

ISSN: 0798-1171 / e-ISSN: 2477-9598

Dep. Legal ppi 201502ZU4649

Esta publicación científica en formato digital
es continuidad de la revista impresa

Depósito legal pp 197402ZU34 / ISSN 0798-1171



REVISTA DE FILOSOFÍA

Universidad del Zulia
Facultad de Humanidades y Educación
Centro de Estudios Filosóficos
"Adolfo García Díaz"
Maracaibo - Venezuela

Nº 115
2026 - 1
Enero - Marzo

Revista de Filosofía

Vol. 43, N°115, 2026-1, (Ene-Mar) pp. 187-200

Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela

ISSN: 0798-1171 / e-ISSN: 2477-9598

Estrategias contables en el contexto empresarial zuliano

Accounting Strategies within the Zulian Business Context

María de los Angeles González-García

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4302-4297>

Universidad Rafael Urdaneta

Maracaibo - Venezuela

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20182589>

Resumen

La investigación tuvo como propósito describir las estrategias contables en el contexto empresarial zuliano, considerando como referentes teóricos Pires et al. (2024), Gaytán (2022, 2021), Mintzberg (1994), Kaplan y Norton (1992), Porter (1985, 1980). El enfoque fue cuantitativo, tipo y nivel fue descriptivo, de campo, transeccional. El instrumento de recolección de datos fue una encuesta tipo cuestionario de siete preguntas entre selección simple y múltiple, aplicado a cincuenta y dos (52) contadores zulianos. Los resultados sugieren que se prioriza el análisis de factores endógenos (65%) en la formulación de las estrategias contables. Adicionalmente, se evidenció inconsistencia al caracterizar dicho proceso como estructurado sistemáticamente (32%) siendo a la vez reactivo a los cambios del entorno (20%), haciendo énfasis en una perspectiva cortoplacista (23%), ésta última congruente con los desafíos económicos de la región. Además, el 12% de los contadores refirieron una alineación parcial o falta de alineación con los principios guías de las entidades.

Palabras clave: elementos de la estrategia contable, factores de la formulación estratégica contable, características de la formulación estratégica contable, orientación de la estrategia contable.

Recibido 17-08-2025 – Aceptado 21-11-2025

Abstract

The purpose of this research was to describe accounting strategies within the business context of Zulia, using the theoretical frameworks of Pires et al. (2024), Gaytán (2022, 2021), Mintzberg (1994), Kaplan and Norton (1992), and Porter (1985, 1980). The approach was quantitative, descriptive, field-based, and cross-sectional. Data was collected using a seven-question survey with both single- and multiple-choice options, administered to fifty-two (52) accountants in Zulia. The results suggest that the analysis of endogenous factors (65%) is prioritized in the formulation of accounting strategies. Additionally, inconsistencies were observed in characterizing this process as systematically structured (32%) while

*Esta obra se publica bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional
(CC BY-NC-SA 4.0)*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

simultaneously being reactive to changes in the environment (20%), with an emphasis on a short-term perspective (23%), the latter being consistent with the region's economic challenges. In addition, 12% of accountants reported partial alignment or lack of alignment with the entities' guiding principles.

Keywords: elements of accounting strategy, factors of strategic accounting formulation, characteristics of strategic accounting formulation, orientation of accounting strategy.

Introducción

A mediados del siglo XX, la necesidad de adaptar el ejercicio contable a la dinámica cambiante de la gestión empresarial y del entorno económico de la época, da origen al concepto de estrategia contable, teniendo su origen formal en las finanzas y el presupuesto. Al respecto, Lazzati (2013), argumenta que la estrategia contable es un método que supone unos objetivos para proveer y analizar información estratégica a través de indicadores que miden el desempeño y evalúan la eficacia.

Consecuentemente, Suárez y López (2023) refieren que su objetivo es proporcionar información principalmente externa, con contenido financiero y no financiero, orientada hacia el futuro con enfoque en el largo plazo, integrando conceptos como estrategia, contabilidad de gestión y gestión estratégica. Además, los autores describen que la información afecta el comportamiento, motivaciones y actitudes de los tomadores de decisiones, por lo que refieren la importancia de apoyar el desarrollo y monitoreo de la estrategia organizacional para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Lo anterior permite inferir que los elementos de la estrategia contable se caracterizan por un análisis multidimensional, prospectivo, con enfoque en el largo plazo, lo que requiere interpretar el entorno y su relación con éste de manera oportuna, para adaptarse a los cambios y alcanzar así las metas organizacionales. Cónsono con Ramón, Verdezoto y Romero (2024), quienes refieren que la gerencia estratégica o dirección estratégica en la actualidad tienden al análisis prospectivo, estableciendo escenarios para la innovación, contribuyendo en el desarrollo competitivo.

Sin embargo, Lora, Cardona y Morelos (2023) describen al contexto empresarial actual como incierto y volátil, sujeto a constantes cambios que afectan la toma de decisiones, enfatizando que las pymes tienden a tener sistemas de trabajo relativamente estancados, acostumbradas al trabajo tradicional, poca innovación y decisiones tardías. Concretamente, se puede afirmar que en el Estado Zulia (Venezuela), las organizaciones se encuentran en un entorno particularmente desafiante, según Machado (2024), el Producto Interno Bruto (PIB) de la región zuliana decreció un 92% al comparar finales del 2013 con finales del 2020, refiriendo, que el poder adquisitivo se ha deteriorado por efectos de la inflación.

Por su parte, la Cámara de Comercio de Maracaibo (2025) emitió un doble diagnóstico económico del primer cuatrimestre del 2025. Dicho estudio reflejó que en la ciudad maracaibera (capital del Estado Zulia) existe una disminución de la actividad comercial, una contracción de la capacidad de consumo de los hogares y una limitación en la operatividad

del sector productivo afectando la toma de decisiones estratégicas. Según el informe, las expectativas del 47% del sector empresarial prevé una disminución de la actividad económica, identificando como factores críticos: la incertidumbre política, disminución del consumo interno, presión del sistema tributario y restricciones financieras.

Esta problemática representa un desafío en el ejercicio profesional de los contadores públicos de la región, impactando su aporte estratégico. Es por ello que, la presente investigación tiene como objetivo describir las estrategias contables en el contexto empresarial zuliano. De esta manera, se busca identificar los factores considerados en la formulación estratégica, caracterizar la formulación de la estrategia contable en la región, así como su nivel de alineación con los principios guías de las organizaciones.

1. Fundamentación teórica

Características de la estrategia contable

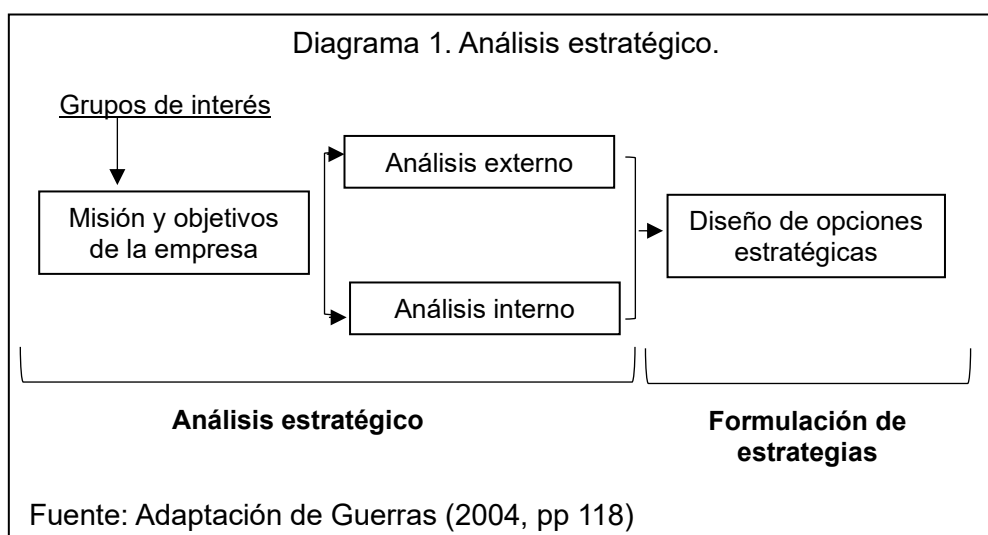
La estrategia tiene como características, una orientación al largo plazo, (Mintzberg 1994), adaptabilidad para responder a las oportunidades y amenazas del entorno, además debe ser sostenible, mantener las ventajas competitivas de la organización a lo largo del tiempo (Porter 1980, 1985). Para ello, Martínez y Blanco (2017) refieren que la contabilidad de gestión estratégica integra información de factores externos con información no financiera que se genera internamente, para hacer un uso eficaz de los recursos, desarrollando y consolidando las capacidades organizacionales y asegurar el éxito organizacional y la supervivencia.

Al respecto, Mite (2018), integra elementos internos y externos, asegurando que el análisis de los costos junto a la medición de la estrategia para la planificación organizacional debe incorporar prácticas innovadoras y socialmente responsables con su entorno. Para ello, Molina (2005) agrega que se requiere de un enfoque dinámico, abarcando el pensamiento estratégico como estructura de reflexión sobre lo que quiere ser y hacer la organización, el análisis estratégico como resultado del estudio de factores exógenos y endógenos, la formulación de la estrategia con la identificación y evaluación de diferentes opciones, la planificación estratégica como programa para poner en marcha la opción seleccionada y, por último, la implementación que involucra sistemas y estructuras efectivas.

Por otro lado, Grant (2002) afirma que la estrategia debe tener coherencia interna para que las acciones se alineen y refuercen mutuamente. Consecuentemente, Gaytan (2021), afirma que la estrategia financiera debe ser consistente con la estrategia general de la organización, respondiendo a la filosofía, misión, visión, abarcando un conjunto de áreas claves, tales como, riesgos financieros, estructura de capital, rentabilidad, inversión, gestión del capital de trabajo y del efectivo, con el propósito de ser una empresa competitiva. Además, Pires et al. (2024), alineados con el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1992), caracterizan la estrategia contable con un análisis multidimensional (proveedor, cliente, producto), considerando mediciones financieras y no financieras, con una orientación medioambiental, externa y un horizonte a largo plazo.

Al respecto, Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) enfatizan que la estrategia como plan debe integrar las principales metas y políticas de una empresa estableciendo una secuencia coherente de acciones para alcanzar los objetivos propuestos, para favorecer el orden y la asignación de recursos, así como, anticiparse a los cambios del entorno. Adicionalmente, Erazo, Bravo y Gómez (2025), refieren que la auditoría estratégica posee un carácter multidimensional que permite evaluar la coherencia entre las estrategias corporativas y el contexto empresarial.

Por su parte, Guerras (2004), integra los planteamientos de los autores en el análisis estratégico, refiriendo que, en un enfoque racional, la misión y objetivos representan la orientación básica de la empresa que responde a los intereses de los *stakeholders*, e inciden en el diagnóstico externo e interno (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) que la institución realiza en aras de diseñar los escenarios y formular sus estrategias (Diagrama 1).



Los argumentos previos, permiten identificar como elementos del enfoque estratégico de la contabilidad, el análisis de factores internos y externos, así como la coherencia, entre la estrategia contable con respecto a la misión, visión y objetivos de la organización. Siendo importante destacar que la formulación de la estrategia contable, suele tener lugar en un ambiente de incertidumbre, por lo que, la decisión estratégica que se tome, se convierte en la mejor de las opciones, sin embargo, nada garantiza su éxito.

Esto conduce a la necesidad de que la estrategia sea estructurada sistemáticamente y al mismo tiempo, debe ser flexible, adaptarse a los cambios del entorno, siendo vital la medición en términos operacionales para evaluar el desempeño y la posibilidad de redireccionar el plan de acción y obtener los resultados esperados. En consecuencia, la estrategia se debe caracterizar por tener una perspectiva a largo plazo e integrar y alinear todas las áreas funcionales de la organización, diseñada a partir de un proceso reflexivo.

2. Metodología

La presente, consistió en una investigación descriptiva, de campo, transeccional cuyo propósito fue describir las estrategias contables en el contexto empresarial zuliano, en respuesta a las necesidades de las organizaciones durante el período enero-abril 2025. El instrumento de recolección de datos fue una encuesta tipo cuestionario con cuatro (4) preguntas de selección simple y tres (3) de selección múltiple que fue validado por dos expertos, adicionalmente, se realizó una prueba piloto con seis (6) sujetos determinando la confiabilidad del mismo para dar respuesta al propósito de la investigación.

La población estuvo conformada por los Contadores Públicos inscritos en el Estado Zulia. En cuanto a la muestra fue de tipo no probabilístico e intencional, a profesionales de la región, con el propósito de obtener respuesta voluntaria de los contadores públicos, se obtuvieron cincuenta y dos (52) respuestas. Para el análisis se utilizó la estadística descriptiva contrastando los resultados con los postulados teóricos y otras investigaciones en el área, siendo importante aclarar que dicho análisis responde únicamente a la caracterización de los sujetos informantes.

3. Análisis y discusión de resultados

La función de la contabilidad ha sido un factor determinante en la toma de decisiones empresariales a lo largo del tiempo. Desde registros en tablillas de barro y arcilla, los *quipús*, hasta el uso de la tecnología de la información para análisis multidimensionales que respondan a los cambios del entorno, la contabilidad ha tenido que adaptarse a los requerimientos de las partes interesadas para proporcionar información útil, comprometida con la confianza pública.

Al respecto, para Segura-Suárez y Espinel-Camejo (2025), la información suministrada por la contabilidad debe facilitar el análisis predictivo, la identificación de oportunidades estratégicas, optimizar la gestión del capital de trabajo, fortaleciendo la transparencia y confianza de los stakeholders. En correspondencia con ello, López (2024) afirma que las estrategias contables son planes diseñados por las organizaciones para gestionar sus recursos de manera efectiva.

En efecto, para dar respuesta a los objetivos de la presente investigación, se procede a caracterizar a los sujetos de estudio, donde se evidenció que cuarenta (40) profesionales, (el 77%), consideran que su trabajo contribuye a la formulación de la estrategia contable en la región zuliana, sin embargo, doce (12) contadores, el 23%, afirman no estar relacionados con la estrategia.

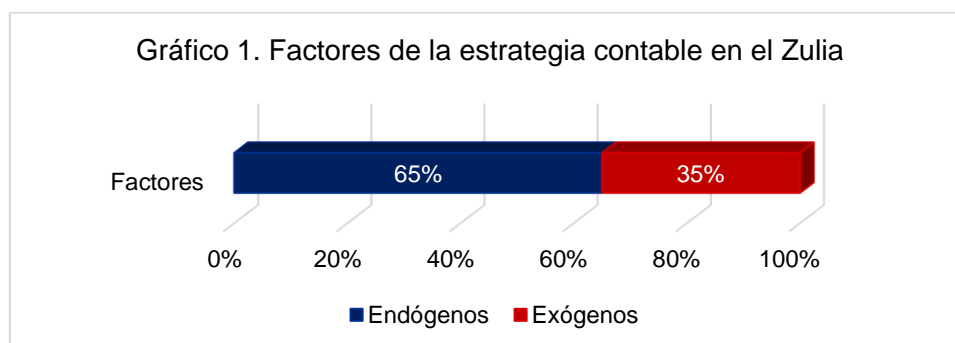
4. Factores considerados en la formulación estratégica contable del Estado Zulia

Según Pires et al. (2024), la estrategia contable se caracteriza por tener una orientación externa, al respecto Suárez y López (2023) exponen que la contabilidad estratégica tiene como objetivo proporcionar información principalmente externa. Por su parte, Molina (2005) refiere que se necesita una combinación de factores exógenos y endógenos, de igual forma, para Mite (2018), integra elementos internos y externos, y para Lazzati (2013), la

estrategia contable analiza información estratégica a través de indicadores que miden el desempeño y evalúan la eficacia.

En esencia, la estrategia contable responde a un análisis multidimensional que integra factores exógenos y endógenos. El análisis endógeno, es trascendental a la hora de desarrollar la estrategia contable, siendo importante conocer el poder de los proveedores, de los clientes, de la competencia, de los productos nuevos y de los sustitutivos, de tal forma que se pueda gestionar una estrategia que marque la diferencia a través de una propuesta de valor consistente con los requerimientos y necesidades de los clientes proporcionando una ventaja competitiva. Adicionalmente, se deben considerar los elementos del contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en el que se desenvuelve la compañía y que pueden representar oportunidades y amenazas en la actividad económica de la organización.

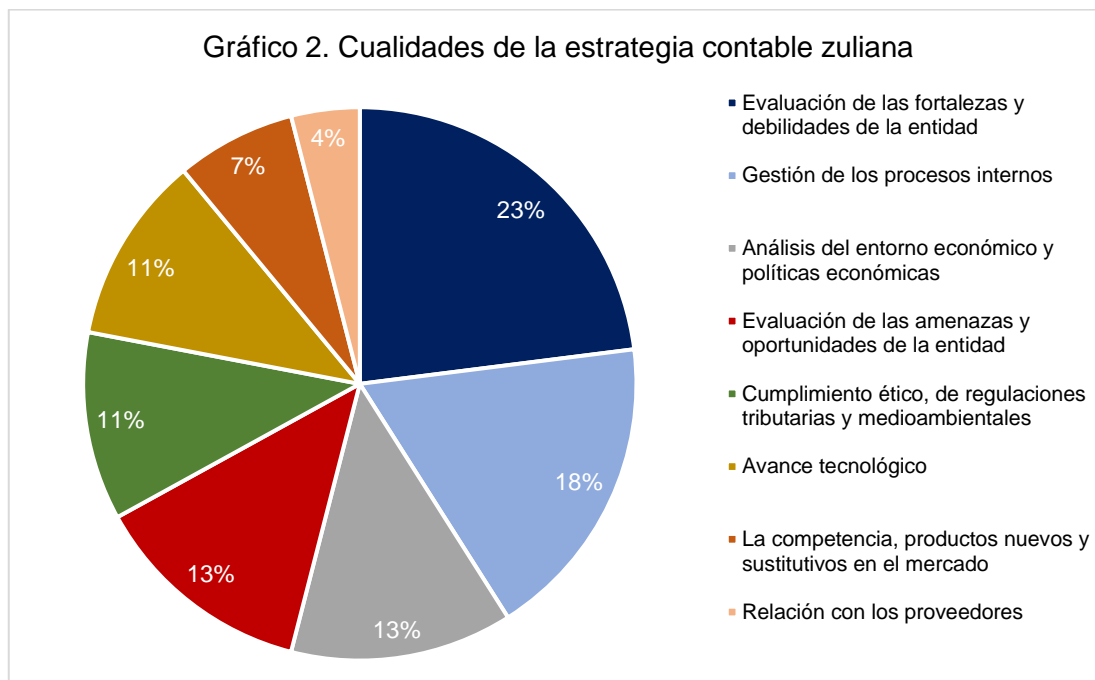
Por otro lado, el análisis interno distingue los recursos y capacidades de la organización, a través de la evaluación de las fortalezas y oportunidades de mejora que van a permitir a la entidad servirse de las ventajas que ofrece el entorno, gestionar los riesgos empresariales, protegerse de las amenazas. Son los procesos internos los que gestionan los recursos y crean una propuesta de valor diferenciadora, innovadora, garantizando el cumplimiento ético, de las regulaciones tributarias y medioambientales.



En el caso de los contadores públicos del Estado Zulia, el 65% de los profesionales afirman priorizar los factores endógenos para el desarrollo de la estrategia contable, mientras que el 35% expuso que considera prioritarios los factores exógenos (Gráfico 1). Este resultado es inconsistente con lo expuesto por Porter, reconocido autor en materia estratégica, quien refiere (como se cita en Axon Logística, 2012) que la estrategia obedece a una forma diferente de competir (llevando su análisis a un enfoque principalmente externo), distinguiéndola de las mejores prácticas gerenciales, cuyo enfoque es interno. Ciertamente, el autor expone que este último análisis es importante, pero que en definitiva no es estratégico.

Es importante destacar que el análisis contable, tradicionalmente se ha caracterizado por mantener un enfoque interno, reportando principalmente información pasada, constituyendo ésta la razón de múltiples críticas sobre el ejercicio del contador y su aporte al crecimiento de las organizaciones. Pese a los avances teóricos en materia de contabilidad

de gestión estratégica, la adaptación del ejercicio profesional al enfoque estratégico aún se encuentra en etapa temprana.



Consecuentemente, según los sujetos informantes la estrategia contable se materializa principalmente por la evaluación de las fortalezas y debilidades de la entidad (23%), y un por la gestión de procesos internos (13%), en otras palabras, el 41% de las cualidades se concentran en el diagnóstico interno. Adicionalmente, el análisis del entorno y las políticas económicas (13%) representa la tercera cualidad de la estrategia contable zuliana. Considerando el doble diagnóstico publicado por la Cámara de Comercio de Maracaibo (2025) es imprescindible que la estrategia contable incorpore los desafíos del contexto en el que hacen vida las organizaciones y su impacto en los resultados financieros.

En esencia, las primeras tres cualidades de la estrategia contable en el contexto empresarial zuliano, (que representan el 54%), guardan relación con la priorización de factores endógenos manifestada por los sujetos informantes, además, para Segura-Suárez y Espinel-Camejo (2025), los procesos contables son el eje central para analizar las transacciones financieras, permitiendo diagnosticar la salud económica de una entidad y evaluar su capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio. Sin embargo, el resultado discrepa con Porter (como se cita en Axon Logística, 2012), representando un desafío estratégico para los contadores de la región.

En consecuencia, sería conveniente incursionar en el enfoque estratégico táctico y operacional, que vincule las prácticas contables con la estrategia empresarial para poder interpretar el hecho económico y proporcionar información útil para la toma de decisiones estratégicas por parte de la alta dirección. Al respecto, para Quiñonez-Cercado et al. (2025) el nivel táctico implica traducir los objetivos estratégicos en planes específicos a mediano plazo, convirtiendo las metas en acciones concretas para alinear cada departamento o unidad a la estrategia empresarial. Además, los autores definen el nivel operativo como la

gestión eficiente de los procesos, recursos y personal para garantizar que las actividades cotidianas estén alineadas con la estrategia, prestando especial atención a los sistemas internos, calidad, políticas y personas.

Por otro lado, la cuarta cualidad de la estrategia contable es la evaluación de amenazas y oportunidades de la entidad (13%), constituyendo un elemento importante de los factores exógenos. Este resultado discrepa con los enunciados de los autores Suárez y López (2023) quienes refieren que el propósito principal de la estrategia contable es proporcionar información externa.

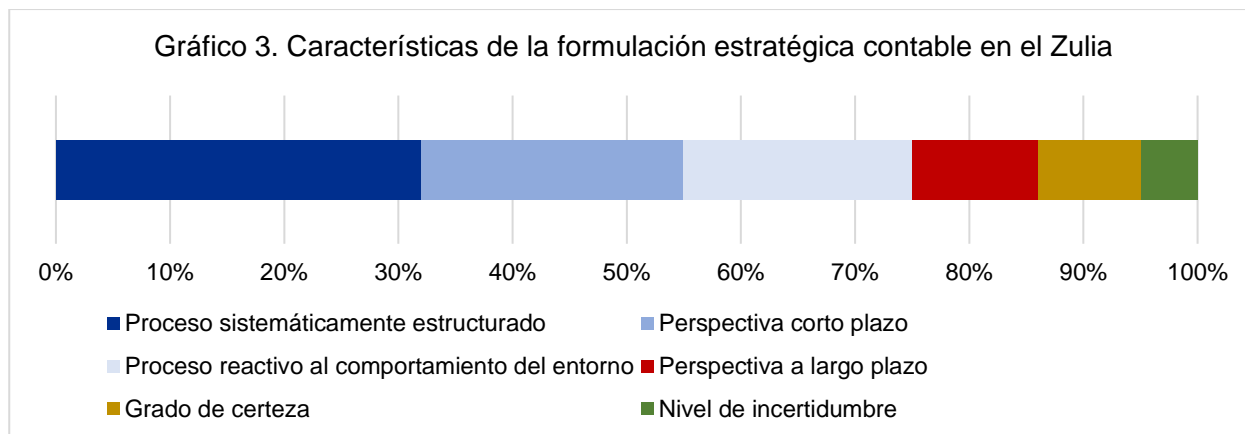
Finalmente, el cumplimiento ético, de regulaciones tributarias y medioambientales (11%), los avances tecnológicos (11%), el análisis de la competencia, productos nuevos y sustitutivos en el mercado (7%) y la relación con los proveedores (4%), son las cualidades que menos describen a la estrategia contable, y consistentemente con las respuestas de los sujetos informantes presentadas previamente, las mismas se encuentran entre los factores exógenos.

Esta situación discrepa con Pires et al. (2024), quienes alineados con Kaplan y Norton (1992), refieren que la estrategia contable se caracteriza por presentar un análisis multidimensional (proveedor, cliente, producto), considerando mediciones financieras y no financieras, con una orientación medioambiental y externa. Además, Porter (1980, 1985) expone la necesidad de adaptación de la estrategia para responder a las oportunidades y amenazas del entorno.

En síntesis, la estratégica contable en el Zulia prioriza factores endógenos (65%), a través de la evaluación de las fortalezas y debilidades de la entidad, la gestión de procesos internos y, el análisis del entorno y políticas económicas. Por su parte, el estudio de los factores exógenos (35%), se caracteriza por la evaluación de las amenazas y oportunidades de la entidad, y el cumplimiento de regulaciones (éticas, tributarias y medioambientales).

5. Características de la formulación estratégica contable zuliana

La formulación de la estrategia contable se caracteriza por una orientación en el largo plazo, que involucra la implementación de sistemas y estructuras efectivas (Mintzberg 1994, Pires et al. 2024, Molina 2005). La misma suele tener lugar en ambientes de incertidumbre requiriendo que la estrategia sea estructurada sistemáticamente y al mismo tiempo, ser flexible para adaptarse a los cambios del entorno.



En el estado Zulia, los contadores públicos alegaron que su formulación estratégica se caracteriza por ser un proceso sistemáticamente estructurado (32%), considerando una perspectiva a corto plazo (23%), siendo reactivo al comportamiento del entorno (20%), y en menor proporción, la formulación estratégica contable zuliana tiene una perspectiva en el largo plazo (11%), se establece considerando un grado razonable de certidumbre (9%), entendiendo el nivel de incertidumbre (en un 5%).

Las respuestas de los sujetos informantes presentan inconsistencias, puesto que un proceso sistemáticamente estructurado no es reactivo al comportamiento del entorno, según Molina (2005), Kaplan y Norton (1992) Porter (1980, 1985) la estrategia es un proceso estructurado sistemáticamente que se caracteriza por ser flexible para adaptarse a los cambios del entorno, y Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) definen la estrategia como el plan que integra las principales metas y políticas de una empresa estableciendo una secuencia coherente de acciones para alcanzar los objetivos propuestos, para favorecer el orden y la asignación de recursos, así como, anticiparse a los cambios del entorno. En ningún caso, los autores refieren una respuesta reactiva a los cambios del entorno, de hecho, esta situación coloca en desventaja competitiva a las entidades de la región.

Por otro lado, la tendencia hacia una perspectiva cortoplacista (23%) en vez de largo plazo (11%), presenta discrepancia con Mintzberg (1994) y Pires et al. (2024) quienes refieren que la formulación estratégica se debe caracterizar por una orientación a largo plazo, lo que se traduce en una alineación con la visión de la organización. Sin embargo, la flexibilidad en el desarrollo de las estrategias debe responder al cambio de temporalidad de las mismas, siendo importante destacar que los desafíos políticos, económicos y sociales que enfrenta la región hacen necesaria una propuesta estratégica que consolide acciones en el corto plazo.

En correspondencia con lo anterior, una característica singular de la estrategia es el grado de incertidumbre. Sin embargo, los sujetos informantes refirieron que en la región la formulación estratégica contable prioriza el grado de certeza (9%), por sobre el nivel de incertidumbre (5%). La inconsistencia en los resultados de los sujetos informantes es especialmente significativa, puesto que evidencia que la formulación estratégica contable en la región aún es incipiente.

6. Orientación de la estrategia contable en el Estado Zulia

Para Tarzijan (2019) la estrategia se asocia con “la elección de ciertos caminos de acción para pasar de la situación actual a la situación futura deseada” (p.37), sin embargo, al elegir un camino, se está optando por no seguir otros. Además, refiere el autor, que debe existir una coherencia entre la estrategia y los recursos, capacidades y propuesta de valor de la empresa. Al respecto, Gaytán (2021) afirma que la estrategia contable debe estar alineada con la filosofía, visión y misión de la organización.

En esencia, es responsabilidad de la alta dirección definir la visión, misión y valores de la organización, entendidos como los principios guías. La alineación de la estrategia contable con la misión y visión de la organización es fundamental para garantizar la coherencia estratégica en términos operacionales, esto implica conocer hacia dónde se quiere dirigir la organización, y trazar la ruta a partir de los valores que van a guiar los parámetros de conducta para alcanzar la meta, logrando la integración del equipo de trabajo para un resultado consistente.



En el caso de los contadores públicos zulianos, el 90% afirma formular estrategias alineados con la visión de las organizaciones, guardando relación con lo referido por Gaytán (2021). Sin embargo, el 10% respondió que tal vez diseñen estrategias considerando la visión como perspectiva orientadora.

La respuesta dubitativa se pudiese interpretar desde dos perspectivas, o bien, el 10% de los contadores zulianos están diseñando estrategias que no están alineadas con la visión de las entidades de la región, o bien, la visión de las empresas está desactualizada o es genérica lo que dificulta una formulación estratégica coherente con sus planteamientos. Siguiendo el planteamiento de Tarzijan (2019), convendría revisar la orientación de la visión en la empresa zuliana para la selección de los caminos que las distintas entidades desean transitar, y consecuentemente, alinear la estrategia contable con dicha visión.

Corresponde ahora el análisis de la alineación con la misión, en la que el 87% de los sujetos informantes refieren formular estrategias que guarden coherencia con la misión de la entidad, guardando relación con el planteamiento de Guerras (2004), quien refiere que la orientación básica de la estrategia se relaciona con la alineación con la misión y los objetivos.



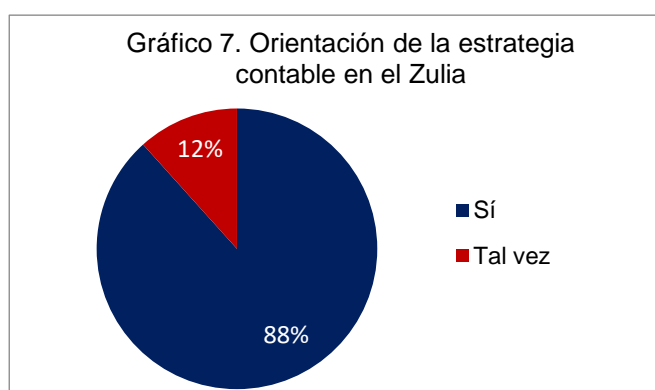
Sin embargo, el 10% de los profesionales respondió que tal vez se alinea con la misión, y un 3% se abstuvo de responder. Este resultado es significativo, en primera instancia porque es inconsistente con el postulado de Guerras (2004) y Tarzijan (2019), y además, permite inferir que el 13% de los sujetos encuestados no tienen claridad sobre si su formulación estratégica guarda o no coherencia con la misión, es decir, con el propósito o razón de ser de las entidades en las que presta servicios.

Lo anterior es alarmante, partiendo de la premisa de Segura-Suárez y Espinel-Camejo (2025), que la estrategia contable debe integrar en su análisis la identificación de oportunidades estratégicas, optimización en el uso de los recursos y capacidades de la entidad, así como evaluar la viabilidad de las decisiones estratégicas y su impacto en la sostenibilidad financiera, todo ello debe realizarse con el pleno conocimiento del sector o industria al que pertenece la organización. Desconocer la razón de ser de la empresa pudiese resultar en estrategias que se contrapongan con las necesidades de su mercado.



Continuando con el análisis, el 87% de los sujetos informantes refiere que diseña estrategias alineadas con los valores organizacionales, sin embargo, el 13% de los profesionales de la región no están seguros de estar formulando estrategias contables coherentes con la filosofía empresarial. Este resultado, guarda medianamente relación con los postulados de Gaytán (2021) quien

refiere la necesidad de que las estrategias contables estén alineados con la filosofía y estrategia general de la entidad.



Realizando un análisis general sobre la orientación de la estrategia contable en el Zulia, se tiene que el 88% de los sujetos informantes afirman que las estrategias formuladas en su ejercicio profesional están alineadas con los principios guías de las instituciones. Sin embargo, el 12% refiere una respuesta dubitativa. Consecuente con los resultados planteados anteriormente, se evidencia que el

problema de alineación de la estrategia contable en el Zulia experimenta un ligero incremento, de 10% en las fallas de alineación con la visión, al 13% en la falta de coherencia con la misión y valores.

Esta situación, no solo contradice el postulado de los autores, sino que pudiese representar un problema estratégico para la región. Considerando los desafíos presentados en el informe de la Cámara de Comercio de Maracaibo (2025), se infiere que la falta de

alineación o una alineación parcial con los principios guías pudiese resultar en el diseño de estrategias contables inconsistentes con los propósitos de las empresas de la región. Además, para Chuquimarca et al. (2020) los fracasos empresariales son consecuencia del mal manejo de los recursos y las decisiones incorrectas, definiendo que un gobierno corporativo efectivo se base en la alineación entre el propósito (misión), visión, valores que se verán reflejados en las acciones, decisiones y estrategias de la dirección y el equipo de gestión.

La formulación de estrategias contables debe contribuir en el diseño de objetivos estratégicos y planes de acción, que permitan trazar una ruta concreta y medir el avance de la misma con respecto a la meta de la organización. Responden al cómo se va a materializar la misión y la visión de una institución, ello requiere conocer a profundidad los principios guías, en el caso del Estado Zulia, el 12% de los contadores refiere una falta de alineación o una alineación parcial con la visión, misión y valores de las entidades. De no lograrse dicha alineación, se puede correr el riesgo de implementar estrategias que contradicen la filosofía de la entidad, siendo contraproducente con los resultados financieros esperados.

7. Reflexiones finales

El desarrollo de la estrategia contable, requiere un pensamiento analítico, reflexivo, creativo e intuitivo que aborde los factores exógenos y endógenos de la organización, así como, la formulación de las opciones y su selección, diseño, planificación e implementación de las acciones estratégicas, alineadas con la filosofía, misión, visión, valores de la institución, abarcando todos los procesos claves.

Al identificar los factores claves en la formulación de las estrategias contables, los contadores públicos priorizan el análisis de factores endógenos (65%), a través de la evaluación de las fortalezas y debilidades de la entidad, la gestión de procesos internos y, el análisis del entorno y políticas económicas. Por su parte, para el estudio de los factores exógenos (35%), los profesionales evalúan las amenazas y oportunidades de la entidad, así como el cumplimiento de regulaciones (éticas, tributarias y medioambientales).

Adicionalmente, al caracterizar la formulación estratégica contable, se evidenció inconsistencia entre los resultados de los sujetos informantes, quienes afirmaron que el proceso está sistemáticamente estructurado (en un 32%), pero a la vez es reactivo a los cambios del entorno (20%), haciendo énfasis en una perspectiva cortoplacista (23%), congruente con los desafíos económicos de la región. Además, en la orientación de la estrategia contable, el 12% de los contadores refirieron una alineación parcial o falta de alineación con los principios guías de las entidades.

En síntesis, al describir las estrategias contables en el contexto empresarial zuliano se tiene que los sujetos informantes priorizan factores endógenos, caracterizados por procesos estructurados sistemáticamente, reactivos y cortoplacistas, cuya orientación presenta desafíos en la alineación con la visión, misión y valores, corriendo el riesgo de implementar

estrategias que contradigan la filosofía de la entidad, siendo contraproducente con los resultados financieros esperados.

8. Referencias bibliográficas

- Axon Logística (2012, 19 agosto). Que es estrategia entrevista Michael Porter [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Knwk15Q2OJ4>
- Cámara de Comercio de Maracaibo (12 de mayo de 2025). Cámara de Comercio de Maracaibo presenta doble diagnóstico económico correspondiente al primer cuatrimestre de 2025. <https://ccm.org.ve/camara-de-comercio-de-maracaibo-presenta-doble-diagnostico-economico-correspondiente-al-primer-cuatrimstre-de-2025/>
- Chuquimarca, M., Narváez, C., Ormaza, J. & Erazo, J. (2020). El futuro de la auditoría y las innovaciones tecnológicas. *Ciencias económicas y empresariales*. Vol. 6, núm. 1, Especial marzo 2020, pp. 316-339
- Erazo, C., Bravo, J., Gómez, A. (2025). Análisis de Modelos de Auditoría Estratégica: Evolución, Enfoques y Tendencias Actuales. *Revista InnovaSciT*. 3 (1), 241– 255.
- Gaytán, J. (2021). Indicadores financieros y económicos: Estrategia financiera, teorías y modelos. *Mercados y Negocios*, Año 22, Núm. 44, julio-diciembre (2021), 97-112.
- Guerras, L. (2004). Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica. *Universia Business Review*. ISSN 1698-5117, N° 1, 2004, págs. 116-126.
- Grant, R. (2002). Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 83 (7-8).
- Lazzati, S (2013). La toma de decisiones: Principios, procesos y aplicaciones. Módulos de Managment. Granica.
- Lora, H., Cardona, D. & Morelos, J. (2023). Diagnóstico estratégico y metodologías ágiles como herramienta de gestión y desarrollo organizativo para PYMES en escenarios VUCA. (2023). FACE: Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales, 23(3), 121-133. <https://doi.org/10.24054/face.v23i3.2622>
- Machado, G. (2024). Panorama macroeconómico del Estado Zulia. En AZB Consultores (Ed.), *Zulia Barómetro 2024.*, pp. 44-53
- Martínez, R. & Blanco, M. (2017). Aproximación a la contabilidad de gestión estratégica: una mirada a su evolución y vigencia. *Cuadernos de Contabilidad*,18(46), 1-13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.acge>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall, México.
- Mite, M. (2018). Estrategias de contabilidad de gestión aplicada a pymes revisión literaria. *Revista Lasallista de Investigación*, vol. 15, núm. 2, pp. 256-270, 2018. Corporación Universitaria Lasallista. <https://www.redalyc.org/journal/695/69559233021/html/#B8>
- Molina, G. (2005). *Negocios Internacionales*. ALAFEC. IX Ponencias, La Habana, Cuba. 20-23 de septiembre de 2005. https://repositorios.fca.unam.mx/alafec/docs/asambleas/ix/ponencias/Negocios_internacionales/neginto6.pdf

- Pires, R.A., Alves, M.C. & Rodrigues, L.L. (2024). Forty years of publications on strategic management accounting: Exploring the conceptual structure through co-word analysis. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review* 27 (2), 288-306
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. (1985): *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Continental, México DF.
- Quiñonez-Cercado, M., Vélez, M., Guzmán, C., González, J. & Ortiz, J. (2025). Desde los pasillos hasta el Ceo: La Planificación Estratégica en todos los niveles. *Ciencia y Desarrollo*, 28 (1), 632-637
- Ramón, R., Verdezoto, M. & Romero, D. (2024). Estrategia empresarial: Una reflexión teórica. *Revista De Ciencias Sociales*, Vol XXX (3), 411-424.
- Segura-Suárez, A & Espinel-Camejo, M (2025). Procesos contables como herramientas para la toma de decisiones en la Industrias Lácteas Toni S.A. *Revista Científica Zambos*, 4(1), 293-309. <https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n1/91>
- Suárez, J. & López, D. (2023). Contabilidad de Gestión Estratégica y su impacto en el Desempeño Financiero: Estudio de caso en Aerolíneas de Bajo Costo Europeas. *Contabilidad y Auditoría*, 57 (29), 75-102.
- Tarzijan, J. (2019). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Editorial: ALFAOMEGA U.C. DE CHILE. 5ta Edición.



REVISTA DE FILOSOFÍA

Nº 115 - 2026 - 1 ENERO - MARZO

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en MARZO de 2026
por el Fondo Editorial Serbiluz, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

**www.luz.edu.ve www.serbi.luz.edu.ve
www.produccioncientificaluz.org**