



“ACONGUBER & BUSINESS”

REVISTA ESPECIALIZADA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Auspicia: RFQ & Asociados S. CIVIL

Responsable. MSc. CPCC. José G. Frías Olano

Jr. La Verdad n.º 570-Bagua-RUC. 20479907341

Versión
1.2.



Página 1 de 9

LA CONTABILIDAD EN EL CIRCUITO DE LA GERENCIA

Por MSc. José G. Frías Olano

Publicación: 31 de mayo de 2025

Voy a iniciar con este apasionante tema con la finalidad de motivar a los empresarios a tomar decisiones seguras y con eficacia. El contenido lo desarrollaré en varios temas analizando y exponiendo diversos temas económicos y contables que tienen que ver con el desarrollo y operatividad de las empresas, toda vez que su objetivo es obtener utilidades optimizando el valor de las acciones generando riqueza para los accionistas.

TEMA 1. EMPRESA Y GLOBALIZACION

1.1. La Empresa Frente a la Globalización y Transformación Digital

Las empresas cada día necesitan integrarse a las economías de todo el mundo a través del comercio y los flujos financieros, para lo cual deben estar preparados para afrontar los retos de la globalización y la Inteligencia Artificial a efectos poder competir internacionalmente.

Para integrarse a esta realidad de la globalización, se requiere que la información financiera de las empresas muestre la real situación de los hechos económicos y financieros de manera cierta y veras, en decir reflejen la situación fiel de sus activos y pasivos y que además sean entendibles y comparables por los clientes y proveedores de todo el mundo.

En este contexto, las ciencias cognitivas, la cibernética, la tecnología de la información y la inteligencia artificial están desplazando al hombre en las diversas actividades que realiza, tales como intelectuales y manuales. Como evidencia de ello vemos que la robotización en las diversas actividades del hombre cada día está avanzada con el objetivo de reducir costos, disminuir los riesgos y conflictos laborales, mejorar la oportunidad y calidad de los bienes y servicios.



“ACONGUBER & BUSINESS”

REVISTA ESPECIALIZADA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Auspicia: RFQ & Asociados S. CIVIL

Responsable. MSc. CPCC. José G. Frías Olano

Jr. La Verdad n.º 570-Bagua-RUC. 20479907341



Página 2 de 9

En la actualidad vemos que la tecnología digital tiende a la miniaturización de todos los dispositivos digitales y la rapidez de los procesos, entonces llegará un momento en que todos los procesos e información se realizará digitalmente y el hombre podría ser remplazado por las máquinas tendiendo a disminuir la jornada laboral de 48 horas semanales, ejemplo actualmente Alemania tiene entre 38 y 40 horas semanales, Francia 35 horas semanales, Italia 40 horas semanales, Chile 44 horas semanales, etc.

Entonces:

¿Sera positivo o negativo la disminución de la jornada laboral?

Como respuesta diríamos que eso depende a como el hombre se adecue a los nuevos cambios, al igual que las empresas. Entonces las personas y las empresas se enfrentan a un reto grande que es el adecuarse a los grandes cambios, caso contrario tienden a quedarse rezagados y a su desaparición.

En lo que respecta a la contabilidad (FRIAS OLANO, 2023) en su libro de Auditoria Financiera y los Marcos de Información Financiera señala: “El IASC durante su vigencia entre los años 1973 y 2001, emitió 41 Normas Internacionales de Contabilidad-NIC de las que 29 están en vigor en la actualidad y a partir de abril de 2001, el IASB adoptó todas las NIC y continuó con su desarrollo, adaptándolos a las nuevas normas como Normas Internacionales de Información Financiera-NIIF (pág. 784, tomo II).

Como puede apreciarse las empresas tienen un marco de información financiera moderno y actualizado, lo que hace que los estados financieros de las empresas se elaboren con calidad, sean claros, entendibles, comparables, brindan credibilidad y permiten a las empresas posesionarse en los mercados internacionales, porque la información financiera puede ser leída y entendida a nivel internacional.

Todo esto permite a las empresas insertarse en la globalización.



“ACONGUBER & BUSINESS”

REVISTA ESPECIALIZADA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Auspicia: RFQ & Asociados S. CIVIL

Responsable. MSc. CPCC. José G. Frías Olano

Jr. La Verdad n.º 570-Bagua-RUC. 20479907341



Página 3 de 9

1.2. El Circuito Gerencial

1.2.1. Aspectos Generales

Dentro de la estructura orgánica de una empresa, el órgano más importante es la gerencia, porque es la que se encarga de la planificación, organización, dirección y control y tiene la responsabilidad de las coordinaciones y de las funciones gerenciales a través de los gerentes, subgerentes, así como también de las acciones administrativas para lo cual cuenta con recursos humanos (ejecutivos y personal), materiales y económicos.

Las decisiones y acciones gerenciales en una empresa fluyen y se concatenan formando un circuito activo a través de su estructura organizativa en la que se ejecutan actividades, se cumplen funciones y se realizan procesos hasta obtener un resultado final de acuerdo a sus objetivos. De todos estos procesos realizados fluye información económica y financiera que la contabilidad se encarga de analizar y procesar hasta obtener los estados financieros y otra información necesaria y complementaria que facilitan la toma de decisiones.

El circuito gerencial se comienza desde que una empresa se constituye y/o adquiere la personería jurídica e inicia sus operaciones realizando actividades económicas y financieras continuando por todos los procesos que se ejecutan a través de los diferentes órganos de su estructura organizativa.

En este engranaje dinámico de procesos que realizan las empresas, está presente la contabilidad como un fluido necesario para su funcionamiento aportando información sobre costos, flujos de fondos, presupuestos, formas de financiamiento, manejo de cuentas contables, conciliaciones, liquidaciones, información financiera con sus respectivos análisis vertical, horizontal, ratios financieros, análisis de punto de equilibrio, apalancamiento financiero, entre otros que son de vital importancia para un manejo eficiente de la economía de las empresas.



“ACONGUBER & BUSINESS”

REVISTA ESPECIALIZADA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Auspicia: RFQ & Asociados S. CIVIL

Responsable. MSc. CPCC. José G. Frías Olano

Jr. La Verdad n.º 570-Bagua-RUC. 20479907341



Página 4 de 9

En este aspecto, al tratar del circuito de la contabilidad en la gerencia, estamos refiriéndonos a diversos procesos que desarrollan las empresas, en el que intervienen recursos materiales, humanos y financieros orientados al desarrollo de actividades tales como comerciales, industriales, prestación de servicios entre otras actividades, con un entorno interno y organización administrativa propia de acuerdo a cada tipo actividad económica.

Las empresas se desarrollan también en un entorno externo en el que inciden condiciones sociales, económicas, políticas de gobierno en materia tributaria y laboral, tipo de cambio, inflación, condiciones geográficas y factores climatológicas, entre otros.

Los Gerentes y ejecutivos de las empresas deben tener en cuenta la magnitud o tamaño de la misma, cual es el entorno donde operan, el tipo o clase de empresa de acuerdo al marco legal de cada país. En el Perú tenemos la Ley General de Sociedades¹, la que establece la organización empresarial como Sociedad Anónima abierta (S.A.) o cerrada (S.A.C.), Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita, Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L), Sociedad Civil y la Ley de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada² (EIRL).

La razón de ser de una empresa, **es el lucro o la obtención de utilidades en el desarrollo de la misma, llegando a la maximización de las utilidades por acción**, para ello deben fijarse objetivos y metas medibles que permitan evaluar su resultados y desempeño de tal manera que permitan adoptar las acciones oportunas para reorientar las estrategias cuando sea necesario.

Entonces podemos decir que uno de los objetivos principales de la empresa es el lucro y para lograr ello, la gerencia debe conocer y entender las variables económicas tales como la oferta, la demanda, los precios, el mercado, la capacidad de producción de bienes y servicios, las

¹ Ley N°. 26887. Ley General de Sociedades

² Decreto Ley N°. 21621. Empresa Individual de Responsabilidad Limitada



“ACONGUBER & BUSINESS”

REVISTA ESPECIALIZADA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Auspicia: RFQ & Asociados S. CIVIL

Responsable. MSc. CPCC. José G. Frías Olano

Jr. La Verdad n.º 570-Bagua-RUC. 20479907341



Página 5 de 9

tasas de interés, la política tributaria, niveles de endeudamiento los costos de producción los niveles de consumo de una familia, entre otros y por ende el punto de equilibrio y el riesgo comercial y financiero

De igual manera es importante el conocimiento de las diversas herramientas financieras tales como el análisis de los estados financieros (horizontal y vertical), las ratios financieras, las tasas de interés de operaciones activas y pasivas del sistema financiero, apoyarse en las técnicas de apalancamiento financiero, el valor de la empresa, entre otras.

Para una buena gestión empresarial, debemos tener presente el que el circuito de la contabilidad en la gerencia, se da como un ciclo continuo de:

- **La planificación**, cuyo producto es el presupuesto anual y el proyectado, el flujo de caja proyectado, los estados financieros proyectados, análisis de tendencias entre otros que permiten establecer objetivos, metas y estrategias.
- **La ejecución**, que consiste en la operatividad con la intervención de todos los recursos (económicos, materiales y humanos), implementación de sistemas contables, el análisis, registro de las operaciones financieras, cuyo resultado son los estados financieros.
- **El control**, como un proceso continuo de verificación de procesos e informes contables periódicos para establecer si los resultados reales se están cumpliendo con lo planificado, lo cual permite identificar las posibles desviaciones y riesgos de fraude
- **La retroalimentación**. Los análisis e informes contables oportunos permiten aplicar acciones correctivas oportunas en las estrategias y operaciones, con lo cual se cierre el circuito gerencial y se reinicia el ciclo de mejora continua.



“ACONGUBER & BUSINESS”

REVISTA ESPECIALIZADA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Auspicia: RFQ & Asociados S. CIVIL

Responsable. MSc. CPCC. José G. Frías Olano

Jr. La Verdad n.º 570-Bagua-RUC. 20479907341



Página 6 de 9

1.2.2. La Contabilidad y la Gerencia.

La Gerencia es la responsable de conducir la empresa, de su organización, su administración y de llevar la gestión, se vale de la información económica y contable para la toma de decisiones.

Tal es así que la contabilidad como una ciencia económica y social aporta información determinante para la toma de las decisiones gerenciales de un ente, puesto que los estados financieros son la imagen fiel de los activos, pasivos y de los resultados de la gestión económica y financiera de un ente o empresas a un momento dado o año fiscal, que por lo usual es al 31 de diciembre de cada año.

Del análisis a los estados financieros, se obtienen las ratios financieras que son índices o indicadores que indican la situación económica en que está una empresa a una fecha dada y sirven para la toma de decisiones.

El uso de la contabilidad en la gerencia, en la actualidad se denomina “Contabilidad de Gerencia³” cuyo circuito se inicia con la implementación de la oficina de contabilidad a cargo de un profesional en contabilidad, la implementación de un marco de información financiera adecuado como el marco NIC-NIIF.

Se continúa el circuito con la aplicación coherente apropiada de políticas y estimaciones contables, el análisis minucioso y registro de las operaciones financieras de ingresos y gastos o costos, la emisión de reportes e informes financieros y la elaboración de los estados financieros que son presentados a la gerencia y la asamblea general de socios cuando corresponda.

De esta manera vemos, que la contabilidad es como un fluido que corre a través del circuito fundamental de la gerencia, alimentando constantemente de información oportuna y real para la toma de decisiones.

³ La contabilidad de gerencia o **gerencial (managerial accounting)** es el proceso por el cual la gerencia analiza e interpreta la información financiera, para la mejor toma de decisiones. Ayuda al planeamiento y control en una empresa y permite garantizar su éxito.



“ACONGUBER & BUSINESS”

REVISTA ESPECIALIZADA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Auspicia: RFQ & Asociados S. CIVIL

Responsable. MSc. CPCC. José G. Frías Olano

Jr. La Verdad n.º 570-Bagua-RUC. 20479907341



Página 7 de 9

En algunos casos y de acuerdo al tamaño o magnitud de la empresa, la gerencia debe implementar también un área de análisis financiero para que le facilite la toma de decisiones juntamente con la contabilidad.

1.2.3. Economía, Finanzas y Contabilidad.

Como se ha explicado, la gerencia es órgano más importante en la estructura administrativa de una empresa, entonces su ejercicio implica no solamente habilidades en el manejo de los recursos humanos, económicos y materiales, sino también de la contabilidad, la economía y las finanzas, aunque no en profundidad, pero si en lo más importante.

Así tenemos, la contabilidad facilita a la gerencia información de manera oportuna sobre la situación económica y financiera de las empresas, sobre sus activos y pasivos, y a través de los estados financieros hace factible el análisis financiero a través de diversas herramientas técnico contables tales como, ratios financieros, análisis vertical y horizontal, facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias, entre otras actividades, con lo cual la gerencia toma las decisiones más apropiadas y oportunas.

La economía señala las herramientas para su operatividad en el ambiente económico a través de la microeconomía y la macroeconomía. La primera se ocupa de la operación eficiente de una empresa definiendo las actividades que le permitan alcanzar el éxito financiero, pues dotan de herramientas para la determinación de la oferta y la demanda, así como estrategias para maximizar las utilidades, la combinación de factores productivos, niveles óptimos de ventas, así como estrategias para fijar los precios, la medición del riesgo, el valor de la empresa entre otros conceptos de importancia.

En cambio, la Macroeconomía se ocupa de las políticas económicas que maneja el gobierno en cuyo entorno operan las empresas, así como de las políticas monetarias y fiscales, entre otros aspectos.

El conocimiento de las **finanzas** también es de importancia para la gerencia, puesto el objetivo que los empresarios o inversionistas es



“ACONGUBER & BUSINESS”

REVISTA ESPECIALIZADA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Auspicia: RFQ & Asociados S. CIVIL

Responsable. MSc. CPCC. José G. Frías Olano

Jr. La Verdad n.º 570-Bagua-RUC. 20479907341



Página 8 de 9

obtener ganancias o utilidades y/o maximizar el precio de sus acciones y para ello se debe tener la capacidad de como establecer estrategias para obtener y gestionar los recursos económicos (dinero) y como gastarlos óptimamente.

En la gestión financiera de las empresas, la contabilidad se convierte en el insumo infaltable para las finanzas o mejor dicho para la función financiera de la empresa produciendo información financiera a través de los estados financieros y otra información financiera, con lo cual el área de finanzas de una empresa puede determinar su solvencia, analizar los flujos de fondos que se necesita para su desarrollo, establecer el apalancamiento necesario y la estructura de capital recomendable, entre otras herramientas financieras de importancia.

Veamos algunos escenarios relacionados al tema:

Una empresa comercial realizó venta al crédito al finalizar el mes de diciembre por S/.800,000 de unas mercaderías adquiridas y canceladas el en el mes de octubre del mismo año por S/.600,000. Se solicita determinar la implicancia contable y la financiera.

Implicancia contable:

Estado de Resultados al 31 de diciembre de xxx

Ventas	800,000
Costo de la mercaderia vendida	<u>-600,000</u>
Utilidad Bruta	<u>200,000</u>

La utilidad contable libre de impuesto es de S/.200,000

Implicancia Financiera



“ACONGUBER & BUSINESS”

REVISTA ESPECIALIZADA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Auspicia: RFQ & Asociados S. CIVIL

Responsable. MSc. CPCC. José G. Frías Olano

Jr. La Verdad n.º 570-Bagua-RUC. 20479907341



Página 9 de 9

Estado de flujos de Efectivo: 31 de diciembre xxx

Entradas de fondos	-
Salida de fondos	-600,000
Flujo Neto de efectivo	-600,000

El flujo neto de efectivo es negativo (-600.00), es decir no existen fondos disponibles al cierre del año.

Analizando ambos estados podemos apreciar que, desde el punto de vista contable la empresa si bien presenta una utilidad de S/.200,000, sin embargo, no cuenta con recursos disponibles para cumplir con sus obligaciones en ese año, por lo que se diría que en términos financieros es un fracaso porque su flujo de fondos es negativo, no obstante que existe una utilidad contable.

Este caso demuestra que la información contable por sí sola no describe a cabalidad la situación financiera de una empresa. Por ello se recomienda que la gerencia debe apoyarse no solo de los estados financieros, sino aplicar técnicas de administración financiera para comprender y analizar mejor los riesgos que puedan presentarse en una empresa.

oooOoo