

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 114**  
**2025 - 4**

Octubre-Diciembre

**Revista de Filosofía**

Vol. 42, N°114, 2025-4, (Oct-Dic) pp. 132-150

Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela

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

**Perfil estratégico del Contador Público Zuliano<sup>1</sup>***Strategic profile of the Zulian Public Accountant***María de los Angeles González García**ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4302-4297>

Universidad Rafael Urdaneta – Maracaibo - Venezuela

[ma.delosangelesgg@gmail.com](mailto:ma.delosangelesgg@gmail.com)DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18158381>**Resumen**

La investigación tuvo como propósito caracterizar el perfil estratégico del Contador Público Zuliano, considerando como referentes teóricos el IFAC (2025), Torres y Díaz (2021), Kaplan y Norton (2002), Mintzberg et al. (1997). El enfoque fue cuantitativo, el tipo y nivel fue descriptivo, de campo, transeccional. El instrumento de recolección de datos fue una encuesta tipo cuestionario de diez preguntas entre selección simple y múltiple, aplicado a cincuenta y dos (52) contadores zulianos. Los resultados evidencian que el 77% de los profesionales contribuyen al desarrollo estratégico; concretando estudios de cuarto nivel, el pensamiento estratégico es estructurado y la retroalimentación constante. Sin embargo, utilizan fundamentalmente indicadores genéricos y sus principales habilidades son el pensamiento crítico, toma de decisiones, liderazgo y comunicación. Se recomienda hacer énfasis en los elementos no lineales del pensamiento estratégico y utilizar indicadores de actuación específicos que permitan potenciar habilidades consultivas y de resolución de problemas multifactoriales.

**Palabras clave:** Perfil estratégico del contador público, pensamiento estratégico, retroalimentación estratégica, habilidades en el ejercicio de la estrategia.

---

Recibido 17-05-2025 – Aceptado 21-08-2025**Abstract**

The purpose of the research was to characterize the strategic profile of the Zulian Public Accountant, considering as theoretical references the IFAC (2025), Torres and Díaz (2021), Kaplan and Norton (2002), Mintzberg et al. (1997). The approach was quantitative, the type and level was descriptive, field, cross-sectional. The data collection instrument was a questionnaire survey of ten questions between simple and multiple choice, applied to fifty-

---

<sup>1</sup>Artículo de investigación correspondiente a la segunda Investigación Libre, para optar al título de Doctor en Economía, Gestión y Política, presentado en la Universidad Rafael Urdaneta, en junio 2025.

two (52) Zulian accountants. The results show that 77% of professionals contribute to strategic development; specifying fourth-level studies, strategic thinking is structured and constant feedback. However, they fundamentally use generic indicators and their main skills are critical thinking, decision-making, leadership and communication. It is recommended to emphasize the non-linear elements of strategic thinking and use specific performance indicators that allow enhancing consultative skills and multifactorial problem-solving.

**Keywords:** Strategic profile of public accounting, strategic thinking, strategic feedback, skills in the exercise of strategy.

## Introducción

Considerando que el perfil del contador público se encuentra enmarcado en el ejercicio profesional, la práctica del contador se remonta a la antigüedad, con los registros de las transacciones en muescas de huesos o piedras (Edad de Piedra), y llega a la actualidad en el análisis de los complejos sistemas de información. Por ello, la contabilidad ha sido un pilar clave en el desarrollo económico y social de la humanidad. Por ejemplo, en el 6.000 a.C. se encuentran evidencias en tablillas de arcillas, papiros y ábacos donde las civilizaciones mesopotámicas, egipcias, griegas y romanas utilizaban los sistemas rudimentarios para el registro de las cosechas, impuestos y transacciones comerciales.

Con el feudalismo, el desarrollo del comercio impulsó el registro contable y para 1494, Lucca Pacioli publica su obra "*Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita*" donde documenta la partida doble como técnica de registro de las transacciones de su época constituyéndose en un aporte importante para el quehacer contable. En la Edad Moderna, la Revolución Industrial precisa la importancia del registro contable para la gestión empresarial y la inversión, volviendo a la contabilidad en una herramienta analítica indispensable para la toma de decisiones informadas, es así como nacen la contabilidad de costos, presupuestaria y financiera.

Ahora bien, ante la necesidad de armonizar la práctica y el quehacer del contador se forman las primeras asociaciones y con la era de la tecnología y globalización nace la armonización contable a través de las Normas Internacionales. En 1977 es fundada la Federación Internacional de Contadores (en inglés, International Federation of Accountants, IFAC) y en 2001 se formó el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (en inglés, International Accounting Standards Board, IASB), como sucesor del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Committee, IASC).

En este sentido, la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela en su página web define a la Contaduría Pública como "la ciencia y la técnica que tiene por objeto el estudio, medición y análisis de la situación financiera de las entidades, mediante la aplicación de principios, normas y técnicas contables, con el fin de interpretar y comunicar los resultados de la gestión económica, financiera y social de las mismas." Enfatizando como funciones principales del contador la preparación de estados financieros, la auditoría,

cumplimiento de las obligaciones tributarias y el asesoramiento en materia financiera, contable y de gestión.

Esta última función, ha aportado diversidad de soluciones a los contextos organizacionales, ligado a los procesos de control, gestión y gobernanza, el contador en la gestión mide, analiza y prepara información para controlar y racionalizar el uso de los recursos, facilitar la planeación estratégica y el proceso de decisión para la obtención de los resultados esperados a través de medidas financieras y no financieras. Es por ello que, a partir de la década de los 70' surge una diversidad de metodologías y herramientas que soportan esta función y que son necesarias para el ejercicio profesional del contador.

Sin embargo, entre los años 1980 y 1990 algunos autores (Hiromoto, 1991; Roslender & Hart, 2003; Bromwich & Bhimani, 1989; Hiromoto, 1988; Johnson & Kaplan, 1987; Kaplan, 1984) argumentaron que el contador no ha dado respuesta oportuna a los cambios que experimentan las organizaciones, el mercado competitivo, sistemas de producción de bienes y servicios, puesto que proporcionan información obsoleta y una orientación equívoca para la toma de decisiones de la alta dirección. En consecuencia, Simmonds en 1981 desarrolla su obra "*Strategic Management Accounting*" (SMA, por sus siglas en inglés, y cuya traducción es Contabilidad de Gestión Estratégica), donde introduce el análisis de la información contable aunado al conocimiento de la competencia para el desarrollo y seguimiento de la estrategia empresarial.

Consecuentemente, el perfil del contador como estrategia tiene una importante labor dentro del asesoramiento organizacional, y sus funciones se han diversificado en relación a la necesidad de información que la alta dirección amerita para la toma de decisiones. En este contexto se hace imperante fomentar en el contador para el ejercicio estratégico un pensamiento crítico, analítico, multidimensional, transdisciplinar que pueda transformar la organización y proporcionar soluciones efectivas ante realidades complejas.

Lo anterior cobra relevancia, cuando se trata de entornos económicos desafiantes como es el caso del Estado Zulia, Venezuela. Según Machado (2024) el Producto Interno Bruto (PIB) de la región zuliana decreció un 92% al comparar finales del 2013 con finales del 2020, además, el poder adquisitivo se ha deteriorado por efectos de la inflación, sin embargo, la existencia de un Plan Prospectivo Estratégico Zulia 2040 evidencia el potencial de la región.

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 maracaíbera (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. Ante esta realidad, el propósito de la investigación es caracterizar el perfil estratégico del contador público zuliano en respuesta a las necesidades de las organizaciones.

## Fundamentación teórica

### 1. Pensamiento estratégico

Según Castañeda (2001), el pensamiento estratégico es un proceso de razonamiento de problemas complejos o de sistemas para lograr un objetivo. De acuerdo con Vivas (2000), incluye elementos de conciencia, actitud y cultura proactiva que se adelanta al futuro facilitando la adaptación de la empresa en un entorno competitivo. Para Morrissey (1997) destaca la importancia del pensamiento estratégico argumentando que es la base de la toma de decisiones estratégicas, por tanto, el plan estratégico debe incorporar la misión, visión, valores, estrategia y juicio colectivo, requiere de una visión clara y consistente.

Lo anterior, conduce a entender el pensamiento estratégico como un proceso analítico pero intuitivo, requiere sentido común y experiencia, es más humano que técnico, una visión futurista sin dejar de ser realista, para determinar el rumbo hacia el éxito organizacional. Para Mintzberg et al. (1997), pensar estratégicamente implica utilizar las ideas, idioma y conceptos para entender e interpretar los objetivos y circunstancias del entorno empresarial. Por consiguiente, se trata de adelantar a los acontecimientos, no ser reactivo ante hechos pasados, donde eventualmente se termina dando prioridad a lo urgente por sobre lo importante. Mintzberg et al. (1997) sugieren que para desarrollar el razonamiento estratégico se debe:

- a. Pensar con amplitud, abrir la mentalidad más allá de los problemas presentes y pasados, cuestionando incluso las recetas de la industria.
- b. Reconocer la causa de los problemas, la pérdida de la competitividad es responsabilidad de la empresa y no se requiere buscar culpables, puesto que todo el mundo forma parte del mismo sistema.
- c. Pensar a largo plazo, la lógica estratégica requiere de paciencia, una visión a largo plazo, puesto que las consecuencias de la estrategia se evidencian con el paso del tiempo.
- d. Aprendizaje continuo, es importante aprender a planificar y analizar, aprender a innovar buscando oportunidades, es lo que permite mantener una ventaja competitiva.
- e. Manejar la cultura y los procesos, la estrategia se debe orquestar para articular la cultura empresarial y la innovación en los procesos, invirtiendo de forma activa en las competencias críticas de las unidades de negocio.
- f. Toda la organización debe aprender a formular buenas estrategias, el razonamiento y aprendizaje organizacional es la clave del proceso estratégico.

Ahora bien, la Federación Internacional de Contadores (en inglés *International Federation of Accountants* IFAC), publicó en 2025 la última versión de los Estándares Internacionales de Educación (en inglés *International Education Standards*, IES) donde destaca en el IES 2, la importancia de la estrategia de negocio y gerencia a ser considerado por las Instituciones de Educación Superior que forman a los futuros contadores, articulando como competencias claves:

- i. Explicar las diversas formas en que las organizaciones pueden ser diseñadas y estructuradas.

- ii. Explicar el propósito y la importancia de los diferentes tipos de áreas funcionales y operativas dentro de las organizaciones.
- iii. Analizar los factores externos e internos que afectan el modelo de negocio de una organización, incluyendo su cadena de valor y su estrategia de negocio.
- iv. Explicar los procesos que se pueden utilizar para desarrollar e implementar la estrategia de una organización.
- v. Explicar cómo las teorías del comportamiento organizacional pueden utilizarse para mejorar el rendimiento del individuo, equipo y organización.

En tal sentido, desde la formación del contador público se debe fomentar el pensamiento estratégico como competencia clave para en el ejercicio profesional.

### **1.1. De la táctica a la estrategia**

Para Paniego (2023), la táctica “es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general (pag 40), el autor ejemplifica que la asignación presupuestaria o plano de inversiones corresponden a un plan táctico (acciones concretas en el corto plazo) dentro de una estrategia global a largo plazo. Definiendo esta última, como “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo” (Paniego 2023, pág 40).

En ese mismo orden de ideas, Kaplan y Norton (2002) exponen que una barrera importante para la gestión estratégica es la falta de retroalimentación estratégica. Para los autores, “la mayoría de los sistemas de gestión de hoy proporcionan *feedback* únicamente sobre la actuación operativa a corto plazo, y la mayor parte de este *feedback* es sobre indicadores financieros” (Kaplan y Norton 2002, pág 210), comparando los resultados con presupuestos mensuales y trimestrales, trabajando con un enfoque fundamentalmente táctico, además argumentan que el 45% de las empresas estudiadas no invierten tiempo en la retroalimentación de la actuación estratégica.

Adicionalmente, Kaplan y Norton (2002) sugieren considerar los siguientes elementos para la determinación de indicadores estratégicos:

- a. Relación causa/efecto. Las estrategias se deben formular para la obtención de resultados, en tal sentido, los indicadores (que midan dichas estrategias) deben ser explícitos a la hipótesis estratégica, en otras palabras, debe existir coherencia entre los indicadores y la estrategia para poder garantizar la consistencia de los resultados.
- b. Los inductores de actuación. Las organizaciones deben utilizar indicadores genéricos (tales como rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente) que permitan referir resultados claves. Pero se requiere identificar inductores de actuación que reflejen la singularidad de la estrategia para comunicar de qué manera se conseguirán los resultados permitiendo, además, un diagnóstico temprano sobre la implementación exitosa de la estrategia. Es importante la integración de ambos tipos de indicadores, considerando a los indicadores genéricos como efecto y los inductores de actuación como causa.
- c. Vinculación con las finanzas. Se hace pertinente la vinculación de las mejoras operativas con los resultados financieros. La implementación de estrategias en las

áreas modulares de los negocios debe tener impacto positivo en los resultados económicos de la organización.

## **2. Habilidades del estratega**

Para Kovacevic (2024) las habilidades que caracterizan a un buen estratega son: 1. Es visionario, siempre pensando en un futuro mejor, 2. Es curioso, busca incansablemente ideas y proyectos, para el autor estancarse es retroceder, 3. Es ambicioso e inteligente, no se conforma, 4. Sabe focalizarse, se concentra en los pocos elementos que hacen la diferencia, 5. Piensa primero en el cliente, el autor expone que la estrategia no parte de lo que piensan los accionistas sino de entender al cliente, 6. Sabe armar equipos, son buenos líderes, y 7. Es un gran ejecutor, se ocupa de que la ejecución de la estrategia sea impecable, considerando hasta los mínimos detalles, sin dejar de ser pragmático.

Por su parte, Torres y Díaz (2021), reconocen las habilidades del estratega en tres categorías (técnicas, humanistas, conceptuales), describiendo que las mismas están relacionadas con el rango dentro de la organización, en líneas generales, las habilidades técnicas están relacionadas con niveles gerenciales bajos, las habilidades humanistas con rango medio de liderazgo organizacional, y las habilidades conceptuales para los niveles más altos de la entidad. Las mismas se caracterizan:

- a. Habilidades técnicas: capacidad para usar el conocimiento técnico, métodos, técnicas para la planificación y organización de procesos para la mejora continua. Considerando en este grupo de habilidades estratégicas para la competitividad:
  - Habilidad para las establecer relaciones con redes complejas de personas para la cooperación.
  - Proceso de toma de decisiones.
  - Efectividad personal, como capacidad para crear sinergia con otros y lograr los resultados esperados.
- b. Habilidades humanistas: capacidad de interacción y liderazgo para lograr los resultados esperados.
  - Comunicación: se relaciona con la capacidad para recibir, comprender y transmitir información logrando una actitud positiva en el entorno de trabajo.
  - Motivación: esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales.
  - Liderazgo: capacidad para dirigir a otros con la finalidad de explotar su máximo potencial para el bienestar de la empresa.
- c. Habilidades conceptuales: capacidad de visualizar el panorama general de la organización, comprendiendo la relación causa-efecto entre los elementos que la componen.
  - Desarrollo de estrategias: capacidad para integrar el conocimiento de la industria, comprensión del cliente, factores organizacionales relativos al poder y conducta, para diseñar un plan y desplegar tácticas que permitan el logro de los objetivos.
  - Logro de los resultados: capacidad para cubrir las expectativas, mejorando los procesos, dirigiendo proyectos, manejando riesgos.
  - Conocimiento del servicio: capacidad para gestionar el conocimiento organizacional y añadir valor real a la compañía.

Ahora bien, según el Estándar Internacional de Educación 3 (en inglés *International Education Standards*, IES 3) el IFAC (2025) reconoce que el contador público debe poseer habilidades:

- i. Intelectuales: de pensamiento crítico para resolver problemas, informar juicios, tomar decisiones, llegar a conclusiones razonados, recomendar soluciones a problemas no estructurados y multifacéticos, así como, responder eficazmente a las circunstancias cambiantes.
- ii. Interpersonales y de comunicación: de colaboración, trabajo en equipo, comunicación clara y concisa, escucha activa, habilidades de negociación para llegar a acuerdos y soluciones, habilidades consultivas para resolver conflictos maximizando las oportunidades, presentar ideas e influir en otros para proporcionar apoyo y compromiso.
- iii. Personal: establecer altos estándares personales de desempeño a través de la actividad reflexiva y retroalimentación de los demás, demostrando un compromiso con el aprendizaje continuo, anticipar desafíos y planificar posibles soluciones, identificar el impacto potencial de sesgos personales y organizacionales, aplicando una mente abierta a las nuevas oportunidades.
- iv. Organizacional: realizar tareas de conformidad con las prácticas preestablecidas para cumplir con los plazos prescritos, revisar el trabajo propio y de otros para determinar si cumplen con los estándares de calidad de la organización, aplicar habilidad de gestión de personas para motivar y desarrollar a otros, poseer habilidades de delegación para entregar las tareas, poseer habilidades de liderazgo para influir en otros a trabajar hacia el logro los objetivos organizacionales.

Consecuentemente, Pires et al. (2024) consideran que el contador de gestión estratégica debe ser un actor activo cuya función es proporcionar información y tomar decisiones estratégicas. De igual manera, Alamri (2019) complementa estas habilidades alegando que el contador debe asumir una orientación empresarial y asumir un rol proactivo como socio estratégico empresarial. Por tanto, Pires et al. (2024) agregan que debe tener la capacidad de emplear tipologías de medición financieras y no financieras para presentar un análisis multidimensional de la organización.

## **Metodología**

La presente, consistió en una investigación descriptiva, de campo, transeccional cuyo propósito fue caracterizar el perfil estratégico del contador público 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 seis (6) preguntas de selección simple y cuatro (4) 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.

### **Análisis y discusión de resultados**

El contador público es una pieza clave en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, es por esto que su perfil se ha especializado a lo largo del tiempo, en respuesta a los cambios y requerimientos del entorno. Según García-Jama et al. (2023), el perfil profesional está relacionado con la forma de actuar, el ejercicio y habilidades que le permiten desenvolverse en la sociedad. En este contexto, para Uribe y Mendoza (2022), el perfil del contador público refiere la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas en el ejercicio profesional.

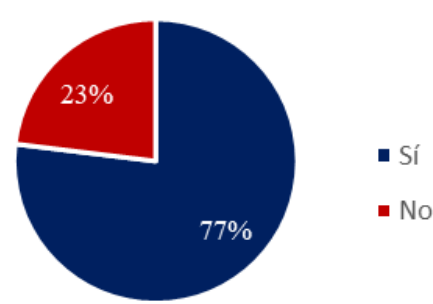
Al respecto, la Ley del Ejercicio de la Contaduría Pública, publicada en 1973 establece en el artículo 7 que los servicios profesionales son los que las leyes exijan, en especial, las auditorías, dictamen sobre balances, peritaje contable, certificación de estados de cuenta, balances e informes de comisario. Sin embargo, Llauce (2023) refiere que el ejercicio del nuevo perfil del contador se desliga de su función operativa tradicional y se centra en habilidades y conocimientos en áreas como gestión empresarial, tecnología y toma de decisiones estratégicas, equiparando al profesional contable con el rol de asesor estratégico.

Por tanto, este estudio tiene como propósito caracterizar el perfil estratégico del contador público zuliano frente a las necesidades de las organizaciones de la región. Es importante destacar que únicamente cincuenta y dos (52) profesionales de la región respondieron el cuestionario, por lo que la generalización de los resultados es aplicable únicamente en los sujetos informantes.

#### **1. Caracterización de los contadores zulianos**

Al caracterizar a los sujetos encuestados, cuarenta (40) profesionales, que representan el 77% de los sujetos informantes, consideran que su trabajo está orientado al desarrollo de la estrategia contable en la región zuliana, sin embargo, doce (12) contadores, el 23%, afirman no estar relacionados con la estrategia (Gráfico 1) Además, el 96% de los sujetos informantes trabaja para el sector privado (bajo relación de dependencia como independiente) y sólo el 4% trabaja para el sector público. Al respecto, el estudio de Rico et al. (2024), les permitió determinar que en Medellín el 54% de los empresarios esperan que el contador sea un asesor estratégico, el 25% valoran al contador como planificador y líder, y un 21% considera determinante la información presentada por los contadores para la toma de decisiones estratégicas.

**Gráfico 1. Contador como estratega**



Ante un entorno volátil como el zuliano, el desempeño del contador dentro de sus funciones debe dar respuesta oportuna a los cambios organizacionales, el mercado competitivo, los sistemas de producción de bienes y servicios. En tal sentido, el ejercicio estratégico debe ser transversal a todas las áreas del ejercicio profesional de lo contrario, se corre el riesgo de proporcionar información obsoleta y una orientación equívoca para la toma de decisiones de la alta dirección.

Lo anterior, guarda relación con Infante y Monsalve (2021) quienes afirman que la globalización ha redefinido el perfil del contador público, pasando a ser un asesor estratégico de los negocios. Aunado a ello, Rico et al. (2024) aseguran que el ejercicio profesional del contador público tiene una connotación estratégica, respondiendo a los desafíos organizacionales enmarcados en avances tecnológicos, creciente complejidad del entorno empresarial global, exigencias del mercado y demás factores que impactan la sostenibilidad en el tiempo de los negocios.

Continuando con la caracterización de los sujetos informantes, el nivel de instrucción y los años de experiencia permiten consolidar conocimientos y competencias para realizar propuestas alineadas con las necesidades organizacionales. En relación con la formación, el 45% de los contadores del Estado Zulia que alegan estar involucrados en el ejercicio estratégico, tienen maestrías y doctorados, el 10% tiene especialización, y un 45% licenciatura. A diferencia de los contadores que alegan no estar involucrados con la estrategia, cuyo grado de instrucción mayoritariamente (75%) es la licenciatura (Tabla 1).

| Tabla 1. Nivel de Formación de los Sujetos Informantes |                      |                      |                       |                      |                      |                      |
|--|----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Nivel de Instrucción                                   | Contador Estratega   |                      | Contador no Estratega |                      | Total Respuestas     |                      |
|  | Frecuenci a absoluta | Frecuenci a relativa | Frecuenci a absoluta  | Frecuenci a relativa | Frecuenci a absoluta | Frecuenci a relativa |
| Licenciatura   | 18                   | 45%                  | 9                     | 75%                  | 27                   | 52%                  |
| Especializació n                                       | 4                    | 10%                  | 0                     | 0%                   | 4                    | 8%                   |
| Maestría   | 14                   | 35%                  | 3                     | 25%                  | 17                   | 32%                  |
| Doctorado  | 4                    | 10%                  | 0                     | 0%                   | 4                    | 8%                   |
| Totales  | 40                   | 100%                 | 12                    | 100%                 | 46                   | 100%                 |

Los resultados permiten inferir que la formación en estudios de cuarto nivel tiene una incidencia significativa en el desarrollo estratégico del contador zuliano. Esto guarda relación con los autores (Uribe & Mendoza, 2022), quienes refieren que un profesional integral debe saber-saber (conocimiento técnico y comprensión del entorno), saber hacer

(contribuir al desarrollo de la profesión, evaluando de manera oportuna desempeño organizacional) y saber ser (capacidad de generar confianza).

En relación a la experiencia profesional, los egresados con menos de cinco años de graduados están todavía en fase aprendizaje, desarrollando destrezas propias del quehacer cotidiano de la profesión. La categoría entre cinco y diez años, es un profesional en entrenamiento, fortaleciendo habilidades analíticas y pensamiento crítico. Los profesionales que tienen entre diez y veinte años de graduados, están consolidando habilidades de liderazgo, toma de decisiones y despliegues tácticos. La categoría de experto puede corresponderse con los profesionales que tienen más de veinte años de graduados, en primera instancia demostrando un despliegue de habilidades consultivas, tienen la capacidad de integrar el conocimiento, anticipar desafíos y proporcionar soluciones a problemas no estructurados y multifactoriales.

**Tabla 2. Experiencia de los Sujetos Informantes**

| <b>Categoría</b>        | <b>Contador Estratega</b> |                         | <b>Contador no Estratega</b> |                         | <b>Total Respuestas</b> |                         |
|-------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                         | Frecuenci<br>a absoluta   | Frecuenci<br>a relativa | Frecuenci<br>a absoluta      | Frecuenci<br>a relativa | Frecuenci<br>a absoluta | Frecuenci<br>a relativa |
| Aprendiz                | 8                         | 20%                     | 3                            | 25%                     | 11                      | 21,2%                   |
| En<br>entrenamient<br>o | 4                         | 10%                     | 4                            | 33%                     | 8                       | 15,4%                   |
| En<br>consolidación     | 7                         | 18%                     | 1                            | 9%                      | 8                       | 15,4%                   |
| Experto                 | 21                        | 52%                     | 4                            | 33%                     | 25                      | 48,0%                   |
| <b>Totales</b>          | <b>40</b>                 | <b>100%</b>             | <b>12</b>                    | <b>100%</b>             | <b>52</b>               | <b>100%</b>             |

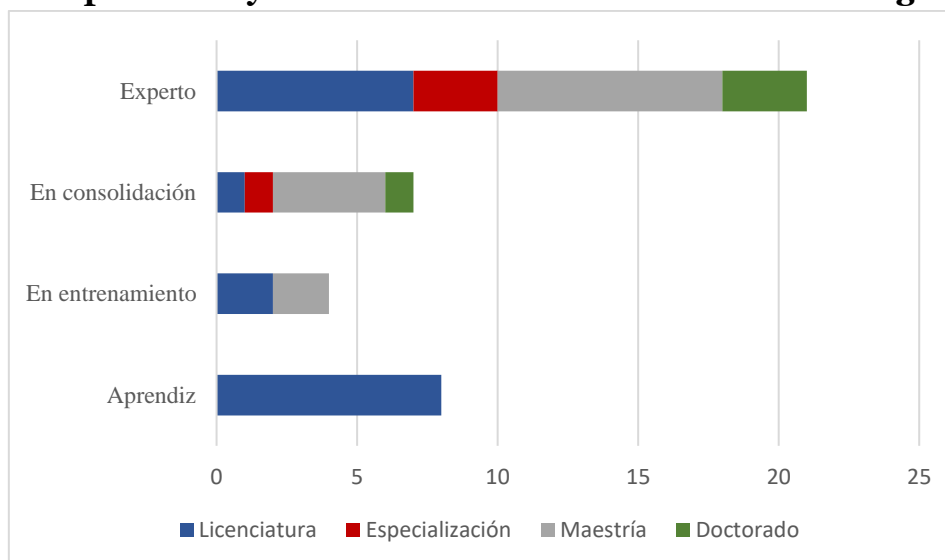
El 52% de los contadores en el Estado Zulia que afirman realizar aportes en el desarrollo estratégico de la región cuentan con más de veinte (20) años de experiencia, siendo considerados en el nivel experto. El 18% están consolidando habilidades de liderazgo, un 10% está en entrenamiento y el 20% son aprendices. Este último grupo es particularmente importante, al tener pocos años de graduados (menos de cinco años de experiencia) están incursionando en el aporte estratégico de la región zuliana, permitiendo inferir que en poco tiempo se ha de materializar una transformación importante en el perfil del contador público zuliano.

Por su parte, de los contadores que afirman no estar involucrados con el desarrollo estratégico, el 25% de los mismos son aprendices (tiene menos de cinco años de experiencia), el 33% están en un nivel de entrenamiento (entre 5 y 10 años de experiencia), el 9% están consolidando habilidades (tienen entre 10 y 20 años de experiencia), el 33% está en nivel experto (con más de 20 años de experiencia).

Los resultados permiten describir que la experiencia tiene una incidencia importante en el desarrollo estratégico de los contadores de la región zuliana. Tal es el caso de los sujetos

informantes que respondieron el cuestionario, donde veinticinco (25) se encuentran en nivel experto, y veintiuno (21) de ellos aplican estrategia, así como de los ocho (8) sujetos que están consolidando competencias en niveles intermedios de la gerencia, siete (7) se desenvuelven en la actividad estratégica.

**Gráfico 2. Experiencia y nivel de formación contadores estrategas zulianos**



Al contrastar el nivel de formación con la experiencia profesional (Gráfico 2), todos los aprendices tienen licenciatura, la mayoría de los profesionales en entrenamiento y consolidación ya han realizado estudios especialización y maestría, además, es importante destacar, que los cuatro sujetos informantes que respondieron que tienen doctorado contribuyen al fortalecimiento estratégico de la región. Se puede inferir entonces, que mientras el contador se prepara realizando estudios de cuarto nivel, va desarrollando experiencia concreta que le permite aportar al desarrollo estratégico de la región zuliana.

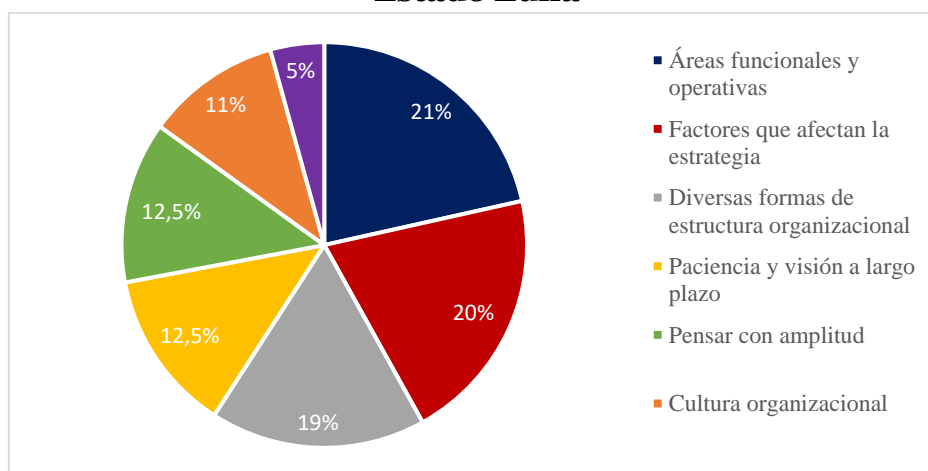
Lo anterior cobra relevancia frente al doble diagnóstico económico de la Cámara de Comercio de Maracaibo (2025). En un entorno empresarial volátil e incierto, con posibilidad de disminución de la actividad económica para el segundo cuatrimestre del 2025, que lleva sobre sus hombros la presión del sistema tributario y restricciones financieras, la formación y experiencia del contador público zuliano serán imprescindibles para desarrollar su aporte estratégico en la región.

## **2. Características del pensamiento estratégico en contadores zulianos**

En el perfil del contador público en el ejercicio de la estrategia, destaca el pensamiento estratégico como una competencia que le permite generar aportes al sector en el cual desempeña sus funciones. Según Infante y Monsalve (2021), el contador público debe adquirir habilidades y competencias que le permitan realizar aportes en la estrategia de negocios. Al respecto, para Ohmae (2007) el pensamiento estratégico conjuga tres elementos básicos: la compañía, los clientes y la competencia en una interacción dinámica que se cristaliza a través de planes y acciones, debiendo buscar el claro entendimiento del carácter particular de estos a través de un análisis racional (no lineal) y la creatividad.

Los resultados de la investigación sugieren que, en el Estado Zulia, el 59% del pensamiento estratégico contable está relacionado con reconocer la importancia de las áreas funcionales y operativas de la organización (22%), analizar factores internos y externos que pueden influir en la estrategia empresarial (20%) e identificar diversas formas de estructura organizacional (17%) (Gráfico 3). Estas tres categorías guardan estrecha relación con las competencias claves identificadas por el IFAC (2025) en el IES 2 donde refiere la importancia de la estrategia de negocio y gerencia en la formación integral de los contadores públicos.

**Gráfico 3. Características del pensamiento estratégico en contadores del Estado Zulia**



Al respecto, Castillo y Ramírez (2025) afirman que el perfil del contador público debe trascender las habilidades tradicionales, transformándose en un asesor estratégico para las organizaciones. Además, según Rico et al. (2024) identificar áreas de mejora y proponer cambios que optimizan la eficiencia contribuyen al éxito organizacional, por lo que la participación en la planificación estratégica resalta la capacidad e importancia del contador en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Continuando con la caracterización, la visión a largo plazo y pensar con amplitud, representan cada una el 13% del pensamiento estratégico contable zuliano. Sin embargo, Mintzberg et al. (1997) sugieren que estos elementos son importantes para desarrollar el razonamiento estratégico. Los autores refieren que, para hacerle frente a la gestión estratégica empresarial hay que ver más allá de los problemas presentes y pasados entendiendo que las consecuencias de la estrategia se evidencian con el paso del tiempo. No obstante, el contexto socioeconómico al que se enfrenta el contador público zuliano, caracterizado por la incertidumbre y la volatilidad de los factores externos e internos de las organizaciones, contribuyen en una visión cortoplacista de la estrategia.

Por último, articular la cultura empresarial e innovación en procesos claves (11%) y reconocer las causas de la pérdida de la competitividad (4%) son los elementos que menos caracterizan el pensamiento estratégico del contador zuliano. Este resultado presenta discrepancia con Mintzberg et al. (1997), quienes refieren que la estrategia se debe orquestar

para articular la cultura empresarial y la innovación en los procesos, reconociendo la causa de los problemas para invertir de forma activa en las competencias críticas de las unidades de negocio, entendiendo a la organización como un solo sistema.

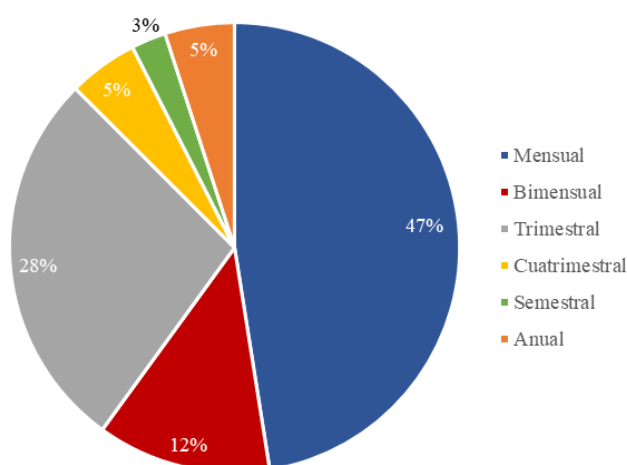
En líneas generales, los resultados permiten afirmar que el pensamiento estratégico de los contadores del Estado Zulia está alineado en un 59% con los postulados del IFAC, órgano emisor de normas internacionales, pero, deja un 41% para considerar los elementos que los autores consideran imprescindibles. Esto no es de extrañar puesto que la formación de los contadores es estructurada y el ejercicio profesional está enmarcado en gran medida por la adopción de las Normas Internacionales, sin embargo, Ohmae (2007) considera que el pensamiento estratégico se desarrolla a través de un análisis no lineal, descartando el enfoque convencional de sistemas mecánicos lineales que no aportan soluciones reales ante problemas estructurales.

### 3. La retroalimentación estratégica contable.

El pensamiento estratégico contable lleva a la necesidad de caracterizar cómo es el perfil del Contador Zuliano en materia de retroalimentación estratégica. Kaplan y Norton (2002) enfatizan la importancia de la retroalimentación estratégica, asegurando que es un factor determinante de la gestión estratégica. Al respecto, Ohmae (2007) asegura que se requiere de constante acceso a información precisa para realizar el análisis estratégico.

En este sentido, se puede asegurar que la periodicidad de la retroalimentación estratégica es clave para identificar desviaciones y oportunidades de mejora del plan estratégico, sin embargo, es uno de los elementos más criticados en el ejercicio profesional del contador, ya que, según los autores (Hiromoto, 1991; Roslender & Hart, 2003; Bromwich & Bhimani, 1989; Hiromoto, 1988; Johnson & Kaplan, 1987; Kaplan, 1984) desde hace varias décadas la información presentada no es oportuna.

**Gráfico 4. Periodicidad de la retroalimentación**

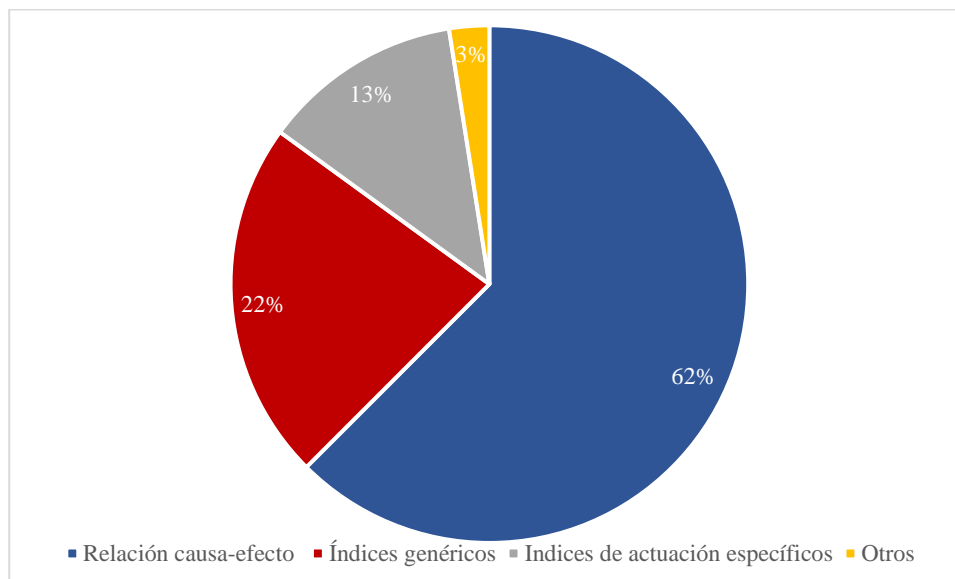


En el Estado Zulia, el 87% de los contadores públicos que afirman realizar aportes estratégicos presentan retroalimentación constante: un 47% mensual, 12% bimensual, y el 28% trimestral. Estos resultados presentan consistencia con la realidad del entorno económico de la región. Los constantes cambios y volatilidad socioeconómica representan un desafío para la implementación de planes estratégicos a

largo plazo de las organizaciones, siendo imprescindible que los contadores presenten información veraz y oportuna para el desarrollo estratégico de la región.

Por otro lado, al analizar los elementos que componen la retroalimentación estratégica proporcionada por los contadores públicos zulianos, se evidencia que:

### Gráfico 5. Componentes de la retroalimentación estratégica contable zuliana



El 62% de los contadores priorizan el análisis de la relación causa-efecto de los factores internos y externos que afectan la estrategia. En concordancia con Kaplan y Norton (2002) los indicadores utilizados para el monitoreo del plan estratégico deben ser pertinentes con el resultado esperado. El 22% de los profesionales utilizan indicadores genéricos, tales como, rentabilidad, cuota de participación en el mercado, satisfacción del cliente. Kaplan y Norton (2002) aseguran que los mismos son importantes para vincular el impacto de las áreas medulares con los resultados financieros, pero se deben considerar indicadores claves de desempeño.

Consecuentemente, el 13% de los contadores afirman utilizar índices actuación específicos, no obstante, al identificarlos, las respuestas corresponden a indicadores genéricos (indicadores financieros, metas de ventas y costos), excepto uno de los sujetos informantes que refirió el uso de “Kpi basados en nuestro balanced scorecard”. Esto permite dilucidar que sólo el 2,5% utilizan indicadores de actuación claves. Para Kaplan y Norton (2002) dichos indicadores reflejan la singularidad de la estrategia y permiten realizar un diagnóstico temprano sobre el éxito de su implementación.

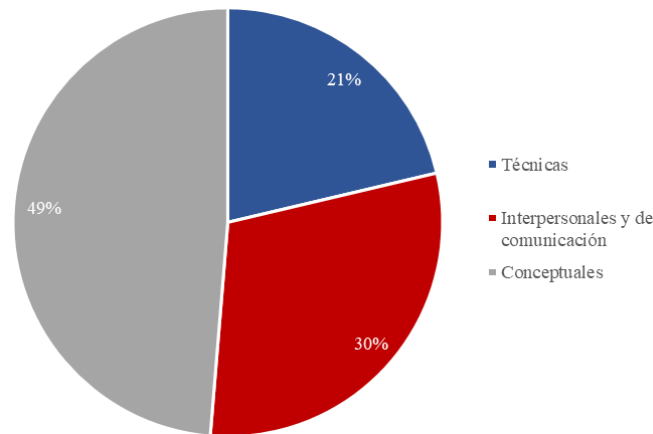
La retroalimentación estratégica contable en el Estado Zulia, se realiza de manera periódica (mensual, bimensual y trimestral), sin embargo, considera elementos de causa/efecto e indicadores genéricos. Respetando el quehacer contable de los profesionales, los resultados muestran un enfoque más operativo que estratégico, pudiendo representar un desafío a largo plazo para la sostenibilidad financiera de las organizaciones, puesto que presentar constante información genérica que muestra únicamente las consecuencias (efecto) sin utilizar indicadores de actuación para anticipar los cambios del entorno (causas), traería como consecuencia, dificultad para diagnosticar la singularidad estratégica de la empresa, así como, para desarrollar la superioridad estratégica relativa haciéndola menos competitiva.



#### 4. Habilidades del contador público zuliano en el ejercicio de la estrategia

Según Castillo y Ramírez (2025), la naturaleza del ejercicio profesional del contador está cambiando, redefiniendo las habilidades para adoptar posiciones estratégicas dentro de las organizaciones. Al respecto, los contadores zulianos afirman que sus competencias

**Gráfico 6. Habilidades del contador zuliano**



estratégicas se componen en un 21% de habilidades técnicas, un 30% de habilidades interpersonales y un 49% de habilidades conceptuales. Esto guarda relación con el postulado de Torres y Díaz (2021), quienes categorizaron las competencias del estratega en función del nivel gerencial al que pertenece.

Al contrastar las competencias con la caracterización del nivel de formación y experiencia de los contadores estratégicos de la región zuliana, se evidencia

congruencia en los resultados. En primer lugar, los expertos representan el 53% de los sujetos informantes y guardan relación con un 49% de habilidades técnicas, relacionadas según Torres y Díaz (2021) con los niveles más altos de la organización. Consecuentemente, el 28% de los contadores se encuentran en consolidación y entrenamiento, siendo proporcional con el 30% de habilidades interpersonales, que para Torres y Díaz (2021) se vinculan al liderazgo medio de las entidades. Por último, el 20% de contadores estratégicos zulianos son aprendices, lo que guarda una estrecha relación con el 21% de habilidades técnicas, que Torres y Díaz (2021) vinculan con niveles gerenciales bajos.

En concreto, las habilidades del contador público zuliano están compuestas en un 62,6% de: pensamiento crítico (10,4%), toma de decisiones estratégicas (10%), habilidades comunicacionales (9,1%), capacidad para crear sinergia y lograr resultados (9,1%), motivar a otros (8,3%), habilidades de liderazgo (7,8%) y capacidad para diseñar y desplegar planes tácticos (7,8%) (Tabla 3).

**Tabla 3. Habilidades del contador zuliano**

| Categoría                                | Competencia  |       |       |
|--|--|-------|-------|
| Técnica                                  | Habilidades para tomar decisiones estratégicas                                       | 10,0% | 21,3% |
|  | Crear sinergia con otros y lograr los resultados esperados.                          | 09,1% |       |
|  | Establecer relaciones con redes complejas de personas                                | 02,2% |       |
| Interpersonal<br>es y de<br>comunicación | Habilidades comunicacionales logrando una actitud positiva en el entorno de trabajo. | 09,1% | 30%   |
|  | Capacidad para motivar a otros.  | 08,3% |       |
|  | Habilidades de liderazgo   | 07,8% |       |
|  | Habilidades consultivas para resolver conflictos maximizando las oportunidades       | 04,8% |       |



|              |  |       |        |
|--------------|--|-------|--------|
| Conceptuales | Habilidades de pensamiento crítico   | 10,4% | 48,7 % |
|              | Capacidad para diseñar un plan y desplegar tácticas que permitan el logro de los objetivos.                  | 07,8% |        |
|              | Capacidad para anticipar desafíos y planificar posibles soluciones   | 07,4% |        |
|              | Capacidad para gestionar el conocimiento organizacional y añadir valor real a la compañía.                   | 06,5% |        |
|              | Capacidad para cubrir las expectativas manejando riesgos.  | 06,1% |        |
|              | Capacidad para integrar el conocimiento de la industria, comprensión del cliente y factores organizacionales | 05,7% |        |
|              | Recomendar soluciones a problemas no estructurados y multifacéticos  | 04,8% |        |

Frente a los constantes cambios del entorno económico zuliano, el pensamiento crítico es una habilidad de suma importancia para el quehacer contable, donde la anticipación, adaptación y precisión son trascendentales para la toma de decisiones en las empresas. Al respecto, Rico et al. (2024) consideran al pensamiento crítico como un factor fundamental del éxito organizacional, permitiendo hacer frente a las presiones y exigencias del entorno demostrando solidez y objetividad que potencien el engranaje empresarial para alcanzar los resultados esperados.

Por su parte, Díaz (s/fecha) asegura que el pensamiento crítico en los contadores les permite anticipar y adaptarse a los cambios de tendencia evaluando las implicaciones y tomando decisiones informadas. Además, el autor afirma que la comunicación efectiva (claridad verbal/escrita y capacidad de escucha activa), el trabajo en equipo y liderazgo representan competencias críticas emergentes para los contadores. Al respecto, Llauce (2023) refiere que la capacidad de comunicarse de manera efectiva potencia el rol estratégico del contador público en la organización.

Ahora bien, las habilidades que representan el 17,4% de las competencias y significan oportunidades de mejora para el ejercicio estratégico del contador público zuliano son la capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas (2,2%), recomendar soluciones a problemas no estructurados y multifacéticos (4,8%), las habilidades consultivas para resolver conflictos maximizando las oportunidades (4,8%) y la capacidad para integrar el conocimiento de la industria, comprensión del cliente y factores organizacionales (5,7%). Discrepando con los postulados de Torres y Díaz (2021) así como la IES 3 (IFAC 2025) quienes consideran que estas habilidades son necesarias para visualizar el panorama general y proporcionar soluciones efectivas.

En un contexto de constantes cambios, la dinámica empresarial como realidad compleja, se caracteriza por presentar problemas no estructurados y multifactoriales donde el criterio del contador cobra relevancia en la medida que pueda proporcionar soluciones efectivas que aporten al desarrollo estratégico organizacional. Ello implica invertir en potenciar las

habilidades consultivas para maximizar las oportunidades, así como, adentrarse en el conocimiento del sector, el mercado y la organización.

## Conclusiones

El contexto zuliano está caracterizado por la incertidumbre y volatilidad económica que hacen compleja la dinámica empresarial, donde el perfil del contador público será imprescindible para el desarrollo estratégico de la región. El estudio permitió identificar que el 77% de los sujetos informantes se consideran estratégicos, siendo el nivel de formación y la experiencia elementos claves para el quehacer estratégico contable. De los cuales, el 20% de ellos son aprendices (licenciados con menos de cinco años de experiencia), y ya se encuentran incursionando en el aporte estratégico de la región zuliana, permitiendo inferir que en poco tiempo se ha de materializar una transformación importante en el perfil estratégico del contador público zuliano.

Adicionalmente, el pensamiento estratégico del contador zuliano se caracteriza por reconocer la importancia de las áreas funcionales y operativas de la organización, analizar factores internos y externos que pueden influir en la estrategia empresarial e identificar diversas formas de estructura organizacional. Presentando oportunidades de mejora, articular la cultura organizacional para la innovación de los procesos claves y el reconocimiento de las causas que originan la pérdida de competitividad, elementos claves para el logro de los objetivos estratégicos. En conclusión, el pensamiento estratégico de los contadores es estructurado y está alineado con los parámetros del IFAC, no obstante, Ohmae (2007) asevera que el razonamiento estratégico requiere de un análisis no lineal que pueda responder a problemas estructurales.

Pese a las críticas que durante décadas se ha realizado a la profesión, la retroalimentación estratégica contable en el Estado Zulia, se realiza de manera periódica (mensual, bimensual y trimestral), sin embargo, considera elementos de causa/efecto e indicadores genéricos (efecto), sin considerar indicadores de actuación (causa). Esta situación pudiese representar un desafío para diagnosticar la singularidad estratégica de las entidades, y como consecuencia, comprometer la competitividad y sostenibilidad financiera.

En relación a las habilidades del contador zuliano, ellas se componen en un 49% de competencias conceptuales (relacionadas con niveles gerenciales altos), un 30% de habilidades interpersonales (vinculados a gerencias de niveles medios) y un 21% de competencias técnicas (relacionadas con niveles gerenciales bajos). Las principales habilidades son pensamiento crítico, toma de decisiones estratégicas, liderazgo y comunicación. Presentando como oportunidad de mejora, potenciar habilidades consultivas, de resolución de problemas no estructurados y multifacéticos, así como establecer relaciones con redes complejas de personas.

Al caracterizar el perfil estratégico del contador público en el Estado Zulia, se puede concluir que, los profesionales se han formado para hacerle frente a las necesidades de las organizaciones concretando estudios de cuarto nivel, el pensamiento estratégico es estructurado, la retroalimentación es constante, aunque utiliza fundamentalmente

indicadores genéricos y las principales habilidades son el pensamiento crítico, toma de decisiones, liderazgo y comunicación. Para incrementar el impacto del quehacer estratégico contable en la región, se recomienda profundizar en los elementos no lineales del pensamiento estratégico, así como, incursionar en el uso de indicadores de actuación específicos que permitan diagnosticar las singularidades de la estrategia empresarial, potenciando habilidades consultivas y de resolución de problemas multifactoriales.

## Referencias bibliográficas

- Alamri, A. M. (2019). Association between strategic management accounting facets and organizational performance. *Baltic Journal of Management*, 14(2), 212–234.
- Bromwich, M. & Bhimani, A. (1989). Management Accounting: Evolution not Revolution, *Management Accounting*, 67, 9. 5-6.
- 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-cuatrimestre-de-2025/>
- Castillo, G. & Ramírez, J. (8 de febrero de 2025). El Contador del Futuro: Habilidades y Competencias Necesarias en la Era de la IA. Asociación Interamericana de Contabilidad. <https://contadores-aic.org/wp-content/uploads/2025/02/8-El-Contador-del-Futuro-Habilidades-y-Competencias-Necesarias-en-la-Era-de-la-IA.pdf>
- Congreso de la República de Venezuela (5 de diciembre de 1973). Ley de Ejercicio de la Contaduría Pública. GACETA OFICIAL N° 30.273
- Díaz, M. (s/fecha). Power Skills: Impulsores Esenciales para el Éxito del Contador Público en la Era Moderna. Asociación Interamericana de Contabilidad. <https://contadores-aic.org/power-skills-impulsores-esenciales-para-el-exito-del-contador-publico-en-la-era-moderna/> Consultado el 26/05/2025.
- Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. <https://fccpv.org/>
- García-Jama, Y., Vera-Loor, R., Ronquillo-Bolaños, C. (2023). El perfil profesional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del centro de salud del Cantón Pedernales. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*. Vol. 6, Núm. 12 (Ed. Julio – Diciembre 2023) ISSN: 2737-6354. DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v6i12.0156>
- Hiromoto, T. (1991). Restoring the Relevance of Management Accounting, *Journal of Management Accounting Research*, (Fall), 1-15.
- Hiromoto, T. (1988). Another Hidden Edge-Japanese Management Accounting, *Harvard Business Review* (July-August), 22-26.
- Infante, L. & Monsalve, M. (2021). La Contaduría Pública en la era digital: Una reflexión desde la formación del Contador Público. *Liderazgo Estratégico*, Vol. 11, núm1. Pp 27-47. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/6878/6295>
- International Federation of Accountants. (2025). International Education Standard 2 Initial Professional Development – Technical Competence (2026).
- International Federation of Accountants. (2025). International Education Standard 3 Initial Professional Development – Professional Skills (2026).
- Johnson, H. T & Kaplan, R. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, R. (1984). The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*, 59 (3), pp. 390-418.

<http://coin.wne.uw.edu.pl/~pmodzelewski/The%20Evolution%20of%20Management%20Accounting.pdf>

- Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000, S.A. 2da edición. Barcelona
- Kovacevic, A. (2024, marzo 12) 7 características de un buen estratega. Blog Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/7-caracteristicas-de-un-buen-estratega/>
- Llauce, Y. (2 de mayo de 2023). La evolución del perfil del contador. Universidad de Piura. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2023/05/la-evolucion-del-perfil-del-contador/>
- Machado, G. (2024). Panorama macroeconómico del Estado Zulia. Zulia Barómetro 2024. AZB Consultores, pp. 44-53
- Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall, México.
- Ohmae, K. (2007). *La mente del estratega*. McGrawHill, México 2da edición.
- Paniego, G. (2023). *Administración estratégica del turismo: Planificación y gestion de la empresa turística*. Ugerman Editor, Buenos Aires. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=itzpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=diferencias+entre+t%C3%A1ctica+y+estrategia+en+la+gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=JLpv-ioD11&sig=tN-wanBuld5brgIevwmSiSHzJTk#v=onepage&q=diferencias%20entre%20t%C3%A1ctica%20y%20estrategia%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>
- 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
- Rico, J., González, C., Álvarez, D. & Marulanda, D. (2024) Rol del contador público en las organizaciones de Medellín desde una perspectiva empresarial. *Revista Escuela Superior de Administración Pública*, vol. 54, núm. 2. <https://doi.org/10.22431/25005227.1071>
- Roslender, R. & Hart, S., (2003), In search of strategic management accounting: Theoretical and field study perspectives, *Management Accounting Research*, 14, 255-279.
- Torres, L. & Díaz, J. (2021). Habilidades gerenciales para el desarrollo del pensamiento estratégico en empresas mixtas del sector petrolero. SUMMA. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(1), 1-22. [https://www.researchgate.net/publication/351523201\\_Habilidades\\_gerenciales\\_para\\_el\\_desarrollo\\_del\\_pensamiento\\_estrategico\\_en\\_empresas\\_mixtas\\_del\\_sector\\_petrolero](https://www.researchgate.net/publication/351523201_Habilidades_gerenciales_para_el_desarrollo_del_pensamiento_estrategico_en_empresas_mixtas_del_sector_petrolero)
- Uribe, L. & Mendoza, L. (2022). Del perfil profesional a las competencias del contador público. *I+D Revista de Investigaciones*, vol. 17, núm. 2, pp. 7-19. <https://doi.org/10.33304/revinv.v17n2-2022001>



---

## ***REVISTA DE FILOSOFÍA***

***Nº 114 - 2025 - 4 OCTUBRE - DICIEMBRE***

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en NOVIEMBRE de 2025  
por el Fondo Editorial Serbiluz, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

**[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)   [www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[www.produccioncientificaluz.org](http://www.produccioncientificaluz.org)**