



# **INCIDENCIA DE LA GESTIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES**

**GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO  
JOSE RICARDO YOUNG GONZALES  
ALAN RAUL PANDURO DEL CASTILLO  
HUGO LUIS ZEVALLOS EGOAVIL**

**ARCO**  
EDITORES ● ● ●



# **INCIDENCIA DE LA GESTIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES**

**GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO  
JOSE RICARDO YOUNG GONZALES  
ALAN RAUL PANDURO DEL CASTILLO  
HUGO LUIS ZEVALLOS EGOAVIL**

**ARCO**  
EDITORES ● ● ●

## **Conselho Editorial**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI  
Prof. Dr. Astor João Schönell Júnior - IFFAR  
Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR  
Prof. Dr. Allan Diêgo Rodrigues Figueiredo - UESPI  
Profa. Dra. Andréia Bulaty - UNESPAR  
Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM  
Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC  
Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS  
Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS  
Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID  
Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE  
Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA  
Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL  
Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio - UFRGS  
Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP  
Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN  
Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA  
Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN  
Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE  
Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT  
Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB  
Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL  
Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch - UFSM  
Profa. Dra. Liziany Müller Medeiros - UFSM  
Profa. Dra. Marcela Mary José da Silva - UFRB  
Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM  
Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS  
Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO  
Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA  
Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB  
Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC  
Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNISANTOS  
Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS  
Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ  
Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM  
Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB  
Prof. Dr. Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

**Editor Chefe:** Ivania Folmer

**Bibliotecária:** Eliane de Freitas Leite

**Projeto gráfico e Diagramação:** Gabriel Eldereti Machado

**Capa:** Ivania Folmer

**Imagem capa:** www.canva.com

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Incidencia de la gestión contable y administrativa  
en el proceso de toma de decisiones  
empresariales [livro eletrônico] / Gilbert  
Roland Alvarado Arbildo... [et al.]. --  
Santa Maria, RS : Arco Editores, 2025.  
PDF

Outros autores: José Ricardo Young Gonzales,  
Alan Raúl Panduro Del Castillo, Hugo Luis Zevallos  
Egoóvil.

Bibliografia.

ISBN 978-65-5417-444-2

1. Contabilidade 2. Estratégia empresarial  
3. Organização empresarial I. Alvarado Arbildo,  
Gilbert Roland. II. Young Gonzales, José Ricardo.  
III. Del Castillo, Alan Raúl Panduro. IV. Zevallos  
Egoóvil, Hugo Luis.

25-258223

CDD-657

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Contabilidade 657

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415



10.48209/978-65-5417-444-2

Este livro é o resultado de uma pesquisa científica em atividades de ciência e tecnologia.

O trabalho foi revisado por pares acadêmicos externo antes de ser publicado.



# CONTENIDO

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| ÍNDICE DE TABLAS.....                                                  | 9  |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....                                                 | 10 |
| RESUMEN.....                                                           | 11 |
| ABSTRACT.....                                                          | 12 |
| INTRODUCCIÓN.....                                                      | 13 |
| CAPÍTULO I.....                                                        | 15 |
| ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....                                          | 15 |
| 1.1. Empresa moderna.....                                              | 16 |
| 1.1.1. Importancia de los sistemas de información en las empresas..... | 17 |
| 1.1.2. Competitividad empresarial.....                                 | 18 |
| 1.2. Gestión de la innovación.....                                     | 19 |
| 1.2.1. Cultura innovadora.....                                         | 21 |
| 1.2.2. Innovación y competitividad.....                                | 21 |
| 1.3. Liderazgo empresarial como factor de desarrollo.....              | 23 |
| 1.3.1. Teorías de liderazgo.....                                       | 24 |
| 1.3.2. Tipos de liderazgo.....                                         | 26 |
| 1.4. Talento humano en el crecimiento de las empresas.....             | 27 |
| 1.4.1. Gestión del talento humano y desempeño laboral.....             | 28 |
| 1.5. Importancia de la calidad del servicio.....                       | 29 |
| 1.5.1. Modelo Servqual.....                                            | 30 |
| 1.6. Rol de las finanzas en el éxito empresarial.....                  | 31 |
| 1.6.1. Planificación financiera.....                                   | 32 |
| CAPÍTULO II.....                                                       | 34 |
| GESTIÓN DE LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS.....                           | 34 |
| 2.1. Aspectos clave de la gestión corporativa.....                     | 35 |
| 2.1.1. Estrategias de gestión corporativa.....                         | 36 |
| 2.2. Teorías sobre la administración de los negocios.....              | 37 |
| 2.2.1. Teoría clásica de la administración.....                        | 38 |
| 2.2.2. Teoría de las relaciones humanas.....                           | 38 |

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.3. Teoría del comportamiento organizacional.....                            | 38 |
| 2.2.4. Teoría de sistemas.....                                                  | 39 |
| 2.2.5. Teoría contingencial.....                                                | 39 |
| 2.2.6. Teoría de la motivación.....                                             | 39 |
| 2.2.7. Teoría de la calidad total.....                                          | 40 |
| 2.2.8. Teoría del liderazgo transformacional.....                               | 40 |
| 2.2.9. Teoría del capital humano.....                                           | 40 |
| 2.3. Dimensiones de una eficiente gestión de empresas.....                      | 40 |
| 2.3.1. Toma de decisiones.....                                                  | 42 |
| 2.3.2. Planificación.....                                                       | 42 |
| 2.3.3. Organización.....                                                        | 42 |
| 2.3.4. Liderazgo.....                                                           | 43 |
| 2.3.5. Control.....                                                             | 43 |
| 2.4. Modelos de gestión administrativa para mejorar las organizaciones....      | 43 |
| 2.4.1. Modelo de gestión estratégica.....                                       | 45 |
| 2.4.2. Modelo de gestión por procesos.....                                      | 45 |
| 2.4.3. Modelo de gestión de talento.....                                        | 45 |
| 2.4.4. Modelo de gestión del conocimiento.....                                  | 46 |
| 2.4.5. Modelo de gestión de calidad.....                                        | 46 |
| 2.4.6. Modelo de gestión por competencias.....                                  | 46 |
| 2.5. Estrategias para la optimización de la administración comercial.....       | 47 |
| 2.5.1. Estrategia de diferenciación.....                                        | 48 |
| 2.5.2. Estrategia de costos.....                                                | 49 |
| 2.5.3. Estrategia de nicho.....                                                 | 49 |
| 2.5.4. Estrategia de crecimiento.....                                           | 49 |
| 2.6. Impacto de la gestión administrativa en la productividad laboral.....      | 50 |
| 2.6.1. Formación continua y desarrollo profesional.....                         | 51 |
| CAPÍTULO III.....                                                               | 53 |
| SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA.....                                   | 53 |
| 3.1. Control interno desde una perspectiva de control integral.....             | 54 |
| 3.2. Importancia del control interno en el mundo empresarial.....               | 56 |
| 3.2.1. Control interno como herramienta antifraude para las organizaciones..... | 57 |
| 3.3. Principios de un sistema de control interno.....                           | 59 |

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.1. Ambiente de control.....                                                                   | 60 |
| 3.3.2. Evaluación de riesgos.....                                                                 | 60 |
| 3.3.3. Actividades de control.....                                                                | 60 |
| 3.3.4. Información y comunicación.....                                                            | 61 |
| 3.3.5. Supervisión o monitoreo.....                                                               | 61 |
| 3.4. Diseño, implementación y funcionamiento del sistema de control interno<br>.....              | 62 |
| 3.4.1. Control interno en pymes.....                                                              | 63 |
| 3.5. Modelos o formas de organización interna.....                                                | 64 |
| 3.5.1. Jerárquica.....                                                                            | 65 |
| 3.5.2. Funcional.....                                                                             | 65 |
| 3.5.3. Por división.....                                                                          | 65 |
| 3.5.4. Matricial.....                                                                             | 66 |
| 3.5.5. Horizontal.....                                                                            | 66 |
| 3.5.6. Lineal o staff.....                                                                        | 66 |
| 3.6. Importancia de la supervisión o evaluación del riesgo interno.....                           | 67 |
| 3.6.1. Tipos de riesgos.....                                                                      | 68 |
| 3.6.2. Tipos de auditoría.....                                                                    | 69 |
| 3.7. Limitaciones frecuentes en los sistemas de control interno corporativos<br>.....             | 70 |
| CAPÍTULO IV.....                                                                                  | 72 |
| ROL DE LA CONTABILIDAD Y LA ADMINISTRACIÓN EN LA<br>FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES..... | 72 |
| 4.1. Metodología.....                                                                             | 73 |
| 4.2. Resultados.....                                                                              | 76 |
| 4.3. Discusión.....                                                                               | 84 |
| 4.4. Conclusión.....                                                                              | 88 |
| CAPÍTULO V.....                                                                                   | 89 |
| SISTEMA DE GESTIÓN CONTABLE EN EL ÁMBITO CORPORATIVO<br>.....                                     | 89 |
| 5.1. Cuestiones generales sobre la gestión contable.....                                          | 90 |
| 5.1.1. Importancia de la gestión contable empresarial.....                                        | 91 |

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1.2. Etapas de la gestión contable.....                                | 92  |
| 5.1.3. Tipos de contabilidad.....                                        | 93  |
| 5.2. Operación contable y su impacto en la rentabilidad corporativa..... | 94  |
| 5.3. Control interno contable para generar confiabilidad financiera..... | 95  |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                          | 97  |
| SOBRE LOS AUTORES.....                                                   | 111 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1.</b> Preguntas de investigación.....                    | 74 |
| <b>Tabla 2.</b> Bases de datos y palabras clave.....               | 74 |
| <b>Tabla 3.</b> Cuadro de aportes.....                             | 76 |
| <b>Tabla 4.</b> Estilos de gestión administrativa y liderazgo..... | 85 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1.</b> Proceso de selección por medio del diagrama de flujo Prisma...            | 75 |
| <b>Figura 2.</b> Distribución porcentual de publicaciones de artículos seleccionados ..... | 82 |
| <b>Figura 3.</b> Visualización de la coocurrencia de palabras clave.....                   | 83 |
| <b>Figura 4.</b> Red de coocurrencia de palabras clave.....                                | 84 |

## RESUMEN

En el dinámico y competitivo panorama empresarial actual, la contabilidad y la administración se han consolidado como pilares esenciales en la formulación de estrategias que promuevan la sostenibilidad y el crecimiento organizacional. Debido a ello, el presente estudio tiene como objetivo identificar cuál es el rol de la contabilidad y la administración en la elaboración de estrategias empresariales. Se ha realizado una revisión sistemática de la literatura basada en el método Prisma (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses); asimismo, se utilizó el diagrama de flujo para estructurar la selección de fuentes, a la vez que se aplicaron criterios de búsqueda para descartar e incluir estudios relevantes. Se encontró un total de 2347 resultados, de los cuales fueron seleccionados 22 artículos, que presentaron hallazgos en torno a las estrategias administrativas, la gestión financiera, el control interno y externo, la inversión privada, entre otros aportes. Finalmente, se señala que el rol de la contabilidad y la administración se observa en el control de recursos, el aumento de inversión en tecnología, la adquisición de nuevos enfoques, diferentes estilos de liderazgo y el control de costos. Estos procedimientos permiten ampliar las alternativas de solución a nivel empresarial, a la vez que otorgan herramientas para fomentar la competitividad dentro del mercado.

**Palabras clave:** estrategias empresariales, contabilidad, administración, empresa, gestión.

## **ABSTRACT**

In today's dynamic and competitive business landscape, accounting and management have established themselves as essential pillars in the formulation of strategies that promote organizational sustainability and growth. Due to this, the present study aims to identify the role of accounting and management in the development of business strategies. A systematic literature review based on the Prisma method (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) was carried out; likewise, the flow chart was used to structure the selection of sources, while search criteria were applied to discard and include relevant studies. A total of 2347 results were found, of which 22 articles were selected, presenting findings on administrative strategies, financial management, internal and external control, private investment, among other contributions. Finally, it is noted that the role of accounting and administration is observed in the control of resources, increased investment in technology, the acquisition of new approaches, different leadership styles and cost control. These procedures allow to expand the alternatives of solutions at the business level, while providing tools to promote competitiveness in the market.

**Keywords:** business strategies, accounting, administration, company, management.

## INTRODUCCIÓN

La gestión contable y administrativa cumple una función clave en la toma de decisiones empresariales, ya que ambas disciplinas proporcionan la base para una correcta evaluación de la situación económica y operativa de las organizaciones. En un escenario empresarial fluctuante y cada vez más competitivo, la capacidad de tomar decisiones informadas se ha transformado en un componente esencial para alcanzar el éxito y garantizar la sostenibilidad empresarial. De esta manera, a través de una gestión adecuada de los recursos financieros y humanos, las organizaciones pueden responder de manera eficiente a los retos del mercado.

El proceso de toma de decisiones empresariales no depende únicamente de la habilidad para analizar datos financieros, sino también de la integración efectiva de estrategias contables y administrativas que aseguren la estabilidad futura de la empresa. La contabilidad, al ofrecer datos exactos y específicos sobre el estado financiero de la organización, permite a los directivos tomar decisiones que optimicen los recursos y maximicen la rentabilidad. Además, la administración efectiva, al gestionar los recursos humanos y operativos, asegura que las decisiones se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa.

A través de la implementación de sistemas y procesos adecuados, la gestión contable, junto con la administración de riesgos financieros, facilita la detección de áreas de mejora. De manera simultánea, la administración incide en el proceso decisional, ya que establece políticas organizacionales que optimizan los flujos de trabajo y mejoran la eficiencia operativa. La correcta integración de ambos procesos permite una visión integral de la situación empresarial, lo que simplifica el reconocimiento de problemas y la formulación de soluciones oportunas.

Dentro de este escenario, el control interno se presenta como un aspecto crucial para lograr la exactitud y fiabilidad de la información utilizada en la

toma de decisiones. Por consiguiente, la implementación de un sistema de control apropiado permite a las empresas monitorear sus recursos, evaluar riesgos y prevenir posibles fraudes, lo que garantiza la transparencia y la confiabilidad de los datos financieros. Así, las decisiones tomadas con base en información veraz y controlada son más efectivas y aportan al fortalecimiento de la organización.

Por otro lado, la gestión administrativa, al involucrar el liderazgo y la toma de decisiones estratégicas, impacta directamente en el desempeño global de la empresa. La optimización de los recursos humanos y la adopción de prácticas de gestión eficaces posibilitan que las empresas se ajusten a los cambios del entorno, optimicen su competitividad y alcancen sus metas. En suma, la sinergia entre la contabilidad y la administración no solamente facilita la toma de decisiones, sino que también promueve la sostenibilidad y el desarrollo continuo de la empresa.

Por todo ello, la incidencia de la gestión contable y administrativa en el proceso de toma de decisiones empresariales es fundamental para garantizar la competitividad y el éxito organizacional. Al integrar adecuadamente los procesos contables con las estrategias administrativas, las organizaciones no solo agilizan sus procesos, sino que también aseguran una gestión eficiente y sostenible que les permita enfrentar los desafíos del mercado con eficacia. La toma de decisiones empresariales se convierte así en un proceso más informado, basado en datos confiables y en la alineación de recursos con los fines estratégicos organizacionales.

# **CAPÍTULO I**

## **ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

**E**n el entorno empresarial actual, las organizaciones afrontan obstáculos cada vez más complejos, lo que demanda una constante evolución hacia un modelo moderno de empresa. Este modelo integra sistemas de información avanzados que optimizan los procesos y mejoran la toma de decisiones estratégicas, factores esenciales para mantener la competitividad en un mercado globalizado. En ese sentido, las empresas que adoptan herramientas tecnológicas y estrategias enfocadas en la innovación, se han posicionado con mayor fuerza en un ambiente dinámico y desafiante.

La gestión de la innovación se ha tornado en un pilar básico para las organizaciones que buscan adaptarse a las exigencias del mercado. Promover una cultura innovadora dentro de las empresas no solo fomenta la creatividad, sino que también potencia la competitividad. De esta manera, al vincular innovación con desarrollo empresarial, las organizaciones logran diferenciarse, mantenerse vigentes y responder a las fluctuaciones constantes que impone el mercado global.

Dentro de este escenario, el liderazgo empresarial asume un rol fundamental en el desarrollo organizacional, debido a que influye directamente en la motivación y el desempeño del equipo de trabajo. Las teorías y tipos de liderazgo proporcionan una base para entender cómo los líderes pueden impactar en el logro de los fines estratégicos, fomentando un espacio de colaboración y crecimiento. Por tal motivo, un liderazgo efectivo no solo impulsa el desarrollo interno, sino que también genera confianza en el entorno empresarial.

Finalmente, otros elementos como la gestión del personal, la calidad en la atención y la adecuada planificación financiera son esenciales para el éxito empresarial. La implementación de modelos como Servqual permite medir y mejorar la calidad del servicio, mientras que el talento humano, bien gestionado, se convierte en el motor que impulsa el desempeño laboral. Además, una sólida planificación financiera garantiza el uso eficiente de los recursos, la toma de decisiones acertadas y el fortalecimiento de la organización en el largo plazo.

## 1.1. Empresa moderna

La empresa moderna se concibe como una entidad caracterizada por una estructura compleja, donde se presenta una interacción continua entre elementos internos y externos, los cuales ejercen un impacto significativo en su funcionamiento y en las decisiones que adopta. Así, este dinamismo refleja la necesidad de adaptarse constantemente a un entorno cambiante (García-Jiménez *et al.*, 2021).

El pilar fundamental de las empresas modernas, tanto de aquellas consolidadas como de las que están en proceso de formación, radica en la presencia de consumidores dispuestos a invertir en productos o servicios. En este contexto, los clientes se convierten en el eje central del negocio, dado que son la principal fuente de ingresos para las organizaciones (Gómez, 2021).

A partir de este enfoque centrado en el cliente, las empresas lograron ajustarse a lo que se conoce como “modernidad empresarial”. Su interés principal radica en superarse continuamente, lo que se refleja en esfuerzos orientados a optimizar productos, servicios y procesos innovadores. Esto no solo les permite aumentar su competitividad y asegurar una operación eficiente, sino también alcanzar objetivos, cumplir metas y responder a los indicadores previamente establecidos (Berlanga *et al.*, 2021).

Como parte de esta evolución empresarial, se implementaron diversos modelos de gestión ajustados a las características y necesidades de los colaboradores, como la gestión estratégica, calidad total, *empowerment* y el modelo prospectivo, entre otros. Estos enfoques organizativos simplifican la dinámica empresarial y ofrecen lineamientos claros para la toma de decisiones, mientras fomentan ventajas competitivas. Un rasgo común de estos modelos radica en que gran parte de las actividades se efectúan presencialmente en las instalaciones de la organización, lo cual facilita la toma de decisiones estratégicas efectivas (Paniego, 2023).

Finalmente, esta evolución en la gestión empresarial incluyó el análisis constante del proceso de vida útil de productos, servicios y procesos, con el objetivo de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Además, permitió

la generación de nuevas estrategias comerciales que priorizaban experiencias memorables para los clientes. Estas innovaciones, respaldadas por las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), impulsaron recursos como el *e-commerce*, el *e-business* y los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), consolidando a las empresas como organizaciones modernas (Berlangua *et al.*, 2021).

### 1.1.1. Importancia de los sistemas de información en las empresas

Los sistemas de información han transformado significativamente las dinámicas organizacionales. Al automatizar los procesos operativos esenciales en cualquier empresa, se logran importantes avances, ya que estas tecnologías ofrecen soporte crítico para la toma de decisiones y contribuyen a alcanzar ventajas competitivas mediante su adecuada integración en la estructura empresarial (Pazmiño *et al.*, 2023).

La incorporación de tecnología resulta un factor clave para el crecimiento y la perdurabilidad de las empresas. La información, entonces, se convierte en un recurso estratégico imprescindible para tomar decisiones oportunas apoyadas en datos confiables y precisos. Además, facilita la implementación de estrategias empresariales que impulsan el crecimiento económico de las diferentes áreas de la organización y promueven una mayor competitividad en los mercados globales (Sánchez *et al.*, 2022).

En este escenario, un sistema de información empresarial puede entenderse como un conjunto integrado de datos interrelacionados, diseñado específicamente para recopilar, procesar, almacenar y distribuir información de manera eficiente. Su objetivo principal radica en garantizar una adecuada toma de decisiones mediante la generación de datos legítimos, precisos y, especialmente, útiles, capaces de cumplir con las necesidades organizativas (Viteri, 2021).

De esta manera, el uso de tales sistemas proporciona numerosos beneficios, como el aumento de la productividad, el impulso a la innovación, la ampliación de mercados y una mayor efectividad en las estrategias de *marketing*. Dichas herramientas, que abarcan desde *hardware* y *software* hasta telecomunicaciones, juegan un papel clave debido a que facilitan la creación, gestión,

intercambio y acceso al conocimiento; de este modo, se fortalecen las capacidades empresariales (Sánchez *et al.*, 2022).

En consecuencia, el uso de estos sistemas no solo es esencial para el crecimiento empresarial en mercados competitivos, sino también para el progreso de la sociedad. Factores como el desarrollo del conocimiento práctico (*know-how*) y la evolución tecnológica actúan como catalizadores del cambio en los sistemas organizativos. Al combinar estas herramientas con el talento humano y los recursos de negociación, se logra posicionar a las empresas como líderes competitivos en su sector (Viteri, 2021).

### **1.1.2. Competitividad empresarial**

La competitividad empresarial alude a la habilidad de las empresas para generar bienes y servicios de forma óptima, y así garantizar precios competitivos y productos de calidad que destaquen en un mercado demandante. En este sentido, se refiere a la aptitud de la empresa para crear y distribuir productos en condiciones superiores de precio, calidad y oportunidad, en comparación con sus rivales, garantizando el éxito en el entorno en el que opera (Carrasco *et al.*, 2021).

La idea de competitividad surge de las teorías económicas clásicas, las cuales plantean que cualquier organización debe generar elementos valiosos que permitan una diferenciación destacada. Con el tiempo, este concepto ha incorporado aspectos ambientales, incluyendo la tecnología, el perfeccionamiento constante y el desarrollo de competencias blandas, las cuales resultan necesarias para gestionar eficientemente los procesos productivos (Izquierdo *et al.*, 2023).

Desde una perspectiva macro, la competitividad se evalúa mediante indicadores de crecimiento a nivel nacional. El avance de los mercados en desarrollo y la relevancia del bloque BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) subrayan la importancia de elevar el nivel de bienestar en los países en desarrollo (Cabello *et al.*, 2021). Por otro lado, desde una perspectiva micro, se fundamenta en teorías clásicas de la economía, en las que destacan

las ventajas comparativas y las ventajas competitivas. Ambas teorías coinciden en que las organizaciones deben enfocarse en lograr ventajas futuras y centrar sus esfuerzos en obtener mejoras graduales en su fabricación y administración (Nel *et al.*, 2022).

En suma, la competitividad empresarial abarca aspectos clave como la incorporación de tecnologías avanzadas y, principalmente, el fortalecimiento de competencias y destrezas en los empleados. Esto implica que, para ser competitiva en el entorno actual, una empresa debe invertir en tecnología de vanguardia y asignar recursos para la capacitación y crecimiento de su equipo de trabajo (Díaz *et al.*, 2021).

De esta manera, las empresas operan en mercados donde la competencia con otras es esencial para expandirse y mantenerse activas. Por ello, la competitividad empresarial es clave, ya que define la rentabilidad de las organizaciones. Además, fomenta su desarrollo y crecimiento al generar una diferenciación respecto a los competidores. Aunque diversos factores influyen en la competitividad, recientes investigaciones destacan que esta se relaciona especialmente a través de la innovación, la eficiencia y el talento humano disponible en cada empresa (Izquierdo *et al.*, 2023).

## **1.2. Gestión de la innovación**

La innovación es un concepto clave para las corporaciones, principalmente, en un escenario empresarial competitivo y fluctuante. Esta se define como la incorporación de nuevas formas de realizar las actividades, generando elementos que buscan resaltar experiencias agradables y momentos sorprendentes, por ejemplo, una experiencia de compra gratificante. Además, la innovación está estrechamente relacionada con la creación de productos pioneros en su categoría, que no solo sean únicos, sino que también ofrezcan soluciones efectivas a problemas específicos del sector (Izquierdo *et al.*, 2023).

Para los empresarios, el término “innovación” es comúnmente utilizado para describir acciones orientadas a la supervivencia y mejora de la empresa. Sin embargo, a menudo estas acciones no se implementan de manera sistemáti-

ca ni se encuentran alineadas con la estrategia corporativa, lo que limita las posibilidades de desarrollo empresarial. De este modo, sin un enfoque efectivo en la gestión de la innovación, las corporaciones no logran posicionarse de manera diferenciada en el mercado, lo que restringe su competitividad (Jiménez, 2021).

El crecimiento acelerado en la evolución tecnológica y social genera una necesidad urgente de adoptar tecnologías de vanguardia, métodos de trabajo y prácticas de gestión dentro de las empresas. Por ello, estas precisan enfocar sus esfuerzos en la creación de valor mediante estrategias que no solo aseguren su desarrollo, sino que también respondan a los requerimientos cambiantes de la clientela y del entorno. Esto implica que la innovación debe ser parte integral de sus procesos y tiene que ayudar a generar productos y servicios que no solo sean innovadores, sino también relevantes para las necesidades del mercado (Real & González, 2024).

Los mercados actuales demandan que las empresas implementen procesos de innovación, mediante el diseño de estrategias que permitan su gestión efectiva. Para ello, las organizaciones deben adoptar prácticas innovadoras con base en productos y servicios que cubran, en lo posible, las expectativas del consumidor. Para alcanzar este objetivo, deben contar con una serie de acciones gerenciales complejas que garanticen que la innovación se mantenga como un proceso continuo. Por lo tanto, la gestión de la innovación debe complementarse con la tecnología, pues su evolución acelera y simplifica el proceso innovador, agregando valor a los productos y servicios, lo que resulta en una satisfacción más completa de las necesidades del consumidor (Figuerola-Soledispa *et al.*, 2022).

Como resultado, la gestión de la innovación resulta altamente compleja para los responsables de la toma de decisiones, dada la diversidad de definiciones, enfoques, sistemas y técnicas utilizables. A fin de conseguir una implementación efectiva, es fundamental fomentar la cooperación interdisciplinaria, el trabajo colectivo, la gestión por proyectos y un pensamiento estratégico que guíen las fases de reconocimiento de oportunidades, formulación y validación de propuestas, así como el desarrollo y despliegue de soluciones efectivas. La integración de estos elementos no solo optimiza los procesos de innovación, sino que también asegura que las organizaciones puedan mantenerse competitivas en el mercado global (Delgado, 2024).

### **1.2.1. Cultura innovadora**

Cultivar la habilidad para innovar exige una modificación en la visión, tanto en la manera de liderar como en el modo de proceder de las personas. La innovación debe ser vista como un desafío estratégico que recae en el liderazgo transformador, el cual no puede ser delegado. En este sentido, para transitar hacia una cultura profundamente innovadora es necesario un ajuste en las aptitudes y procedimientos de gestión que, hasta ahora, no se percibían como indispensables en los niveles más altos de la dirección empresarial (Real & González, 2024).

Para fomentar una cultura innovadora es necesario contar con un modelo de gestión de la innovación, que contemple las particularidades propias de cada organización y permita incorporar las tendencias globales más actuales. Este modelo debe basarse, entre otros aspectos, en el ciclo de Deming, que se compone de cuatro etapas: planificar, ejecutar, verificar y actuar. Los beneficios que ofrece este ciclo incluyen una mayor productividad y eficacia, la mejora continua, la optimización de la gestión de riesgos en los proyectos y la determinación de decisiones (Oficina Nacional de Normalización, 2022).

Asimismo, contribuye a la creación de avances o conceptos novedosos en tecnología que favorezcan la elaboración de productos innovadores, los cuales pueden ser introducidos en todas las secciones de la empresa para generar beneficios. Esto se logra a través de la aplicación de metodologías y procesos que favorezcan la creación de nuevos productos, procesos o servicios, y la mejora de los ya existentes. Por consiguiente, se reconoce que estas metodologías son estrategias clave para impulsar y consolidar la innovación dentro de las organizaciones (Real & González, 2024).

### **1.2.2. Innovación y competitividad**

La innovación y la competitividad son dos pilares esenciales que se complementan en el desarrollo empresarial, formando la base para un crecimiento sostenible. En el contexto de la globalización económica, la capacidad de innovación tiene un rol determinante en el fortalecimiento de la competitividad

organizacional, ya que la capacidad competitiva de una empresa está profundamente vinculada a su habilidad para gestionar el conocimiento y generar valor añadido. Por ello, alcanzar una posición destacada en el mercado exige una visión estratégica que priorice tanto el desarrollo tecnológico como la gestión efectiva del talento humano. De este modo, ambos conceptos se consolidan como motores clave para impulsar el crecimiento empresarial y optimizar el desempeño organizacional (Nuñez-Lira *et al.*, 2023).

En este contexto, el ámbito empresarial está caracterizado por una creciente competencia, constantes avances tecnológicos y la exigencia de innovar permanentemente. Las empresas operan en un entorno cada vez más dinámico, en el que los mercados tienden a globalizarse y los intereses de los consumidores experimentan cambios rápidos, lo que incrementa la dificultad para mantener una ventaja competitiva. Por lo tanto, resulta imprescindible que las organizaciones adopten un enfoque flexible y proactivo, que les permita adaptarse a los cambios, innovar de manera constante y responder con agilidad a los nuevos desafíos, evitando así quedar rezagadas frente a sus competidores (Noboa *et al.*, 2020).

La digitalización y la automatización están revolucionando la forma en que las corporaciones operan, mientras que los nuevos enfoques empresariales y las tecnologías innovadoras plantean retos significativos para los actores establecidos en el mercado. Dentro de este escenario, la capacidad de innovar se ha convertido en un elemento fundamental para lograr el éxito empresarial. Por consiguiente, las organizaciones deben adecuarse con rapidez a las constantes fluctuaciones del mercado y, a su vez, proporcionar soluciones novedosas que les permitan mantenerse competitivas y relevantes en un entorno cada vez más exigente (Nuñez-Lira *et al.*, 2023).

Para garantizar el éxito a largo plazo, es básico promover una cultura organizacional que aprecie y estimule la innovación. Esto requiere que las empresas inviertan en la capacitación constante de su equipo humano y establezcan políticas que incentiven tanto la creatividad como la adopción de nuevas ideas. Asimismo, el acceso a tecnologías avanzadas y redes de comunicación de alta velocidad se posiciona como un eje fundamental para la implementaci-

ón de soluciones digitales que no solo incrementen la productividad, sino que también fortalezcan la competitividad empresarial en un mercado en constante transformación (Ríos-Gaibor & Preciado-Ortiz, 2023).

### **1.3. Liderazgo empresarial como factor de desarrollo**

El liderazgo es un factor crucial para analizar el clima organizacional, ya que el líder desempeña un papel esencial en cualquier empresa o institución. Este actúa como el motor que guía al equipo de trabajo, transmitiendo energía y motivación a los colaboradores para que alcancen los objetivos y metas planteadas. Además, el líder posee la capacidad de anticiparse a los acontecimientos dentro de la organización y de idear estrategias efectivas para garantizar su buen funcionamiento (Bucheli *et al.*, 2023).

Así, el liderazgo empresarial se relaciona estrechamente con la destreza de una persona o grupo para guiar, influir y motivar a todos los interesados en una organización, con el fin de alcanzar los propósitos específicos en el ámbito de los negocios. El líder empresarial tiene una perspectiva más integral, lo que exige un conjunto diverso de conocimientos, habilidades y experiencias. Además, es indispensable que cuente con la capacidad de colaborar de manera positiva con todos, fomentando un esfuerzo conjunto. Entre las competencias más relevantes destacan la visión estratégica, la comunicación clara, la toma de decisiones informadas y puntuales, la habilidad para delegar y empoderar, el crecimiento del talento del equipo, la integridad y los valores personales, la flexibilidad, la comprensión y la orientación hacia resultados (Duran *et al.*, 2024).

Por otra parte, el liderazgo empresarial se posiciona como un componente crucial para el triunfo y el progreso continuo de las corporaciones, especialmente en un contexto caracterizado por su volatilidad, globalización y alta competitividad. Los líderes de hoy deben afrontar múltiples desafíos para salvaguardar tanto la sostenibilidad como el crecimiento de sus empresas. A lo largo de los años, la idea de liderazgo ha progresado sustancialmente, ajustándose a los constantes cambios en el ámbito legislativo, tecnológico, normativo, económico y social (García *et al.*, 2024).

De igual manera, la relevancia del liderazgo en el contexto empresarial radica en que permite a los responsables de los equipos proporcionar directrices claras para optimizar las gestiones laborales. Una de las funciones esenciales del liderazgo es generar confianza y motivación en los equipos de trabajo, asegurándose de que estos mantengan una actitud positiva y proactiva. Por ende, cuando se fomenta una comunicación efectiva y un liderazgo sólido, los miembros de la organización se sienten confiados y motivados por su líder, lo que a su vez los impulsa a desempeñar sus labores con entusiasmo y compromiso (Flores & Beltrón, 2022).

De este modo, se puede afirmar que el líder empresarial no debe ser visto como una figura intocable o un director de orquesta que dicta órdenes y espera ser obedecido sin considerar las opiniones, intereses y necesidades del equipo. Al contrario, el liderazgo implica asumir el rol de un integrante más del grupo, con la responsabilidad de conocer a cada persona que lo conforma, escuchar sus inquietudes, fortalecer sus habilidades, compartir una visión clara y motivarlos a trabajar en conjunto para alcanzarla. Este proceso requiere un esfuerzo constante, en el cual el líder debe ganarse la confianza de sus colaboradores y tratar de comprometerlos plenamente con los objetivos organizacionales (Sumba-Bustamante *et al.*, 2022).

### **1.3.1. Teorías de liderazgo**

De acuerdo con Bucheli *et al.* (2023), el liderazgo, como fenómeno organizacional, ha sido estudiado a través de diversas teorías que explican su impacto en el comportamiento y desempeño de los equipos de trabajo. Estas teorías buscan identificar los atributos, estilos y enfoques que caracterizan a los líderes y cómo estos influyen en la dinámica organizacional. En los siguientes apartados se desarrollarán las diversas teorías al respecto.

#### *a. Teoría de la atribución al liderazgo*

Esta teoría sostiene que el liderazgo no es más que un juicio subjetivo que los integrantes de un grupo hacen sobre ciertos individuos, a quienes les atribuyen características esenciales como inteligencia, compromiso, personalidad y capacidad emprendedora. En este sentido, tales atributos permiten evaluar los

elementos positivos y los negativos del desempeño en la organización, además de influir en la percepción que los empleados tienen del líder y en las actividades que realizan bajo su guía.

*b. Teoría del liderazgo carismático*

Se basa en que los empleados reconocen comportamientos especiales en el líder, y les asignan un carácter excepcional. Adicionalmente, este tipo de liderazgo distingue entre elementos carismáticos y no carismáticos, identificando características como confianza plena, convicciones firmes y una personalidad dominante. De esta manera, los líderes carismáticos suelen mostrar una clara orientación hacia objetivos específicos y son percibidos como agentes de cambio dentro de las organizaciones, ya que destacan por su capacidad de inspirar y guiar al equipo hacia nuevas metas.

*c. Teoría transaccional*

Se enfoca en motivar a los empleados mediante la orientación hacia los objetivos previamente definidos por la organización, reforzando su rol dentro de la misma. Este enfoque considera que el líder utiliza recompensas o sanciones dependiendo del desempeño del equipo, y establece una relación basada en intercambios económicos o laborales. Aunque puede ser efectivo para alcanzar resultados en el corto plazo, es una visión más limitada, pues solo se centra en la supervisión del cumplimiento de tareas, sin fomentar el desarrollo integral de los empleados.

*d. Teoría transformacional*

Esta teoría se caracteriza por motivar a los empleados a superar sus propias expectativas y comprometerse con los objetivos colectivos. Este tipo de líder inspira a través del carisma, promueve nuevas formas de pensamiento e impulsa una relación más profunda con los empleados, basada en la consideración individual y la motivación intrínseca. Aunque comparte ciertos puntos con el liderazgo transaccional, el enfoque transformacional se distingue por buscar un impacto más amplio y fomentar un esfuerzo conjunto hacia metas que trascienden los intereses individuales.

### 1.3.2. Tipos de liderazgo

Sumba-Bustamante (2022) sostiene que en el ámbito organizacional, los estilos de liderazgo asumen un rol relevante en la dinámica de los equipos de trabajo y en el logro de los objetivos colectivos. Cada estilo refleja una forma particular de ejercer el poder y tomar decisiones, impactando de manera diversa en los colaboradores. A continuación, se explican los principales tipos de liderazgo en las organizaciones.

#### *a. Líder autocrático*

Su liderazgo se basa en una estructura en la que las decisiones son tomadas exclusivamente por una persona o un grupo reducido, sin tomar en cuenta la opinión de los demás integrantes. Este enfoque prioriza la voluntad del líder sobre cualquier otra perspectiva, estableciendo un control absoluto que minimiza la participación y las ideas de los colaboradores.

#### *b. Líder democrático*

No se limita únicamente a un sistema de gobierno, sino que se extiende a un conjunto de principios que rigen la interacción social y política. Este estilo fomenta la colaboración activa de todos los miembros del equipo; además, promueve la colaboración y la toma de decisiones compartidas como pilares fundamentales para alcanzar metas comunes.

#### *c. Líder paternalista*

Se caracteriza por presentar las ideas de manera persuasiva, utilizando consejos o advertencias sobre las posibles consecuencias de no cumplir con las expectativas. Aunque inicialmente este enfoque puede motivar a los colaboradores con promesas de recompensas y logros, a largo plazo puede generar desilusión y frustración, especialmente si las expectativas creadas no se cumplen.

#### *d. Líder participativo*

Parte de una visión positiva de las relaciones humanas en la que se reconoce que todas las personas poseen valores, motivaciones y necesidades. Este estilo busca orientar las acciones grupales hacia un propósito común, así como fomentar un ambiente de cooperación y respeto mutuo, mediante el cual tanto los líderes como los colaboradores desempeñen un papel activo en el éxito del equipo.

*e. Líder autoritario*

Se fundamenta en la percepción de que el líder posee un entendimiento superior al de los demás miembros del equipo. Este enfoque suele manifestarse mediante actitudes de imposición, presión y demostraciones de autoridad, incluso en situaciones en las que el líder carece de información completa, con el propósito de evitar cuestionamientos o desafíos a su posición.

## **1.4. Talento humano en el crecimiento de las empresas**

La participación humana es un factor indispensable en el entorno empresarial, ya que el éxito de las organizaciones depende, en gran medida, de su destreza para integrar a los trabajadores en los proyectos corporativos. Esto implica que los empleados deben sentirse identificados con los objetivos de la organización, y asumirlos como propios. Por ello, resulta esencial tener a los colaboradores animados y enfocados en la misión empresarial, pues esto les permite alcanzar las metas establecidas por la compañía. En tal sentido, las empresas reconocen que su recurso máspreciado es el capital humano, por lo que se esfuerzan en optimizar las condiciones para su bienestar (González-Vázquez *et al.*, 2021).

Cuando se aborda el tema del talento humano, surge la duda respecto a su posible relación con otras nociones propias del ámbito de los recursos humanos. Mientras hay quienes señalan que el “talento” hace referencia a aquellos trabajadores con un rendimiento sobresaliente o gran habilidad, otros lo entienden como un término que abarca a todos los miembros del equipo organizacional (Cabezas-Ramos & Brito-Aguilar, 2021).

En este contexto, se reconoce que cada empleado posee habilidades únicas que pueden aportar un valor significativo a la empresa si se gestionan correctamente. Sin embargo, la gestión del talento no se limita a ser un concepto más dentro de los recursos humanos, sino que implica un enfoque complejo que abarca la selección, gestión, desarrollo y retención de los colaboradores más destacados, contribuyendo así al éxito y crecimiento organizacional (Durán *et al.*, 2023).

De este modo, los procesos de gestión del talento humano se han convertido en un elemento dinámico y relevante para el progreso empresarial. Cuando

esta gestión se integra como parte de la estrategia corporativa, se generan beneficios como el desarrollo económico, la optimización de productos y servicios, y el desarrollo profesional y organizacional. En este sentido, la clave de la rentabilidad empresarial radica en una gestión estratégica del talento humano, que no solamente impulsa un mejor desempeño laboral, sino que también posiciona a la organización en el mercado. Este enfoque permite que los colaboradores realicen un trabajo eficiente y que las metas corporativas se cumplan de manera efectiva (Menéndez-Sánchez *et al.*, 2021).

#### **1.4.1. Gestión del talento humano y desempeño laboral**

La gestión del talento humano se fundamenta en un grupo de estrategias elaboradas por las organizaciones para atraer, formar y retener al personal que presenta un alto nivel de desempeño. Este proceso incluye cuatro etapas clave: la selección de personal, la evaluación del potencial, el desarrollo de competencias y la retención del talento. Dichos elementos buscan garantizar un recurso humano idóneo para las necesidades empresariales (Kravariti & Johnston, 2020). De otra parte, el desempeño laboral hace referencia al nivel de productividad que un empleado demuestra al realizar las tareas que se ajustan a sus capacidades, lo que permite valorar su idoneidad para el cargo asignado (Castro & Delgado, 2020).

La gestión de talento resulta esencial para asegurar la eficiencia de las actividades que conducen al éxito organizacional. En un entorno competitivo, el capital humano desempeña un papel protagónico, pues garantiza la efectividad operativa y la sostenibilidad empresarial. Por ello, dirigir y organizar adecuadamente este recurso se ha vuelto un factor clave para cumplir con los objetivos estratégicos. En adición, la integración activa de los colaboradores en los proyectos corporativos permite alinear sus esfuerzos con las metas organizacionales, maximizando así el impacto del talento humano en el alcance de los resultados previstos (Gaspar, 2021).

Asimismo, un enfoque eficaz en la administración del talento humano consiste en identificar y potenciar las competencias, habilidades y actitudes que el personal necesita para desempeñar sus responsabilidades con éxito. Este

enfoque permite no solo elevar el rendimiento individual, sino también contribuir al fortalecimiento de los equipos de trabajo, y, en última medida, al cumplimiento de los fines empresariales. En tal sentido, el desempeño laboral se puede definir como la calidad y consistencia del trabajo realizado por los colaboradores en un periodo específico, además de ser un indicador de la eficacia de dicha gestión de talento (Sestri *et al.*, 2020).

## **1.5. Importancia de la calidad del servicio**

La calidad en el servicio al cliente es un factor clave que otorga valor a las organizaciones y les permite diferenciarse y alcanzar posiciones de liderazgo en el mercado. Mientras que algunas empresas reconocen su importancia, otras no le dan la prioridad necesaria. Aquellas que entienden que atender al cliente no se limita solo a la comercialización de un artículo o la prestación de un servicio, sino que implica superar sus expectativas y ofrecerle una experiencia enriquecedora, están cosechando los frutos del éxito. En cambio, las empresas que descuidan este enfoque, centradas únicamente en maximizar sus ganancias, suelen olvidar que la verdadera satisfacción del cliente proviene de una atención de calidad que cubra sus necesidades de manera integral (Jejen, 2021).

En este contexto, la percepción de la calidad del servicio se construye en la mente de los consumidores, apoyada en su experiencia al recibir un servicio que no solamente satisface, sino que excede sus expectativas. Esto está directamente vinculado con la satisfacción del cliente, es decir, cuando los usuarios se sienten satisfechos con un servicio, aumentan su lealtad hacia la marca, generando así un ciclo continuo de transacciones. De igual manera, una experiencia positiva no solo fomenta la repetición de compras, sino que también motiva a los clientes a recomendar la empresa a otros, lo que favorece su expansión y la fidelización (Izquierdo & Anastacio, 2021).

De esta manera, el servicio al cliente abarca todos los aspectos de la atención que una empresa ofrece, desde la correcta entrega de productos hasta la resolución de dudas y la gestión de problemas. Este proceso incluye un seguimiento constante que fomenta una relación duradera con el cliente. Ofrecer una

atención de calidad se convierte entonces en una ventaja competitiva crucial, ya que influye directamente en la decisión de compra. Sin embargo, un solo error en el servicio puede hacer que el cliente se incline hacia la competencia. Por lo tanto, aunque la calidad en el servicio es esencial para la continuidad de toda empresa en el sector, la realidad es que muchos clientes aún se sienten insatisfechos con lo que reciben. Por ello, medir la satisfacción del cliente se vuelve fundamental para identificar áreas de mejora y crear una ventaja competitiva sostenible (Guatzozón *et al.*, 2024).

En consecuencia, la prestación de un servicio de calidad y el trato al cliente son factores clave para el éxito de las empresas, independientemente de su tamaño. Estos aspectos son esenciales para captar una porción significativa del mercado y mantenerse competitivas. Por ello, las empresas que no logren integrar un enfoque de calidad en su servicio estarán en desventaja frente a aquellas que sí lo hagan, lo que podría llevarlas a perder relevancia en el mercado e, incluso, desaparecer (Izquierdo & Anastacio, 2021).

### **1.5.1. Modelo Servqual**

De acuerdo con Barragán *et al.* (2022), el modelo Servqual, desarrollado por Parasuraman, Zeithalm y Berry, en 1985, entiende la calidad como la percepción del cliente, que compara sus expectativas con el servicio o producto recibido. Este modelo es un recurso que posibilita medir la calidad en diversos sectores, como educación, comercio, industria, y más. A través de la identificación de las expectativas del cliente y su percepción del servicio, Servqual genera información diagnóstica sobre el servicio estudiado. En su desarrollo, se establecieron cinco dimensiones clave:

#### *a. Tangibles*

Se refieren a los aspectos visibles y físicos del servicio o producto, es decir, aquellos elementos que pueden ser tocados y que constituyen partes del proceso de servicio.

#### *b. Fiabilidad*

Representa la competencia de la organización para ofrecer un servicio o producto de manera consistente, segura y eficiente, asegurando que todos los

componentes, especialmente el personal, cumplan con los estándares necesarios para garantizar una entrega adecuada.

*c. Capacidad de respuesta*

Se refiere a la disponibilidad de la empresa para atender a sus clientes y solucionar cualquier inconveniente de forma rápida. Incluye, además, el respeto a los tiempos de entrega y la facilidad con la que los clientes pueden comunicarse con la empresa.

*d. Seguridad*

Constituye la percepción que el consumidor tiene respecto a la satisfacción de sus necesidades y problemas. Este pone su confianza en la organización para que las resuelva de manera eficaz, fiable y transparente.

*e. Empatía*

Implica la actitud de la empresa de proporcionar una atención personalizada, no solo siendo cortés, sino también entendiendo a fondo las cualidades y los requerimientos particulares del cliente en relación con el servicio que espera recibir.

## **1.6. Rol de las finanzas en el éxito empresarial**

Las finanzas juegan un rol relevante en la consecución del éxito organizacional, ya que permiten optimizar el desempeño económico, maximizar las ganancias, aumentar el valor empresarial y el patrimonio, mantener niveles adecuados de liquidez y minimizar riesgos. Además, son fundamentales para enfrentar situaciones de crisis, adaptarse a cambios constantes, promover la ética empresarial, fortalecer el liderazgo y generar beneficios para las partes interesadas. Su adecuada gestión asegura que las organizaciones no solo cumplan sus objetivos, sino que también se posicionen de forma competitiva en el mercado (Carrillo *et al.*, 2022).

En este escenario, las corporaciones requieren organizar eficientemente sus áreas administrativas y financieras. Esto implica implementar modelos de gestión que impulsen la productividad del personal a través de una estructura operativa y funcional bien definida. Una gestión sólida en estas áreas no solo mejora el desempeño financiero, sino que también garantiza el manejo eficiente

de los recursos, estableciendo políticas y procesos que optimicen las operaciones comerciales. Por consiguiente, contar con sistemas financieros y administrativos bien estructurados resulta vital para emplear los recursos disponibles de forma eficiente, así como para cumplir con las responsabilidades propias de cada organización (Valle *et al.*, 2021)

El alcance de las finanzas abarca la revisión de la situación interna y externa de las empresas, la evaluación de fortalezas y debilidades financieras, y la toma de decisiones clave sobre financiamiento, inversión y gestión de activos. También incluye el diseño de estrategias orientadas a maximizar las utilidades, mantener la liquidez, reducir riesgos y adaptarse a los cambios del entorno. Además, permite elaborar presupuestos, proyectar el flujo de efectivo, definir indicadores de gestión para medir metas y estructurar planes estratégicos que contribuyan al crecimiento y sostenibilidad empresarial. En este sentido, también son cruciales para promover la responsabilidad social y para integrar tecnologías que mejoren la gestión financiera, capacitando al personal en habilidades clave que fortalezcan el liderazgo organizacional (Carrillo *et al.*, 2022).

En resumen, las finanzas representan un pilar fundamental para el éxito empresarial, junto con otros elementos clave como el talento humano, la producción y la administración. No basta con centrarse en la producción o la comercialización; por el contrario, las empresas deben manejar de forma efectiva sus recursos financieros para garantizar su continuidad y crecimiento. En última instancia, el principal objetivo de las finanzas es optimizar el valor de la empresa y garantizar su permanencia a largo plazo (Brito-Martínez, 2024)

### **1.6.1. Planificación financiera**

La planificación financiera es un componente relevante que ayuda a garantizar la sostenibilidad de un negocio a lo largo del tiempo. Mantener un control riguroso sobre la situación financiera no solo requiere esfuerzo y dedicación, sino también la capacidad de implementar medidas y estrategias oportunas. Este enfoque permite corregir errores en la gestión y ajustar posibles desviaciones, asegurando así un desempeño más eficiente y conforme a los objetivos organizacionales (Valle, 2020).

Adicionalmente, esta herramienta proporciona flexibilidad, ya que se adapta a diferentes contextos y necesidades, tanto empresariales como personales. La planificación financiera resulta esencial para anticipar problemas futuros, reconocer áreas de mejora y evaluar el impacto financiero de diversas acciones. Gracias a este enfoque, las corporaciones pueden optar por decisiones basadas en fundamentos que aseguren su éxito a largo plazo (Ramírez-Casco *et al.*, 2021).

En este sentido, la planificación financiera se posiciona como un mecanismo eficiente que se ajusta a las características específicas de cada organización. Al implementarla de manera constante y oportuna, las empresas optimizan sus procesos, fortalecen sus finanzas y detectan áreas críticas que requieren atención prioritaria. De esta manera, se logra potenciar la gestión general y avanzar hacia el cumplimiento de los propósitos establecidos (Valle, 2020).

## **CAPÍTULO II**

### **GESTIÓN DE LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS**

**L**a gestión de los recursos administrativos constituye un aspecto relevante para salvaguardar el desarrollo eficiente de las organizaciones, ya que permite optimizar procesos, maximizar recursos y responder a las demandas de un entorno empresarial competitivo. En este sentido, una administración adecuada fomenta la productividad, reduce los errores operativos y mejora la calidad de los resultados, consolidando a las empresas como actores clave en el mercado global. Además, al coordinar de manera efectiva los recursos humanos, tecnológicos y financieros, se generan beneficios tanto para la organización como para sus colaboradores.

A lo largo del tiempo, las diversas teorías administrativas han aportado herramientas valiosas para enfrentar los desafíos organizacionales. Desde los enfoques clásicos centrados en la estructura y eficiencia, hasta las teorías contemporáneas enfocadas en la motivación, calidad y liderazgo, se ha llegado a una evolución que responde a los cambios en el entorno laboral. Su correcta aplicación no solo permite mejorar la operación interna, sino también alinear las capacidades organizativas con las demandas del mercado.

Por otro lado, las dimensiones fundamentales de la gestión administrativa, como la planificación, el liderazgo y el control, son pilares fundamentales que aseguran el logro de los propósitos organizacionales. Estas actividades, realizadas de manera estructurada y coherente, no solo fortalecen la eficiencia operativa, sino que también mejoran el clima laboral. En este contexto, una gestión bien orientada fomenta un equilibrio entre el desempeño organizacional y el bienestar de los colaboradores, creando un entorno laboral más sostenible.

Cabe mencionar que la formación continua y el desarrollo profesional son herramientas clave para potenciar el rendimiento de los empleados y garantizar la innovación empresarial. La actualización constante de habilidades y conocimientos posibilita a las organizaciones adaptarse a los cambios tec-

nológicos y económicos, fortaleciendo así su competitividad. Asimismo, estas prácticas fomentan una cultura organizacional basada en la mejora continua, lo que repercute positivamente en el compromiso de los colaboradores y en la sostenibilidad de los resultados empresariales.

## 2.1. Aspectos clave de la gestión corporativa

En el entorno actual, las tendencias en la gestión corporativa están marcadas por la interacción de factores regulatorios, avances tecnológicos y dinámicas sociales, lo que transforma significativamente la manera en que las organizaciones interactúan con sus grupos de interés. Entre estas tendencias destaca la integración de los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en las tácticas empresariales, una respuesta a preocupaciones mundiales, como el calentamiento global, la equidad social y la transparencia. Estos criterios, más allá de ser requisitos normativos, se posicionan como herramientas esenciales para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades en un mercado cada vez más sensibilizado. Las empresas que los incorporan adecuadamente no solo fortalecen su reputación, sino que también se consolidan competitivamente (Prado-Chinga, 2024).

Asimismo, el avance de la digitalización es un pilar fundamental en la evolución de la gobernanza corporativa. La implementación de recursos como la inteligencia artificial (IA) y el análisis de *big data* ha revolucionado los procesos empresariales, y ha incrementado su eficiencia, rapidez y precisión. Estas herramientas no solo permiten una mejor interpretación del entorno, sino que optimizan la toma de decisiones estratégicas y facilitan la adaptación ante cambios. No obstante, este progreso también presenta retos importantes, especialmente en términos de ciberseguridad y protección de datos, áreas que las empresas deben gestionar con especial cuidado para mantener la integridad de sus infraestructuras digitales (Díaz-Avelino *et al.*, 2024).

Por otro lado, un aspecto igualmente relevante es el creciente enfoque en la diversidad dentro de los consejos de administración. En este contexto, las políticas de inclusión y equidad, impulsadas tanto por Gobiernos como por inversionistas y otros actores clave, han ganado protagonismo, ya que exigen una representación más equilibrada en los altos niveles de decisión. La diversidad,

al integrar perspectivas variadas, fomenta una mayor capacidad de innovación y contribuye a la generación de soluciones creativas y efectivas. Este enfoque no solo beneficia la dinámica interna de las organizaciones, sino que también mejora su percepción externa, fortaleciendo su legitimidad y preparación para enfrentar desafíos imprevistos. En consecuencia, la diversidad se presenta como una herramienta estratégica para cumplir estándares normativos y aprovechar las ventajas de contar con una mayor representatividad de género, etnia y cultura en las decisiones clave (Herrera-Sánchez, 2021).

Finalmente, la influencia creciente del activismo accionarial ha redefinido las relaciones entre las juntas directivas y los grupos de interés. Este fenómeno, caracterizado por la presión de inversionistas enfocados en sostenibilidad y responsabilidad social, impulsa a las organizaciones a adoptar medidas más transparentes y efectivas en áreas críticas como el cambio climático, los derechos laborales y la equidad de género. Más allá de exigir acciones inmediatas, los accionistas-activistas buscan garantizar que estos valores se integren de forma sostenible en la estructura empresarial. Este movimiento ha adquirido mayor importancia en la última década, mediante la promoción de una interacción más estrecha entre directivos e inversionistas, lo que ha permitido alinear las decisiones corporativas con las expectativas sociales y éticas de un mercado en constante evolución (Castro-Quelal *et al.*, 2024).

### **2.1.1. Estrategias de gestión corporativa**

En los últimos años, tanto el ámbito académico como el empresarial han mostrado un interés creciente por los enfoques innovadores dentro de la gestión corporativa, como la promoción de la felicidad laboral y el bienestar del personal (De Waal, 2018). Sin embargo, esta perspectiva ha generado diversos debates, ya que algunas empresas emplean el salario emocional como una medida para reducir costos salariales, obviando que este enfoque es, en realidad, una filosofía organizativa que considera la remuneración económica solo como uno de los elementos que favorecen el bienestar. En este sentido, la comunicación interna destaca como un pilar esencial, debido a que tiene repercusiones positivas respecto a la productividad, el desempeño, la innovación y la visibilidad de la marca (D’Almeida & Libaert, 2018).

Asimismo, la comunicación interna no solamente mejora la imagen externa, sino que además fortifica el *employer branding* y aumenta la capacidad del personal para realizar tareas (Cuenca & Verazzi, 2019). Estrategias como promover la comunicación interna y asegurar la equidad son fundamentales para fortalecer la marca interna y promover la felicidad organizacional. Este enfoque de gestión de intangibles genera beneficios mutuos tanto para la organización como para sus empleados, lo que refuerza su compromiso y sentido de pertenencia (Bardon & Josserand, 2018).

Por otra parte, el clima laboral positivo es una herramienta poderosa para consolidar la cultura organizacional, ya que permite que el personal se conecte con los valores de la empresa, logrando no solo su realización personal, sino también un vínculo emocional que lo motiva a actuar como embajador de la corporación. Por lo tanto, la gestión de la felicidad y el bienestar no solo impacta internamente, sino que también contribuye a mejorar la reputación externa de la empresa (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2022).

En consecuencia, para alcanzar estos objetivos, resulta imprescindible diseñar estrategias de comunicación interna adaptadas a las necesidades específicas de cada organización (Miquel & Aced, 2019). Aunque este tipo de gestión no suele contar con una estructura formal, algunas herramientas como actividades internas, disposición de los espacios laborales, revistas corporativas, redes sociales, aplicaciones de marca y la interacción interpersonal entre los miembros de la organización han demostrado ser altamente efectivas (Beau, 2019). Estas acciones, aplicadas de manera estratégica, son clave para fomentar la felicidad y el bienestar en el entorno laboral (Castro *et al.*, 2022).

## **2.2. Teorías sobre la administración de los negocios**

De acuerdo con Ramírez *et al.* (2022), existen diversas teorías que han influido en la administración de los negocios; cada una de ellas ha aportado una perspectiva única sobre cómo gestionar las organizaciones de manera más eficiente. Estas teorías abordan aspectos clave como la eficiencia operativa, la motivación del personal, el liderazgo, la calidad y la capacidad de adaptación al entorno, proporcionando enfoques variados para mejorar la gestión empresarial.

### **2.2.1. Teoría clásica de la administración**

Propuesta por Frederick Taylor en 1911, quien introdujo la administración científica. Esta teoría se centra en potenciar la eficiencia del trabajo mediante la estandarización y la especialización de tareas. Por otro lado, Henri Fayol, en 1916, desarrolló los principios administrativos, como la planificación y el control, mientras que Max Weber, en 1922, aportó la teoría de la burocracia, que busca una organización jerárquica con reglas claras. En tal sentido, el objetivo de esta teoría radica en optimizar la eficiencia organizacional mediante la división del trabajo y la estructuración formal.

### **2.2.2. Teoría de las relaciones humanas**

Planteada por Elton Mayo en la década de 1930, quien tomó como base los experimentos de Hawthorne. Destaca el rol relevante de los vínculos sociales en el trabajo, y cómo el bienestar emocional del personal puede ocasionar un incremento en la productividad. Asimismo, hace énfasis en la motivación y el reconocimiento de las necesidades emocionales de los trabajadores, subrayando que un ambiente laboral positivo impacta directamente en los resultados organizacionales.

### **2.2.3. Teoría del comportamiento organizacional**

Tiene sus raíces en los estudios realizados por Douglas McGregor en 1960, con sus teorías X e Y. Esta teoría analiza cómo los comportamientos y actitudes del personal influyen en la eficiencia y productividad corporativa. Asimismo, propone que los líderes son quienes deben motivar a los trabajadores, adaptando su estilo de manejo de acuerdo a las necesidades y rasgos de cada grupo. En este sentido, sus características clave se basan en la relevancia de la motivación, el involucramiento y el desarrollo personal dentro de la organización.

#### **2.2.4. Teoría de sistemas**

Desarrollada por Ludwig von Bertalanffy en la década de 1940, sugiere que una organización debe ser vista como un sistema de partes interrelacionadas que trabajan juntas para alcanzar objetivos comunes. Asimismo, hace énfasis en la interdependencia de los diversos elementos dentro de la organización, como el personal, los recursos y las políticas, y cómo cualquier modificación en una parte del sistema impacta a las demás. Así, su fin es mejorar la capacidad adaptativa de las organizaciones frente a su entorno.

#### **2.2.5. Teoría contingencial**

Propuesta por Paul Lawrence y Jay Lorsch en los años 60, postula que no hay una única forma correcta de administrar una empresa, sino que las decisiones deben depender de las circunstancias. En este sentido, sostiene que la estructura y el estilo de liderazgo deben adaptarse a condiciones como el tamaño de la organización, la tecnología y las condiciones del entorno. De esta manera, su objetivo se fundamenta en demostrar que la efectividad organizacional depende de la alineación que se produce entre la estructura interna y las demandas externas.

#### **2.2.6. Teoría de la motivación**

Incluye la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow de 1943, que establece que las personas tienen necesidades que deben cumplirse en un orden jerárquico, desde las necesidades básicas (fisiológicas) hasta la autorrealización. En este contexto, Frederick Herzberg, por su parte, formuló la teoría de los dos factores en 1959, en la que diferenciaba entre factores que motivan (logros, reconocimiento) y factores de higiene (condiciones de trabajo, salario). Así, ambas teorías apuntan a mejorar el rendimiento laboral mediante el cumplimiento de las necesidades del personal.

### **2.2.7. Teoría de la calidad total**

Propuesta por Edwards Deming en los años 50 y 60, se basa en el avance constante en la calidad en todas las áreas de la organización, no solamente en la producción. De este modo, Deming introdujo el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), que es utilizado para gestionar la calidad y promover el compromiso de todo el personal en este proceso. En este sentido, su objetivo radica en aumentar la competitividad por medio de la excelencia en los productos y procesos.

### **2.2.8. Teoría del liderazgo transformacional**

Propuesta por James MacGregor en 1978, destacó la importancia de los líderes que impulsan y estimulan a sus seguidores a alcanzar su pleno potencial. En ese sentido, esta forma de liderazgo está orientada al desarrollo profesional del personal, y promueve un sólido compromiso emocional con los valores corporativos. Bajo este punto de vista, los líderes transformacionales se caracterizan por su capacidad para generar confianza y cambiar la visión de la empresa.

### **2.2.9. Teoría del capital humano**

Difundida por expertos en economía como Gary Becker en los años 60, sostiene que las habilidades, el conocimiento y la experiencia del personal son activos valiosos para la organización. En este sentido, apostar por la formación y capacitación de los trabajadores mejora su productividad y, por ende, el rendimiento organizacional. De este modo, resalta la relevancia de considerar al personal no solo como mano de obra, sino como activos estratégicos que impulsan el crecimiento organizacional.

## **2.3. Dimensiones de una eficiente gestión de empresas**

En un contexto caracterizado por el dinamismo y la alta competitividad, la gestión empresarial ha pasado a ser un factor esencial para el éxito y la soste-

nibilidad. Este concepto abarca un conjunto de estrategias, prácticas y métodos diseñados para optimizar los recursos disponibles, potenciar la eficiencia operativa y alcanzar los objetivos estratégicos definidos (Reyes, 2024).

Asimismo, esta gestión puede entenderse como la habilidad de los líderes para coordinar, dirigir y supervisar a sus equipos con el propósito de alcanzar metas previamente establecidas. Este proceso exige una adecuada toma de decisiones respaldada por estrategias efectivas que impulsen tanto el rendimiento como la competitividad corporativa. Además, debe ser flexible y adaptativa, ya que los constantes cambios sociales y políticos influyen directamente en las prácticas administrativas. En este sentido, más allá de cumplir objetivos, busca crear un entorno colaborativo donde los colaboradores trabajen de manera conjunta hacia metas compartidas, integrando eficacia (cumplir las tareas de manera correcta) y eficiencia (realizarlas con el menor costo y uso de recursos posibles) (Flores, 2023).

Dirigir una empresa exige cumplir con múltiples requisitos, los cuales deben ser asumidos por quienes están al frente de su gestión, con el fin de conseguir los objetivos y metas fijadas. Aunque a primera vista puede parecer una tarea sencilla que cualquiera podría llevar a cabo, en realidad no siempre es así, ya que esta labor demanda gestores altamente calificados que posean las habilidades necesarias para desempeñarse de manera adecuada (Reyes-Menendez *et al.*, 2020).

Asimismo, Reyes (2024) ha señalado que la gestión empresarial no se restringe únicamente a la administración de recursos económicos, pues integra también una eficiente gestión del capital humano y un aprovechamiento estratégico de los recursos tecnológicos. Este enfoque holístico resulta crucial para garantizar que la organización no solo sobreviva, sino que prospere. A través de estrategias que alineen los objetivos individuales con las metas corporativas, se fomenta un espacio armónico y motivador de trabajo, donde el personal se sienta comprometido y alineado con los propósitos organizacionales. Por ello, la relevancia de la gestión empresarial se encuentra en su capacidad para incidir directamente en las siguientes dimensiones:

### **2.3.1. Toma de decisiones**

Los líderes empresariales deben tener la habilidad de interpretar datos complejos, anticipar el impacto de sus elecciones y actuar de manera preventiva para reducir posibles riesgos. Para ello, resulta fundamental contar con un conocimiento sólido sobre herramientas analíticas y sistemas de información gerencial, los cuales ofrecen perspectivas clave sobre el rendimiento de la organización y las dinámicas del mercado. Asimismo, resulta indispensable que sus decisiones se guíen por principios éticos y sentido de responsabilidad, ya que esto resulta relevante para preservar tanto la integridad como la imagen de la empresa.

### **2.3.2. Planificación**

Una planificación adecuada permite a las organizaciones definir objetivos a largo plazo y diseñar estrategias para lograrlos de manera efectiva. Este proceso requiere analizar de forma constante tanto el entorno interno como el externo, identificando oportunidades y riesgos, además de reconocer las fortalezas y debilidades propias de la corporación. Cabe destacar que la planificación estratégica no es un procedimiento fijo, sino más bien un enfoque dinámico que necesita ser adaptado continuamente en respuesta a las fluctuaciones en el mercado y los factores internos de la organización.

### **2.3.3. Organización**

Contar con una estructura organizativa sólida y bien establecida resulta relevante para lograr la eficiencia operativa. Esto involucra delimitar de manera precisa las funciones y responsabilidades, diseñar flujos de trabajo que optimicen los procesos y fomentar una comunicación transparente y eficaz dentro de la organización. De esta manera, una adecuada organización no solo facilita la coordinación de actividades, también asegura que todos los integrantes del equipo colaboren alineados con los objetivos definidos por la empresa.

### **2.3.4. Liderazgo**

Los líderes en el ámbito empresarial deben tener la capacidad de motivar e inspirar a sus equipos, así como promover un ambiente laboral positivo y productivo. Esto abarca no solo la supervisión del desempeño, sino también el impulso del desarrollo profesional y el reconocimiento oportuno de los logros alcanzados. Además, un liderazgo eficaz exige poseer habilidades comunicativas sobresalientes y la competencia para gestionar y resolver conflictos de forma constructiva y estratégica.

### **2.3.5. Control**

Hace referencia al seguimiento y la medición del desempeño empresarial en función de los objetivos previamente definidos. Esto abarca el uso de sistemas de control interno, auditorías regulares y el uso de indicadores clave de desempeño (KPI) para medir los avances. Un control eficiente brinda a los gerentes la capacidad de identificar cualquier desviación respecto a los planes establecidos y adoptar las medidas correctivas adecuadas de forma inmediata.

## **2.4. Modelos de gestión administrativa para mejorar las organizaciones**

En los últimos años, los modelos derivados de las teorías del pensamiento administrativo han sido aplicados por diversos sectores económicos, con el objetivo de transformar sus enfoques en la gestión empresarial. A pesar de las diferencias en sus postulados, estas teorías siguen siendo fundamentales en la optimización de los recursos materiales, técnicos y humanos, lo que posibilita a las corporaciones adaptarse a los cambios y mejorar sus resultados. Aunque estas teorías presentan dificultades para integrarse, debido a la diversidad de enfoques e información, su implementación sigue siendo relevante para el éxito (Bejarano, 2021).

Bajo estas circunstancias, un modelo puede definirse como una representación simplificada de una realidad específica, lo que conduce a una menor

complejidad de la misma. Adicionalmente, puede considerarse un “ideal” utilizado con propósitos investigativos o experimentales, lo que lo convierte en un recurso indispensable para resolver diversas necesidades organizativas. En este sentido, su función principal radica en proporcionar una descripción simplificada de la realidad, lo que facilita su comprensión, análisis y, en última instancia, la modificación de los procesos internos de una organización (Julio, 2020).

Asimismo, un modelo de gestión resulta esencial para la correcta administración de un negocio, ya que el éxito organizacional depende, en gran medida, de su implementación. Por ello, dicho modelo debe abarcar las actividades clave de planificación, organización, dirección y control, que son fundamentales para la gestión efectiva de cualquier empresa. Así, cualquier persona responsable de una organización o de un área específica debe llevar a cabo estas cuatro funciones, independientemente de las características de la empresa (Acosta-Véliz & Jiménez-Cercado, 2020).

Por otro lado, estos modelos no solo son aplicables en empresas y negocios privados, sino también en el sector público. Es fundamental reconocer que estos modelos son procesos dinámicos y, ante todo, flexibles, lo que les facilita ajustarse a las variaciones continuas del entorno. Su relevancia radica en que representan las relaciones internas y la estructura organizativa, delimitando las áreas de acción y permitiendo la modificación de sus componentes o variables según sea necesario. Esta flexibilidad resulta imprescindible para garantizar que las organizaciones puedan responder eficazmente a los desafíos que enfrentan en su entorno y seguir evolucionando hacia el éxito (Julio, 2020).

Al respecto, Rodríguez-Bravo (2021) señaló que los modelos de gestión son herramientas básicas para la consecución del éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, debido a que permiten estructurar y optimizar sus procesos, alineando los objetivos estratégicos con las necesidades del entorno. En ese sentido, cada modelo aporta elementos valiosos para potenciar el desempeño, la innovación y la competitividad. Algunos de los principales modelos serán explicados en los siguientes apartados.

### **2.4.1. Modelo de gestión estratégica**

Implica formular, evaluar y ejecutar decisiones que permitan cumplir los objetivos a largo plazo, alineando las capacidades internas con las dinámicas externas. Su implementación requiere un diagnóstico estratégico detallado que analice las características específicas de la organización, con el fin de aplicar alternativas adecuadas que favorezcan su desarrollo y éxito. De esta manera, no solo busca la optimización de procesos, sino la generación de valor para los accionistas, fomentando la innovación y la transformación continua dentro de la empresa. Esto permite medir su crecimiento de manera proactiva y adaptativa en un entorno competitivo.

### **2.4.2. Modelo de gestión por procesos**

Hace posible el cambio cultural dentro de una organización, ya que promueve el que cada integrante comprenda la relevancia de su trabajo y se involucre activamente en el proceso; esto posibilita lograr los resultados más favorables. Asimismo, con este modelo se busca alcanzar las estrategias planificadas y los objetivos establecidos, lo cual contribuye a la satisfacción de clientes, empleados y otras partes interesadas. La gestión centrada en procesos se enfoca en las actividades de la organización, con el objetivo de mejorar continuamente y realizar los objetivos empresariales. A través de un enfoque estructurado, se orienta a la satisfacción de todas las partes involucradas, favoreciendo la mejora constante de los procesos. Además, contribuye a detectar y rectificar posibles problemas antes de que se reflejen en los resultados, asegurando así la calidad organizacional.

### **2.4.3. Modelo de gestión de talento**

Busca aprovechar el potencial del capital humano mediante procesos eficientes que se alinean con las estrategias organizacionales, con el objetivo de atraer, motivar y desarrollar al personal, convirtiendo el talento individual en organizacional. Este modelo requiere una planificación, evaluación y control de los procesos enfocados en mejorar el rendimiento laboral, y está estrecha-

mente conectada con la administración de recursos humanos, pues optimiza la productividad y rentabilidad. Así, la gestión del talento se adecúa a las exigencias emergentes del entorno, promoviendo la creatividad y la innovación, y asegurando la rentabilidad y permanencia de la organización.

#### **2.4.4. Modelo de gestión del conocimiento**

Busca integrar los conocimientos y competencias de los integrantes de la organización con la información disponible, transformándola en conocimiento valioso. Su objetivo es fomentar la innovación y mejorar los procesos organizacionales mediante el descubrimiento de vacíos de conocimiento, la captura y organización de información, su almacenamiento, distribución eficiente y la colaboración entre los miembros. Además, la innovación es clave para asegurar la adaptación y el éxito. Así, este modelo debe estar vinculado a las personas, los procesos y la tecnología, elementos fundamentales para alcanzar los objetivos organizacionales y promover el cambio.

#### **2.4.5. Modelo de gestión de calidad**

Es esencial para optimizar los procesos de control, aseguramiento, planeación y mejora continua en organizaciones públicas y privadas. Su objetivo es promover la eficiencia, la eficacia y la flexibilidad, además de favorecer el crecimiento organizacional. Para alcanzar estos beneficios, es necesario alinear los objetivos planificados e integrar sistemas de gestión como responsabilidad social y bienestar laboral. Enfocado en la satisfacción de clientes y empleados, promueve un liderazgo efectivo y una gestión estratégica de recursos. Se estructura en tres elementos clave: valores de excelencia, criterios de gestión y el esquema REDER, que abarca resultados, enfoque, planificación, despliegue, evaluación y revisión, y busca garantizar la calidad y el éxito sostenido.

#### **2.4.6. Modelo de gestión por competencias**

Su finalidad es adaptar tanto a las personas como a las instituciones a las demandas del entorno, promoviendo el desarrollo personal y académico del

personal para mejorar su calidad de vida. Este modelo define las competencias como habilidades, actitudes y conocimientos que determinan el desempeño en un puesto y son características internas y duraderas. Las competencias se agrupan en tipos conductuales, técnicos y actitudinales. Su implementación requiere definir la misión, visión y estrategias, además de evaluar las brechas entre las competencias de los empleados y las requeridas por la organización. De esta manera, se convierte en una herramienta estratégica que vincula el desempeño laboral con los resultados organizacionales.

## **2.5. Estrategias para la optimización de la administración comercial**

El desarrollo de la administración comercial desempeña un rol relevante en toda empresa, dado que abarca diversos procesos clave. Entre estos se encuentran la coordinación eficiente y efectiva de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y relacionados con las ventas. Todo ello tiene como finalidad principal optimizar el desempeño en las actividades comerciales. Por esta razón, es indispensable comprender este concepto como una disciplina que constituye una parte esencial del departamento de ventas en empresas dedicadas a la distribución de productos y la provisión de servicios (Polo, 2024).

En este sentido, dicha administración se entiende como una disciplina social orientada a maximizar las utilidades mediante el manejo adecuado y productivo de los recursos disponibles, empleando técnicas y herramientas específicas. Para tal propósito, se enfoca en la planificación, ejecución y control de actividades de manera estructurada, con una prioridad clara en garantizar la rentabilidad económica y financiera. Además, el uso de herramientas de planificación permite optimizar tiempos y tareas en todos los niveles de la organización, mientras que el diseño de indicadores precisos facilita la identificación de errores y la adopción de medidas correctivas oportunas, promoviendo así una mejora continua en los procesos (Elgen, 2024).

El propósito esencial de la administración comercial radica en garantizar la eficiencia y la eficacia en todos los sectores de su gestión. En este contexto,

alcanzar resultados positivos mediante la eliminación de costos irre recuperables, la disminución de costos fijos y el análisis del punto de equilibrio representa el éxito de una gestión eficiente. Cuando los objetivos estratégicos se cumplen siguiendo los más estrictos parámetros de calidad, se habla de eficacia. Esto significa que las metas se concretan al ejecutar correctamente cada etapa del proceso, consolidando así una administración comercial optimizada y alineada con los objetivos organizacionales (Elgen, 2024).

Dentro de este escenario, Nomadia (2023) ha señalado que una estrategia comercial bien diseñada resulta clave para la optimización de la administración comercial. Este plan integral orienta a las empresas a alcanzar sus objetivos, definiendo el posicionamiento de los productos, la interacción con los consumidores y la gestión de la competencia. Además, establece un rumbo claro alineado con la misión y visión, optimizando recursos y maximizando oportunidades estratégicas. De igual forma, facilita la adaptabilidad ante las constantes fluctuaciones del mercado, promueve una asignación eficiente de recursos y resalta propuestas de valor que distinguen a la compañía en un contexto competitivo. Este enfoque fomenta la innovación y el crecimiento continuo, integrando investigación y desarrollo como pilares para evolucionar y fortalecer su posición en el mercado.

### **2.5.1. Estrategia de diferenciación**

Se enfoca en desarrollar una propuesta única que permita a una empresa destacar frente a sus competidores en el mercado, ya sea a través de productos, servicios o la identidad de marca. Este enfoque ofrece varias ventajas, como el fortalecimiento de la marca, que se asocia con atributos de calidad e innovación. Además, al ofrecer características exclusivas, los clientes tienden a ser menos sensibles a las variaciones de precios, lo que favorece márgenes de ganancia más estables. Esta singularidad también ayuda a disminuir la competencia y facilita la fidelización de los consumidores, quienes valoran lo difícil de replicar. Ejemplos claros de esta estrategia incluyen marcas como Apple, Tesla, Lush y Airbnb, que se han diferenciado por su innovación, calidad y propuestas únicas en sus respectivos sectores.

### **2.5.2. Estrategia de costos**

Se direcciona en reducir los gastos de producción para ofrecer precios más accesibles en el mercado, lo cual beneficia a las empresas que buscan mejorar su rentabilidad y mantenerse competitivas. Entre sus ventajas se encuentra la capacidad de ofrecer precios atractivos que atraigan a consumidores sensibles al costo, además de crear una barrera para nuevos competidores que deben encontrar formas de producir a costos aún más bajos. Las empresas que adoptan esta estrategia son más resilientes frente a los cambios económicos, ya que sus costos controlados les permiten resistir mejor las fluctuaciones del mercado. Ejemplos de empresas que aplican esta estrategia con éxito son Walmart, Ryanair y Amazon, que han logrado destacarse por sus precios bajos gracias a una optimización eficiente de sus procesos.

### **2.5.3. Estrategia de nicho**

También conocida como “estrategia de especialización”, se centra en atender un segmento específico del mercado en lugar de abarcar al público en general. Al optar por este enfoque, una empresa reduce la competencia directa, lo que le permite destacarse y consolidarse como líder en ese nicho, así como generar lealtad entre los clientes. Además, la especialización proporciona un conocimiento profundo de las necesidades particulares del segmento, lo que favorece la personalización de productos y servicios, aumentando así la rentabilidad. Esta estrategia facilita una mayor fidelización al responder con precisión a las expectativas del mercado objetivo. Ejemplos de esta estrategia incluyen empresas que ofrecen productos específicos para pieles sensibles o consultorías en ciberseguridad dirigidas a pequeñas y medianas empresas.

### **2.5.4. Estrategia de crecimiento**

Es una de las más ambiciosas para los líderes empresariales que desean expandir su presencia y aumentar sus ganancias. Este enfoque puede ser interno o externo, e implica una expansión significativa de las actividades comerciales. Una de sus principales ventajas es el aumento de la rentabilidad, ya que la ex-

pansión puede generar mayores ingresos al atraer más clientes y beneficiarse de las economías de escala. Además, facilita la consolidación de una marca sólida, lo que mejora la imagen y credibilidad ante los consumidores. También resulta atractiva para los inversores, pues las empresas en crecimiento suelen ser vistas como oportunidades prometedoras. Finalmente, permite diversificar los riesgos al expandir la oferta de productos o mercados, protegiendo así a la empresa de posibles fluctuaciones económicas. Ejemplos de crecimiento incluyen la expansión interna con la apertura de nuevas sucursales o el crecimiento externo a través de adquisiciones y alianzas estratégicas.

## **2.6. Impacto de la gestión administrativa en la productividad laboral**

La administración efectiva y el rendimiento laboral son elementos esenciales para la productividad de cualquier entidad, ya que se ha evidenciado que las organizaciones que aplican estrategias efectivas en la gestión del talento humano logran incrementar su eficiencia, por lo que la calidad en la gestión administrativa repercute directamente en la capacidad de los empleados para desempeñarse de manera efectiva (Rodríguez, 2022).

En este sentido, una gestión administrativa eficiente es crucial para asegurar el desempeño eficiente de toda institución, ya que establece las bases que permiten a los empleados operar de manera productiva y eficaz. Dicho tipo de gestión involucra la implementación de procedimientos y políticas que maximizan el uso de los recursos, simplifican la comunicación entre las partes y alinean los objetivos individuales con los organizacionales. De esta forma, una correcta administración permite una estructura organizacional que fomenta el trabajo eficiente de los empleados (Fernández, 2021).

Asimismo, una administración bien gestionada otorga una visión clara de las responsabilidades y expectativas de los empleados. Al contar con funciones y tareas claramente delimitadas, los trabajadores pueden enfocarse plenamente en sus obligaciones, evitando confusiones, lo que da como resultado la reducción de errores y una mayor productividad. La claridad en los roles no solo

eleva la eficiencia, sino que facilita un entorno laboral más organizado y estable (Gómez & Yoza, 2024).

Por otro lado, la gestión administrativa abarca la puesta en marcha de mecanismos para evaluar el desempeño, los cuales no solo permiten monitorear los resultados, sino que brindan retroalimentación constructiva. Esto facilita que los empleados detecten áreas de oportunidad y continúen desarrollándose profesionalmente. En este contexto, las evaluaciones periódicas y justas fomentan una cultura organizacional basada en el proceso de mejora constante y en la asunción de responsabilidades (Mora, 2022).

En cuanto al desempeño de las mypes, es clave que estas cuenten con una administración eficiente que se encargue de gestionar adecuadamente sus recursos y procesos. Esto no solo facilita la producción, sino que también contribuye a ofrecer bienes y servicios de alto estándar para los clientes. Para poder competir de manera efectiva en el mercado, es necesario aplicar de manera adecuada las etapas del proceso administrativo, como la planificación, organización, dirección y control. Cada una de estas fases juega un rol fundamental en el logro de los propósitos establecidos, lo que conduce al crecimiento económico de la organización (Parrales *et al.*, 2022).

### **2.6.1. Formación continua y desarrollo profesional**

La capacitación constante se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo profesional del personal, especialmente en un entorno laboral marcado por progresos tecnológicos acelerados y constantes transformaciones en las demandas del mercado. Este proceso permite a los empleados ajustarse a las variaciones y responder de manera efectiva a los desafíos que surgen (Lopes *et al.*, 2021).

En este contexto, la importancia de la capacitación constante radica en la necesidad de que el personal actualice sus conocimientos y habilidades para mantenerse competitivo y desempeñarse eficazmente en sus funciones. Si no se lleva a cabo esta actualización, las competencias de los trabajadores pueden quedar desactualizadas, lo que afecta negativamente su rendimiento y, por ende, el rendimiento organizacional (Arregui-Valdivieso *et al.*, 2024).

Los beneficios asociados con la formación continua son diversos. Por un lado, incrementa las competencias laborales, pues permite al personal ejecutar sus tareas con más precisión y calidad. Por otro lado, refuerza la motivación y el sentimiento de compromiso, ya que los trabajadores perciben que la organización valora su desarrollo personal y profesional. Además, esta práctica contribuye a elevar la satisfacción laboral, lo que conlleva a una disminución en la rotación del personal y a una mayor retención de los mejores talentos. Asimismo, al difundir una cultura organizacional orientada al aprendizaje, las empresas pueden ajustarse con mayor facilidad a los cambios del entorno y destacarse en innovación (Guerrero *et al.*, 2020).

Para implementar una eficiente estrategia de formación continua, las organizaciones deben diseñar programas estructurados que satisfagan las demandas específicas de sus colaboradores. Una acción clave en este proceso es identificar las áreas en las que se requiere capacitación, lo que puede lograrse mediante evaluaciones del desempeño, encuestas internas y análisis de competencias. En consecuencia, los trabajadores que participan en programas de capacitación continua suelen ser más adaptables y están mejor preparados para incorporar nuevas herramientas y técnicas en sus actividades diarias. Esto no solo mejora su rendimiento individual, sino que también potencia la capacidad de la organización para innovar y conservar su competitividad en el mercado (Gómez & Yoza, 2024).

## **CAPÍTULO III**

### **SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA**

**E**l sistema de control interno es fundamental para salvaguardar la integridad y eficiencia operativa de las empresas, especialmente en un ambiente empresarial cada vez más dinámico y competitivo. No solo garantiza la adhesión a las normativas internas y la gestión adecuada de los recursos, sino que asume un rol fundamental en la prevención de fraudes y en la mitigación de riesgos que puedan afectar el desempeño organizacional. El uso de controles eficaces posibilita a las organizaciones operar con mayor seguridad, optimizando sus procesos y alcanzando sus objetivos estratégicos.

Desde una perspectiva integral, el control interno se configura como un grupo de acciones interrelacionadas que permiten monitorear y evaluar los procesos dentro de una organización. Estas acciones incluyen, entre otras, la evaluación de riesgos, la supervisión de actividades y la comunicación de información relevante. Dicho sistema se ajusta a los requerimientos de cada organización, variando en complejidad y alcance, según la magnitud y el ámbito en el que opera la empresa. A través de un control bien estructurado, se promueve un ambiente que simplifica la toma de decisiones más acertadas y la consecución de metas organizacionales.

Asimismo, la relevancia de dicho control se destaca en su capacidad para prevenir y detectar fraudes dentro de las organizaciones. Este sistema actúa como una herramienta antifraude que permite identificar anomalías y comportamientos irregulares, que podrían comprometer la integridad financiera y operativa. En este sentido, los controles bien definidos no solo protegen los activos de la organización, sino que también fomentan la claridad y credibilidad tanto dentro como fuera de la organización.

A pesar de sus múltiples beneficios, los sistemas de control interno enfrentan diversas limitaciones que pueden afectar su eficacia. Entre estas limitaciones se encuentran los errores humanos, la posibilidad de evasión de los

controles y la dificultad para prever situaciones imprevistas o factores externos. Por ello, es esencial que las empresas realicen evaluaciones periódicas y ajustes en sus sistemas de control, asegurándose de que se mantengan actualizados y adaptados a los cambios que puedan surgir en el entorno. En este contexto, la supervisión constante y la mejora continua son claves para el correcto desempeño del sistema de control interno.

### **3.1. Control interno desde una perspectiva de control integral**

El control interno, que data de los inicios de la contabilidad, ha experimentado una evolución constante. Este sistema consta de cinco elementos interrelacionados: el ambiente de control, la gestión y prevención de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo. Estas dimensiones, complementadas con las normas que las respaldan, han sido definidas por instituciones de prestigio (Quinaluisa *et al.*, 2018).

Desde una visión integral, el sistema de control interno (SCI) trasciende la simple supervisión operativa, pues abarca tanto la planificación estratégica como la gestión táctica. Este enfoque permite desplegar estrategias, potenciar la eficiencia económica y optimizar el empleo de recursos organizacionales. A diferencia del control de gestión, el SCI incluye un enfoque más amplio al incorporar la planificación previa como parte integral del proceso de control. Ambos sistemas forman un binomio inseparable, donde el control interno actúa como soporte del control de gestión. Para cumplir estos objetivos, el SCI debe basarse en un sistema informativo ágil, eficiente y flexible, que simplifique la toma de decisiones en todos los niveles organizacionales. Asimismo, debe integrar aspectos vinculados a las operaciones, la gestión financiera y los valores organizacionales y la calidad del servicio al cliente, complementado con un control operativo que garantice su efectividad (Vega *et al.*, 2022).

Con el objetivo de consolidar un marco conceptual que integre las diversas interpretaciones del control interno, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), creado por la iniciativa conjunta de cinco empresas estadounidenses del sector privado, ha proporcionado

lineamientos para la gestión de riesgos, el control interno y la prevención del fraude. En 1992, el COSO publicó un documento pionero que marcó un hito en el estudio e implementación del control interno, estableciéndose como un estándar que ofrece una estructura común para los procesos de control de las organizaciones (Elizalde-Marín, 2018).

Dentro de este escenario, las tendencias actuales en control interno se orientan hacia una gestión estratégica que respalde la toma de decisiones enfocadas en asegurar tanto la sostenibilidad como la adecuada prestación de servicios, además de certificar el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional. Con relación a este aspecto, la actualización del marco internacional COSO en 2017 pone énfasis en un análisis integral de los riesgos asociados a la estrategia institucional (Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza [CTPBG], 2019).

El marco propuesto por el COSO no solo establece directrices claras para la implementación del control interno, sino que también resalta la importancia de la cultura organizacional en el éxito de su aplicación. Según el modelo, el control interno debe ser un proceso integrado abarcando tanto la alta gerencia como los colaboradores en funciones operativas. Este enfoque fomenta un entorno de trabajo donde el control no se percibe como una imposición, sino como un componente clave para alcanzar la eficiencia y la efectividad en las actividades cotidianas. Por medio de una supervisión adecuada y una continua evaluación de riesgos, las entidades pueden incrementar su aptitud para gestionar amenazas y aprovechar oportunidades, manteniendo de esta manera un equilibrio entre la flexibilidad y el control necesario para el logro de sus objetivos (Elizalde-Marín, 2018).

De este modo, la gestión integrada del control interno, cuyo desarrollo se consolidó en la década de 1990, se expone como un proceso continuo que abarca la planificación, organización, implementación, supervisión y mejora del sistema. Según el informe COSO, alcanzar los objetivos organizacionales requiere que el sistema no sea visto como una barrera, sino como una herramienta que facilite los procesos y su consecución. Este enfoque integra objetivos estratégicos, tácticos y operativos, a la vez que promueve la evaluación y

perfeccionamiento constante de los controles internos como una responsabilidad colectiva (Vega & Marrero, 2021).

### **3.2. Importancia del control interno en el mundo empresarial**

Un control claro y bien definido sobre las actividades de cada área y cada empleado resulta esencial para abordar cualquier deficiencia que pueda surgir y evitar problemas mayores derivados del incumplimiento de tareas en tiempo y forma. Con el paso del tiempo, el concepto de “control” ha experimentado una transformación para ajustarse a las necesidades de las empresas, con sus raíces en la antigüedad, cuando la desconfianza impulsó a las personas a establecer formas de control sobre sus bienes. Esta evolución ha permitido que el control interno se convierta en un recurso clave en la gestión moderna de las compañías (Álvarez *et al.*, 2021).

En este sentido, el control interno no se restringe a la supervisión, sino que es una herramienta esencial para garantizar que las operaciones empresariales se alineen con los objetivos establecidos. Si se implementa correctamente, no solo se obtiene eficiencia, sino también resultados óptimos. Desde lo administrativo, el control interno implica comparar los resultados obtenidos con los previstos, lo que permite verificar que las operaciones sigan los planes establecidos, identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas. Así, el control interno se presenta como un proceso continuo de mejora y ajuste dentro de las organizaciones (Moreira *et al.*, 2022).

Adicionalmente, las empresas modernas necesitan sistemas de control interno eficientes para mantenerse competitivas en sus respectivos mercados. En este sentido, los ingresos, pilar fundamental para cualquier organización, no están exentos de ser afectados por deficiencias internas que impacten su capacidad de mantenerse en el mercado y ofrecer productos y servicios de calidad. Por ello, un sistema de control interno sólido y bien estructurado es clave para garantizar la estabilidad y el éxito sostenido de la empresa (Álvarez *et al.*, 2021).

Bajo esta perspectiva, el control interno contable juega un rol relevante en la gestión organizacional, ya que asegura la veracidad y la claridad y precisión en la gestión financiera. Dicho control se fundamenta en políticas y procedimientos orientados a proteger los activos, garantizar registros precisos y asegurar el cumplimiento de las normativas legales. A su vez, mejora la eficiencia operativa y la fiabilidad de los informes financieros a través de elementos clave como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión (Cumbicos *et al.*, 2023).

Sin embargo, a pesar de los evidentes beneficios que ofrece, muchas empresas no prestan suficiente atención a la implementación de sistemas de control interno efectivos. Esta falta de atención puede limitar la competencia de la organización para lograr sus metas a corto, mediano y largo plazo. De esta manera, el sistema de control interno se presenta como uno de los medios —tal vez el más importante— para proteger y mejorar el proceso administrativo total. Por lo tanto, un control eficaz es esencial para que el proceso administrativo sea eficiente y conduzca al éxito (Álvarez *et al.*, 2021).

Para comprender plenamente la importancia del control interno en las empresas, es fundamental entender su propósito principal: proteger los recursos, prevenir pérdidas por fraude o negligencia, y detectar desviaciones. Las empresas enfrentan diversos riesgos, como los operativos, financieros y reputacionales, que deben ser gestionados a través de un sistema adecuado de control interno. En consecuencia, un control bien implementado mejora la gestión en todos los niveles, al tiempo que brinda beneficios clave en cada uno de los procesos, subprocesos y actividades que se gestionan dentro de la organización (Díaz, 2021).

### **3.2.1. Control interno como herramienta antifraude para las organizaciones**

El control interno es una herramienta esencial en la gestión de las organizaciones, ya que ha sido diseñada para asegurar que los procesos se mantengan eficientes, transparentes y libres de irregularidades. Este sistema comprende

un conjunto de normas, procedimientos, métodos, registros y acciones que la empresa implementa con el desarrollo de autoridades y personal involucrado. Su objetivo principal consiste en prevenir riesgos que puedan comprometer el logro de los objetivos organizacionales, evitando impactos negativos en la entidad. A través de este sistema, se busca alcanzar los propósitos establecidos en los plazos previstos, minimizando riesgos y generando confianza entre administradores, empleados y clientes. En este sentido, el control interno no solo se presenta como una herramienta para la eficiencia, sino también como un mecanismo crucial para la seguridad organizacional (Vera, 2020).

De igual manera, las empresas comerciales, al igual que cualquier otra organización, están expuestas al fraude. En ocasiones, ciertos individuos dentro de la empresa no actúan de manera comprometida con los objetivos organizacionales, sino que buscan su beneficio personal mediante acciones fraudulentas. Este tipo de comportamiento generalmente involucra a varias personas dentro de la misma estructura organizacional, lo que agrava los efectos del fraude. Por lo tanto, la implementación de un control interno robusto se convierte en una necesidad de mitigar estos riesgos y garantizar la integridad de las operaciones (Álvarez *et al.*, 2021).

En consecuencia, el control interno desempeña un papel fundamental, pues permite que las empresas, independientemente de su tamaño, implementen un enfoque concreto y eficaz para prevenir el fraude, un riesgo constante para las organizaciones. El fraude suele surgir por abuso de autoridad con fines personales, especialmente cuando el personal no valora la confianza depositada por los propietarios o accionistas. Para hacer frente a este desafío, resulta esencial que las empresas adopten medidas de prevención, detección y respuesta ante posibles fraudes, lo cual fortalece su estructura organizacional y minimiza las probabilidades de sufrir daños (Vera, 2020).

Además, en los últimos años, el control interno ha ganado mayor importancia en los procesos de transformación y crecimiento empresarial, debido a que se ha convertido en un mecanismo clave para que la dirección de una compañía evalúe y valide la eficiencia de su gestión en relación con los objetivos trazados. En adición a lo anterior, proporciona una guía metodológica que faci-

lita el cumplimiento de estos objetivos. Así, el control interno no solo es crucial para la administración eficiente, sino que también se establece como una herramienta estratégica para implementar buenas prácticas de gobierno corporativo y prevenir el fraude, protegiendo los intereses de accionistas y otros grupos de interés (García *et al.*, 2019).

Por otro lado, las empresas que establecen controles eficaces logran reducir significativamente la probabilidad de cometer errores y de ser víctimas de fraude, especialmente en la gestión de la información durante sus actividades operativas. En este contexto, el control interno se presenta como una herramienta preventiva, tal como lo establece el informe emitido por COSO, una comisión conformada por representantes de cinco organizaciones del sector privado en Estados Unidos. El objetivo de COSO es liderar la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la prevención del fraude, basándose en la necesidad de contrarrestar las malas prácticas observadas en empresas que han divulgado información fraudulenta (Vera, 2020).

Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, el fraude sigue siendo un riesgo inevitable en todas las organizaciones. Aunque eliminarlo por completo constituye una tarea imposible, existen principios y enfoques que permiten prevenirlo o detectarlo de manera temprana, lo que contribuye a mitigar su impacto y disuadir su ocurrencia. Así, la implementación de un control interno eficaz se mantiene como la principal medida de defensa contra el fraude (De la Torre, 2018).

### **3.3. Principios de un sistema de control interno**

En cuanto a los principios del control interno, estos se encuentran estrechamente vinculados entre sí de manera secuencial, lo que permite la creación de un sistema que responde de forma dinámica a los cambios constantes, tanto a nivel interno como en el entorno en el que opera la organización (Calle-Álvarez *et al.*, 2020). Al respecto, González (2019) señala que el control interno se compone de cinco principios interrelacionados que, independientemente del tamaño de la empresa, deben ser aplicados de manera consistente en todas las organizaciones.

### **3.3.1. Ambiente de control**

Representa el fundamento para la estructuración del sistema de control interno (SCI), ya que refleja cómo la dirección influye en el control interno y su impacto en las actividades y los resultados de la institución. Este sistema está condicionado por la cultura organizacional, que abarca valores éticos, el nivel de competencia, el desarrollo profesional del personal, la filosofía de gestión de la dirección y el enfoque utilizado para asignar autoridad y responsabilidades. Entre los elementos que lo conforman se encuentran la filosofía de gestión de riesgos, los valores éticos y la integridad, la visión estratégica del directorio, el compromiso y la competencia profesional, la estructura organizativa, la delegación de responsabilidades y autoridad, así como las políticas y prácticas relacionadas con la gestión de los recursos humanos.

### **3.3.2. Evaluación de riesgos**

Comienza simultáneamente con la creación del ambiente de control y el diseño de los canales de comunicación necesarios en toda la organización. El control interno tiene como objetivo principal reducir los riesgos que pueden afectar las actividades de las entidades. En este sentido, la dirección tiene la capacidad de analizar los eventos considerando tanto su probabilidad como su impacto. La evaluación de riesgos se realiza desde dos perspectivas: el riesgo inherente y el residual. El riesgo inherente es aquel al que una organización se expone en ausencia de medidas tomadas por la dirección para alterar su probabilidad e impacto. Por otro lado, el riesgo residual es el que persiste una vez que la dirección implementa estrategias para gestionar los riesgos identificados. El proceso de evaluación comienza analizando los riesgos inherentes y luego se centra en los riesgos residuales.

### **3.3.3. Actividades de control**

Son los procedimientos, políticas y acciones que se implementan con el propósito de garantizar que se ejecuten las directrices necesarias para gestionar los riesgos. Estas actividades se clasifican en tres categorías, según la

naturaleza de los objetivos de la entidad: operaciones, información financiera y cumplimiento. Además, se trata de políticas diseñadas para asegurar que se apliquen las medidas definidas para enfrentar los riesgos identificados. Dichas actividades abarcan todos los niveles y funciones de la organización, incorporando diversos procesos. Entre los factores considerados en estas actividades se incluyen la integración de las respuestas a los riesgos, los diferentes tipos de actividades de control, los controles generales y los controles específicos.

#### **3.3.4. Información y comunicación**

La identificación, recopilación y transmisión de información adecuada son fundamentales para que cada colaborador cumpla con sus responsabilidades en el tiempo y la forma requeridos. La organización debe contar con canales de comunicación flexibles que permitan un flujo constante de información relevante tanto a nivel interno como externo. Dicha información debe ser recopilada, procesada y distribuida de manera efectiva para alcanzar a todos los miembros de la organización, facilitando así la asunción de responsabilidades. Además, esta gestión de la información debe integrarse como parte de los sistemas de información, en los cuales el talento humano juega un papel activo en los aspectos relacionados con la gestión y el control.

#### **3.3.5. Supervisión o monitoreo**

Se presenta como una herramienta orientada a la mejora continua, enfocándose en garantizar la eficiencia y eficacia del control interno mediante un seguimiento constante. Este proceso evalúa si las actividades realizadas en un nivel conducen adecuadamente hacia los objetivos de otros niveles. Por su parte, el monitoreo comprende actividades de supervisión llevadas a cabo por las diversas estructuras de la dirección, con el propósito de prevenir situaciones que puedan generar pérdidas. La supervisión permanente incluye la revisión continua de las actividades realizadas por la dirección, lo que permite identificar controles débiles o innecesarios, y, a su vez, brindar soporte a la gerencia. Entre los elementos clave que abarca la supervisión se encuentran las actividades constantes de supervisión, las evaluaciones independientes y la elaboración de informes sobre deficiencias detectadas.

### **3.4. Diseño, implementación y funcionamiento del sistema de control interno**

Para autores como Fonseca (2013), el diseño de un sistema de control interno (SCI) es la base para garantizar la eficiencia y efectividad de las operaciones dentro de cualquier organización. Este diseño debe estar alineado con los objetivos estratégicos y operacionales de la entidad, considerando su estructura y cultura organizacional. Es fundamental identificar los riesgos a los que la organización está expuesta y establecer las medidas adecuadas para mitigar esos riesgos. El marco de control, como el COSO, sirve como guía para estructurar el sistema de manera integral, cubriendo todos los procesos clave de la entidad, desde la planificación hasta la ejecución.

La implementación del SCI es la fase en la que se ponen en marcha las políticas, procedimientos y prácticas definidas en el diseño. Durante esta etapa, es crucial que todos los miembros de la organización comprendan sus responsabilidades dentro del sistema de control y reciban la capacitación adecuada. También es importante realizar un monitoreo constante para garantizar que las acciones previstas se ejecuten de manera efectiva; en este punto, la alta dirección es la encargada de proporcionar el apoyo necesario y asignar responsabilidades claras a toda la organización.

En cuanto al funcionamiento del SCI, este debe garantizar la operatividad diaria del sistema y permitir que se cumplan los objetivos establecidos. El autor destaca que este proceso debe ser flexible y adaptarse a los cambios internos y externos. La supervisión constante es esencial para identificar y corregir cualquier deficiencia a tiempo, lo que asegura que los controles internos se mantengan efectivos y ajustados a las necesidades cambiantes de la organización. Por todo ello, es esencial revisar periódicamente los controles para evitar la aparición de riesgos no detectados previamente.

Finalmente, Fonseca (2013) resaltó la importancia de un proceso de retroalimentación y mejora continua para el buen funcionamiento del SCI. A través de evaluaciones regulares, auditorías internas y la participación activa de todos los niveles de la organización, se puede garantizar que el sistema se mantenga

alineado con los cambios en la estructura organizacional y en el entorno. Este enfoque proactivo permite identificar oportunidades de mejora, optimizando los controles existentes y evitando futuros problemas, lo que asegura que el sistema siga siendo efectivo a largo plazo.

### **3.4.1. Control interno en pymes**

De acuerdo con Moreira *et al.* (2022), a menudo se piensa que son las grandes empresas las que requieren un sistema de control interno robusto para proteger sus activos, mientras que las pequeñas no lo necesitan. Sin embargo, esta suposición es errónea, ya que tanto las pequeñas como las grandes empresas tienen la misma necesidad de implementar un sistema de control adecuado. Si bien es cierto que las empresas grandes suelen estar sujetas a requisitos más estrictos de información interna y externa, las pequeñas también deben gestionar sus recursos de manera eficiente y segura. En ambos casos, un control interno bien diseñado ayuda a evitar riesgos y a mejorar la operatividad de la organización.

Dentro de este escenario, existen algunas diferencias notables entre los sistemas de control de empresas grandes y pequeñas, aunque estas no son absolutas y dependen de la naturaleza específica de cada entidad. Entre estas se encuentran un proceso de comunicación menos formal en las pequeñas empresas, donde las interacciones suelen ser mayormente orales. Además, en estas organizaciones la supervisión suele estar a cargo de la alta gerencia, que en muchos casos es ejercida directamente por el propietario. El estilo de gestión es más directo, lo que significa que la delegación de funciones no es tan común, y los niveles jerárquicos son más reducidos. En cuanto a los procedimientos de control, las pequeñas empresas no cuentan con una segregación de funciones tan detallada ni con procesos de autoevaluación tan estructurados como en las grandes.

Una característica común en muchas pequeñas empresas es su especialización en la producción o prestación de un único producto o servicio, por lo que generalmente operan desde una única ubicación. Esto puede generar desafíos en la implementación de controles internos, especialmente debido a la limitada

cantidad de colaboradores. Cabe agregar que la falta de personal dificulta la segregación de funciones, lo que hace que los controles tradicionales no sean tan efectivos. A menudo, el propietario o administrador de la empresa ejerce una supervisión diaria directa, lo que, aunque puede ser útil, también presenta riesgos relacionados con la concentración de responsabilidades (Moreira *et al.*, 2022).

### **3.5. Modelos o formas de organización interna**

Las organizaciones enfrentan diversos desafíos, por ejemplo, gestionar el trabajo híbrido, velar por el bienestar mental de sus colaboradores y contar con una estructura organizacional adecuada que permita superar obstáculos. En este escenario, una estructura bien diseñada no solo fomenta la confianza de empleados y clientes, sino que también mejora la satisfacción laboral y contribuye al éxito tanto de la empresa como de sus colaboradores (Universidad Tecnológica del Perú [UTP], 2023).

El modelo organizacional se refiere a la manera en que se distribuyen los distintos departamentos, actividades y profesionales dentro de una empresa. No existe una estructura única que se ajuste a todas las organizaciones, ya que su diseño debe basarse en un análisis profundo de factores como las circunstancias, los ingresos, el número de empleados, las funciones y otros aspectos relevantes. Así, tener una estructura adecuada resulta esencial para el éxito de cualquier compañía; por ello, se pueden tomar como referencia algunos modelos probados (ESAN, 2018).

Conforme a la Universidad Internacional de La Rioja [UNIR] (2021), establecer una estructura organizacional facilita la comprensión del papel de cada miembro dentro de la empresa, lo que permite a los empleados conocer a quién deben reportar y quiénes ocupan los distintos cargos, mejorando así la comunicación interna. Además, contribuye a optimizar los procesos empresariales y a repartir de manera eficiente las responsabilidades entre los diferentes departamentos y roles. En términos generales, se pueden distinguir dos tipos principales de estructuras organizativas: las centralizadas, en las que predominan los cargos directivos, y las descentralizadas, que delegan responsabilidades a niveles intermedios o bajos. Sin embargo, es posible clasificar las estructuras organizativas de manera más detallada.

### **3.5.1. Jerárquica**

Se basa en el principio de jerarquía, en la cual se crean diferentes departamentos que están bajo la supervisión de uno o varios responsables superiores, quienes toman las decisiones clave. Este modelo es fácil de entender, ya que la autoridad está claramente definida. Sin embargo, presenta la desventaja de ser rígido, lo que limita la autonomía de los empleados en la toma de decisiones. A pesar de esto, es uno de los modelos más comunes, además de ampliamente utilizado, especialmente en pequeñas y medianas empresas.

### **3.5.2. Funcional**

Es una de las estructuras más utilizadas en las organizaciones, ya que en esta la empresa se divide en diferentes áreas de trabajo, como administración, logística, recursos humanos, marketing, entre otras. En este sentido, cada una de estas áreas es supervisada por un jefe de sección. Asimismo, este modelo da prioridad a la especialización de los empleados y se delega la toma de decisiones en cada área, lo que puede ocasionar que, en ocasiones, los empleados reciban directrices contradictorias.

### **3.5.3. Por división**

La empresa se distribuye en divisiones basadas en tres aspectos fundamentales: por productos, donde cada grupo se encarga de un producto específico; por regiones geográficas, en compañías grandes que operan en diversas áreas, con cada división responsable de los productos y servicios dentro de esa zona; y por tipos de clientes, donde la organización se divide para atender las necesidades particulares de diferentes grupos de consumidores. Cada una de estas divisiones cuenta con sus propios departamentos, tales como producción, ventas, administración y *marketing*, lo que permite una mayor especialización y enfoque en cada área específica.

#### **3.5.4. Matricial**

Combina los enfoques funcionales y por división, ya que organiza tanto los puestos de trabajo como los departamentos según funciones y divisiones, lo que implica que cada empleado reporta a dos jefes: uno del departamento funcional y otro de la división. Este tipo de organización facilita una toma de decisiones más ágil y una comunicación más fluida, pero también puede generar conflictos o problemas de autoridad debido a las dos cadenas de mando. Además, se emplea con frecuencia en empresas que gestionan proyectos específicos, donde los empleados deben responder tanto al jefe del departamento como al encargado del proyecto.

#### **3.5.5. Horizontal**

Minimiza la presencia de niveles jerárquicos dentro de la empresa, lo que permite reducir significativamente los cargos intermedios. Este enfoque facilita la interacción directa entre los líderes de la organización y los empleados, quienes, a su vez, disfrutan de mayor autonomía, responsabilidad y capacidad para tomar decisiones. Este modelo es preferido por muchas empresas emergentes o *start-ups*, ya que promueve un entorno más dinámico y colaborativo.

#### **3.5.6. Lineal o *staff***

Combina la autoridad directa con el soporte de expertos externos a la organización. En este tipo de estructura, la empresa mantiene su cadena de mando, pero recurre a profesionales externos para ofrecer asesoramiento especializado, como en áreas de contabilidad o soporte tecnológico. Un ejemplo claro de este enfoque sería una pequeña empresa que subcontrata ciertas funciones, como el asesoramiento contable o el mantenimiento de sistemas informáticos.

### **3.6. Importancia de la supervisión o evaluación del riesgo interno**

Los riesgos empresariales, tanto internos como externos, representan una constante para cualquier organización. Si bien los riesgos externos suelen tener un impacto significativo en los resultados, los internos, por ejemplo, los riesgos operativos, son especialmente críticos, ya que se relacionan con fallas en los procesos o sistemas de la empresa. Estas fallas no solo afectan el ámbito económico-financiero, sino también la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos. Adicionalmente, los riesgos internos pueden impactar diversas áreas de la organización, siendo la financiera una de las más vulnerables (Roca *et al.*, 2020).

En este contexto, la supervisión y evaluación de los riesgos internos se convierte en una herramienta clave para mejorar los procesos empresariales. Estas acciones permiten identificar fallos, ajustar procedimientos, proteger los activos y minimizar desviaciones que podrían comprometer los objetivos organizacionales. Asimismo, un control interno eficiente fomenta la productividad, optimiza el uso de recursos y fortalece la competitividad al reducir riesgos administrativos y financieros que podrían amenazar la estabilidad de la empresa (Arroyo *et al.*, 2019).

Por otro lado, es fundamental comprender que los riesgos internos y externos no gestionados tienden a acumularse, lo que puede derivar en errores graves, especialmente en proyectos de gran envergadura. Los riesgos internos, al depender directamente de la gestión empresarial, tienen un impacto considerable en las finanzas, por lo que esta área es una de las más afectadas cuando no se da una supervisión adecuada (Díaz, 2021).

Finalmente, es importante destacar que el riesgo es una realidad inherente a la gestión empresarial. Aunque ninguna administración es completamente infalible, las organizaciones más eficientes son aquellas que reconocen el riesgo como un elemento constante y lo integran en su estructura. Por esta razón, contar con controles internos adecuados es esencial para garantizar el correcto

desarrollo de las operaciones, lograr los objetivos organizacionales, gestionar los recursos de manera eficiente y prevenir problemas como fraudes, errores o incumplimientos normativos (Roca *et al.*, 2020).

### **3.6.1. Tipos de riesgos**

De acuerdo con Arroyo *et al.* (2019), la evaluación del riesgo consiste en realizar un análisis preliminar y detallado del control interno y de los sistemas contables de la organización, cuyo propósito principal es identificar áreas con altos niveles de vulnerabilidad que puedan comprometer la estabilidad operativa. Asimismo, existen diversos tipos de riesgos con características específicas que requieren estrategias precisas para asegurar una gestión eficaz y minimizar posibles impactos negativos, entre los cuales destacan los siguientes:

#### *a. Riesgo de auditoría*

Se refiere a la posibilidad de que el auditor emita una opinión incorrecta sobre los estados financieros; en otras palabras, cuando una empresa presenta estados financieros erróneos y el auditor no detecta dicha anomalía al momento de emitir su juicio.

#### *b. Riesgo inherente*

Hace referencia a los riesgos naturales y propios de los procesos y operaciones de la empresa. Estos riesgos son parte integral de su funcionamiento y no pueden ser eliminados, como es el caso de un accidente de tráfico en el sector del transporte o un deslizamiento de tierra en la industria minera.

#### *c. Riesgo de control*

Se relaciona con las limitaciones inherentes a los sistemas contables y los controles internos de una organización. De esta manera, este riesgo varía dependiendo de la eficacia de los controles implementados para cada cuenta o área específica.

#### *d. Riesgo de detección*

Se refiere a la posibilidad de que los auditores no detecten errores durante su trabajo de auditoría. La responsabilidad de realizar una auditoría adecuada y exhaustiva recae directamente sobre los auditores, quienes deben tomar medidas rigurosas para evitar pasar por alto errores o irregularidades.

### 3.6.2. Tipos de auditoría

La auditoría es un proceso estructurado que consiste en recopilar y evaluar de manera objetiva las pruebas sobre la información proporcionada por las empresas en relación con sus actividades económicas. Esto se realiza con el propósito de determinar el grado de concordancia entre dicha información y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las partes interesadas (Isaza, 2018).

Este proceso examina diversos aspectos, como la administración, las actividades de apoyo, los aspectos financieros y operativos, y también evalúa los controles internos y la gestión, todo ello mediante la colaboración de equipos multidisciplinarios. En el caso de una auditoría de gestión, es esencial seguir de manera sistemática y cíclica las cuatro fases fundamentales de la mayoría de las auditorías, incluida la de gestión. Estas fases se basan en el ciclo de Deming, conocido como “planificar, ejecutar, verificar y actuar” (PHVA), el cual ha sido adoptado mundialmente como un modelo clave para la mejora continua, pues destaca por su flexibilidad y dinamismo (Cedeño-Ávila *et al.*, 2022).

En este contexto, Méndez (2011) señaló que la rápida evolución de la auditoría ha dado lugar a ciertos términos que, a menudo, resultan confusos en cuanto a los contenidos que transmiten. Además, esta evolución ha generado una especialización dentro del proceso de auditoría, adaptándose según el objetivo, el destino, las técnicas y los métodos empleados. Al revisar brevemente cada una de las modalidades, se puede obtener claridad sobre los diferentes enfoques utilizados en esta actividad.

#### *a. Auditoría externa*

Se refiere a la evaluación independiente realizada por auditores ajenos a la organización. Su objetivo principal es examinar los estados financieros de la empresa para verificar su exactitud y conformidad con las normativas contables y fiscales vigentes. Este tipo de auditoría busca proporcionar una opinión objetiva y confiable a las partes interesadas externas, como accionistas, inversores y autoridades fiscales, sobre la situación financiera de la entidad.

*b. Auditoría interna*

Es llevada a cabo por personal dentro de la misma organización con el fin de evaluar y mejorar la eficacia de los controles internos, los procesos de gestión de riesgos y las políticas operativas. Este tipo de auditoría ayuda a asegurar que las operaciones de la empresa se realicen de manera eficiente, y, a su vez, cumplan con las normativas internas y externas para contribuir a la prevención de fraudes o errores que puedan afectar su funcionamiento.

*c. Auditoría operativa*

Se enfoca en la evaluación de las actividades operativas de la empresa para determinar si se están llevando a cabo de manera eficiente y si los recursos se están utilizando adecuadamente. A través de este tipo de auditoría, se analizan los procesos, sistemas y procedimientos internos con el fin de identificar áreas de mejora, optimizar el rendimiento y reducir costos innecesarios.

*d. Auditoría pública o gubernamental*

Dirigida a las entidades del sector público, tiene como objetivo verificar el uso adecuado de los fondos estatales y garantizar la transparencia en la gestión pública. Este tipo de auditoría se enfoca en la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía de los programas y proyectos gubernamentales, así como en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

*e. Auditoría de sistemas*

Se centra en la revisión y evaluación de los sistemas informáticos de una organización para certificar que sean seguros, eficientes y efectivos. Este tipo de auditoría examina los controles de acceso, la protección de datos, la integridad de los sistemas y la disponibilidad de la información, con el objetivo de identificar vulnerabilidades o posibles riesgos que puedan comprometer la seguridad y el funcionamiento de la infraestructura tecnológica de la empresa.

### **3.7. Limitaciones frecuentes en los sistemas de control interno corporativos**

De acuerdo con Arroyo *et al.*, (2019), ningún sistema de control interno puede asegurar de manera absoluta que los objetivos de la organización se alcancen; sin embargo, resultan fundamentales para contribuir a su logro. En

este sentido, este sistema proporciona una seguridad razonable que beneficia el cumplimiento de dichos objetivos, asegurando la eficiencia y fiabilidad de los procesos dentro de la compañía. Entre sus principales limitaciones se hallan:

- El análisis de costo-beneficio debe asegurar que el control no exceda el valor de lo que se intenta gestionar.
- Los controles suelen enfocarse en transacciones o actividades cotidianas. Estos deben implementarse en procesos recurrentes, mientras que en situaciones excepcionales el sistema puede no estar preparado para dar una respuesta adecuada.
- El factor humano es un aspecto constante que puede generar errores.
- Existe la posibilidad de que los controles puedan ser eludidos, especialmente en casos de fraude entre individuos que lleguen a un acuerdo ilícito.

De esta manera, el control interno, aunque esencial para la gestión de riesgos y la eficiencia operativa, no cuenta con la capacidad de prevenir decisiones erróneas tomadas por los responsables ni de bloquear factores externos imprevistos, como cambios en el entorno económico o legal, que puedan afectar significativamente el logro de los objetivos operacionales de la organización (Arroyo *et al.*, 2019).

## CAPÍTULO IV

### ROL DE LA CONTABILIDAD Y LA ADMINISTRACIÓN EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

En la actualidad, las actividades empresariales poseen una naturaleza dinámica y globalizada; asimismo, las tendencias del mercado requieren medidas orientadas a enfoques tecnológicos, sostenibles e inclusivos (Sciarelli *et al.*, 2021). No obstante, la relevancia de estos procedimientos radica en la búsqueda de mejoras en el desempeño de los empleados, la optimización de evaluaciones financieras, la inversión en tecnología, entre otras operaciones (Vallejo & Aguilar, 2024).

Como se sabe, las empresas tienen el objetivo de potenciar las estrategias administrativas, por lo que la gestión contable se muestra como un apoyo para generar alternativas de solución (Azizi *et al.*, 2021). Por otro lado, las empresas requieren métodos innovadores para gestionar correctamente sus diversos problemas a nivel administrativo. Estos problemas están relacionados con la incertidumbre del avance tecnológico, por lo que suelen perjudicar los enfoques que deberían tener los modelos de negocio (Trzaska *et al.*, 2021).

Actualmente, las organizaciones tienen la obligación de implementar estrategias que sean determinantes para las demandas del mercado, ya que la innovación proviene de una adecuada gestión de proyectos; para lograrlo, se hace uso de procedimientos financieros y administrativos (Guerola-Navarro *et al.*, 2024). En ese sentido, los planes de acción se muestran como respuestas ante los cambios del panorama comercial, y el desarrollo de la cultura de la organización es crucial para obtener resultados positivos e impedir fallas en la productividad (Moumtzidis *et al.*, 2022).

Cabe señalar que las estrategias administrativas sirven de base para establecer factores de mejora, índices de resultados operativos e identificar deficiencias en la búsqueda de resultados óptimos en la producción (Farida & Setiawan, 2022). La gestión de recursos también es un ámbito resaltante para

gestionar cambios en las formas de producción y de trabajo, ya que el incremento de inversión en infraestructura, recursos y capacitación del personal favorece al alcance del éxito empresarial (Tettamanzi *et al.*, 2022).

Otro aspecto a considerar es el área financiera. Las operaciones contables brindan ventajas competitivas si se emplean de manera correcta y ordenada, por ejemplo, ayudan a elaborar registros de costos de producción, administrar cuentas de la directiva o hacer informes sobre la solvencia y liquidez de la empresa y la seguridad económica (Al-Hashimy, 2022). Sin embargo, la mala gestión tiene la capacidad de provocar desbalances en los planes de acción, en la remuneración a los empleados y, especialmente, en la inversión de recursos (Han *et al.*, 2023).

La gestión contable puede ampliar la diversidad de estrategias empresariales, como la contabilidad de competidores, la contabilidad de clientes, el costo estratégico y la gestión del desempeño (Abdullah *et al.*, 2022). Asimismo, la contabilidad apoya en el crecimiento empresarial mediante la evaluación de las ganancias, algo que apertura planes de acción para el futuro (Tan & Zhu, 2022).

En tal sentido, el presente estudio tiene como objetivo llevar a cabo una revisión del impacto de la gestión contable y la administración en la efectividad de las estrategias empresariales. A su vez, busca identificar las herramientas contables más utilizadas para la toma de decisiones y los obstáculos a superar. En suma, esta investigación se centra en la revisión de los procesos que mejoran y permiten implementar estrategias innovadoras.

## **4.1. Metodología**

Se ha realizado una revisión sistemática de la literatura para poder identificar, evaluar y organizar la información extraída de diversos artículos (Park *et al.*, 2022). Para ello, se ha utilizado el método Prisma, con el objetivo de estructurar las etapas de selección de textos y el análisis de los hallazgos respectivos (Page *et al.*, 2021). En ese sentido, se han elaborado las siguientes preguntas de investigación para gestionar los aportes relevantes de cada estudio:

**Tabla 1.** *Preguntas de investigación*

|                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Qué herramientas contables son más utilizadas para respaldar la toma de decisiones estratégicas en las empresas?            |
| ¿Cómo interactúan los procesos contables y administrativos en la planificación estratégica empresarial?                      |
| ¿Qué impacto tiene la integración de la contabilidad y la administración en la efectividad de las estrategias empresariales? |
| ¿Qué desafíos enfrentan las empresas al integrar la contabilidad y la administración en el proceso estratégico?              |

*Nota.* Elaboración propia.

Se han incluido estudios que cumplen con los siguientes criterios de selección: artículos científicos, de revisión sistemática, revisión bibliográfica y transversales; artículos con enfoque cualitativo y cuantitativo; investigaciones publicadas durante el periodo 2020 a 2024; artículos publicados en español e inglés; y estudios que proporcionen datos sobre la incidencia de la contabilidad y la administración en la toma de decisiones de las empresas.

Asimismo, los criterios de exclusión fueron los siguientes: estudios no relacionados tras la revisión de resúmenes, títulos y palabras clave; poca relevancia temática en el contenido al no presentar estrategias empresariales derivadas de la contabilidad y la administración.

Se han utilizado bases de datos que permiten adquirir información relevante para desarrollar el estudio (Kahale *et al.*, 2021). En la Tabla 2 se presentan las diferentes bases de datos y sus palabras clave, estructuradas a partir de operadores booleanos de búsqueda, los cuales permiten ampliar el rango de información adquirida.

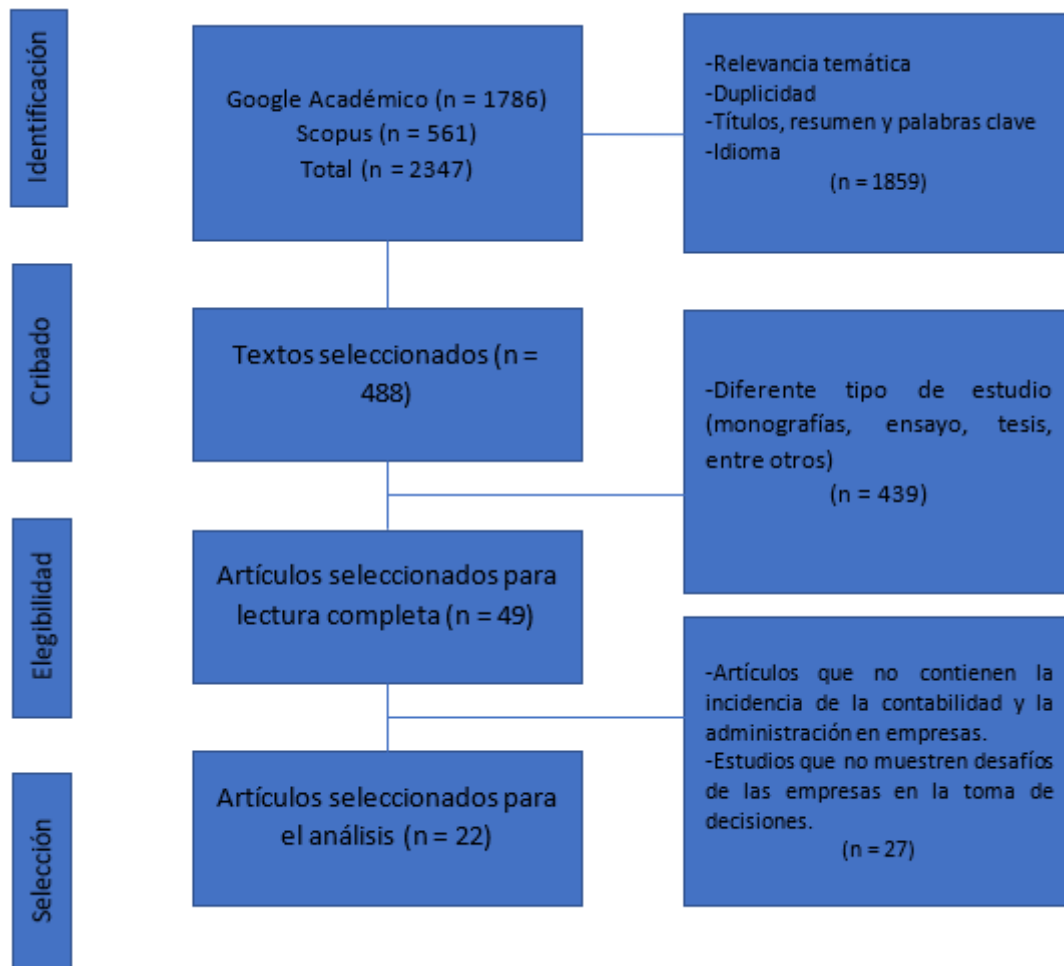
**Tabla 2.** *Bases de datos y palabras clave*

|                  |                                                                  |
|------------------|------------------------------------------------------------------|
| Scopus           | accounting AND management AND strategies AND decision AND making |
|                  | business AND strategies AND accounting AND management            |
| Google académico | rol de la contabilidad en la toma de decisiones empresariales    |
|                  | estrategias empresariales administrativas contabilidad           |

*Nota.* Elaboración propia.

Para visualizar las fases del proceso de selección, se ha elaborado un diagrama de flujo bajo los parámetros del método Prisma. La Figura 1 permite observar cada etapa de selección, en la que se han descartado diversas fuentes a partir de los criterios de exclusión:

**Figura 1.** *Proceso de selección por medio del diagrama de flujo Prisma*



*Nota.* Elaboración propia.

En la etapa de identificación, se muestran las bases de datos utilizadas. En esta etapa se obtuvo un total de 2347 resultados en Google Académico y Scopus. Para el descarte se consideraron los siguientes factores: relevancia temática, duplicidad de fuentes, vinculación mediante títulos, resúmenes y palabras clave, e idioma. Este primer filtro dio como resultado un total de 488 textos.

En la etapa de cribado, se descartaron aquellas fuentes que no presentaban el formato de artículo de investigación, por lo tanto, se eliminaron ensayos, tesis de grado, monografías, conferencias y capítulos de libros. Esto ayudó a

obtener 49 artículos, que fueron seleccionados para su lectura completa; de esta manera se realizó el filtro de contenido. En la etapa de elegibilidad, se aplicaron los criterios de exclusión, que señalan lo siguiente: artículos que no contengan la incidencia de la contabilidad y la importancia de la gestión administrativa en la empresa, y los obstáculos y desafíos en este proceso de planificación estratégica. Finalmente, este proceso de selección dio como resultado un total de 22 artículos para su posterior presentación y análisis de contenido.

## 4.2. Resultados

En la Tabla 3 se presentan los hallazgos de cada una de las investigaciones seleccionadas, además de los autores, el año de publicación y la revista. Con esto se busca mostrar la información más importante que servirá para su análisis.

**Tabla 3.** *Cuadro de aportes*

| N.º | Autores                           | Título                                                                                      | Revista                                                      | Hallazgo                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | David<br><i>et al.</i><br>(2021). | La gestión financiera en las empresas del sector agrícola, una revisión de literatura       | <i>Aglala</i>                                                | Se identifican los efectos positivos de la gestión financiera en una empresa, los cuales facilitan la gestión de la gerencia para la toma de decisiones. Las cuestiones que pueden resolver provienen de la liquidez de la empresa, la evaluación de los contratos, entre otros. |
| 2   | Díaz<br><i>et al.</i><br>(2023).  | Gestión del capital de trabajo y rentabilidad en empresas del sector manufactura colombiano | <i>International Journal of Professional Business Review</i> | La gestión adecuada del capital de trabajo conlleva equilibrio del ciclo del efectivo, y optimiza los periodos de cobro y pago. Se plantean estrategias administrativas para mitigar riesgos e incrementar los ciclos de transformación organizacional.                          |

|   |                                     |                                                                                                                       |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Vásquez<br><i>et al.</i><br>(2021). | El sistema de costeo ABC, herramienta de gestión empresarial: una revisión teórica y sistemática.                     | <i>Revista Hechos Contables. Revista de Investigación en Contabilidad</i> | El sistema de gestión denominado “gestión basada en actividades” permite evaluar las actividades de la compañía, así como la medición de los costos de los procesos empresariales. Esto genera una mejora en la toma de decisiones por parte de la directiva de la empresa.                                                                                                                       |
| 4 | Párraga<br><i>et al.</i><br>(2021). | Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática.          | <i>Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores</i>      | Se establecen indicadores financieros que sirven para la descripción, positiva o negativa, de las operaciones de la empresa. Esta información favorece la competitividad y la mejora de pequeñas y medianas empresas.                                                                                                                                                                             |
| 5 | Barrueto & Marchena<br>(2024).      | Impacto de los costos estratégicos en la sostenibilidad empresarial de las PYMEs mediante una revisión bibliográfica. | <i>Revista Científica en Ciencias Sociales</i>                            | Las estrategias administrativas enfocadas en la sostenibilidad generan beneficios futuros para la empresa. La sostenibilidad aporta a la innovación, el incremento de la calidad y la mejora en la atención del usuario.                                                                                                                                                                          |
| 6 | Pacheco<br>(2023).                  | Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022.                               | <i>Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar</i>                           | El sistema de control interno en las empresas sirve para gestionar los defectos por medio de la evaluación de riesgo y la retroalimentación. Además, favorece la elaboración de planes de gestión y la aplicación de estrategias clave.                                                                                                                                                           |
| 7 | Rodriguez<br>(2023).                | Sostenibilidad económica de las organizaciones cafecultoras a través de los costos de exportación.                    | <i>Revista de Climatología</i>                                            | El control de los costos de exportación es una estrategia para aumentar la sostenibilidad económica de la empresa. En el sector de transporte, el adecuado control de costos significa el éxito de la economía sostenible. Se trata de una estrategia para aumentar la competitividad y mejorar la gestión de políticas y programas que fomenten la sostenibilidad en los procesos de transporte. |

|    |                                       |                                                                                                                                                     |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | Linzan-Mendoza & Palma-Macías (2024). | Gestión contable y su relación con la supervivencia empresarial en Latinoamérica: Revisión sistemática de literatura científica, período 2019-2022. | <i>593 Digital Publisher</i>              | La contabilidad desempeña un rol relevante para la elaboración de estrategias empresariales. Asimismo, la toma de decisiones mejora cuando se incorpora la rentabilidad económica.                                                                                                                                                                                                                         |
| 9  | Ramírez-Torres (2023).                | Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica.                                            | <i>Innova Research Journal</i>            | En el ámbito administrativo, la flexibilidad organizacional se vincula con la innovación y la alta competitividad. Por ello, las empresas deben integrar prácticas que estimulen la creatividad y la motivación laboral; una de estas prácticas es la modernización de las políticas de trabajo. Estas últimas engloban los aumentos de salarios y la capacitación laboral para aumentar las competencias. |
| 10 | Pinto & Monsalve (2020).              | Modelos de toma de decisiones en las micro, pequeñas y medianas empresas del contexto colombiano: una revisión documental entre 2010 y 2015.        | <i>Revista Gestión y Desarrollo Libre</i> | Se establecen modelos de decisiones en pequeñas y medianas empresas, los cuales determinan el progreso de los empleados y la productividad de la compañía. Esto genera no solo que los empleados puedan afianzar conocimientos, sino que también puedan crear un criterio personal al momento de generar planes de acción.                                                                                 |
| 11 | Cevallos (2021).                      | Efectividad del Sistema de Gestión del Costo Como un Óptimo Empresarial.                                                                            | <i>Ciencias Administrativas</i>           | El sistema de gestión de costos (SGC) permite la realización y efectividad de toma de decisiones en la empresa. Esto se efectúa en la medida que el uso del SGC sea complementario con las estrategias administrativas.                                                                                                                                                                                    |

|    |                                |                                                                                                                         |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | Restrepo <i>et al.</i> (2020). | El control interno de los inventarios: su incidencia en la gestión financiera de Due Amici Pizzería.                    | <i>Revista Activos</i>                                    | La falta de políticas formales de inventario y control interno afecta la gestión financiera y rentabilidad. La dependencia del conocimiento empírico del administrador genera diversos problemas, como exceso de mercancía, ineficiencia laboral y pérdida de insumos. Se concluye que es esencial implementar un sistema documentado de control de inventarios para mejorar la planificación, supervisión y precisión de los estados financieros. |
| 13 | Imran <i>et al.</i> (2023).    | A grey decision-making trial and evaluation laboratory model for digital warehouse management in supply chain networks. | <i>Decision Analytics Journal</i>                         | Se destaca el papel fundamental de la gestión de la cadena de suministro. La integración de tecnologías, como los sistemas de gestión de almacenes, permite tomar decisiones en base a la satisfacción del cliente.                                                                                                                                                                                                                                |
| 14 | Avilés <i>et al.</i> (2022).   | El control interno contable como factor fundamental para la administración empresarial.                                 | <i>Alfa Publicaciones</i>                                 | Este estudio señala la falta de control interno administrativo y contable como un escenario en el cual se perjudica el procedimiento de la empresa. Se visualiza la contabilidad como un instrumento eficiente para elaborar estrategias administrativas, puesto que permite realizar una evaluación de las operaciones empresariales.                                                                                                             |
| 15 | Cumbicos <i>et al.</i> (2023). | La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas.                                     | <i>Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar</i> | El control interno contable garantiza la adquisición de información financiera que sirve para la evaluación de políticas y procedimientos de la directiva de la empresa. El auditor interno tiene el papel de evaluar y detectar defectos en los procesos de la compañía.                                                                                                                                                                          |

|    |                                           |                                                                                                                |                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16 | Candra<br><i>et al.</i><br>(2023).        | Strategic Management: Concept, Implementation, and Indicators of Success (Literature Review)                   | <i>Siber Journal of Advanced Multidisciplinary (SJAM)</i>                      | Se entiende la gestión estratégica como un proceso integrado que abarca la formulación, implementación y control de tácticas para alcanzar objetivos a largo plazo. A su vez, se argumenta que el éxito se mide mediante indicadores como el crecimiento en ventas, eficiencia operativa e innovación.                                                                                                                 |
| 17 | Jiménez-Rodas<br><i>et al.</i><br>(2020). | Evaluación del sistema de control interno del componente propiedad, planta y equipo en empresas hospitalarias. | <i>Revista Científica Dominio de las Ciencias</i>                              | La gestión de riesgos de una empresa es una estrategia administrativa que promueve la organización empresarial, y dota a la directiva de eficiencia y herramientas de control interno para evitar diferentes accidentes.                                                                                                                                                                                               |
| 18 | Hazem<br><i>et al.</i><br>(2024).         | Leveraging Artificial Intelligence for Strategic Business Decision-Making: Opportunities and Challenges.       | <i>International Journal of Academic Information Systems Research (IJAIRS)</i> | Se integran tecnologías a los procesos empresariales para optimizar la evaluación de datos, mejorar las tareas cotidianas y predecir las futuras tendencias del mercado. En la elaboración de estrategias, las tecnologías pueden mejorar las oportunidades de desarrollo y aplicación. La inteligencia artificial también funciona como una herramienta que brinda beneficios múltiples, como el análisis predictivo. |
| 19 | Fuertes<br><i>et al.</i><br>(2020).       | Conceptual Framework for Strategic Management: A Literature Review-Descriptive.                                | <i>Hindawi Journal of Engineering</i>                                          | Para la elaboración de estrategias administrativas es necesario analizar el entorno interno y externo a partir de instrumentos de evaluación. Esto favorece la incorporación de estrategias modernas que garanticen la sostenibilidad.                                                                                                                                                                                 |

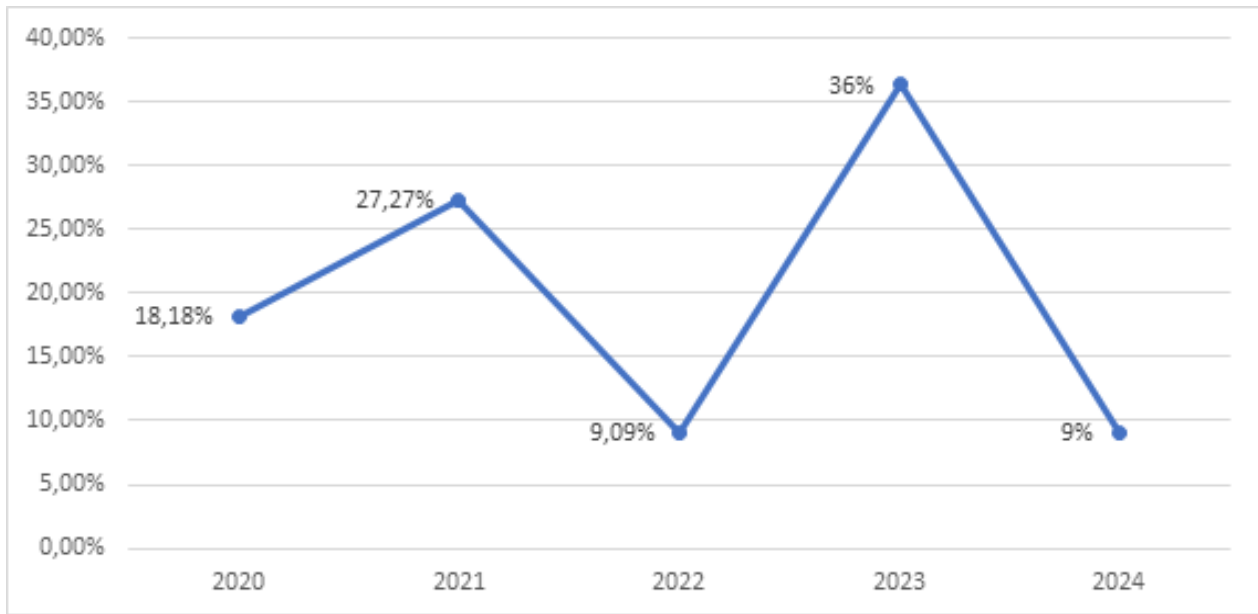
|    |                                    |                                                                                         |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20 | Chang<br><i>et al.</i><br>(2022).  | El control interno en la gestión administrativa contable y el desarrollo institucional. | <i>Centro Sur. Social Science Journal</i> | El control interno de la empresa otorga la visualización de carencias administrativas y de recursos. Estas carencias pueden solucionarse a partir de la disposición de la empresa de reestructurar inventarios, mejorar la capacidad logística y de recursos humanos, y también la optimización de la tecnología y servicio de internet.          |
| 21 | Sulich<br><i>et al.</i><br>(2021). | Management Styles and Decision-Making Pro-Ecological Strategy Approach.                 | <i>Sustainability</i>                     | Se visualiza que el estilo de gestión se relaciona con la toma de decisiones. Al mismo tiempo, las estrategias con enfoque en la sostenibilidad ambiental se presentan como procesos capaces de afianzar un equilibrio entre las exigencias del mundo actual y los valores y objetivos internos.                                                  |
| 22 | Tavera<br><i>et al.</i><br>(2021). | Business Intelligence: Business Evolution after Industry 4.0.                           | <i>Sustainability</i>                     | La inversión en tecnologías avanzadas, como la <i>big data</i> , supone una estrategia administrativa que mejora los procesos de la empresa en la elaboración de modelos de negocio. La integración constante de herramientas digitales favorece el crecimiento de la innovación, producción y amplitud de alternativas en la toma de decisiones. |

*Nota.* Elaboración propia.

En la Figura 2 se muestra la distribución porcentual de las publicaciones de los artículos seleccionados según los años de estudio. En 2020, se observa un 18.18 % de las publicaciones, seguido por un aumento en 2021, con un 27.27 %. En 2022, el porcentaje disminuye significativamente a 9.09 %, mien-

tras que en 2023 alcanza su punto más alto, con un 36.36 %. Finalmente, en 2024, vuelve a situarse en un 9.09 %, similar al nivel de 2022. Este comportamiento evidencia una variabilidad en la cantidad de publicaciones, con un claro incremento en 2023 como el año de mayor actividad.

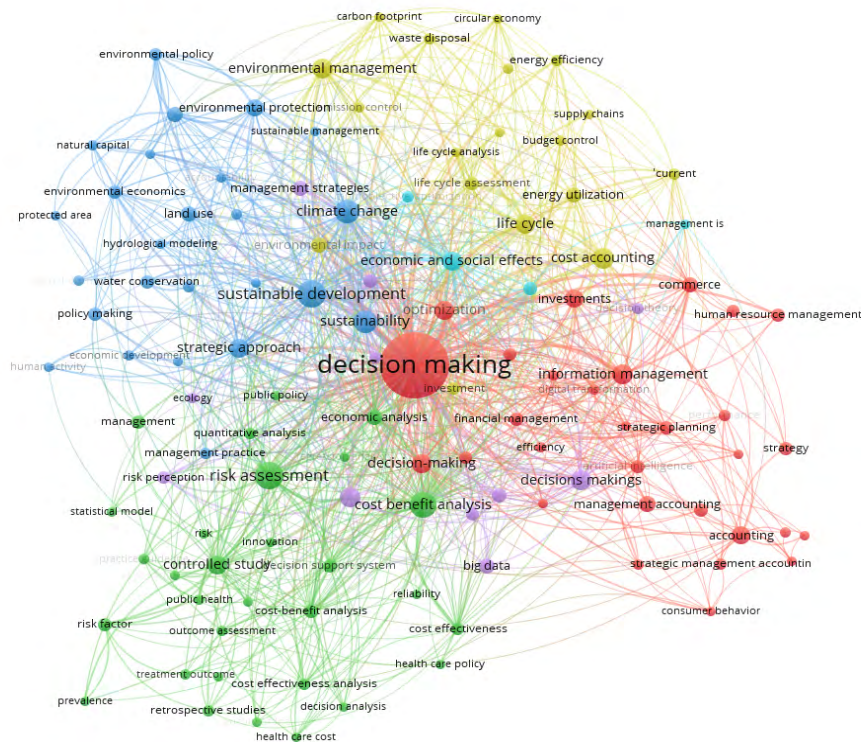
**Figura 2.** *Distribución porcentual de publicaciones de artículos seleccionados*



*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 3, generada con VOSviewer, y basada en la configuración de palabras clave en Scopus (accounting AND management AND strategies AND decision AND making), muestra la coocurrencia de términos clave utilizados en los estudios analizados. La palabra clave principal, “decision making”, se encuentra en el nodo central, y actúa como una conexión entre múltiples clústeres. En la zona verde, se observa una agrupación de términos como “risk assessment” y “cost benefit analysis”, que reflejan enfoques orientados al análisis y evaluación de riesgos. Por otra parte, la zona roja incluye términos como “information management”, “financial management”, además de variantes como “decision makings”, asociados a procesos de gestión de información y toma de decisiones estratégicas. La intensidad de los nodos y los vínculos en cada clúster muestran una alta interrelación temática, posicionando “decision making” como el eje principal que estructura las conexiones y contribuciones en este campo.

**Figura 3.** *Visualización de la coocurrencia de palabras clave*



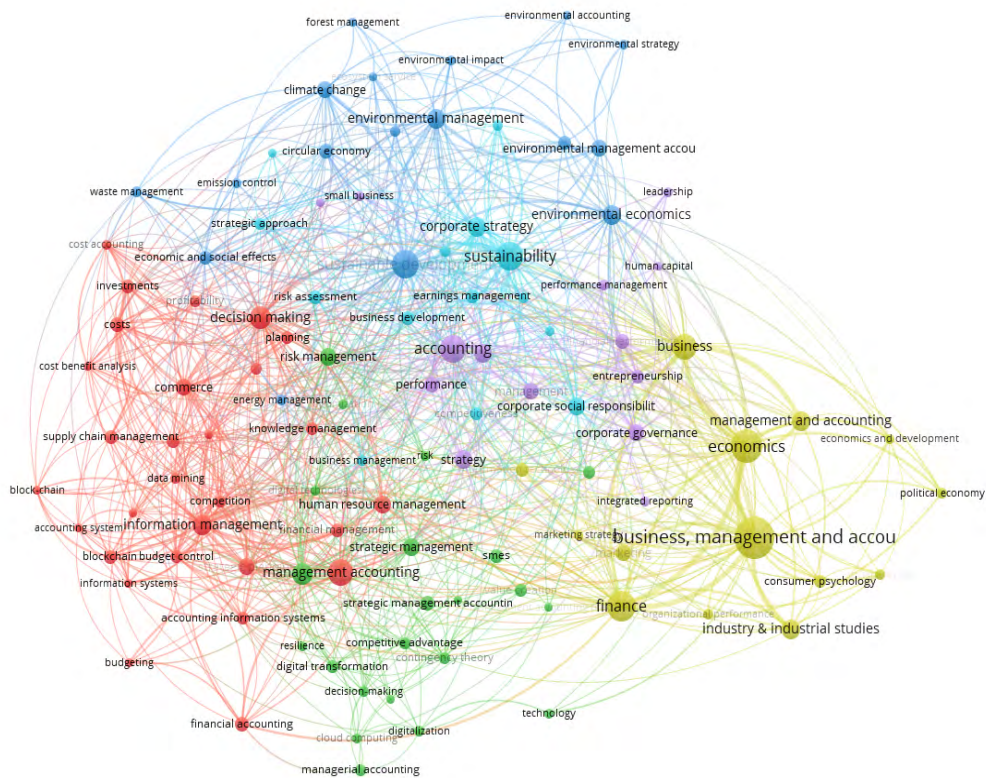
*Nota.* Elaboración propia.

La Figura 4, generada con VOSviewer, presenta una red de coocurrencia de palabras clave obtenidas de la base de datos Scopus (business AND strategies AND accounting AND management). La palabra clave principal fue “business, management and accounting”, que ocupa el nodo central de la red y establece conexiones significativas con varios clústeres secundarios.

En el clúster amarillo, destacan términos como “finance”, “industry & industrial studies” y “economics”, lo que evidencia su relevancia en estudios macroeconómicos y sectoriales. El clúster azul agrupa conceptos relacionados con la sostenibilidad y estrategias corporativas, como “sustainability”, “corporate strategy” y “environmental economics”. Por otro lado, en el clúster morado se resalta la interacción entre “accounting”, “performance” y “strategy”, lo cual refleja su importancia en la gestión empresarial.

Finalmente, el clúster rojo incluye términos como “management accounting”, “human resource management” y “decision making”, que destacan su enfoque en la gestión operativa y la toma de decisiones estratégicas.

**Figura 4.** Red de coocurrencia de palabras clave



*Nota.* Elaboración propia.

### 4.3. Discusión

A partir de los hallazgos obtenidos de los artículos seleccionados, se han podido identificar características, procedimientos y la incidencia de la gestión administrativa y contable en la elaboración de estrategias empresariales. Los controles internos de la gestión administrativa permiten que exista una planificación y organización en los procesos directivos (Pacheco, 2023). La aplicación de modelos para la toma de decisiones en empresas, cuyo propósito es satisfacer las expectativas del cliente, incorporan diferentes procesos, tanto modernos como tradicionales (Pinto & Monsalve, 2020).

Sulich *et al.* (2021) afirman que la multiplicidad de estilos de gestión incide positivamente en la toma de decisiones. Además, mencionan que existen cuatro estilos en la elaboración de estrategias administrativas: directivo, analítico, conceptual y conductual. Estos aumentan las probabilidades de solucionar problemas de diversas características. En la Tabla 4 se definen los estilos mencionados:

**Tabla 4.** *Estilos de gestión administrativa y liderazgo*

|                   |                                                                                                                        |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estilo directivo  | Se enfoca en la eficiencia, la flexibilidad y el control.                                                              |
| Estilo analítico  | Se basa en el escrutinio y el análisis de datos. Es recomendable para la aplicación en entornos complejos y dinámicos. |
| Estilo conceptual | Se orienta al pensamiento estratégico y creativo. Prioriza la innovación en la planificación estratégica.              |
| Estilo conductual | Se enfoca en la colaboración y participación conjunta, donde se fomente un ambiente de trabajo motivador.              |

*Nota.* Elaboración propia.

Estos estilos apoyan el trabajo en conjunto de la directiva para poder enmarcar una dirección en la empresa; no obstante, el establecimiento del liderazgo organizacional es un factor indispensable para promover mejoras continuas. Por ello, Candra *et al.* (2023) sugieren la elaboración de un manual de planificación estratégica, que sirva para facilitar el proceso de gestión de liderazgo estratégico y, a su vez, permita que el personal pueda priorizar y establecer la visión de la directiva de la empresa.

La falta de control interno afecta la gestión de recursos y crea obstáculos para que los empleados puedan elaborar estrategias relevantes. Las políticas internas pueden solucionar este problema, así como generar la optimización en el control de los procesos contables (Avilés *et al.*, 2022). El control interno contable funciona como un mecanismo que otorga seguridad dentro de una compañía; a su vez, la estructuración de políticas para esta gestión conlleva la evaluación de riesgos que pueden perjudicar los objetivos de la organización (Cumbicos *et al.*, 2023).

En tal sentido, la gestión estratégica implica la identificación de recursos, fortalezas, debilidades y factores externos como tendencias del mercado y, al mismo tiempo, regulaciones gubernamentales (Candra *et al.*, 2023). Los cambios en una empresa repercuten en la planificación estratégica, por lo tanto, la poca eficacia de los modelos de negocio establecidos puede ocasionar que la compañía muestre procesos deficientes, perjudicando así su posición en el mercado (Chang *et al.*, 2022).

Cabe señalar que las estrategias empresariales se dividen en tres tipos: corporativas, funcionales y operativas. Cada una de ellas sirve para la optimización de sistemas y el posicionamiento de la empresa dentro del mercado (Fuentes *et al.*, 2020). Estas se vinculan con la flexibilidad organizacional, la cual se relaciona con la innovación y el posicionamiento en el mercado competitivo (Ramírez-Torres, 2023).

Estos factores pueden verse complementados por la integración de tres elementos (actividad administrativa, capacidades internas y factores externos) que permiten una alta productividad (Ramírez-Torres, 2023). En este sentido, las estrategias administrativas deben ir orientadas a estos tres factores para mejorar el rendimiento de la empresa y establecer sostenibilidad en distintos procesos (transporte, políticas internas, economía, enfoques ambientales, entre otros) (Rodríguez, 2023).

La formulación de estrategias debe ir acompañada de la adaptabilidad continua, puesto que así se estimula la competitividad. Para ello, deben realizarse diagnósticos internos y externos para iniciar acciones correctivas e integrar análisis en las decisiones empresariales (Fuentes *et al.*, 2020). Para ello, los estados financieros deben ser evaluados por un auditor interno, que es el encargado de que el control interno se efectúe con resultados positivos para la empresa; esto significa el control eficiente de los movimientos comerciales y de recursos (Avilés *et al.*, 2022; Cevallos, 2021).

La gestión en materia tecnológica tiene un impacto positivo en las estrategias impartidas por las empresas. Esto se debe a la inversión para adquirir nueva tecnología que permita tomar decisiones complejas y estrategias innovadoras acordes a lo que exige el mercado actual (Tavera *et al.*, 2021). Por ejemplo, la inteligencia artificial sirve para acelerar el procesamiento de datos y efectuar planes según el análisis de grandes cantidades de información (Hazem *et al.*, 2024; Imran *et al.*, 2023).

Por este motivo, Díaz *et al.* (2023) señalan la necesidad de incluir políticas de inversión externa que brinden la oportunidad de adquirir tecnología apropiada para la toma de decisiones. Para adquirir mayor inversión y recursos,

la directiva de la empresa tiene la responsabilidad de elaborar planes a partir de la estabilidad financiera que les otorgan agentes externos. Candra *et al.* (2023) mencionan que la necesaria alineación entre la organización y los agentes externos que puedan generar una mejora dentro de la empresa, es provista por el liderazgo estratégico. Por ello, en el ámbito administrativo debe configurarse un enfoque claro, así como una visión de alcance que pueda afianzar una estructura de trabajo funcional en el tiempo.

Con respecto al ámbito financiero, para la gestión de costos es necesaria la implementación de sistemas como el ABC, que sirve para beneficiar a los directivos de las empresas en el control de los costos de producción. De esta forma, mejoran el ahorro del tiempo e incrementan el valor de los bienes elaborados (Vásquez *et al.*, 2021). A su vez, la gerencia financiera se vincula con la medición del desempeño, en la cual utilizan indicadores de desarrollo para monitorear los costos financieros integrales, los índices de rentabilidad y las políticas de dividendos (David *et al.*, 2021).

Para la creación de estrategias en este ámbito, se hace uso de herramientas de evaluación de desempeño para elaborar un balance de los resultados, observar mejoras y corregir errores (Fuertes *et al.*, 2020; Jiménez-Rodas *et al.*, 2020). Las decisiones estratégicas a partir de los indicadores financieros se han convertido en herramientas indispensables para la evaluación del desempeño; asimismo, sirven como planes organizacionales para dirigir los recursos económicos (Párraga *et al.*, 2021; Restrepo *et al.*, 2020).

Finalmente, en el ámbito contable, la gestión de datos opera de manera global en cuanto a informes de procedimientos internos y externos. Esto supone un registro funcional para tomar decisiones importantes en la organización, tanto para la directiva como para los empleados en particular (Linzan-Mendoza & Palma-Macías, 2024). Esto supone un trabajo en conjunto para elaborar estrategias como la diversificación de productos, que es una garantía mediante la cual se establece la sostenibilidad empresarial y la innovación de procesos empresariales (Barrueto & Marchena, 2024).

## **4.4. Conclusión**

Esta investigación ha sido realizada a partir de una revisión sistemática de la literatura. Se han analizado distintos estudios, tomando en cuenta sus aportes y contrastando sus hallazgos. A partir de este proceso, se concluye que las estrategias empresariales tienen una mejora sustancial en la medida en que se incorporan alternativas derivadas tanto de la gestión administrativa como de la gestión contable. Esto se observa mediante la evaluación de las virtudes y deficiencias de la empresa. En el ámbito financiero, estos registros sirven para implementar planes de acción que ayuden a organizar recursos propios, adquirir inversión externa y, en última instancia, generar cambios a nivel tecnológico.

Las estrategias derivadas de la gestión administrativa son importantes debido a la posibilidad de mejorar los procesos empresariales, por lo que es fundamental el liderazgo organizacional. Esto último se estimula a partir de la capacitación efectiva de empleados, lo cual mejora la productividad y la elección de una directiva eficiente para alcanzar resultados positivos. Asimismo, la visión y la motivación son factores indispensables para que los empleados puedan buscar mejores alternativas de solución.

## **CAPÍTULO V**

### **SISTEMA DE GESTIÓN CONTABLE EN EL ÁMBITO CORPORATIVO**

La contabilidad y la administración son pilares fundamentales en el desarrollo y sostenibilidad de las empresas. Ambas disciplinas, a través de sus respectivos roles, contribuyen a la formulación de estrategias que permiten a las organizaciones adaptarse a los cambios del mercado, gestionar recursos de manera eficiente y alcanzar sus objetivos a largo plazo. Este capítulo explora cómo la contabilidad y la administración se entrelazan para diseñar y ejecutar estrategias empresariales que aseguren la competitividad y crecimiento de las empresas en un entorno económico en constante transformación.

La función de la contabilidad trasciende la simple contabilización de transacciones. El sistema de gestión contable no solo permite llevar un registro detallado de los movimientos financieros, sino que también contribuye a la toma de decisiones estratégicas, ya que proporciona información precisa y confiable sobre la situación económica de la empresa. En este sentido, el control de los recursos y la planificación financiera son esenciales para el éxito empresarial, y la contabilidad juega un papel decisivo en el proceso.

La gestión contable empresarial no solo se basa en los procedimientos y registros contables, sino también en la correcta interpretación y análisis de los datos. La importancia de gestionar adecuadamente los recursos financieros, a través de una correcta planificación y ejecución de las estrategias contables, puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa. Las etapas de la gestión contable, así como la aplicación de diferentes tipos de contabilidad, contribuyen a una administración efectiva, pues optimiza el uso de los recursos y facilita la toma de decisiones oportunas.

Asimismo, la operación contable, al estar íntimamente relacionada con la rentabilidad corporativa, influye directamente en la sostenibilidad a largo

plazo de las empresas. Un sistema de control interno contable sólido y bien ejecutado no solo asegura la confiabilidad financiera, sino que además protege a la organización contra riesgos, fraudes y malas prácticas. De esta manera, la contabilidad se presenta como un instrumento indispensable para generar confianza entre los inversionistas y los empleados, consolidando una base sólida para el desarrollo y expansión empresarial.

## **5.1. Cuestiones generales sobre la gestión contable**

La gestión contable abarca un conjunto de acciones integrales destinadas a registrar, supervisar, evaluar e interpretar las operaciones financieras de una organización. Este proceso tiene como propósito garantizar una administración eficaz de los recursos económicos, cumplir con las disposiciones legales vigentes y proporcionar información confiable que respalde la toma de decisiones estratégicas. Además, fomenta la transparencia financiera, facilita el monitoreo de costos, permite medir la rentabilidad y solvencia de la empresa, y constituye una base sólida para la planificación y el cumplimiento de las obligaciones fiscales y contables (Abolacio, 2023).

En adición a lo anterior, dicha gestión desempeña un rol esencial, ya que destaca capacidades empresariales clave que permiten alcanzar un equilibrio entre los aspectos económico, social y ambiental dentro de las organizaciones. Esto, a su vez, fomenta estrategias orientadas al desarrollo sostenible y a la responsabilidad empresarial en el largo plazo (Iza, 2021).

Por otro lado, implica el uso, análisis e interpretación de los datos provenientes de la contabilidad financiera. Esta información no solo respalda la toma de decisiones en diferentes horizontes temporales (corto, mediano y largo plazo), sino que también orienta su aplicación hacia aquellos actores con capacidad de decisión en la empresa, mejorando significativamente el proceso de toma de decisiones mediante el uso eficiente de los datos contables (Guzmán *et al.*, 2020).

### **5.1.1. Importancia de la gestión contable empresarial**

En la actualidad, la gestión contable desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de las empresas, ya que se basa en la aplicación de técnicas destinadas a recolectar, analizar, supervisar y registrar las operaciones relacionadas con los ingresos y gastos. Esto permite obtener un panorama claro de la situación financiera del negocio, lo que resulta crucial para su adecuado desempeño y toma de decisiones estratégicas (Sánchez-Párraga & Zambrano-Intriago, 2023).

Dentro del desarrollo empresarial, la gestión contable se considera un elemento esencial que facilita la implementación de procesos de innovación, el impulso del crecimiento, la consolidación de una buena reputación y la proyección de una imagen corporativa sólida y positiva. Adicionalmente, contribuye a generar confianza entre los diferentes grupos de interés, fortaleciendo las relaciones comerciales y estratégicas de la empresa, lo que impacta positivamente en su sostenibilidad a largo plazo (Panchi-Mayo & Armas-Heredia, 2022).

Por otro lado, la gestión contable resulta indispensable para dar seguimiento a todas las transacciones realizadas por una empresa. A través de este seguimiento, es posible determinar los resultados financieros dentro de un periodo específico, lo cual contribuye al análisis y planificación estratégica de las operaciones. En este sentido, la gestión contable se configura como el conjunto de acciones que permiten a las entidades u organizaciones desarrollar sus actividades de manera eficiente y ordenada, alineando sus procesos internos con las metas establecidas (Elizalde, 2019).

En suma, la gestión contable empresarial no solo se centra en garantizar el cumplimiento de las normativas financieras, sino también en apoyar el desarrollo sostenible de la empresa, ya que brinda información confiable y oportuna para la toma de decisiones. Asimismo, su impacto se extiende al fortalecimiento de la estructura organizacional, pues promueve tanto la estabilidad como el crecimiento continuo en un entorno competitivo y en constante cambio (Abolacio, 2023).

### 5.1.2. Etapas de la gestión contable

De acuerdo con Universidad Internacional de La Rioja [UNIR] (2022), la contabilidad de una empresa se organiza en ciclos, los mismos que corresponden a períodos específicos de tiempo, durante los cuales se registran todas las transacciones realizadas. Asimismo, el ciclo contable generalmente cubre un año, aunque también puede ser trimestral o semestral; en este se registran cronológicamente las operaciones en el libro diario, con el fin de generar información fiable para preparar los estados financieros y evaluar el rendimiento de la empresa. En este sentido, tal proceso incluye varias etapas que aseguran un registro adecuado de las actividades y la correcta elaboración de los informes financieros.

#### *a. Apertura contable*

Al inicio de un nuevo ejercicio, se realiza un balance inicial de la situación financiera, considerando los resultados obtenidos en el periodo anterior. En este momento, se procede a la apertura de la contabilidad correspondiente al nuevo ciclo, tanto en el libro diario como en el mayor, registrando todo el inventario disponible para la empresa.

#### *b. Movimiento*

Durante esta fase, se lleva a cabo el registro de todas las transacciones que forman parte de las actividades empresariales en el libro diario. Para ello, es fundamental identificar los hechos contables, es decir, aquellos eventos que deben ser registrados, tales como las ventas de mercancías, las compras de suministros o las aportaciones de capital. En definitiva, cualquier operación que tenga impacto en la empresa debe ser debidamente registrada. Para respaldar estas operaciones, es necesario contar con los documentos pertinentes (como albaranes o facturas), los cuales serán registrados en el libro diario.

#### *c. Cierre contable*

Al concluir el ciclo contable, al final del año, todas las operaciones realizadas durante ese periodo se transfieren al libro mayor. A continuación, se efectúan los ajustes necesarios, tales como amortizaciones, depreciaciones, reclasificación de cuentas, conciliación de las cuentas bancarias y el cálculo del

resultado. Finalmente, se procede al cierre de la contabilidad con el fin de elaborar los estados financieros correspondientes.

En resumen, el ciclo contable facilita un seguimiento exhaustivo de las operaciones de la empresa, lo cual permite verificar si los indicadores financieros y patrimoniales se mantienen alineados con los objetivos establecidos. Tener un dominio adecuado de conceptos relacionados con contabilidad, finanzas, fiscalidad y gestión empresarial es fundamental para monitorear los parámetros que reflejan la salud económica de la organización, lo que, a su vez, permite tomar decisiones oportunas y bien (UNIR, 2022).

### **5.1.3. Tipos de contabilidad**

De acuerdo con Abolacio (2023), la contabilidad es una disciplina fundamental en la gestión empresarial, ya que permite registrar, clasificar y analizar todas las operaciones económicas realizadas por una organización. Existen diversos tipos de contabilidad, que se aplican según las necesidades específicas de cada entidad, como la contabilidad financiera, de gestión, fiscal, de costos, entre otras. Cada una de ellas juega un papel crucial en el seguimiento y control de la salud económica y operativa de la empresa.

#### *a. Contabilidad financiera*

Es la más importante porque proporciona una visión global de la situación económica y financiera de la empresa. Los estados financieros derivados de la contabilidad financiera son cruciales tanto para los directivos y accionistas, como para entidades externas, por ejemplo, inversores y autoridades fiscales. Asimismo, es esencial para la transparencia y la toma de decisiones estratégicas.

#### *b. Contabilidad de gestión o administrativa*

Clave para las decisiones internas empresariales. Asimismo, permite a los gerentes controlar los costos, planificar presupuestos, establecer precios y tomar decisiones operativas que afectan directamente a la eficiencia y rentabilidad del negocio. Sin esta contabilidad, las empresas tendrán dificultades para optimizar sus recursos y procesos.

### *c. Contabilidad fiscal*

Es esencial para cumplir con las obligaciones tributarias de la empresa. Garantiza que la empresa esté al día con los impuestos y otras contribuciones fiscales, de manera que evite sanciones y problemas legales. Esta contabilidad también influye en la toma de decisiones, ya que la planificación fiscal adecuada puede resultar en ahorros significativos.

### *d. Contabilidad de costos*

Fundamental para las empresas que producen bienes o servicios, ya que permite conocer con precisión el costo de producción y, por ende, establecer precios competitivos y obtener márgenes de ganancia adecuados. También ayuda a identificar áreas de ineficiencia y a implementar estrategias de reducción de costos.

## **5.2. Operación contable y su impacto en la rentabilidad corporativa**

La rentabilidad se puede entender como la proporción entre el beneficio generado y los recursos empleados para alcanzarlo. Estos recursos están vinculados con el capital utilizado, ya sea de tipo financiero o económico. Es decir, la rentabilidad mide la eficacia con la que una empresa utiliza sus medios para generar resultados, tomando en cuenta el impacto del capital invertido en el proceso (Caminos *et al.*, 2024).

Las operaciones contables son fundamentales para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, ya que permiten registrar y clasificar todas las transacciones que ocurren a lo largo del ciclo operativo. Cada movimiento, desde la venta de productos hasta la adquisición de recursos, afecta directamente los estados financieros, lo que implica una repercusión en la rentabilidad de la empresa. Es vital, por ello, llevar un control adecuado de estos procesos para obtener una visión clara de los resultados y evitar desajustes financieros (Prieto, 2014).

Así, una correcta gestión de las operaciones contables permite identificar áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia operativa y optimizar el uso de

recursos. Cuando los registros contables reflejan con precisión los costos y los ingresos, la empresa puede ajustar sus estrategias y reducir los gastos innecesarios. Este enfoque no solo mejora la rentabilidad, sino que también facilita la toma de decisiones informadas, que a largo plazo contribuyen a una mejor posición en el mercado (Caminos *et al.*, 2024).

Por otro lado, las decisiones contables que no se gestionan adecuadamente pueden tener un impacto negativo en la rentabilidad corporativa. Errores en la contabilización de ingresos o gastos, o en la valoración de inventarios, pueden llevar a una sobreestimación de los beneficios o una subestimación de los costos, distorsionando la verdadera situación financiera de la empresa. Por lo tanto, es crucial que los responsables de la contabilidad mantengan un seguimiento constante y realicen los ajustes necesarios para garantizar que los datos sean fieles y reflejen con exactitud el desempeño económico de la organización (Prieto, 2014).

### **5.3. Control interno contable para generar confiabilidad financiera**

La información financiera, emitida por la administración de una entidad, es clave para conocer su situación económica. Para que esta información sea útil y confiable, debe elaborarse bajo condiciones de certeza. La confiabilidad se logra cuando la administración establece políticas y procedimientos de control interno, y a su vez garantiza su cumplimiento. En este contexto, el control interno es crucial, ya que influye directamente en la calidad de la información financiera. Al estar ligado al flujo operativo, asegura que los datos sean relevantes, verídicos y comparables; esto permite a los usuarios tomar decisiones informadas y oportunas (Martín & Mancilla, 2010).

En este sentido, el éxito de una empresa está estrechamente relacionado con la calidad del control sobre los recursos disponibles y la fiabilidad de la información económica que maneja. Por ello, es fundamental reconocer la relevancia del departamento contable, cuya función es esencial para el presente y el futuro de la organización. Un adecuado manejo de esta área administrativa contribuye directamente al rendimiento global de la empresa (Sotomayor-Sánchez *et al.*, 2020).

Además, la administración debe demostrar un compromiso con el cumplimiento del control interno establecido y ejercer una supervisión constante y rigurosa de su implementación. Si bien la administración puede establecer políticas de control, si no vigila su cumplimiento, estaría favoreciendo la falta de respeto hacia las normativas internas, lo que podría comprometer la integridad de la información financiera. En última instancia, es la administración la responsable exclusiva de la precisión y fiabilidad de dicha información, y su papel es esencial para garantizar la transparencia y confianza en los datos financieros de la organización (Martín & Mancilla, 2010).

Asimismo, el cumplimiento riguroso de los componentes del control interno, junto con la ejecución de actividades legales, asegura que la información generada sea completamente confiable. Este aspecto destaca la importancia de que las empresas gestionen de manera eficiente sus departamentos administrativos, responsables de la elaboración de la información financiera (Serrano *et al.*, 2017).

Por otro lado, este enfoque contribuye a mejorar la competitividad empresarial, al permitir a las organizaciones adaptarse en forma rápida a los cambios constantes, como los ocurridos durante emergencias sanitarias. De esta manera, las empresas pueden mostrar una gran flexibilidad y capacidad de respuesta en mercados dinámicos (Sotomayor-Sánchez *et al.*, 2020).

En conclusión, el control interno contable no solo es fundamental para generar información financiera confiable, sino que también es un factor determinante para el éxito y la competitividad empresarial. Al garantizar que los recursos sean gestionados adecuadamente y que la información financiera sea precisa, las empresas pueden tomar decisiones estratégicas más efectivas. Además, este control contribuye a la adaptación y flexibilidad organizacional frente a cambios y desafíos externos, consolidando así la estabilidad y crecimiento a largo plazo de la entidad (Abolacio, 2023).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, N., Krishnan, S., Zakaria, M., & Morris, G. (2022). Strategic management accounting practices in business: A systematic review of the literature and future research directions. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2093488>
- Abolacio, M. (2023). *Gestión contable y gestión administrativa para auditoría*. IC Editorial. <https://acortar.link/CpAIN8>
- Acosta-Véliz, M., & Jiménez-Cercado, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(5), 115-131. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.218>
- Al-Hashimy, H. (2022). A review of accounting manipulation and detection: technique and prevention methods. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 11(10), 82-89. <https://doi.org/10.35629/8028-11108289>
- Álvarez, K., Martínez, G., & García, A. (2021). La importancia del control interno en el área de ingresos de una empresa comercial. *Publicaciones e Investigación*, 15(1), 1-11. <https://doi.org/10.22490/25394088.4692>
- Arregui-Valdivieso, V., Rivadeneira-Pacheco, J., Avilés-Almeida, P., & Medrano-Freire, E. (2024). Desarrollo profesional y formación continua en la educación: Estrategias efectivas para potenciar el rendimiento del personal académico. *MQRInvestigar*, 8(1), 5343-5363. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.1.2024.5343-5363>
- Arroyo, N., Guzmán, F., & Hurtado, E. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 1-11. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>
- Avilés, P., Rodas, F., & Molina, C. (2022). El control interno contable como factor fundamental para la administración empresarial. *Alfa Publicaciones*, 4(1.1), 42-55. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.139>
- Azizi, R., Atlas, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6). [10.1016/j.heliyon.2021.e07233](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233)
- Bardon, T., & Josserand, E. (2018). Management innovations from a foucauldian perspective: Time to take action. *Management*, 21(4), 1244-1263. <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/3792>

- Barragán, C., García, J., & Medina, N. (2022). Análisis de la calidad del servicio en IES a través del modelo SERVQUAL. *RECAI. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 11(30), 1-11. 10.36677/recai.v11i30.16822
- Barrueto, M., & Marchena, O. (2024). Impacto de los costos estratégicos en la sostenibilidad empresarial de las PYMEs mediante una revisión bibliográfica. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 6, 1-11. <https://doi.org/10.53732/rcc-sociales/e601120>
- Beau, P. (2019). Un nouveau gestionnaire: le “responsable du bonheur.” *Gestion*, 44(2), 34-37. <https://doi.org/10.3917/riges.442.0034>
- Bejarano, J. (2021). Modelo de gestión empresarial en la dinamización de las MYPEs de confecciones de un parque industrial. *Revista Muro de la Investigación*, 6(2), 1-23. <https://doi.org/10.17162/rmi.v6i2.1637>
- Berlanga, K., Berlanga, J., Barrios, S., & Altamirano, R. (2021). La empresa: su evolución forzada y el impacto en la gestión causados por la nueva normalidad. *TECTZAPIC: Revista Académico-Científica*, 7(1), 39-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8507630>
- Brito-Martínez, F. (2024). La gestión del talento humano y su relación con las finanzas empresariales. *Polo del Conocimiento*, 9(7), 1937-1951. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/7609/pdf>
- Bucheli, N., Cedeño, B., & Domínguez, J. (2023). Liderazgo empresarial y cultura organizacional de las microempresas familiares: una aproximación teórica. *Polo del Conocimiento*, 8(1), 81-97. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i11.4845>
- Cabello, A., Ortiz, E., & Sosa, M. (2021). Creciente importancia de los BRICS en la gobernanza financiera y economía globales. *Oikos Polis*, 6(1), 134-184. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-22502021000100134](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502021000100134)
- Cabezas-Ramos, C., & Brito-Aguilar, J. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento*, 6(11), 742-761. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3296/7329>
- Caminos, W., Guerrero, K., & Freire, J. (2024). Importancia de la contabilidad financiera en la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 250-275. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1585>

- Candra, P., Ali, H., Nyoman, N., & Widyastuti, T. (2023). Strategic Management: concept, implementation, and indicators of success (Literature review). *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(2), 44-54. <https://doi.org/10.38035/sjam.v1i2.21>
- Carrasco, Y., Mendoza, N., López, Y., Mori, R., & Alvarado, J. (2021). La competitividad empresarial en las pymes: retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 557-564. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2266>
- Carrillo, Á., Galarza, S., & Tipán, L. (2022). Claves de las finanzas empresariales. *Revista de Investigación en Modelos Financieros*, 2, 34-59. <https://acortar.link/zI6ikZ>
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2022). Nuevas estrategias de gestión corporativa: la cultura visual como elemento de la comunicación interna y la felicidad laboral. *Methaodos. Revista de Ciencias Sociales*, 10(2), 379-392. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v10i2.605>
- Castro-Quelal, L., Herrera-Tapia, E., & Castro-Quelal, D. (2024). Modelos de negocios circulares: Hacia una economía sostenible en el sector emprendedor. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(1), 122-148. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n1/84>
- Castro, A., Torres, J., & Pérez, C. (2022). Una aproximación al diseño de espacios de marca como estrategia diferenciadora. *Revista Internacional de Principios y Prácticas del Diseño*, 4(1), 63-75. <https://doi.org/10.18848/2641-4406/CGP/v04i01/63-75>
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral: Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Cedeño-Ávila, G., Yungán-Cazar, J., & Moscoso-García, I. (2022). Importancia de la auditoría de control interno en la gestión empresarial. *Polo del Conocimiento*, 7(6), 199-215. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4069>
- Cevallos, M. (2021). Efectividad del sistema de gestión del costo como un óptimo empresarial. *Ciencias Administrativas*, 17, 1-11. <https://doi.org/10.24215/23143738e071>
- Chang, F., Ortega, R., & Moncayo, O. (2022). El control interno en la gestión administrativa contable y el desarrollo institucional. *Centro Sur*, 4(3), 1-13. <https://www.centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/270>

CTPBG. (2019). *El control interno desde la perspectiva COSO - su aplicación y evaluación en las EFS*. Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza. <https://acortar.link/3ulxrS>

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC. <https://acortar.link/8Ou7sx>

Cumbicos, H., Señalín, L., & Tapia, N. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1635-1647. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.6981](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981)

D'Almeida, N., & Libaert, T. (2018). *La communication interne des entreprises*. Dunod. <https://shs.cairn.info/la-communication-interne-des-entreprises--9782100774845?lang=fr>

David, D., Burbano, J., & Pantoja, C. (2021). La gestión financiera en las empresas del sector agrícola, una revisión de literatura. *Aglala*, 12(1), 321-334. <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/2262>

De la Torre, M. (2018). Gestión del riesgo organizacional de fraude y el rol de auditoría interna. *Contabilidad y Negocios*, 13(25), 57-69. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201801.004>

De Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2), 124-141. <https://doi.org/10.1108/JO-EPP-10-2017-0080>

Delgado, M. (2024). Modelos de gestión de la innovación: conceptos, enfoques, normas y tendencias. *Ingeniería Industrial*, 45(1), 1-10. <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1258>

Díaz-Avelino, J., Casanova-Villalba, C., Carrillo-Barragán, C., Cueva-Jiménez, M., Herrera-Sánchez, M., & Zambrano-Muñoz, C. (2024). *Integrando IA en los nuevos paradigmas de las ciencias económicas y gestión empresarial*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.1.78>

Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>

Díaz, H. (2021). El control interno como herramienta indispensable para la gestión de riesgos operativos en la UCI. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 2(4), 48-60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5810694>

- Diáz, N., Eslava, R., & Gómez, E. (2023). Gestión del capital de trabajo y rentabilidad en empresas del sector manufactura colombiano. *International Journal of Professional Business Review*, 8(9), 1-13. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.3755>
- Durán, J., Rojas, H., & Arguello, V. (2023). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en las empresas ecuatorianas. *Dominio De Las Ciencias*, 9(3), 2243-2252. <https://doi.org/10.23857/dc.v9i3.3554>
- Duran, R., Duran, J., Duran, N., & Seijo, C. (2024). Liderazgo empresarial como fundamento de los equipos de alto desempeño: un análisis desde de los indicadores de gestión para lograr la mejora del proceso organizacional. *Revista Científica Ideas y Tendencias Socioeconómicas*, 1(2), 178-203. <https://revistas.utch.edu.co/ojs/index.php/tendensocieco/article/view/875>
- Elgen. (2024). *Administración comercial*. Escuela Latinoamericana de Gestión y Negocios. <https://elgen.edu.pe/administracion-comercial/>
- Elizalde-Marín, L. (2018). Control interno desde el enfoque contemporáneo (modelo coso y coco). *Contribuciones a La Economía*, 1-13. <https://www.eu-med.net/rev/ce/2018/4/control-interno-contemporaneo.html>
- Elizalde, L. (2019). El proceso contable según las normas internacionales de información financiera. *Ciencia Digital*, 3(3.3), 254-273. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i3.3.813>
- ESAN. (2018). ¿Qué modelo organizacional le conviene a tu empresa? Escuela de Administración de Negocios. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-modelo-organizacional-le-conviene-a-tu-empresa>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 1-16. <https://doi.org/10.3390/joit-mc8030163>
- Fernández, D. (2021). Gestión administrativa y desempeño laboral en una entidad educativa de Arequipa en la coyuntura de COVID-19. *Economía & Negocios: Revista de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial*, 3(1), 47-62. [10.33326/27086062.2021.1.1041](https://doi.org/10.33326/27086062.2021.1.1041)
- Figuerola-Soledispa, M., Parrales-Reyes, J., & Peña-Ponce, D. (2022). Micro empresas en la gestión de innovación. *Revista Científica FIPCAEC*, 7(1), 697-710. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/544>

Flores, N. (2023). *Gestión empresarial: qué es y 8 claves para ejecutarla efectivamente*. Tecnológico de Monterrey. <https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/gestion-empresarial-8-claves-para-ejecutarla-efectivamente#:~:text=Liderazgo o dirección,gestión empresarial efectiva y exitosa>.

Flores, P., & Beltrón, R. (2022). El liderazgo empresarial para desarrollar las relaciones interpersonales de los empleados de CNEL en Manabí. *Visionario Digital*, 6(3), 79-96. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i3.2195>

Fonseca, O. (2013). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Oswaldo Fonseca Luna. <https://acortar.link/CI57uY>

Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: A literature review—descriptive. *Hindawi Journal of Engineering*, 1, 1-21. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>

García-Jiménez, A., Aguilar-Morales, N., Hernández-Triano, L., & Lancaster-Díaz, E. (2021). La inteligencia de negocios: herramienta clave para el uso de la información y la toma de decisiones empresariales. *Revista De Investigaciones Universidad del Quindío*, 33(1), 132-139. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol33n1.514>

García, J., Carrizo, R., & Mena, T. (2019). El control interno como herramienta para la prevención del fraude. *Revista FAECO Sapiens*, 2(2), 111-117. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/221970026/index.html>

García, J., Castro, Y., & Ramírez, C. (2024). Liderazgo empresarial: Evolución, modelos y retos futuros. *IDEA Construcción Y Madera*, 6, 96-104. <https://revistas.sena.edu.co/index.php/idea/article/view/6922>

Gaspar, M. M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, 6(8), 318-329.

Gómez, A., & Yoza, N. (2024). Gestión administrativa y el desempeño laboral en la unidad de administración del talento humano, UNESUM. *Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 413-422. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>

Gómez, J. (2021). Peter Drucker y la comprensión actual de la empresa. *Nuevas Tendencias*, 105, 3-6. <https://doi.org/10.15581/022.41521>

González-Vázquez, K., Román-Cortez, K., & Bermeo-Fuentes, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad laboral en la empresa privada. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 1175-1185. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i3.2047>

Guatzozón, M., Canto, A., & Pereyra, A. (2024). Calidad en el servicio en micronegocios del sector artesanal de madera en una comisaría de Mérida, México. *Revista Ingeniare*, 28(1), 120-132. <https://ingeniare.uta.cl/index.php/ingeniare/article/view/1035%0A>

Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Soto-Acosta, P. (2024). Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: a literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 507-547. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00800-x>

Guerrero, P., González, M., & Maldonado, J. (2020). Gestión del talento humano en industrias manufactureras de Cuenca-Ecuador. *Boletín de Coyuntura*, 27, 17-26. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.27.2020.1015>

Guzmán, V., Oropeza, M., & Martín, A. (2020). *La gestión contable, una herramienta para el justo cumplimiento de la obligación tributaria y el control financiero en las pymes de Aguascalientes*. Universidad de Aguascalientes. <https://www.aeca1.org/xixcongresoaecca/cd/102d.pdf>

Han, H., Shiwakoti, R., Jarvis, R., Mordi, C., & Botchie, D. (2023). Accounting and auditing with blockchain technology and artificial Intelligence: A literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, 48, 100598. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100598>

Hazem, M., Alnajjar, M., Ayyad, M., Al-Nakhal, M., Abunasser, B., & Abu-Naser, S. (2024). Leveraging artificial intelligence for strategic business decision-making: Opportunities and challenges. *International Journal of Academic Information Systems Research (IJAIRS)*, 8(8), 16-23. <https://philarchive.org/rec/HAMLAI>

Herrera-Sánchez, M. (2021). Estrategias de gestión administrativa para el desarrollo sostenible de emprendimientos en La Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 56-69. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/42>

Imran, S., Khan, S., Ahsan, S., & Ahmed, S. (2023). A grey decision-making trial and evaluation laboratory model for digital warehouse management in supply chain networks. *Decision Analytics Journal*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100293>

Isaza, A. (2018). *Control interno y sistema de gestión de calidad: Guía para su implantación en empresas públicas y privadas*. Ediciones de la U. <https://acortar.link/MPbdot>

Iza, K. (2021). La gestión contable como elemento determinante en el desarrollo sostenible de las Mipymes. *Conciencia Digital*, 4(4.1), 39-49. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i4.1.1923>

- Izquierdo, J., & Anastacio, C. (2021). Calidad de servicio en instituciones privadas y públicas: Revisión sistemática. *TZHOECOEN*, 13(2), 84-93. <https://doi.org/10.26495/tzh.v13i2.2002>
- Izquierdo, J., Jiménez, R., Castro, G., & Ramos, E. (2023). Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020 - 2022: una revisión sistemática. *Avances*, 25(2), 271-291. <https://www.ecosdemantua.cu/index.php/publicaciones/article/view/764>
- Jejen, L. (2021). La importancia de la calidad y el servicio. *Revista Neuronum*, 7(3), 37-41. <https://eduneuro.com/revista/index.php/revistanuronum/article/view/335>
- Jiménez-Rodas, E., Narváez-Zurita, C., Mireya-Magdalena, T., & Erazo-Álvarez, J. (2020). Evaluación del sistema de control interno del componente propiedad, planta y equipo en empresas hospitalarias. *Dominio de Las Ciencias*, 6(1), 526-551. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i1.1159>
- Jiménez, J. (2021). Elementos de gestión de la innovación y marketing para la competitividad del sector metalmecánico Manizales. *Universidad de Manizales*, 1-48. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/5545>
- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista Enfoques*, 4(16), 272-283. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- Kahale, L., Elkhoury, R., El Mikati, I., Pardo-Hernandez, H., Khamis, A., Schünemann, H., Haddaway, N., & Akl, E. (2021). Tailored PRISMA 2020 flow diagrams for living systematic reviews: a methodological survey and a proposal. *F1000Research*, 10(192). <https://doi.org/10.12688/f1000research.51723.3>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Linzan-Mendoza, N., & Palma-Macías, G. (2024). Gestión contable y su relación con la supervivencia empresarial en Latinoamérica: Revisión sistemática de literatura científica, período 2019-2022. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2), 428-438. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2321>
- Lopes, I., Cuesta, A., Neumann, G., Günzel, M., Marrero, S., Noya, L., Martínez, E., Cruz, A., Machado, D., & Diaz, D. (2021). La transformación del talento humano en el marco de la Industria 4.0. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 2(2), 118-133. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/389/3892450008/index.html>

- Martín, V., & Mancilla, M. (2010). Control en la administración para una información financiera confiable. *Contabilidad y Negocios: Revista Del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 5(9), 76-84. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201001.003>
- Méndez, H. (2011). *Auditoría. Grado superior*. McGraw-Hill Interamericana de España. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448178971.pdf>
- Menéndez-Sánchez, C., Ruiz-Cedeño, A., & Macías-Zambrano, N. (2021). Diagnóstico de la gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo organizacional. *Polo del Conocimiento*, 6(10), 693-704. <https://mail.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3233/7170>
- Miquel, S., & Aced, C. (2019). El perfil de los responsables de comunicación interna en España. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 6(11), 99-118. <https://doi.org/10.24137/raeic.6.11.7>
- Mora, Z. (2022). Gestión administrativa, habilidades gerenciales y desempeño laboral en Ugel, región Lima provincias. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 665-681. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2613](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2613)
- Moreira, M., Carrera, M., Rodríguez, W., Rivas, G., & Noriega, S. (2022). Importancia del control interno en las PYMEs. *Brazilian Journal of Business*, 4(2), 682-688. <https://doi.org/10.34140/bjbv4n2-006>
- Moumtzidis, I., Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2022). Digital transformation strategies enabled by internet of things and big data analytics: The use-case of telecommunication companies in Greece. *Information*, 13(4), 196. <https://doi.org/10.3390/info13040196>
- Nel, P., Jiménez, W., & Buitrago, J. (2022). Las teorías de la competitividad: Una síntesis. *Revista Republicana*, 31(1), 119-144. <https://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/revistarepublicana/article/view/780>
- Noboa, M., Guerrero, S., Estrella, I., & Pinos, H. (2020). Lenguaje motivacional como estrategia de validación para la toma de decisión en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 648-665. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32407>
- Nomadia. (2023). *Tipos de estrategias comerciales: beneficios y ejemplos*. Nomadia. <https://www.nomadia-group.com/es/recursos/blog/tipos-de-estrategias-comerciales-beneficios-y-ejemplos/#:~:text=Una estrategia de crecimiento bien,repentinosen el entorno comercial.&text=Crecimiento interno: La expansión interna,abrir nuevos canales de di>

- Núñez-Lira, L., Alfaro, J., Aguado, A., & González, E. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(9), 628-641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>
- Oficina Nacional de Normalización. (2022). *Gestión de la I+D+i: Requisitos del sistema de gestión de la I+D+i (NC 1307)*. Oficina Nacional de Normalización.
- Pacheco, D. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 6697-6712. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4918](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918)
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Journal of Clinical Epidemiology*, 134, 178-189. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2021.03.001>
- Panchi-Mayo, V., & Armas-Heredia, I. (2022). La buena gestión contable en la empresa como sinónimo de éxito. *Revista de Investigación Sigma*, 9(2), 173-184. <https://doi.org/10.24133/ris.v9i02.2887>
- Paniego, A. (2023). *Administración Estratégica del Turismo: Planificación y gestión de la empresa turística*. Ugerman Editor. <https://acortar.link/BwycI6>
- Park, Y., Suh, H., Woo, S., Kim, H., & Kim, W. (2022). Quality reporting of systematic review and meta-analysis according to PRISMA 2020 guidelines: Results from recently published papers in the Korean Journal of Radiology. *Korean Journal of Radiology*, 23, 355-369. <https://doi.org/10.3348/kjr.2021.0808>
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(2), 00026. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Parrales, V., Aguirre, M., Ledesma, G., & Garófalo, D. (2022). Gestión administrativa factor fundamental para la productividad en las pequeñas y medianas empresas. *Journal of Science and Research*, 7(2), 136-150. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7261834>
- Pazmiño, S., Carriel, R., & Mosquera, J. (2023). Importancia de los sistemas de información para tomar mejores decisiones de negocio. *Conciencia Digital*, 6(1), 87-101. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i1.2442>

- Pinto, M., & Monsalve, C. (2020). Modelos de toma de decisiones en las micro, pequeñas y medianas empresas del contexto colombiano: una revisión documental entre 2010 y 2015. *Gestión y Desarrollo Libre*, 5(10). <https://acortar.link/IpSFTB>
- Polo, C. (2024). ¿Qué es la Administración Comercial? Euroinnova. <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-administracion-comercial#:~:text=En el contexto de una,que se dedique la organizaci3n.>
- Prado-Chinga, A. (2024). Evolución de las prácticas de gestión corporativa: Tendencias y desafíos actuales. *Revista Científica Zambos*, 3(3), 15-29. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n3/55>
- Prieto, A. (2014). *Operación contable en los procesos de negocio*. Pearson Educación de México. <https://acortar.link/0m43Ap>
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. 2018, 2(1), 268-283. <https://www.uteq.edu.ec/es/investigacion/articulo/521>
- Ramírez-Casco, A., Berrones-Paguay, A., & Calderón-Moran, E. (2021). La planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post Covid. *Polo Del Conocimiento*, 6(3), 217-227. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2359/4796>
- Ramírez-Torres, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Ramírez, C., Ramírez, M., & Ramírez, C. (2022). *Fundamentos de administración*. Ecoe Ediciones. <https://acortar.link/YTil4I>
- Real, E., & González, M. (2024). Modelos de gestión de la innovación y del proceso innovador empresarial. Estudio bibliométrico. *Cooperativismo y Desarrollo*, 12(1), 1-18. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/666>
- Restrepo, M., Chamorro, C., & Carvajal, D. (2020). El control interno de los inventarios: su incidencia en la gestión financiera de “Due Amici Pizzería.” *Revista Activos*, 18(2), 137-163. <https://doi.org/10.15332/25005278/6264>
- Reyes-Menendez, A., Correia, M., Matos, N., & Adap, C. (2020). Understanding online consumer behavior and eWOM strategies for sustainable business management in the tourism industry. *Sustainability*, 12(21), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su12218972>

- Reyes, P. (2024). La gestión empresarial: Una brújula para el éxito. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria Pentaciencias*, 6(6), 426-437. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i6.1255>
- Ríos-Gaibor, C., & Preciado-Ortiz, F. (2023). Estrategias de innovación y competitividad en PYMEs ecuatorianas: Un análisis cualitativo. *Revista Científica Zambos*, 2(2), 17-36. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n2/41>
- Roca, A., Montesinos, E., & Dávila, G. (2020). Estrategias financieras sostenibles aplicadas ante situaciones de riesgo empresarial: un análisis bibliográfico. *Revista De Investigación Valor Contable*, 7(1), 79-90. [https://rivc.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_vc/article/view/1398](https://rivc.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1398)
- Rodríguez-Bravo, A. (2021). Estudio de modelos de gestión en instituciones para el crecimiento empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, 7(2), 443-466. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i2.1811>
- Rodriguez, D. (2023). Sostenibilidad económica de las organizaciones cafecul-toras a través de los costos de exportación. *Revista de Climatología*, 23, 3370-3379. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.3370-3379>
- Rodríguez, D. (2022). *Impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la productividad laboral*. Editorial UPTC. 10.19053/9789586606363.9789586606370
- Sánchez-Párraga, Á., & Zambrano-Intriago, M. (2023). Implementación de la gestión contable en el crecimiento empresarial. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 7(12), 275-285. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/330>
- Sánchez, M., Meraz, L., & Martínez, R. (2022). Factores que influyen en la adopción de sistemas de información en las micro, pequeñas y medianas empresas del vino del Valle de Guadalupe. *Ciencia Ergo Sum*, 29(1), 1-19. <https://doi.org/10.30878/ces.v29n1a2>
- Sciarelli, M., Cosimato, S., Landi, G., & Iandolo, F. (2021). Socially responsible investment strategies for the transition towards sustainable development: the importance of integrating and communicating ESG. *The TQM Journal*, 33(7), 39-56. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2020-0180>
- Serrano, P., Señalín, L., Vega, F., & Herrera, J. (2017). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*, 39(3), 30-45. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>

- Sestri, F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: Evidence from South East Asian industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67-88. <https://acortar.link/WpVaWl>
- Sotomayor-Sánchez, A., Criollo-Farías, K., & Gutiérrez-Jaramillo, N. (2020). Control interno como herramienta eficiente para la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 194-205. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.387>
- Sulich, A., Sołoducho-Pelc, L., & Ferasso, M. (2021). Management styles and decision-making: Pro-ecological strategy approach. *Sustainability*, 13(4), 1604. <https://doi.org/10.3390/su13041604>
- Sumba-Bustamante, R., Chóez-Reyes, S., & Pico-Delgado, Y. (2022). Liderazgo empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 262-279. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2570>
- Tan, Y., & Zhu, Z. (2022). The effect of ESG rating events on corporate green innovation in China: The mediating role of financial constraints and managers' environmental awareness. *Technology in Society*, 68, 101906. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101906>
- Tavera, C., Hamilton, J., Ibrahim, O., & Ríos, A. (2021). Business intelligence: Business evolution after industry 4.0. *Sustainability*, 13(18), 10026. <https://doi.org/10.3390/su131810026>
- Tettamanzi, P., Venturini, G., & Murgolo, M. (2022). Sustainability and financial accounting: A critical review on the ESG dynamics. *Environmental Science and Pollution Research*, 29, 16758-16761. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-18596-2>
- Trzaska, R., Sulich, A., Organa, M., Niemczyk, J., & Jasinski, B. (2021). Digitalization business strategies in energy sector: Solving problems with uncertainty under industry 4.0 conditions. *Energies*, 14(23), 1-21. <https://doi.org/10.3390/en14237997>
- Universidad Internacional de La Rioja. (2021). ¿Qué es la estructura empresarial y qué tipos existen? <https://www.unir.net/revista/empresa/estructura-empresarial/>
- Universidad Internacional de La Rioja. (2022). ¿Qué es el ciclo contable y en qué etapas se divide? <https://mexico.unir.net/noticias/economia/ciclo-contable/#:~:text=Las etapas del ciclo contable&text=Hablamos del libro diario; el,contable%2C movimiento y cierre contable.>

Universidad Tecnológica del Perú (2023). *Psicología organizacional en las empresas: tipos de estructura organizacional*. <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/psicologia-organizacional-en-las-empresas-tipos-de-estructura-organizacional/>

Valle, A. (2020). La planificación financiera como una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218=36202020000300160-&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218=36202020000300160-&script=sci_arttext&tlng=en)

Valle, J., Veloz, J., & Jiménez, J. (2021). La gestión administrativa y financiera y su influencia en el desarrollo empresarial. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(4), 242-256. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/480>

Vallejo, H., & Aguilar, L. (2024). Los sistemas de información contable en la administración. Una revisión sistemática. *Revista Científica Mundo de La Investigación y El Conocimiento*, 8(3), 269-286. [https://doi.org/10.26820/re-cimundo/8.\(3\).julio.2024.269-286](https://doi.org/10.26820/re-cimundo/8.(3).julio.2024.269-286)

Vásquez, S., Quispe, C., Gonzales, D., & Hilario, Z. (2021). El sistema de costeo ABC, herramienta de gestión empresarial: una revisión teórica y sistemática. *Revista Hechos Contables*, 1(2), 18-33. <https://doi.org/10.52936/rhc.v1i2.74>

Vega, L., & Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 10, 211-230. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>

Vega, L., Marrero, F., & Pérez, M. (2022). Procedimiento para la gestión integrada del control interno con enfoque multicriterio. *Inge Cuc*, 18(1), 223-242. <https://doi.org/10.17981/ingecuc.18.1.2022.16>

Vera, R. (2020). *Control interno como herramienta anti fraude para las organizaciones*. Caleidoscopio de las ciencias sociales. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7793802>

Viteri, G. (2021). Sistema de información gerencial para el control de costos de empresas agroindustriales del Cantón Daule. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 605-614. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2271>

## **SOBRE LOS AUTORES**

**Gilbert Roland Alvarado Arbildo**

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

<https://orcid.org/0000-0001-8593-9022>

**José Ricardo Young Gonzales**

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

<https://orcid.org/0000-0002-0438-3470>

**Alan Raúl Panduro Del Castillo**

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

<https://orcid.org/0000-0003-4630-4811>

**Hugo Luis Zevallos Egoávil**

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

<https://orcid.org/0000-0002-1473-5599>



# **INCIDENCIA DE LA GESTIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES**

**[www.arcoeditores.com](http://www.arcoeditores.com)  
[contato@arcoeditores.com](mailto:contato@arcoeditores.com)  
(55)99723-4952**