

# CONTADURÍA PÚBLICA Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN BOLIVIA

PUBLIC ACCOUNTING AND CRITICAL SUCCESS FACTORS IN THE IMPLEMENTATION OF BUSINESS STRATEGIES IN BOLIVIA

---

Fecha de recepción: 28/11/2025

## Autor

**Romero Cruz Susy<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>M.Sc. Lic. en Contaduría Pública  
Master en Preparación, Evaluación y Administración de Proyectos  
Master en Ciencias de la Educación Superior  
Docente de la Carrera de Contaduría Pública - Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho"

**Correspondencia del autor:** [romerocruzsusy348@gmail.com](mailto:romerocruzsusy348@gmail.com)<sup>1</sup>

Tarija - Bolivia

## RESUMEN

La implantación de estrategias empresariales se ha convertido en un desafío para las organizaciones latinoamericanas. El entorno económico, el entorno regulatorio y el entorno tecnológico hacen que la implantación sea difícil. En este contexto la contaduría pública ya no es solo una función de registro. La contaduría pública se integra a los sistemas de información, a la medición, al control y al aprendizaje que apoyan la ejecución de estrategias empresariales. El objetivo del artículo es identificar los factores importantes de éxito en la implantación de estrategias empresariales. El objetivo del artículo también es analizar los factores importantes de éxito desde el punto de vista de la contaduría pública. El objetivo del artículo se centra en Bolivia. Se hizo una investigación documental cualitativa con una revisión de la literatura publicada entre 2015 y 2025 en las bases y los repositorios como Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SciELO, Redalyc y Dialnet. La búsqueda inicial encontró unos 120 registros; después de aplicar los criterios de inclusión, exclusión y pertinencia temática, se trabajó con 23 publicaciones y los documentos académicos citados en el texto. Se revisó cada registro con atención. Los resultados señalan seis dimensiones críticas: gobernanza financiera, cultura de transparencia, estructura y control, sistemas de medición, capacidades profesionales y entorno institucional-contable. La contaduría pública reduce la brecha entre la formulación y la ejecución estratégica cuando la contaduría pública participa temprano, genera información a tiempo e integra el Cuadro de Mando Integral, la contabilidad de gestión y el control interno.

## ABSTRACT

The implementation of business strategies has become a challenge for Latin American organizations. The economic, regulatory, and technological environments make implementation difficult. In this context, public accounting is no longer just a record-keeping function. Public accounting is integrated into information systems, measurement, control, and learning that support the execution of business strategies. The objective of this article is to identify the key success factors in the implementation of business strategies. The article also aims to analyze these key success factors from the perspective of public accounting. The article focuses on Bolivia. A qualitative documentary research study was conducted, reviewing literature published between 2015 and 2025 in databases and repositories such as Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SciELO, Redalyc, and Dialnet. The initial search yielded approximately 120 records; After applying inclusion, exclusion, and thematic relevance criteria, 23 publications and the academic documents cited in the text were analyzed. Each record was carefully reviewed. The results indicate six critical dimensions: financial governance, culture of transparency, structure and control, measurement systems, professional capabilities, and the institutional-accounting environment. Public accounting reduces the gap between strategic formulation and execution when it participates early, generates timely information, and integrates the Balanced Scorecard, management accounting, and internal control.

**Palabras Clave:** Contaduría pública; contabilidad de gestión; implantación estratégica; factores críticos de éxito; Cuadro de Mando Integral.

**Keywords:** Public accounting; management accounting; strategic implementation; critical success factors; Balanced Scorecard.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones latinoamericanas enfrentan el entorno de una economía que va más lento, la presión de la competencia, cambios de reglas frecuentes y avances rápidos en digital y datos. Las condiciones hacen más difícil que las organizaciones pongan en marcha estrategias empresariales, sobre todo en la economía de Bolivia, donde existen empresas formales, pymes y el sector público (Escobar Castillo et al., 2020; Peris-Ortiz et al., 2019).

Los estudios coinciden en que la ejecución de la estrategia es el desafío de la gestión. Las organizaciones hacen los planes, pero solo una parte de las organizaciones traduce los planes en acciones, en indicadores, en control y en resultados (Köseoglu et al., 2020; Sardi et al., 2024). Los obstáculos son las debilidades del liderazgo, la falta de alineación entre la estructura y los objetivos, y la oposición al cambio por parte de las culturas de la organización. También aparecen la ausencia del sistema de medición y las carencias en los procesos de control de gestión (Benková et al., 2020; Quesado et al., 2018).

En paralelo, la contabilidad de gestión y la contabilidad de gestión estratégica han cambiado el rol del contador. El contador ya no es solo el registrador de transacciones. El contador ahora es el socio de la dirección. El contador genera la información que necesita la empresa. El contador evalúa los costos, los riesgos y los proyectos. El contador diseña los sistemas de medición y control. (Lay & Jusoh, 2017; Ojra et al., 2021; Uyar & Kuzey, 2016). En el contexto, la contaduría pública tiene un papel cuando la contaduría pública combina con herramientas como el Cuadro de Mando Integral o el Balanced Scorecard (BSC) y con sistemas de control interno (Benková et al., 2020; Malagueño et al., 2018). Así, la contaduría pública se apoya en las herramientas y los sistemas.

En Bolivia la formación en Contaduría Pública pone el énfasis en la contabilidad financiera, la normativa tributaria y la auditoría. Pero el contexto empresarial y el contexto público exigen que la formación fortalezca la contabilidad de gestión, el análisis de datos, los sistemas de información, el control interno y la gestión estratégica. Los estudios latinoamericanos indican que la formación de los contadores debe apoyar la implantación estratégica y no solo cumplir la normativa (Antonelli, 2023; Escobar Castillo et al., 2020; Hernández, 2024).

El artículo tiene como objetivo identificar y analizar los factores críticos de éxito al aplicar estrategias empresariales, desde la perspectiva de la contaduría pública, con foco en Bolivia. El trabajo sigue estas preguntas: ¿Cuáles son los factores críticos de éxito que menciona la literatura? ¿Cómo contribuye la contaduría pública a los factores críticos de éxito? ¿Qué implicaciones tiene la evidencia para la formación profesional en Contaduría Pública en Bolivia?

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

### 2.1. Diseño de investigación

Los autores desarrollaron el estudio como una investigación documental cualitativa, usando una revisión que integra la literatura. El diseño permite reunir la evidencia empírica, las revisiones y los trabajos teóricos sobre el mismo problema, y crear una síntesis del fenómeno analizado (Dahal, 2024; Ojra et al., 2021). Los autores organizaron la revisión en cuatro etapas. La primera etapa es la definición del problema y de las preguntas de investigación. La segunda etapa es el diseño de la estrategia de búsqueda. La tercera etapa es la selección y la extracción de la información. La cuarta etapa es el análisis temático de los hallazgos.

## 2.2. Fuentes de información y estrategia de búsqueda

Se consultaron bases de datos internacionales de alto impacto, como Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SciELO, Redalyc y Dialnet. Las bases de datos fueron revisadas una a una. Realizamos la búsqueda en español e inglés. La búsqueda usó combinaciones de términos. Los términos fueron implantación de estrategias, factores críticos de éxito, contaduría pública, contabilidad de gestión, contabilidad de gestión estratégica, Balanced Scorecard y sistemas de control de gestión.

Se aplicaron filtros de publicación entre 2015 y 2025, tipo de documento académico y pertinencia temática en contabilidad, en gestión, en finanzas y en control.

Consideramos obras anteriores a 2015 solo se consideraron cuando funcionaban como referencias teóricas de apoyo para interpretar los resultados. Consideramos esas obras en control de gestión y en capacidades dinámicas (Otley, 2016; Teece, 2018).

## 2.3. Los criterios de inclusión y los criterios de exclusión

La búsqueda al principio encontró unos 120 registros. Después de revisar los títulos, los resúmenes y la relevancia del tema, el número bajó a 55 documentos. Los 55 documentos podrían incluirse en el análisis. Luego de leer todo y aplicar los criterios de inclusión y exclusión, el análisis final se centró en 23 publicaciones. Las 23 publicaciones también son documentos que aparecen en el texto.

Incluimos documentos que cumplan una de estas condiciones: los documentos deben abordar la implantación de estrategias y los factores críticos de éxito; los documentos deben analizar la contabilidad de gestión o la contabilidad de gestión estratégica; los documentos deben estudiar

el Balanced Scorecard o los sistemas de medición del desempeño; los documentos deben examinar el papel de la contaduría pública en la gestión, el control, el desempeño organizacional o la rendición de cuentas. Excluimos los textos de opinión sin sustento, los documentos normativos sin análisis crítico y las publicaciones que no estén vinculadas con el objetivo del artículo.

## 2.4. Procedimiento de análisis

Para organizar la información, el equipo elaboró una matriz de extracción en Microsoft Excel. En la matriz, el equipo anotó el autor, el año, la fuente, el objetivo, la metodología, los hallazgos, la relación con la contaduría pública y los aportes a la implantación estratégica. Después, el equipo aplicó un análisis temático. El análisis temático agrupó los hallazgos en dimensiones que se repiten. La síntesis permitió crear un modelo conceptual de factores críticos de éxito para la contaduría pública.

# 3. RESULTADOS

## 3.1. Los factores críticos de éxito vinculados a la contaduría pública

El análisis temático muestra que la función contable ayuda a la estrategia cuando ya no trabaja sola y se une a el ciclo de planificación, presupuesto, control, evaluación y aprendizaje de la organización. Los estudios dicen que la calidad de la información, la rapidez de los reportes y la pertinencia de los indicadores son condiciones que hacen que la estrategia se convierta en decisiones y acciones concretas (Maiga et al., 2015; Uyar & Kuzey, 2016).

Con esta visión aparecen seis dimensiones clave: el liderazgo y la gobernanza financiera; la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas; la estructura organizativa y los procesos de control; los sistemas de medición y el Cuadro de Mando Integral; los recursos y las capacidades profesionales; y el entorno institucional-contable. Las dimensiones

se complementan y muestran cómo la contaduría pública puede reducir la brecha entre la formulación y la ejecución estratégica.

### 3.2. Participación del contador en el ciclo estratégico

La participación temprana de los profesionales de Contaduría Pública permite evaluar la viabilidad económica y financiera de la estrategia. Los profesionales de Contaduría Pública traducen los objetivos en indicadores medibles. Los profesionales de Contaduría Pública ajustan las metas a los recursos disponibles. Cuando el área contable se incorpora solo al cierre del proceso, el área contable solo registra y reporta. Cuando el área contable participa desde el diagnóstico y la formulación, el área contable diseña presupuestos, tableros de control y mecanismos de seguimiento (Lay & Jusoh, 2017; Ojra et al., 2021; Sardi et al., 2024).

En el sector privado, la contabilidad de gestión y la contabilidad de gestión estratégica ayudan a analizar la rentabilidad, los costos, los márgenes, la inversión y los riesgos. En las organizaciones públicas, la contaduría ayuda a planear el presupuesto. También ayuda a ejecutar, a controlar, a ser transparente y a rendir cuentas (Escobar Castillo et al., 2020; Lourenço & Petenuci, 2022; Merchán Pesántez et al., 2023).

### 3.3. Sistemas de medición, Cuadro de Mando Integral y control interno

La implantación pierde fuerza cuando el sistema de contabilidad, el indicador del Cuadro de Mando Integral y el procedimiento de control interno se manejan sin coordinación. Los trabajos que se revisan indican resultados cuando el indicador de estrategia se alimenta con la información de la contabilidad, cuando el reporte se estructura alrededor de la perspectiva de finanzas y la perspectiva de áreas que no son finanzas, y cuando el control interno se alinea con el objetivo de estrategia (Benková et

al., 2020; Dudić et al., 2020; Malagueño et al., 2018; Quesado et al., 2018).

El Balanced Scorecard sigue sirviendo a las pymes y a las entidades públicas porque el Balanced Scorecard ayuda a hacer claras las prioridades, a poner en línea los recursos que faltan y a vincular las metas con los procesos, con los usuarios, con el aprendizaje y con los resultados de dinero (Dudić et al., 2020; Malagueño et al., 2018; Peris-Ortiz et al., 2019). La contaduría pública aporta más cuando la contaduría pública elige indicadores, junta datos, revisa desviaciones y hace informes para los gerentes.

### 3.4. Capacidades analíticas, tecnológicas y ética profesional.

El impacto de la función contable depende de la capacidad de análisis y de tecnología de los profesionales. Los profesionales que manejan sistemas ERP, hojas de cálculo, inteligencia de negocios y analítica de datos transforman la información que está en más de un sitio en evidencia para la toma de decisiones (Dahal, 2024; Marlina et al., 2023; Ojra et al., 2021). Los profesionales con habilidades de comunicación presentan resultados a la dirección y promueven decisiones con evidencia (Antonelli, 2023; Hernández, 2024).

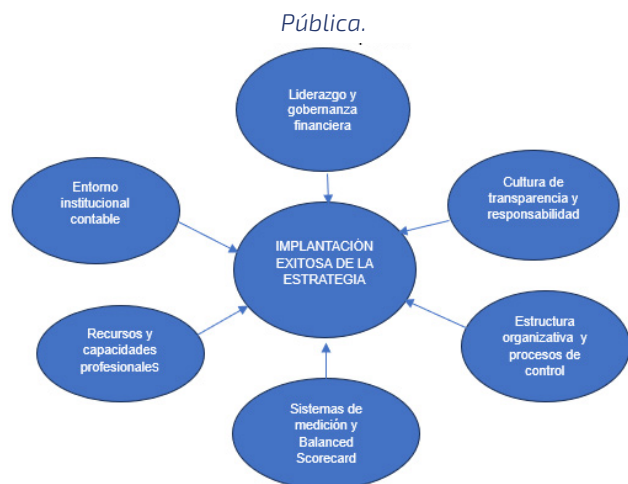
La ética profesional, la transparencia y la rendición de cuentas son requisitos para que la estrategia sea sostenible. La contaduría pública protege la integridad de la información, evita que se manipulen los resultados y refuerza la confianza de los usuarios, de los directivos, de los financiadores y de los stakeholders (Escobar Castillo et al., 2020; Qian et al., 2018; Sardi et al., 2024).

### 3.5. Modelo conceptual propuesto

Con base en la revisión integradora, propongo el modelo conceptual de seis dimensiones. El modelo conecta la función contable con la gobernanza financiera. El modelo conecta la función contable

con la transparencia, la estructura de control, los sistemas de medición, las capacidades profesionales y el entorno institucional. La Figura 1 muestra que la implantación exitosa de la estrategia depende de la interacción de las dimensiones y no de una herramienta aislada.

Figura 1. Modelo conceptual de factores críticos de éxito en la implantación estratégica desde la Contaduría



Fuente: Elaboración propia con base en la revisión integradora de literatura, 2025.

## 4. DISCUSIÓN

Los resultados muestran que la contaduría pública tiene un papel importante en la puesta en marcha de estrategias empresariales. Cuando la contaduría pública se combina con la contabilidad de gestión estratégica, el Cuadro de Mando Integral y los sistemas de control interno, la contaduría pública permite que la empresa planifique y ejecute sus planes. El proceso de integración hace que la contabilidad deje de estar solo enfocada en el cumplimiento. Ahora la contabilidad se enfoca en la toma de decisiones, el seguimiento de resultados y el aprendizaje organizacional (Benková et al., 2020; Malagueño et al., 2018; Ojra et al., 2021).

Según la teoría de factores críticos de éxito, la función contable crea condiciones para ejecutar la

estrategia. La función contable provee la información a tiempo. La función contable diseña los indicadores. La función contable mantiene el control interno. La función contable evalúa los costos y los riesgos. La función contable ayuda a la rendición de cuentas (Köseoglu et al., 2020; Maiga et al., 2015; Sardi et al., 2024). Desde la visión de recursos y capacidades dinámicas, los sistemas de información contable, las rutinas de control y las competencias analíticas de los contadores constituyen recursos valiosos. Los recursos apoyan la adaptación estratégica (Otley, 2016; Qian et al., 2018; Teece, 2018).

En Bolivia, estos hallazgos afectan a las empresas, a las entidades públicas y a las universidades. La carrera de Contaduría Pública puede mejorar el aporte estratégico de la carrera de Contaduría Pública al incluir más a fondo los contenidos de contabilidad de gestión, de costeo estratégico, de control interno, de gestión de riesgos, de auditoría de sistemas, de análisis de datos, de inteligencia de negocios y de comunicación gerencial. También es importante que las prácticas y los trabajos de grado diseñen tableros de control. Las prácticas y los trabajos de grado también deben diseñar indicadores de desempeño para las pymes y para las entidades públicas bolivianas (Antonelli, 2023; Escobar Castillo et al., 2020; Hernández, 2024).

El estudio tiene limitaciones porque el estudio es una revisión documental. El estudio depende de la calidad, del alcance y de la disponibilidad de las fuentes que se analizan. Además, la evidencia sobre Bolivia sigue siendo poca. Por eso, recomendamos hacer estudios de caso en empresas bolivianas. Recomendamos también hacer investigaciones cuantitativas que analicen la relación entre las prácticas de contabilidad de gestión estratégica y el desempeño. Recomendamos también hacer evaluaciones curriculares que revisen las competencias estratégicas en la formación de Contaduría Pública.

## 5. CONCLUSIONES

1. La contaduría pública participa de manera decisiva en la implantación estratégica cuando genera información confiable, oportuna y pertinente para la toma de decisiones.
2. Los factores críticos de éxito forman seis dimensiones: la gobernanza financiera, la cultura de la transparencia, la estructura y el control, los sistemas de medición, las capacidades profesionales y el entorno institucional-contable.
3. El Cuadro de Mando Integral, la contabilidad de gestión estratégica y el control interno son herramientas que hacen que los objetivos, los indicadores, los recursos y los resultados estén alineados. Cada herramienta ayuda a que los objetivos, los indicadores, los recursos y los resultados estén alineados.
4. En Bolivia, la formación en Contaduría Pública tiene que fortalecer las competencias estratégicas, las competencias analíticas, las competencias tecnológicas, las competencias éticas y las competencias de comunicación. La formación en Contaduría Pública responde a las demandas de las empresas y de las entidades públicas.
5. El modelo conceptual propuesto sirve como guía para diagnósticos organizacionales. El modelo conceptual propuesto sirve para proyectos de investigación aplicada y para la revisión de los planes de estudio de la carrera de Contaduría Pública.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Antonelli, N. M. (2023). Contabilidad para la gestión estratégica. Universidad Nacional de La Plata.
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemec, J. (2020). Factors affecting the use of balanced scorecard in measuring company performance. *Sustainability*, 12(3), 1178.
- Dahal, R. K. (2024). Management accounting's role in decision-making and organizational performance: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2433165.
- Dudić, Z., Dudić, B., Greguš, M., Nováčková, D., & Djaković, I. (2020). The innovativeness and usage of the balanced scorecard model in SMEs. *Sustainability*, 12(8), 3221.
- Escobar Castillo, A., Velandia Pacheco, G., & Navarro Manotas, E. (2020). Contabilidad de gestión: Efecto en los factores clave del éxito competitivo en el sector cooperativo. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 99, 119–146.
- Hernández, A. M. D. (2024). Análisis del impacto de la gestión contable en la efectiva sostenibilidad de las microempresas del sector comercial en Medellín [Trabajo de grado de pregrado]. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Köseoglu, M. A., Altin, M., Chan, E. S., & Aladag, O. F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102574.
- Lay, T. A., & Jusoh, R. (2017). Organizational capabilities, strategic management accounting and firm performance. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 14(2), 115–136.

- Lourenço, R. L., & Petenuci, M. E. (2022). Balanced scorecard as a model to implement internationalization in public universities: An interpretative glance through participative research. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(50), 122–142.
- Maiga, A. S., Nilsson, A., & Ax, C. (2015). Relationships between internal and external information systems integration, cost and quality performance, and firm profitability. *International Journal of Production Economics*, 169, 422–434.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244.
- Marlina, E., Ardi, H. A., & Samsiah, S. (2018). Analysis of strategic costing effect towards university performance with competitive advantage as mediating. *Prosiding CELSciTech*, 3, 27–33.
- Marlina, E., Ritonga, K., Tanjung, A. R., & Samsiah, S. (2020). Strategic costing modelos as strategic management accounting techniques at private universities in Riau, Indonesia. *International Journal of Financial Research*, 11(1), 274–283.
- Marlina, E., Putri, A. A., & Suriyanti, L. H. (2023). Determinants of strategic management accounting implementation in higher education institutions (HEIs) in Indonesia. *Journal of Accounting and Investment*, 24(2), 306–322.
- Merchán Pesántez, D. M., Tenesaca Quishpe, G., & Ormaza Andrade, J. E. (2023). Bibliometric and collaborative network analysis on balanced scorecard in the public sector. *ConcienciaDigital*, 6(1.3), 150–176.
- Ojra, J., Opute, A. P., & Alsolmi, M. M. (2021). Strategic management accounting and performance implications: A literature review and research agenda. *Future Business Journal*, 7(1), 64.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62.
- Peris-Ortiz, M., García-Hurtado, D., & Devece, C. (2019). Influence of the balanced scorecard on the science and innovation performance of Latin American universities. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(4), 373–383.
- Qian, W., Hörisch, J., & Schaltegger, S. (2018). Environmental management accounting and its effects on carbon management and disclosure quality. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1608–1619.
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201.
- Sardi, A., Sorano, E., Tradori, V., & Ceruzzi, P. (2024). Performance measurement and critical success factors: A case study of a national health service. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(11), 270–293.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Uyar, A., & Kuzey, C. (2016). Does management accounting mediate the relationship between cost system design and performance? *Advances in Accounting*, 35, 170–176.