Carnegie, G., McBride, K., Napier, C. J., & Parker, L. (2020). Accounting history and theorising about organisations. *British Accounting Review*, 52(6), 1-54. doi:10.1016/j.bar.2020.100932
- Criollo, G. D. (2023). *La contabilidad de gestión en las pymse de la ciudad de Tulcán*. Ambato (Ecuador): Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/17348/1/UA-MCT-EAC-035-2023.pdf>
- De la Rosa, M. (2021). El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(17), 87-102. doi:<https://doi.org/10.36791/tcg.v0i17.102>
- Escobar, B., & Lobo, A. (2002). Implicaciones teóricas y metodológicas de la evolución de la investigación en contabilidad de gestión. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXXI(111), 245-286. Obtenido de <https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/0118ae61-ee05-48b7-8dd9-89d11e4f7ea5/content>
- Flórez, A., & Thomas, J. (1993). La teoría general de sistemas. Cuadernos de Geografía, 4(1-2), 111-136.
- Franco Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23, 79-119. Obtenido de <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/395.pdf>
- González, S., & Polindara, L. (2017). *Diseño de la metodología del Balanced Scorecard como herramienta de evaluación estratégica para la pyme Campo Verde SAS de*

- Santander de Quilichao*. Santander de Quilichao: Universidad del Valle. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/aa84d450-0170-48e5-86c3-57884127186f/content>
- Gordon, D., & Olson, M. (1989). *Sistemas de información gerencial*. México: McGraw Hill.
- Grisales, G., Escudero, A., Montalvo, Y., Martínez, J., Cera, Y., & Diaz, C. R. (2023). La contabilidad de gestión y su incidencia en la productividad en empresas de la ciudad de Barranquilla. *Liderazgo Estratégico*, 13(1), 58-68. Obtenido de <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/7645/6702>
- Gutiérrez Gómez, G. (2013). *Teoría general de sistemas*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Hernández García, P., Hernández García, V., & Ramírez Flores, E. (2023). Herramientas tradicionales y contemporáneas de la contabilidad de gestión como base para la toma de decisiones. *Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, (156), 151-173.
- Hopper, T., & Armstrong, P. (1991). Cost Accounting, Controlling Labour and the Rise of Conglomerates. *Accounting Organizations and Society*, 16(5), 405-438. doi:10.1016/0361-3682(91)90037-F
- Horgren, C., Datar, S., & Foster, G. (2012). *Contabilidad de costos un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.
- Isaev, D. (2016). Decision making using a combination of management accounting and an expert approach. *Business Informatics*(4), 70-78. doi:<https://doi.org/10.17323/1998-0663.2016.4.70.78>
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. Obtenido de <https://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>
- Kantabutra, S., & Ketprapakorn, N. (2021). Toward an Organizational Theory of Resilience: An Interim Struggle. *Sustainability*, 13(23), 1-28. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/SU132313137>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Obtenido de

- <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estratc3a9gicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Lesniewski, M. A. (2018). Competitiveness as a measure of organization development – the theoretical study. *Notas Científicas de la Universidad Nacional "Academia Ostroh", serie "Economía", 9(37), 59-64.* Obtenido de [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-9\(37\)-59-64](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2018-9(37)-59-64)
- Lorca, P., & García, J. (2005). ¿Cómo avanzar en la investigación empírica en contabilidad de gestión? *Observatorio Iberoamericano(2)*, 1-16. Obtenido de http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_2/Pedro%20Lorca%20Fern%C3%A1ndez%20y%20Julita%20Garc%C3%ADa%20D%C3%ADez.pdf
- Martínez, E., López, A., & Ángel, C. (2012). *Importancia de la información no financiera para la contabilidad de gestión.* Obtenido de Grupo de Investigación Actualidad Contable: http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviicongresoaecca/cd/36d.pdf
- Martínez, R., & Blanco, M. (2017). Aproximación a la contabilidad de gestión estratégica: una mirada a su evolución y vigencia. *Cuadernos de Contabilidad, 18(46)*, 1-14. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.acge>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Decreto 957 de 2019. Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2 de la Ley 590 de 2000. Bogotá: Presidencia de la República de Colombia.
- Misión Pyme. (2023). *Avances en adopción digital de las medianas empresas colombianas.* Obtenido de Pymes 4.0: <https://misionpyme.com/pymes-4-0/avances-en-adopcion-digital-de-las-medianas-empresas-colombianas/>
- Mite, M. T. (2018). Estrategias de contabilidad de gestión aplicada a pymes revisión literaria. *Revista Lasallista de Investigación, 15(2)*, 256-270. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v15n2/1794-4449-rlsi-15-02-256.pdf>

- Mora, L., & Cordero, M. (2023). Contabilidad gerencial y su incidencia en la supervivencia de las pymes. *Reflexiones Contables*, 6(1), 78-90. Obtenido de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/RC/article/view/3601/5629>
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Management Accounting Research*, 1-52. Obtenido de <https://scispace.com/pdf/the-contingency-theory-of-management-accounting-and-control-39n5j44kvl.pdf>
- Palomino, S., & Rojas, J. (2014). *La contabilidad de gestión como una herramienta útil al servicio de la gerencia en las pequeñas y medianas empresas del Distrito de Buenaventura*. Buenaventura: Universidad del Valle Sede Pacífico. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/b6b035b0-b762-418c-8bfc-03e3d99aec7d/content>
- Pigazo, F., & Ruíz, M. d. (2024). Organizational theoretical approaches to sustainability in a complex environment. *Dyna Management.*, 12(1), 1-9. doi:<https://doi.org/10.6036/MN11035>
- Powell, W., & Bromley, P. (2015). New Institutionalism in the Analysis of Complex Organizations. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 16, 764-769. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/304191140>
- Purba, R. B., & Tambunan, S. (2018). Perspectives of Accounting Theory. *Journal of Economics, Business, and Accountancy. Ventura*, 21(1), 137-141. doi:<https://doi.org/10.14414/JEBAV.V21I1.1167>
- Retolaza, J. L. (2021). La contabilidad social en la gestión del largo plazo. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 32, 63-78. Obtenido de <https://accid.org/wp-content/uploads/2022/07/LACONT1.pdf>
- Rojas Rojas, W. (1999). Intramuros: La contabilidad y la organización. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (34), 103-117.
- Rueda-Delgado, G., & Arias-Bello, M. L. (2009). Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional. *Cuadernos de Contabilidad*, 10(27), 247-268.
- Sáez, Á., Fernández, A., & Gutiérrez, G. (2004). *Contabilidad de Costos y Contabilidad de Gestión*. Madrid: McGraw Hill. Obtenido de

- <https://dokumen.pub/qdownload/contabilidad-de-costes-y-contabilidad-de-gestion-2a-ed-9788448170929-844817092x-9788448170943-8448170946.html>
- Salvador, L. (1998). *La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones*. Obtenido de Universidad de Zaragoza: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/229732.pdf
- Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 63-89.
- Sunder, S. (2005). *Teoría de la contabilidad y el control*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de https://books.google.es/books?id=r-v304U6B9cC&dq=teor%C3%ADa+del+control+administrativo&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Tamagno, M., Monetti, F., Perazzio, M., Fernández, M., & González, J. (2021). *Encuadramiento Teórico de la Contabilidad de Gestión Como Segmento de la Teoría General de la Contabilidad*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Villa María. Obtenido de <https://intercostos.org/wp-content/uploads/2021/09/TRABAJO-21.pdf>
- Tarasova, T. F., Snitko, L. T., Matuzenko, E. V., Meshechkina, R. P., & Voishscheva, O. S. (2016). Theoretical and Methodological Aspects of Organization's Competitive Strategy Formation. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(5), 26-32. Obtenido de <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/365533>
- Tua Pereda, J. (2012). Contabilidad y desarrollo económico. *Contabilidad y Negocios*, 7(13), 94-110.
- , J. A., & Moreno, M. (2021). Caracterización de la gestión de la información contable en las Pymes comerciales de Ambato – Ecuador. *Cuadernos de Contabilidad*, 22, 1-13. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8053088>

Anexos

Anexo A. Encuesta

Sección 1: Información General de la Empresa

1. **Nombre de la Empresa:**
 - [Respuesta abierta]
2. **Sector de la Empresa:**
 - Alimentación y Bebidas
 - Textiles
 - Productos de Madera
 - Metalmecánico
 - Otros: [Respuesta abierta]
3. **Número de Empleados:**
 - 1-10
 - 11-50
 - 51-100
 - Más de 100

Sección 2: Conocimiento de Contabilidad de Gestión

4. **¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre contabilidad de gestión?**
 - Muy alto
 - Alto
 - Medio
 - Bajo
 - Muy bajo
5. **¿Ha recibido capacitación en contabilidad de gestión?**
 - Sí
 - No

Sección 3: Uso de Herramientas de Contabilidad de Gestión

6. **¿Qué herramientas de contabilidad de gestión utiliza su empresa? (Seleccione todas las que apliquen)**
 - Sistemas ERP
 - Cuadros de mando integral
 - Costeo basado en actividades (ABC)
 - Análisis de varianza
 - Ninguna

Sección 4: Integración de Información Financiera y No Financiera

7. **¿Con qué frecuencia integra datos financieros y no financieros en la toma de decisiones?**
- Siempre
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Rara vez
 - Nunca
8. **¿Utiliza indicadores de gestión para evaluar el desempeño de su empresa?**
- Sí
 - No

Sección 5: Toma de Decisiones Estratégicas

9. **¿Con qué frecuencia utiliza informes de contabilidad de gestión para decisiones estratégicas?**
- Siempre
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Rara vez
 - Nunca
10. **¿Cómo calificaría el impacto de la contabilidad de gestión en su planificación a largo plazo?**
- Muy positivo
 - Positivo
 - Neutral
 - Negativo
 - Muy negativo

Sección 6: Percepción sobre Sostenibilidad y Competitividad

11. **¿Cree que la contabilidad de gestión contribuye a la sostenibilidad de su empresa?**
- Sí
 - No
12. **¿Cómo calificaría la competitividad de su empresa en relación con el uso de contabilidad de gestión?**
- Muy alta
 - Alta
 - Media
 - Baja
 - Muy baja

Sección 7: Barreras y Desafíos

13. **¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta para implementar la contabilidad de gestión? (Seleccione todas las que apliquen)**

- Falta de capacitación
- Recursos financieros limitados
- Falta de personal especializado
- Resistencia al cambio
- Otros: [Respuesta abierta]

Sección 8: Resultados y Beneficios Percibidos

**14. ¿Qué beneficios ha observado al implementar la contabilidad de gestión?
(Seleccione todos los que apliquen)**

- Mejora en la eficiencia operativa
- Mejor toma de decisiones
- Aumento en la competitividad
- Reducción de costos
- Ninguno

Anexo B. Tabulación de resultados de la encuesta

Sección 1: Información General de la Empresa		
Sector	Cant.	%
Alimentación y Bebidas	2	33,3%
Elaboración de alimentos para animales	1	16,7%
Industrial	2	33,3%
Metalmecánico	2	33,3%
Total general	6	100,0%
Número de empleados	Cant.	%
11-50	4	66,7%
51-100	1	16,7%
Más de 100	1	16,7%
Total general	6	100,0%
Sección 2: Conocimiento de Contabilidad de Gestión		
¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre contabilidad de gestión?	Cant.	%
Alto	2	33,3%
Medio	3	50,0%
Muy bajo	1	16,7%
Total general	6	100,0%
¿Ha recibido capacitación en contabilidad de gestión?	Cant.	%
No	3	50,0%
Sí	3	50,0%
Total general	6	100,0%
Sección 3: Uso de Herramientas de Contabilidad de Gestión		
¿Qué herramientas de contabilidad de gestión utiliza su empresa? (Seleccione todas las que apliquen)	Cant.	%
Análisis de varianza	1	16,7%
Costeo basado en actividades (ABC)	1	16,7%
Sistemas ERP	3	50,0%
Sistemas ERP, Costeo basado en actividades (ABC)	1	16,7%
Total general	6	100,0%

Sección 4: Integración de Información Financiera y No Financiera		
¿Con qué frecuencia integra datos financieros y no financieros en la toma de decisiones?	Cant.	%
Aveces	1	16,7%
Frecuente	4	66,7%
Siempre	1	16,7%
Total general	6	100,0%
¿Utiliza indicadores de gestión para evaluar el desempeño de su empresa?	Cant.	%
Sí	3	50,0%
No	3	50,0%
Total general	6	100,0%
Sección 5: Toma de Decisiones Estratégicas		
¿Con qué frecuencia utiliza informes de contabilidad de gestión para decisiones estratégicas?	Cant.	%
Aveces	3	50,0%
Frecuente	2	33,3%
Nunca	1	16,7%
Total general	6	100,0%
¿Cómo calificaría el impacto de la contabilidad de gestión en su planificación a largo plazo?	Cant.	%
Neutral	1	16,7%
Positivo	5	83,3%
Total general	6	100,0%
Sección 6: Percepción sobre Sostenibilidad y Competitividad		
¿Cree que la contabilidad de gestión contribuye a la sostenibilidad de su empresa?	Cant.	%
Sí	6	100,0%
No	0	0,0%
Total general	6	100,0%

¿Cómo calificaría la competitividad de su empresa en relación con el uso de contabilidad de gestión?	Cant.	%
Alta	3	50,0%
Media	2	33,3%
Muy baja	1	16,7%
Total general	6	100,0%
Sección 7: Barreras y Desafíos		
¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta para implementar la contabilidad de gestión?	Cant.	%
Falta de capacitación	2	33,3%
Falta de personal especializado	1	16,7%
Resistencia al cambio	3	50,0%
Total general	6	100,0%
Sección 8: Resultados y Beneficios Percibidos		
¿Qué beneficios ha observado al implementar la contabilidad de gestión?	Cant.	%
Mejor toma de decisiones	3	50,0%
Mejora en la eficiencia operativa, Mejor toma de decisiones, Aumento en la competitividad, Reducción de costos	1	16,7%
Mejora en la eficiencia operativa, Mejor toma de decisiones, Reducción de costos	1	16,7%
Ninguna	1	16,7%
Total general	6	100,0%