



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# **El papel de la contabilidad estratégica en la toma de decisiones: estudio de caso en una compañía de servicios públicos domiciliarios en Colombia**

**Luz Mary Bastidas Castro**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Contabilidad y Finanzas  
Bogotá, Colombia

2022

# **El papel de la contabilidad estratégica en la toma de decisiones: estudio de caso en una compañía de servicios públicos domiciliarios en Colombia**

**Luz Mary Bastidas Castro**

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título  
de:

**Magister en Contabilidad y Finanzas**

Director (a):

Ph.D. (c) Jorge Suárez Tirado

Codirector (a):

Ph.D. Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez

Línea de Investigación: Control

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Contabilidad y Finanzas  
Bogotá, Colombia

2022

## Resumen

### **El papel de la contabilidad estratégica en la toma de decisiones: estudio de caso en una compañía de servicios públicos domiciliarios en Colombia**

La investigación pretende analizar el rol de la contabilidad estratégica en la toma de decisiones, esto debido a que gran parte de la literatura académica se ha centrado en estudiar sus técnicas, mas no las aplicaciones que se les da, desconociendo si estas apoyan las decisiones estratégicas en la organización. Para ello, se realizó un estudio de caso en Codensa S.A. E.S.P, una compañía de servicios públicos domiciliarios, con una fuerte posición en el mercado colombiano de energía. Así mismo, la investigación se enfocó desde una perspectiva interpretativa, utilizando métodos cualitativos de obtención de la información como entrevistas semiestructuradas a directivos clave del área contable, de planeación y de negocio, resaltando la importancia de visiones alternativas en el estudio de la contabilidad de gestión. Por último, se realizó un análisis documental y de discurso, encontrando que la CE apoya la toma de decisiones de Codensa, aunque se ve limitada por las regulaciones y por el sistema de gestión tradicional de la compañía. Sumado a ello, en la compañía analizada no se visualizó una fuerte presencia por parte de los profesionales del ámbito contable en el direccionamiento estratégico, en la toma de decisiones estratégicas ni en los equipos de gestión.

**Palabras clave:** Contabilidad estratégica, contabilidad de gestión, perspectiva interpretativa, análisis de discurso.

## **Abstract**

### **The role of strategic accounting in decision-making: a case study in a public utility company in Colombia**

The research analyzes the role of strategic management accounting in decision-making, this is because most of the academic literature focuses on strategic accounting techniques, but does not care about understanding its applications, not knowing if these techniques support strategic decisions. In the organization. For this, a case study was conducted in Codensa S.A. E.S.P, a utility company, with a strong position in the Colombian energy market. In the same way, the research was conducted from an interpretive perspective, using qualitative methods to obtain information such as semi-structured interviews with key managers in the accounting, planning and business areas, establishing the importance of alternative visions in the study of management accounting. Finally, a documentary and discourse analysis were conducted, in which it was found that strategic accounting supports Codensa's decision making, although this support is limited by regulations and by the company's traditional management system. In addition to this, in the analyzed company there is not a strong presence of professionals in the accounting field in strategic management, in strategic decision-making, nor in management teams.

**Keywords: Strategic management accounting, management accounting, interpretive perspective, discourse analysis.**

# Contenido

	Pág.
<b>Resumen</b> .....	<b>III</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>IV</b>
<b>Lista de Ilustraciones</b> .....	<b>VII</b>
<b>Lista de tablas</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Evolución de la Contabilidad Estratégica (CE): Cuatro décadas en la literatura académica</b> .....	<b>5</b>
1.1 Transición de la Contabilidad de Costos a la CE .....	5
1.2 Raíces teóricas de la CE: la incorporación de distintas áreas de estudio .....	9
1.3 Función de la CE en la toma de decisiones.....	15
1.4 Controversias sobre la CE: una discusión desde la literatura académica .....	16
1.5 Conclusión del capítulo .....	18
<b>2. Posibilidades y limitaciones de las técnicas de la CE</b> .....	<b>20</b>
2.1 Técnicas de la CE: la interacción de un ambiente interno y externo en la organización .....	20
2.2 Contribuciones a la organización.....	23
2.3 Cuestionamientos a las técnicas de CE .....	24
2.4 Conclusión del capítulo .....	26
<b>3. Introducción al estudio de caso: Codensa S.A. E.S.P.</b> .....	<b>27</b>
3.1 Diseño metodológico.....	27
3.1.1 Estudio de caso como estrategia de investigación.....	29
3.1.2 Análisis documental y de discurso .....	30
3.1.3 Categorías de análisis .....	32
3.2 Codensa S.A. E.S.P: Una historia de la energía en Colombia.....	33
3.2.1 Características principales del sector eléctrico en Colombia.....	33
3.2.2 Marco regulatorio del sector eléctrico en Colombia.....	37
3.2.3 Codensa S.A. E.S.P, historia y características.....	42
3.2.4 Análisis estratégico de Codensa S.A. E.S.P .....	43
3.3 Conclusión del capítulo .....	52
<b>4. Visualizando el papel de la CE en la toma de decisiones de la organización</b> ....	<b>53</b>
4.1 Resultados de los análisis de la investigación .....	53

4.1.1	Análisis documental .....	53
4.1.2	Análisis de discurso.....	56
4.1.3	Triangulación de la información.....	72
4.2	Papel de los contadores públicos en la aplicación de la CE.....	75
4.3	Posibilidades de implementar otras técnicas de CE en Codensa.....	76
4.4	Conclusión del capítulo.....	78
<b>5.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>80</b>
	<b>Anexo A: Técnicas de CE según Guilding (1999) .....</b>	<b>81</b>
	<b>Anexo B: Técnicas de CE según Guilding, Cravens y Tayles.....</b>	<b>82</b>
	<b>Anexo C: Técnicas de CE según Cinquini y Tenucci .....</b>	<b>83</b>
	<b>Anexo D: Entrevistas Semiestructuradas a Directivos .....</b>	<b>84</b>
	<b>Anexo E: Preguntas a Directivo de Planeación y Control Financiero .....</b>	<b>87</b>
<b>6.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>88</b>

## Lista de Ilustraciones

	Pág.
ILUSTRACIÓN 1-1: PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	11
ILUSTRACIÓN 1-2: TIPOS DE ESTRATEGIA .....	12
ILUSTRACIÓN 1-3: FASES Y BENEFICIOS DE LA CE .....	15
ILUSTRACIÓN 2-1: BENEFICIOS DE LAS TÉCNICAS DE CE EN LAS ORGANIZACIONES .....	23
ILUSTRACIÓN 2-2: LIMITACIONES DE LAS TÉCNICAS DE LA CE .....	25
ILUSTRACIÓN 3-1: DISEÑO METODOLÓGICO .....	30
ILUSTRACIÓN 3-2: ESQUEMA ANÁLISIS DOCUMENTAL .....	31
ILUSTRACIÓN 3-3: ESQUEMA ANÁLISIS DE DISCURSO .....	32
ILUSTRACIÓN 3-4: COMPOSICIÓN DE LA GENERACIÓN DE ENERGÍA EN COLOMBIA .....	34
ILUSTRACIÓN 3-5: PARTICIPACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA EN COLOMBIA .....	36
ILUSTRACIÓN 3-6: PARTICIPACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA EN COLOMBIA .....	36
ILUSTRACIÓN 3-7: ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL SECTOR ELÉCTRICO NACIONAL .....	37
ILUSTRACIÓN 3-8: PROCESO DE LA DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA .....	38
ILUSTRACIÓN 3-9: PROCESOS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA .....	39
ILUSTRACIÓN 3-10: COMPONENTES DEL PRECIO OFERTADO POR EL GENERADOR .....	41
ILUSTRACIÓN 3-11: COMPOSICIÓN ACCIONARIA DE CODENSA .....	42
ILUSTRACIÓN 3-12: ORGANIGRAMA DE CODENSA .....	43
ILUSTRACIÓN 3-13: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CODENSA .....	44
ILUSTRACIÓN 3-14: COMPONENTES DE LAS TARIFAS DE ENERGÍA - AÑO 2003 .....	45
ILUSTRACIÓN 3-15: COSTEO ABC EN EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS .....	46
ILUSTRACIÓN 3-16: INVERSIONES EN CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE CODENSA .....	47
ILUSTRACIÓN 3-17: INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA DE CODENSA .....	49
ILUSTRACIÓN 3-18: SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS (SCGR) DE ENEL .....	50
ILUSTRACIÓN 3-19: PLAN DE SOSTENIBILIDAD DE CODENSA .....	51
ILUSTRACIÓN 3-20: INVERSIÓN DE CODENSA - 2020 .....	51
ILUSTRACIÓN 4-1: FRECUENCIA DE PALABRAS SOBRE INFORMACIÓN DE CODENSA .....	54
ILUSTRACIÓN 4-2: FRECUENCIA DE PALABRAS SOBRE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS .....	54
ILUSTRACIÓN 4-3: RELACIONES ENTRE PALABRAS - TEMAS CLAVE DEL DISCURSO .....	55
ILUSTRACIÓN 4-4: CONGLOMERADOS DE SUBCATEGORÍAS - INFORMACIÓN DE CODENSA .....	56
ILUSTRACIÓN 4-5: CONGLOMERADOS DE SUBCATEGORÍAS - ENTREVISTAS .....	56
ILUSTRACIÓN 4-6: ESTRATEGIAS DISCURSIVAS Y RECURSOS LINGÜÍSTICOS EN EL CORPUS .....	70
ILUSTRACIÓN 4-7: EL PAPEL DE LA CE SEGÚN EL ANÁLISIS DE DISCURSO .....	71
ILUSTRACIÓN 4-8: EL PAPEL DE LA CE SEGÚN TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	73

## Lista de tablas

Pág.

TABLA 1-1:	EVOLUCIÓN DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN .....	7
TABLA 1-2:	DISTINCIONES ENTRE CONTABILIDAD DE GESTIÓN TRADICIONAL Y CE .....	8
TABLA 1-3:	CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER .....	9
TABLA 2-1:	TÉCNICAS DE CE DESDE LOS PRINCIPALES AUTORES .....	21
TABLA 3-1:	CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
TABLA 4-1:	SUBCATEGORÍA COSTEO ESTRATÉGICO EN INFORMACIÓN CODENSA .....	57
TABLA 4-2:	SUBCATEGORÍA COSTEO ESTRATÉGICO EN ENTREVISTAS .....	59
TABLA 4-3:	SUBCATEGORÍA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, CONTROL Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN INFORMACIÓN CODENSA .....	60
TABLA 4-4:	SUBCATEGORÍA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, CONTROL Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN ENTREVISTAS.....	62
TABLA 4-5:	SUBCATEGORÍA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN INFORMACIÓN CODENSA .....	63
TABLA 4-6:	SUBCATEGORÍA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN ENTREVISTAS .....	64
TABLA 4-7:	SUBCATEGORÍA CONTABILIDAD DE LA COMPETENCIA EN INFORMACIÓN CODENSA .....	66
TABLA 4-8:	SUBCATEGORÍA CONTABILIDAD DE LA COMPETENCIA EN ENTREVISTAS.....	67
TABLA 4-9:	SUBCATEGORÍA CONTABILIDAD DEL CLIENTE EN INFORMACIÓN CODENSA .....	68
TABLA 4-10:	SUBCATEGORÍA CONTABILIDAD DEL CLIENTE EN ENTREVISTAS .....	69
TABLA 4-11:	IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE CODENSA .....	74
TABLA 4-12:	IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA TOMA DE DECISIONES .....	75

## Introducción

La contabilidad de gestión desde sus inicios ha estado profundamente relacionada con el suministro de información financiera y no financiera para la toma de decisiones y el control en las organizaciones (Groot & Selto, 2013). Esto fue aún más evidente cuando cambios en la economía a nivel internacional, la globalización, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y un entorno altamente competitivo desde las décadas de finales de los 70's, generaron nuevas necesidades informativas en las organizaciones, surgiendo corrientes centradas en la investigación de nuevas técnicas de la gestión de costos, de la medición de resultados no financieros, de la contabilidad estratégica (CE en adelante), entre otros (Ryan et al., 2002).

Johnson y Kaplan (1987), señalaron que el nacimiento de la CE era una crítica a la excesiva orientación operacional y al descuido de las cuestiones estratégicas por parte de la contabilidad de gestión tradicional, y según Cadez y Guilding (2007), apareció por primera vez en la literatura en 1981 por parte de Simmonds, quien la definió como “la disposición y análisis de datos contables de gestión sobre un negocio y sus competidores, para uso en desarrollo y seguimiento de la estrategia empresarial” (1981, p. 26).

Desde entonces, un número creciente de documentos han sido publicados (Bromwich, 1990; Cadez & Guilding, 2008, 2012; Guilding et al., 2000; Langfield-Smith, 2008); incorporando técnicas como el costeo objetivo, los costos del ciclo de vida, el análisis de costos estratégicos, el análisis de costos de la competencia, los costos de los atributos, el costeo basado en actividades, el cuadro de mando integral y los sistemas de medición de desempeño estratégico (Langfield-Smith, 2008; Nixon & Burns, 2012; Roslender & Hart, 2010).

Sin embargo, la CE ha sido objeto de cuestionamientos, pues se ha considerado como un producto de la imaginación académica (Lord, 1996). Algunos autores, como Anderson (2006) y Dixon (1998) afirman que esta se encuentra en las organizaciones, pero no siempre con el liderazgo o la participación de la función contable, adicionalmente sostienen que su concepto no es lo suficientemente reconocido o entendido por los contadores de gestión y que aún es escasa la evidencia sobre la función de la CE en un entorno organizacional (Langfield-Smith, 2008).

En la actualidad, “la mayoría de las investigaciones sobre CE se centran en las técnicas que se utilizan, es decir, el “qué” de la contabilidad de gestión en lugar del “cómo” o la práctica de la gestión estratégica” (Pitcher, 2015, p. 3). Lo anterior ha creado dos problemas esenciales en las investigaciones de este campo. El primero debido a que las estrategias cambian, la literatura existente sobre CE puede estar rezagada respecto a la práctica; y el segundo, que los estudios proporcionan poca luz sobre una explicación teórica de cómo estas técnicas se implementan y utilizan (Tillmann & Goddard, 2008, p. 81).

En Colombia, hay pocos estudios sobre la CE (Salgado-Castillo, 2011). Según González (2010), el movimiento renovador de la contabilidad de gestión generó algunos cambios en la forma de enseñar, pero la investigación en este campo no ocupa un lugar destacado dentro de las ramas de la contabilidad que se discuten en el país. Teniendo en cuenta lo que señala Mejía (2012), los esfuerzos dirigidos a investigar en contabilidad de gestión lucen incipientes debido a la prevalencia de la contabilidad financiera o de regulación y al desinterés mostrado hacia la gestión de las organizaciones, adicionando que los informes generados por la contabilidad de gestión no son totalmente adecuados y muchos de ellos presentan limitaciones en la calidad de los datos, lo que impide su uso y posterior análisis.

No obstante, se conoce que dentro de las empresas de servicios públicos en Colombia, que aportaban entre el 7 y 8% del PIB al cierre del año 2020, y alrededor del 15% de los ingresos corrientes de la Nación (La República, 2020), las domiciliarias (tanto privadas, mixtas, como públicas) han implementado técnicas de CE como el costeo basado en actividades (ABC), de manera obligatoria mediante la Ley 142 emitida en 1994, a través

de la resolución 1417 de 1997 de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), con el fin de garantizar que estas empresas adopten el sistema de monitoreo integrado y estandarizado de costos y gastos (Barrios, 2018). A pesar de ello, aún no se ha estudiado a profundidad los efectos de estas técnicas en la toma de decisiones.

Algunos investigadores, como Augusto y Gómez (2010) y Osorio (2000) han encontrado que estas regulaciones no han sido adecuadas para los diferentes componentes de las estructuras de costos y han concluido que estas técnicas dejaron de ser una herramienta fundamental para la toma de decisiones cuando se implementaron de manera obligatoria sin observar las necesidades de las organizaciones, pasando a convertirse en otro módulo más de la contabilidad financiera. En contraste, autores como Marín, Ramírez y Muñoz (2012) y Gómez y Patiño (2017) han considerado que estas técnicas se incorporaron debido a unas necesidades inherentes a este tipo de empresas, por lo tanto, son de gran importancia en la medida que permiten llevar un mayor control y a su vez, generar información útil para la toma de decisiones.

Conforme al problema anteriormente planteado, en esta investigación se analiza el papel de la CE en la toma de decisiones de la organización y se determina si las técnicas de CE son aplicadas, con la intención de responder a la siguiente pregunta de investigación:

*¿Qué papel desempeña la contabilidad estratégica en la toma de decisiones de una compañía de servicios públicos domiciliarios en Colombia?*

Para resolver esta cuestión se realizó un estudio de caso durante el periodo de análisis de 2011 a 2020 en Codensa S.A. E.S.P, una compañía de servicios públicos domiciliarios líder en la distribución y comercialización de energía eléctrica, con un 20,2% de participación en el mercado colombiano y casi 3,6 millones de clientes. Para lo anterior se recurrió a entrevistas semiestructuradas practicadas a directivos del área de Planificación y Control Financiero, Contabilidad, y Bussines Partner Industrial y Financiera de Enel X, examinando la información obtenida con análisis documental y de discurso.

Se siguió una perspectiva interpretativa y una lógica de tipo inductivo, con cuatro objetivos específicos enunciados a continuación: primero, caracterizar la evolución y el estado actual de la contabilidad estratégica, destacando la función que ha jugado en las organizaciones. Segundo, evaluar las posibilidades y limitaciones de las técnicas que componen la contabilidad estratégica. Tercero, analizar los procesos de toma de decisiones que ha seguido la empresa de servicios públicos domiciliarios, teniendo en cuenta el contexto y las técnicas de contabilidad estratégica utilizadas. Y, cuarto, analizar la importancia de la contabilidad estratégica en la empresa, y las posibilidades de implementar nuevas técnicas que puedan apoyar la toma de decisiones en la organización.

Consecuentemente, en esta tesis se desarrollaron cuatro capítulos: en el primero, se caracteriza la evolución teórica de la CE, su significado y las principales controversias relacionadas con este campo de estudio. En el segundo, se describen las técnicas que le han sido atribuidas a la CE, destacando los beneficios hacia la organización y las limitaciones más relevantes encontradas en la literatura académica. En el tercero, se describe el diseño metodológico de la investigación, se caracteriza el sector eléctrico y se analizan las decisiones estratégicas más importantes de Codensa en las últimas dos décadas. Finalmente, en el cuarto se presenta el papel de la CE en la toma de decisiones de la compañía, su importancia, el papel de los contadores públicos y la posibilidad de implementar otras técnicas de CE por parte de Codensa.

Los resultados de la investigación muestran que la CE está presente en la toma de decisiones de Codensa, especialmente en lo relacionado con la minimización de costos, la gestión de riesgos, la implementación de estrategias, la gestión del valor, el posicionamiento, la diferenciación y la ventaja competitiva. De este modo, se pudo concluir que la importancia de la CE en las organizaciones radica en ser una base de acompañamiento a las decisiones de gestión, proporcionando herramientas, métodos y análisis que se necesitan para direccionar a las empresas a conseguir sus objetivos, aunque esta relevancia va a estar condicionada al contexto en el que opere cada compañía. Sin embargo, según este estudio la CE es poco aplicada en el área contable con respecto a las áreas de planeación o de negocios, por lo cual los contadores públicos en esta compañía están mayormente preocupados por temas regulatorios o financieros, por encima de los estratégicos o de gestión.

# **1. Evolución de la Contabilidad Estratégica (CE): Cuatro décadas en la literatura académica**

La CE se han caracterizado por modificar el enfoque tradicional de la contabilidad de gestión (Langfield-Smith, 2008). Su auge estuvo marcado por estudios innovadores con influencia de la globalización y el liberalismo en las décadas de los 80's y 90's, como un intento de fortalecer los sistemas internos de información, ante el aumento de la competencia global, las innovaciones tecnológicas y las transformaciones organizativas.

Sin embargo, aún son escasas las investigaciones que evidencien el papel que tiene la CE en la toma de decisiones. Debido a lo anterior, en este capítulo se caracteriza su evolución teórica, su significado y las críticas más relevantes que ha recibido, con el objetivo de encontrar la función que esta puede jugar en un entorno organizacional.

## **1.1 Transición de la Contabilidad de Costos a la CE**

La CE nace a partir de la contabilidad de gestión que a su vez se desarrolla a partir de la contabilidad de costos. Esta última apareció a comienzos del siglo XIX, como una respuesta a los efectos de la revolución industrial mediante la internacionalización de las operaciones de las fábricas y la necesidad de controlar los costos (Bostan, 2019).

Posteriormente nace la contabilidad de gestión, la cual según Johnson y Kaplan (1987) tiene su origen en la emergencia de organizaciones gestionadas jerárquicamente y los complejos procesos de producción de varias etapas a comienzos del siglo XX. Así mismo, la contabilidad de gestión durante este siglo fue fuertemente influenciada por la evolución del liberalismo, la modernidad y el capitalismo industrial, con base en doctrinas económicas de la producción en masa, economías de escala, y utilizando tecnologías contables para soportar las decisiones de los gerentes, en donde la eficiencia se definió

predominantemente en términos de la minimización de costos (Hopwood, 1987; Kotler & Keller, 2016).

Sin embargo, según Kaplan (1984), Chandler (1977) y Chandler y Deams (1979) el entorno competitivo para la década de los 80's, las recesiones económicas y la entrada de productos japoneses a occidente, hicieron repensar la contabilidad de gestión tradicional y los sistemas de control, provocando que los gerentes tuvieran que enfrentarse a un ambiente cada vez más turbulento y que grandes organizaciones mecanicistas estructuradas como burocracias comenzaran a ser cuestionadas, exigiéndoles una gestión más orgánica y descentralizada.

Lo anterior fue incorporado en la tesis denominada "Relevancia Perdida: Auge y Caída de la Contabilidad de Gestión" de Johnson y Kaplan (1987), en donde se acusó a la práctica de la contabilidad de gestión anterior a la década de 1980, de no ser capaz de manejar los objetivos estratégicos debido a ciertas limitaciones que tenía el enfoque tradicional.

A partir de esos años, la contabilidad de gestión amplió su enfoque por uno más estratégico (Cadez & Guilding, 2007), ganando así una enorme atención en la investigación académica con sistemas innovadores de fabricación como el justo a tiempo (Just in Time) o el tiempo de proceso (Lead Time), como se muestra en la Tabla 1-1, para analizar la productividad, las ganancias de los productos desarrollados y la eficiencia de la organización.

Para la década de los 90's la competencia global, las innovaciones tecnológicas, las transformaciones productivas y organizativas, hicieron que los sistemas de información internos se fortalecieran y se enfocaran en la gestión de costos, en la medición del desempeño, en la planificación, en el control y en la aplicación de información no contable (financiera y no financiera) (Askarany, 2004).

En adelante, y hasta la actualidad, la contabilidad de gestión se ha identificado por desarrollar procesos de reingeniería empresarial, implementación funcional de la calidad, análisis de la competencia, aprendizaje basado en el tiempo y en la organización, revisión de costos e innovaciones de la gestión contable (Askarany, 2004). A esto se le ha conocido como CE, cuyo término inicialmente apareció en la revista británica Management Accounting, descrita por Simmonds (1981). En comienzo la CE se concentraba en la

posición competitiva y posteriormente fue incorporando distintos desarrollos del marketing, de la economía, de la estadística y de los sistemas, entre otros.

**Tabla 1-1: Evolución de la contabilidad de gestión**

1885 a finales de 1900	Finales e inicios de 1900	1900 a 1930	1930 a 1980	1980 a 1990	1990 a 2000	2000 a etapa actual
Avances como respuesta al nacimiento de la industria	Administración científica (Taylor) introdujo procesos simples y controlables	Aparición de empresas americanas integradas verticalmente, grandes corporaciones y proliferación de mercados de capitales	Innovaciones en formas organizativas, diversidad de productos y complejidad en los procesos de producción	Auge tecnológico, uso de la robótica y procesos controlados por computadora	Uso de tecnologías, valor para el cliente y accionistas e innovación organizacional	Acceso a una gran cantidad de información, globalización y cambios rápidos en las herramientas tecnológicas, pensamiento funcional y crítico de los individuos.
Aparición de organizaciones administradas jerárquicamente	La gestión científica inicia en empresas metalúrgicas	Corporaciones diversificadas "verticalmente" con actividades múltiples (DuPont Company, General Motors)	Estructura de la organización matricial con unidades estratégicas de negocio y planificación de recursos materiales	El sistema de producción relacionado con la calidad, la gestión de los inventarios, las innovaciones tecnológicas y organizativas.	Organización en función de su estrategia y de la generación o creación del valor	"Organización horizontal" frente a un entorno cada vez más competitivo, con una evolución constante
Sistemas de contabilidad de gestión centrados en los costos fácilmente medibles y asignables	Introducción del costeo estándar	Mayor demanda de información sobre la valoración de inventarios, uso de tecnologías presupuestales	Ausencia de progreso en contabilidad de gestión (Relevancia Perdida) con Información para los informes financieros, irrelevante para la toma de decisiones estratégicas de los directivos	El enfoque cambió a la reducción de residuos, trabajo en equipo, calidad, gestión del ciclo de vida de la inversión y del producto	El enfoque cambió para incluir la creación de valor para el cliente, la estrategia y otros conceptos relacionados	Estructuras organizativas complejas, empoderamiento de los empleados, informes de gestión directos y fáciles de leer centrados en la cadena de valor, en la ventaja competitiva y en la sostenibilidad
Primeros intentos de asignación de costos indirectos	Análisis de las desviaciones	Nacimiento de los primeros indicadores de gestión, y utilización de la medida financiera para los departamentos	Técnicas utilizadas en el cálculo de costos de inventarios, el Just in Time y tecnologías de cálculo presupuestal	Desarrollo del costo de calidad, costeo objetivo, ABC/ABM, gestión de valor agregado, teoría de las restricciones	Se desarrollan indicadores no financieros (BSC), con una perspectiva externa y a largo plazo	Técnicas y prácticas de gestión estratégica, gestión del desempeño y gestión de riesgos

Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson y Kaplan (1987) y Bostan (2019).

Como se observa en la anterior tabla, los cambios más representativos en la evolución de la contabilidad de gestión hasta la actualidad, han sido influenciados principalmente por la situación económica competitiva desde los años noventa, el avance en la tecnología de la información con la disponibilidad de más computadoras y la capacidad informática alrededor de la organización (Burns & Scapens, 2000; Joannidès, 2018). Además, han existido otros cambios significativos en la estructura organizativa como las adquisiciones y fusiones, con la creación de conglomerados. Estos cambios en competencia, tecnología y estructura-organizativa tienen connotaciones importantes para la naturaleza de la contabilidad de gestión, en particular para lo que hoy se denomina CE.

Con relación a lo anteriormente señalado, en la siguiente tabla se muestran las principales diferencias entre la contabilidad de gestión tradicional y la CE:

**Tabla 1-2: Distinciones entre contabilidad de gestión tradicional y CE**

Contabilidad de gestión tradicional	Contabilidad estratégica
Histórica	Futura
Entidad única	Relativa
Introspectiva	Mirando hacia afuera
Enfoque de fabricación	Enfoque competitivo
Actividades existentes	Posibilidades
Reactiva	Proactiva
Programada	No programada
Orientada a los datos	Orientada a la información
Basado en sistemas existentes	Sin restricciones por los sistemas existentes
Construido sobre convenciones	Ignora las convenciones

Fuente: Adaptado de Wilson y Chua (1993, p. 3).

De acuerdo con la anterior tabla, la consideración por parte de la CE de un ambiente tanto externo como interno para proveer información apropiada a la hora de tomar decisiones es una diferencia significativa con respecto a la contabilidad de gestión tradicional. Así mismo, la consideración de información financiera como no financiera ayuda en la comprensión de los fenómenos organizacionales, especialmente para evitar costos de producto distorsionados, información atrasada y medidas de desempeño a corto tiempo que no

reflejan los incrementos o disminuciones de la posición económica de la empresa, surgiendo así las prácticas contemporáneas.

## 1.2 Raíces teóricas de la CE: la incorporación de distintas áreas de estudio

Adicional a las diferencias mencionadas anteriormente, la CE se ha conformado desde distintas áreas de estudio, como por ejemplo la estrategia (Carlsson-Wall et al., 2015), el Marketing (Roslender, 1995), o algunas teorías económicas como los costos de transacción y la teoría de la agencia (Bromwich & Hopwood, 1986; Hopper et al., 2007; Hopwood & Miller, 1994).

**Con respecto a la relación de la CE y la estrategia**, según Carlsson et al. (2015), ocurre desde tres enfoques principales: i) Convencional, ii) Relacionando la estrategia deliberada y emergente, e iii) Interorganizacional, como se muestra en los siguientes apartados:

i) De forma convencional, los desarrollos de Porter (1980, 1985) han influenciado significativamente la literatura sobre CE. Porter veía a la estrategia preocupada por crear y mantener una ventaja competitiva en todas y cada una de las áreas del negocio. De manera específica, este autor expuso tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y, segmentación, las cuales se caracterizan en la siguiente tabla:

**Tabla 1-3: Características de las estrategias genéricas de Porter**

Liderazgo de costos	Diferenciación	Segmentación
El liderazgo en costos no es sostenible	La diferenciación no es sostenible	El segmento es imitado.
Los competidores imitan	Los competidores imitan	El segmento objetivo se vuelve estructuralmente poco atractivo
cambios tecnológicos	la base para la diferenciación se vuelve menos importante para los compradores	La estructura se erosiona
otras bases para el código de liderazgo de costos		la demanda desaparece
Se pierde la proximidad en la diferenciación	Se pierde el costo de proximidad	Los competidores ampliamente dirigidos abruman el segmento
La estrategia de liderazgo en costo es menor por segmentos	La estrategia de diferenciación es aún mayor por segmentos	Nuevos enfoques sub segmentan la industria

Fuente: Adaptado de Porter (1985, p. 21).

Como ejemplo de esta relación, Simmonds (1981) se basó fuertemente en la estrategia de liderazgo en costos de Porter (1980, 1985) para introducir el término de CE en la literatura académica, mediante un simposio técnico del londinense Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), en el cual la definió como:

*“La provisión y análisis de datos contables de gestión sobre un negocio y sus competidores para usar en el desarrollo y monitoreo de la estrategia comercial, particularmente en niveles relativos y tendencias en costos y precios reales, volumen, participación de mercado, flujo de caja y la proporción demandada de los recursos totales de una empresa” (1981, p. 26).*

La anterior definición se enfocó principalmente en la comparación de la empresa con sus competidores, estableciendo la necesidad de la recopilación de información para permitir la determinación de la cuota de mercado, los precios, los costos y el volumen de la competencia (Lord, 1996).

Más adelante, el profesor Michael Bromwich (1990), también utilizaría estudios de Porter para proporcionar un soporte a la CE, definiendo a este campo como “el suministro y análisis de información financiera sobre el mercado de productos de la empresa, los costos de la competencia y el seguimiento de la estrategia de la empresa y las de sus competidores en varios períodos” (p. 28), e incorporando en primer lugar, la teoría del análisis de atributos para respaldar las cualidades de los costos y el desempeño de estos a lo largo del tiempo, lo que a su vez contribuyó a la estrategia de diferenciación de Porter (1980, 1985).

En segundo lugar, Bromwich añadió a sus estudios la teoría de los mercados discutibles o contestables, en la cual se requería que el contador extendiese el análisis de costos más allá de la empresa e informara sobre la estructura de costos de las empresas rivales, de acuerdo con la estrategia de liderazgo de Porter (Lord, 1996).

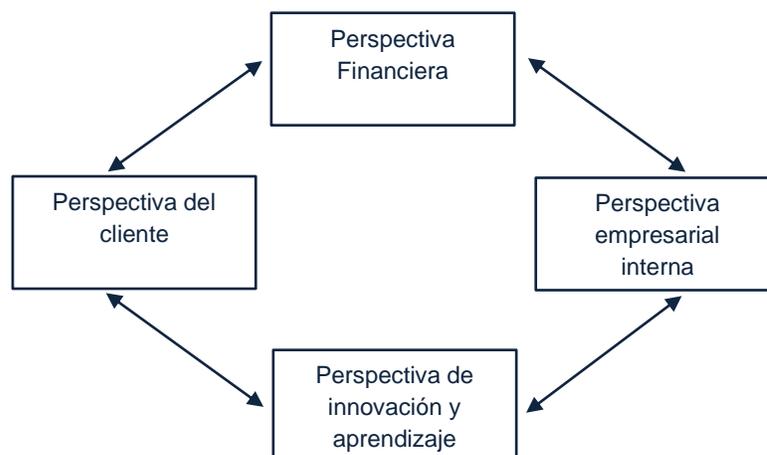
Por su parte, Chris Guilding (1999), investigador relevante dentro de este campo, también consideró que el monitoreo de la posición competitiva era fundamental para la búsqueda de una ventaja competitiva de Porter (1985), por esta razón definió a la CE como el “análisis de las posiciones de la competencia dentro de la industria al evaluar y monitorear las

tendencias en las ventas de la competencia, la participación de mercado, el volumen, los costos unitarios y el retorno de las ventas” (1999, p. 548).

Sin embargo, los anteriores planteamientos se desarrollan desde un punto de vista restringido, centrado únicamente en aspectos financieros sin considerar los no financieros (Collier & Gregory, 1995). Chenhall y Langfield-Smith (2003) enfatizaron que la CE podría favorecer un mejor desempeño de la empresa, si se relacionaba con el uso de medidas no financieras junto con los controles financieros, e incluso se podría llegar a un mejor resultado si se reforzase la confianza organizacional a través de los sistemas de participación en las ganancias para grupos de interés como los empleados.

Cabe resaltar que la inclusión de los aspectos no financieros a la contabilidad de gestión se encuentra representada inicialmente por los desarrollos de Kaplan y Norton (1992), con el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, por sus siglas en inglés), el cual constituyó un conjunto de “medidas que indican los resultados de las acciones ya tomadas, y complementa las medidas financieras con medidas operativas sobre la satisfacción del consumidor, los procesos internos y las medidas operativas de actividades de innovación y mejora de la organización” (Kaplan & Norton, 1992, p. 2). Lo anterior se puede observar en la Ilustración 1-1:

**Ilustración 1-1: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

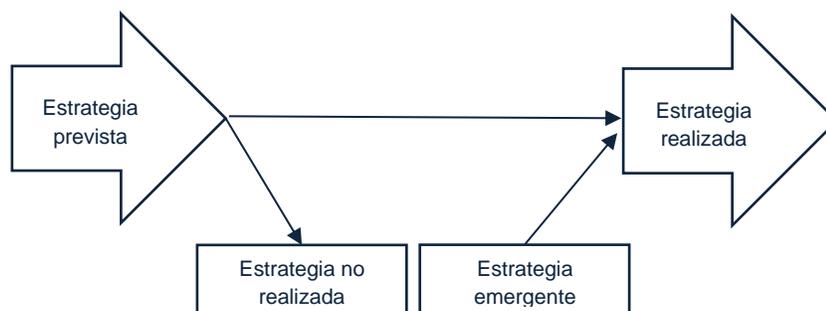


Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (1992, p. 3).

ii) Con respecto a las estrategias deliberadas y emergentes en CE, estas fueron desarrolladas por Mintzberg (1978), quien las representó como dos puntos extremos que influyen en la estrategia de una organización. La mayor parte de la literatura sobre CE se ha centrado en estrategias deliberadas con procesos estratégicos formales, estructurados y lineales, contrario a las emergentes, en donde se va construyendo la estrategia de forma involuntaria y no planificada, a medida que se desarrolla la contabilidad en la empresa (Carlsson-Wall et al., 2015).

Según Lord (1996), la planificación que realizan las organizaciones sobre sus estrategias, sólo puede ser una parte de su estrategia comercial, pues en muchos casos, la interacción entre la gestión, los empleados y el medio ambiente, han hecho que una nueva estrategia nazca y sea distinta a la inicial, como se observa en la siguiente Ilustración:

**Ilustración 1-2: Tipos de estrategia**



Fuente: Adaptado de Mintzberg (1978, p. 945).

Lo señalado por Mintzberg (1978) en la anterior ilustración, ayudó a que, a partir de 1981, la literatura sobre CE se enfocara en estrategias deliberadas (Bhimani & Langfield-Smith, 2007; Nixon & Burns, 2012; Nyamori et al., 2001). Lo anterior bajo en el supuesto de que el entorno es relativamente estable y predecible, y que el desarrollo e implementación de la gestión estratégica es visto como un trabajo realizado principalmente por la alta gerencia (Langfield-Smith, 2008; Nixon & Burns, 2012).

En cuanto a la estrategia emergente, según Wilson (1990) su baja inclusión en la CE ha sucedido debido a los sistemas de contabilidad de gestión tradicionales, considerados como “reactivos” y programados junto a las decisiones de la organización; estableciendo que la CE debería tener un enfoque proactivo en cada fase de la toma de decisiones.

iii) Por último, con respecto a las relaciones interorganizacionales, estas no han sido extensamente desarrolladas en la literatura de CE. Sin embargo, autores como Cadez y Guilding (2012) exponen que la participación del contador en los procesos de gestión estratégica ha tenido más de un tenor sociológico en los entornos competitivos contemporáneos, pues los contadores de gestión estratégica han dejado de ser vistos simplemente como proveedores de información, pasando a ser vistos como actores activos en el proceso de gestión estratégica.

En el mismo sentido, Anderson (2006) y Dixon (1998) afirmaron que la CE se encuentra en las organizaciones, pero no siempre con el liderazgo o la participación de la función contable; en cambio estos actores pueden ser gerentes intermedios o especialistas clave, debido a que la estrategia se basa en la interacción, la adaptación y el aprendizaje en las relaciones interorganizacionales cercanas, en donde todos los actores involucrados pueden proporcionar información relevante para la toma de decisiones estratégicas (Coad, 1996; Harrison & Prenkert, 2009).

**Con respecto a la relación entre la CE y el marketing**, esta se evidenció mayormente en la década de 1980, como resultado de los cuestionamientos sobre su relevancia y función en la gestión, desarrollando posteriormente herramientas estratégicas como el análisis de rentabilidad del cliente (Anandarajan & Christopher, 1987; Bellis-Jones, 1989; Drucker, 2017; Howell & Soucy, 1990; Shapiro et al., 1987; Ward, 1992), y la rentabilidad directa del producto (Coulthurst, 1992; Dew & Salmon, 1990; Pinnock, 1989), permitiendo extender con este mecanismo la reducción de costos estratégicos a la función de ventas.

De la misma manera, autores como Roslender (1995) y Hart (2002), argumentaron que la CE comenzó a reforzar sus vínculos con el marketing estratégico a partir de los desarrollos de Narver y Slater (1990), quienes inicialmente identificaron a la competencia y el cliente como los componentes y orientaciones principales de la CE.

**Con respecto a la CE y algunas teorías económicas**, esta relación se ha caracterizado por tener un fuerte fundamento de la teoría neoclásica, especialmente con la teoría de la agencia y la teoría de los costos de transacción (Bromwich & Hopwood, 1986; Hopper et al., 2007; Hopwood & Miller, 1994).

Con relación a lo anterior, Ronald Coase, Premio Nobel de Economía en 1991 por su aporte a la teoría económica, introdujo la noción de costos de transacción para explicar la naturaleza y el límite de la empresa (Coase, 1937, 1988a, 1988b, 1988c, 2000, 2005), conformando las bases para lo que ahora se conoce como “economía de costos de transacción”. Adicionalmente, en un artículo que escribió para el *Journal of Accounting and Economics*, sobre la conexión entre la contabilidad y la economía; argumentó que la comprensión de la contabilidad de costos y los costos de oportunidad dentro de una empresa han sido necesarios para comprender la dinámica organizacional (Coase, 1990).

Para terminar este acercamiento a las bases teóricas de la CE, se explicará brevemente la aparición de un enfoque en Estados Unidos, denominado “gestión estratégica de costos” con autores principales como Shank y Govindarajan (1988, 1995), el cual, de la misma manera que la CE, trataba de integrar la contabilidad de gestión con la estrategia de la organización. El enfoque fue definido por Shank (1989) como la transición del "cuerpo de conocimiento tradicional llamado análisis de costos, al cuerpo de conocimiento sobre formulación e implementación de estrategias" (Shank, 1993, p. 1), conformado por una o más de las siguientes cuatro etapas: i) formulación de estrategias, ii) comunicación de esas estrategias a través de la organización, iii) desarrollo de tácticas para implementar las estrategias y, iv) desarrollo de controles para monitorear el éxito de los pasos de implementación y, por lo tanto, el éxito en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Sin embargo, este enfoque sólo se ha centrado en los desarrollos de Kaplan y Norton (1996, 2001) sobre el cuadro de mando integral y en estudios sobre las tres estrategias competitivas genéricas y la cadena de valor de Porter (1985), careciendo de la interfaz de la contabilidad de gestión y el marketing, que sí ha hecho parte de la CE (Bromwich, 1990; Carlsson-Wall et al., 2015; Coad, 1996; Cuganesan et al., 2012; Grundy, 1996; Guilding et al., 2000; Lord, 1996; McLean & McGovern, 2017; Pavlatos, 2015; Roslender & Hart, 2002; Turner et al., 2017).

Adicionalmente, Nixon y Burns (2012) afirmaron que la gestión estratégica a pesar de ser conceptualmente robusta, no ha sido ampliamente adoptada en la práctica, reconociéndolo el propio Shank (2007) cuando expresó su decepción sobre el avance de la gestión estratégica, la cual estaba “evolucionando más allá del alcance de la profesión contable” (2007, p. 359).

### 1.3 Función de la CE en la toma de decisiones

Sintetizando lo anterior, se tiene que este campo de estudio se ha desarrollado desde diferentes orientaciones con múltiples definiciones, que no se agrupan en un marco establecido, generando dificultades a la hora de establecer las ventajas o desventajas de su aplicación en una organización, como lo expresa Šoljakova cuando indica que “la ausencia de una definición ampliamente aceptada es uno de los problemas importantes para la aplicación y educación de la CE, ya que los creadores y usuarios de CE podrían tener diferentes requisitos y expectativas” (2012, p. 28).

Sin embargo, la CE ha sido relacionada en la literatura académica por incorporar las siguientes fases y principales beneficios dentro de una organización, los cuales serán examinados en el estudio de caso de esta investigación:

**Ilustración 1-3: Fases y beneficios de la CE**



Fuente: Elaboración propia a partir de Šoljakova (2012).

De acuerdo con el anterior gráfico, Šoljakova (2012) en sus revisiones ha encontrado que el papel de la CE en la toma de decisiones dentro de la organización se puede dividir en etapas y beneficios, basándose en los estudios de Dixon y Smith (1993) y Lord (1996), que se explican a continuación:

- ✓ Dixon y Smith (1993) clasificaron a la CE como un proceso cíclico de cuatro etapas que deberían completarse en orden jerárquico, comenzando con la identificación estratégica de la unidad de negocio, y terminando con la evaluación de la estrategia, como se observa en la Ilustración 1-3.
  
- ✓ Lord (1996) por su parte, sostuvo que establecer la estrategia a seguir puede ayudar a tomar decisiones más planificadas. Así mismo, al determinar los costos estratégicos se puede lograr su reducción e incluso su control constante; y si se complementa con un análisis estratégico del mercado, la ventaja sobre la competencia será amplia, lo cual siempre debe ir concretado con la retroalimentación sobre la estrategia y las decisiones escogidas, para monitorear constantemente a la organización.

Después de haber revisado los orígenes, las bases, las definiciones y la función de la CE en la toma de decisiones, es necesario señalar que sus desarrollos han estado marcados por discusiones académicas, esto a pesar de haber tenido su “época dorada” en los 80’s y 90’s, pues la relación estrecha de este campo con el capitalismo ha sido foco de constantes debates (Chiapello, 2007). En el siguiente apartado se presenta un resumen de los principales cuestionamientos que han marcado a la CE, sin demeritar sus aportes a la contabilidad de gestión revisados en párrafos anteriores.

## **1.4 Controversias sobre la CE: una discusión desde la literatura académica**

Desde una perspectiva interdisciplinar, se manifiesta que la contabilidad de gestión evolucionó a través de los principales desarrollos industriales en el nacimiento del capitalismo a finales del siglo XIX, y a principios del siglo XX, impulsada por doctrinas económicas de la producción en masa y economías de escala. De ahí que la contabilidad de gestión pueda considerarse como una “tecnología de cálculo” del capitalismo, que materializa sus fundamentos de acumulación como criterio de justificación dentro de las fábricas, juntas corporativas, informes de gestión, sector público, e incluso en

---

organizaciones transgubernamentales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Lo anterior se ha dado bajo la influencia de la extensión mundial del comercio, la inversión internacional, la difusión de los organismos contables profesionales como Chartered Institute of Management Accountants (CIMA); el poder de las instituciones educativas globales como Harvard Business School, Chicago School of Economics y London School of Economics; y también la influencia de instituciones de financiación global, incluidos los acuerdos de Bretton Woods del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI) (Hopper & Armstrong, 1991; Johnson & Kaplan, 1987; Kaplan, 1984; Wickramasinghe & Alawattage, 2007).

Esta racionalización de la contabilidad de gestión mediante la incorporación de lógicas económicas profundizó el uso de herramientas, técnicas o medidas que puedan operacionalizar, calcular o simbolizar la moralidad y mentalidad capitalista (Bryer, 2000, 2004; Chiapello, 2007); afectando incluso a la literatura académica sobre contabilidad de gestión, en la cual aún faltan muchos esfuerzos por generar una orientación de esta hacia las ciencias sociales.

Algunos de los pocos estudios desde una perspectiva alternativa sobre Contabilidad de gestión, son los realizados por Ashton et al. (1995), Bhimani (2006), Bromwich y Hopwood (1986), Hopper et al. (2007), Hopwood y Miller (1994), Tinker (1985), y Macintosh y Quattrone (2010), así como también el lanzamiento de revistas como *Accounting, Organizations and Society* (AOS), *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (AAAJ), y *Critical Perspectives on Accounting* (CPA), con perspectivas e interpretaciones sociológicas y políticas sobre la forma en que la contabilidad de gestión ha incorporado varias nociones de estrategia y gestión para redefinir y ampliar su alcance.

En cuanto a la CE, sus fundamentos básicos están relacionados con teorías económicas neoclásicas, especialmente con la teoría de la agencia y la teoría de costos de transacción, teorías polémicas al tratar de racionalizar la contabilidad de gestión como una tecnología de control necesario (en el caso de la agencia) para mitigar ciertas ineficiencias derivadas de los intereses en conflicto de los actores sociales. Asimismo, ha existido una

concentración en los cálculos financieros (en el caso de los costos de transacción), resaltando a la rentabilidad y la eficiencia como único criterio válido en las decisiones tecno-gerenciales.

La CE también toma contribuciones de Porter en torno a sus concepciones de ventaja competitiva, estrategias genéricas y análisis de la cadena de valor, que, aunque fueron fundamentales para la reconstrucción discursiva del mercado y la industria como terreno competitivo, así mismo han sido relacionadas con tendencias neoliberales, evaluando acciones e iniciativas de gestión solo a través de sus contribuciones a la maximización de la riqueza (Alawattage & Wickramasinghe, 2018).

De la misma manera, la CE al relacionarse con la gestión de desempeño, la flexibilización y la calidad, de acuerdo con los desarrollos de Kaplan, sigue teniendo una conexión con el rendimiento del capital empleado, legitimando las debilidades presentadas en cuanto a la racionalización financiera de los fenómenos no financieros (Nørreklit, 2000).

Para finalizar, y respecto a autores seminales sobre CE, este campo también ha sido objeto de cuestionamientos, como los expuestos por Tillman y Goddard (2008) cuando afirmaron que existían problemas dentro del marco sobre CE, debido a que los actores organizacionales dentro de la empresa han percibido el término "estratégico" de manera diferente, contribuyendo así a la confusión sobre lo que podría significar este campo. Tillman y Goddard (2008), afirman que una gran parte de la literatura sobre CE es normativa e idealista, sin tener en cuenta el contexto organizacional y exigiendo habilidades adicionales a los contadores de gestión.

## **1.5 Conclusión del capítulo**

Como síntesis del capítulo, la CE es un campo de estudio interdisciplinar, que nace a partir de la evolución desde la contabilidad de costos hasta la contabilidad de gestión y su posterior orientación estratégica. Estos cambios en la literatura académica fueron fuertemente influenciados por el liberalismo y luego por el capitalismo industrial.

La inclusión del término en la literatura académica se debe en parte a Simmonds (1981) y su enfoque inicial se relacionó con la posición competitiva de las empresas. Sin embargo,

más adelante se desarrollaron nuevos enfoques relacionados con las medidas no financieras, el marketing, las teorías económicas o los estudios interorganizacionales.

De la misma manera, la CE al ser un campo interdisciplinar puede cumplir un papel importante en las compañías, resaltando el monitoreo de la posición competitiva, el análisis de la información de los competidores, la planificación estratégica, el control y la retroalimentación de las estrategias empleadas, y creando una ventaja competitiva frente al mercado.

Finalmente, a pesar de que la CE puede influir positivamente en la toma de decisiones empresariales, desde posiciones sociológicas se considera que incorpora lógicas económicas neoclásicas y desconoce los conflictos políticos o sociales presentes en las organizaciones.

## **2. Posibilidades y limitaciones de las técnicas de la CE**

La CE es un campo de estudio que agrupa distintos métodos o técnicas para contribuir en la orientación estratégica de las organizaciones. Sin embargo, no ha sido común encontrar información sobre la función de estas técnicas en un entorno organizacional, por esta razón, en los siguientes apartados se describen sus clasificaciones más representativas, sus principales contribuciones y se finaliza con los cuestionamientos más sonados en la literatura académica.

### **2.1 Técnicas de la CE: la interacción de un ambiente interno y externo en la organización**

La principal diferencia entre las técnicas de la contabilidad de gestión tradicional (sistemas convencionales de costeo y presupuestos) y las de la CE es que las primeras adoptaron una orientación interna e histórica (costos estándar, presupuestos, análisis costo-volumen-utilidad, costo directo, costo relevante), mientras que las segundas establecieron una orientación más externa y prospectiva, son multidimensionales y consideran tipologías de medición tanto financieras como no financieras. Pires, Alves y Rodrigues (2015), recopilaron varios estudios representativos sobre la clasificación de las técnicas de CE (ver Tabla 2-1), basándose en los trabajos de Guilding (1999); Guilding et al. (2000); Cravens y Guilding (2001); Guilding y McManus (2002); Cadez y Guilding (2008); y, Cinquini y Tenucci (2010).

Según los autores, inicialmente las técnicas de contabilidad de gestión, en términos generales, se utilizaron para recopilar, procesar, analizar y proporcionar a los tomadores de decisiones la información necesaria para la planificación, la toma de decisiones y el proceso de monitoreo; mientras que las técnicas de CE han contribuido a la recopilación, tratamiento, análisis y provisión de información necesaria para la gestión estratégica, el marketing y otras funciones gerenciales, como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 2-1: Técnicas de CE desde los principales autores**

<b>Técnicas</b>	<b>Guilding (1999)</b>	<b>Guilding et al. (2000)</b>	<b>Cadez y Guilding (2008)</b>	<b>Cinquini y Tenucci (2010)</b>	<b>Características</b>
Costeo ABC/M				x	La técnica se basa en la definición de las actividades realizadas por la empresa; en las cuales se espera distribuir los costos indirectos (Kaplan & Cooper, 1992, 1999).
Costeo de los atributos		x	x		Basada en la teoría de Lancaster (1966, 1979), en donde los productos se componen de atributos que atraen a los consumidores.
Costeo del ciclo de vida		x	x	x	La evaluación de costos basada en la duración de etapas de la vida de un producto o servicio, según Berliner y Brimson (1988), Shields y Young (1991), Susman (1991) y Wilson (1995).
Costeo de la calidad		x	x	x	La calidad del producto o servicio puede ser una fuente de ventaja competitiva. Los costos de calidad se han clasificado como costos de prevención, evaluación y falla (Heagy, 1991).
Costeo objetivo		x	x	x	El que un producto está diseñado para satisfacer una necesidad del consumidor y se determina un costo objetivo para el producto. El interés en estas filosofías se derivó de acuerdo con la implementación en empresas japonesas (Ford, 1932; Aalbregste, 1991; Monden & Hamada, 1991; Morgan, 1993; Sakurai, 1989).
Costeo de la cadena de valor		x	x	x	Un enfoque en donde los costos son asignados a actividades requeridas para diseñar, producir, comercializar, distribuir un producto o servicio. Shank y Govindarajan (1992b) propusieron un enfoque de costos basado en el análisis de la cadena de valor de Porter (1985).
Benchmarking			x	x	La comparación de procesos internos a un estándar ideal.
Medición del rendimiento integrado (Cuadro de mando integral)			x	x	La consideración de medidas financieras y no financieras define un sistema de medición de rendimiento integrado (Cross & Lynch, 1988; Nanni et al., 1992).
Costos estratégicos	x	x	x		El uso de datos de costos basados en estrategias e información de marketing, para identificar estrategias que generen un desarrollo sostenible y una ventaja competitiva. Fue utilizado en gran parte del trabajo de Shank y Govindarajan (1988, 1991, 1992a, 1993).
Precios estratégicos	x	x	x		El análisis de factores estratégicos en la fijación de precios en los procesos de decisión, Jones (1988) y Simmonds (1982).
Valoración de la marca		x	x		La valoración financiera de la marca a través de la evaluación de sus factores de fortaleza, tales como: liderazgo, estabilidad, entre otros.

Evaluación de costos de la competencia	x	x	x	x	La evaluación de costos de la competencia se concentra exclusivamente en la estructura de costos de los competidores (Simmonds, 1981).
Evaluación de competencia basada en información financiera publicada	x	x	x	x	Una fuente relevante de evaluación de la competencia está constituida por los estados financieros publicados, Moon y Bates (1993).
Monitoreo de posición competitiva	x	x	x	x	El análisis de las posiciones de los competidores dentro de la industria, evaluando y monitoreando las tendencias en ventas de la competencia, su participación del mercado, el volumen, los costos unitarios, y el retorno de las ventas.
Análisis de rentabilidad del cliente			x	x	Esto implica calcular las ganancias obtenidas de un cliente específico (Ward, 1992).
Valoración de la vida del cliente			x	x	Extender el horizonte de tiempo para el análisis de la rentabilidad del cliente (Foster & Gupta, 1994).
Valoración de clientes como activos			x	x	La técnica se refiere al cálculo del valor de los clientes para la empresa (Foster & Gupta, 1997).

Fuente: Elaborado a partir de Pires, Alves, y Rodríguez (2015).

Con respecto a la información de la tabla anterior, los estudios iniciales de Guilding (1999) identificaron en empresas de distintos sectores económicos que el uso de la CE tenía una orientación hacia la competencia, con técnicas más utilizadas como el monitoreo de la posición competitiva y la evaluación de la competencia basada en declaraciones financieras publicadas, mientras que el costeo estratégico, los precios estratégicos y los costos de la competencia no eran empleados ampliamente (ver Anexo A).

Posteriormente, Guilding et al. (2000) encontraron que en Nueva Zelanda, EE. U.U. y Reino Unido, las técnicas de CE podían dirigirse hacia lo ambiental o mercadeo, hacia los competidores o considerar el largo plazo (ver Anexo B), teniendo en cuenta que las técnicas más utilizadas se relacionaban con el competidor y la fijación de precios estratégicos, con una percepción positiva respecto a los beneficios del uso de estas técnicas en las compañías.

Más adelante, Cadez y Guilding (2008), clasificaron las técnicas de la CE relacionándolas con los estudios de Porter, según el costeo estratégico, la planificación estratégica, el control y la medición del desempeño, la toma de decisiones estratégicas, la contabilidad de la competencia y la contabilidad del cliente. Cadez y Guilding (2008) examinaron la adopción de estas técnicas en las empresas manufactureras más grandes (en términos de

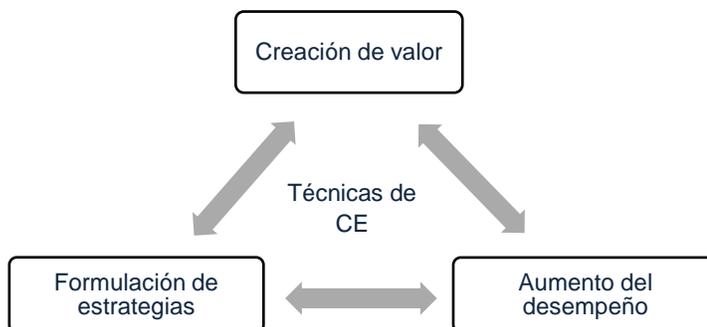
ingresos) de Eslovenia y Australia, encontrando que el análisis de la competencia, la evaluación comparativa y la fijación de precios estratégicos eran las más aplicadas en en ambos países.

Finalmente, Cinquini y Tenucci (2010), en investigaciones sobre empresas italianas, observaron que las técnicas de la CE se relacionaban con cuatro orientaciones principales: i) respecto al costo, ii) orientadas al cliente, iii) orientadas a la competencia y iv) orientadas al desempeño (ver Anexo C). Estos autores determinaron que la contabilidad del cliente, el seguimiento de la posición competitiva, la evaluación del rendimiento de la competencia basada en los estados financieros publicados y el costeo de la calidad representaban las técnicas de CE más utilizadas.

## 2.2 Contribuciones a la organización

A partir de Simmonds (1981), pasaron casi dos décadas para el estudio del uso de las técnicas de CE en la práctica. Según estudios empíricos de Guilding (1999), Guilding et al. (2000), Cravens y Guilding (2001), Guilding y McManus (2002), Cadez y Guilding (2008) y Chinquini y Tenucci (2010), el efecto positivo de la adopción de tales técnicas en la práctica está relacionado con un apoyo a la selección de estrategias, a la creación del valor y al desempeño de la empresa, como se observa en la siguiente ilustración:

**Ilustración 2-1: Beneficios de las técnicas de CE en las organizaciones**



Fuente: Elaboración propia a partir de Šoljakova (2012).

En línea con la figura anterior, el efecto de estas técnicas en el desempeño de la empresa puede ser positivo, pero esto va a variar según el tipo de estrategia, la orientación del mercado, el tamaño de la empresa o la participación del contador en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Cadez & Guilding, 2008). De la misma manera, Cadez y Guilding (2012) afirmaron que el efecto positivo en el rendimiento de las empresas se debía a las diferentes alternativas estratégicas y estructurales de las organizaciones.

En cuanto a la formulación de estrategias, los estudios determinaron que las técnicas de CE pueden aportar a este proceso, pues fortalecen la eficiencia y conducen a una ventaja competitiva. Mientras que, en el caso de la creación del valor, las técnicas de CE como el benchmarking, la valoración de marca, el análisis de competidores, el análisis de clientes y el análisis de mercado, son importantes para descubrir el valor de la empresa al apoyar el proceso de toma de decisiones de la organización y posicionar su plan estratégico (Cadez & Guilding, 2008).

En este sentido, la relación de las técnicas de CE junto con la estrategia, la creación del valor y la gestión del desempeño va a depender en primer lugar del contexto organizacional, influyendo la estructura y las prácticas que finalmente deciden adoptar los gerentes o contadores, y, en segundo lugar, esta relación potencia la eficiencia, la ventaja competitiva, el apoyo al plan estratégico y la toma de decisiones.

### **2.3 Cuestionamientos a las técnicas de CE**

A pesar de lo encontrado en los estudios descritos anteriormente, las técnicas atribuidas a la CE no siempre han supuesto un avance dentro de la contabilidad de gestión, pues algunos autores han considerado que estas incorporan limitaciones, como se observa en la Ilustración 2-2:

### Ilustración 2-2: Limitaciones de las técnicas de la CE



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el anterior gráfico, Haggerty y Ericson (2000), Deleuze y Guattari (1987) y Armstrong (2000) describieron que estas técnicas se relacionaban como un "conjunto de vigilancia", el cual encapsulaba e invadía territorios inexplorados como las funciones del personal, la gestión del sector público y la disciplina fiscal de los gobiernos. De la misma manera, Hopper y Macintosh (1993), desde un punto de vista político y económico, específicamente desde "el particionamiento", argumentaron que estas técnicas ofrecían marcos conceptuales encerrados, particionados, serializados y clasificados como espacios productivos individualizados con significados financieros, tal vez el único significado que finalmente tiene sentido en un mundo capitalista.

Igualmente, Cetina y Bruegger (2000) y Zwick y Dholakia (2006) establecieron un "objeto epistémico" dentro de estas técnicas, con un mercado en forma de "cuadrícula informativa" masiva por encima de los actores sociales, como punto de referencia para indexar su desempeño, en donde Cooper (2015) y Brown (2015) expusieron que la noción neoliberal de capital humano reestructuraba el valor del trabajo al aumentar su calificación o

clasificación, como se ha visto reflejado en empresas, países, revistas, o universidades, mediante la maximización de las calificaciones o rankings.

En cuanto a los cuestionamientos encontrados en la literatura sobre CE, se dice que existe poca luz sobre como estas técnicas se implementan y utilizan en la práctica (Cuganesan et al., 2012). En el mismo sentido, Šoljakova (2012) expuso que las técnicas de CE incorporadas en los estudios de Guilding (1999), Guilding et al. (2000) y Cadez y Guilding (2008), han presentado ideas extendidas sobre aplicaciones de métodos tradicionales como el costeo de calidad, entre otros, sin presentar ningún avance específico al uso o concepto de este campo.

Para finalizar, Lord (1996) consideró que las técnicas de CE podían implementarse y usarse sin la participación del contador administrativo, y además debatió la existencia de algunas de estas en la práctica, incluso llegó a afirmar que muchos de sus desarrollos han sido un producto de la imaginación académica.

## **2.4 Conclusión del capítulo**

Simplificado lo descrito en el capítulo anterior, la CE es una nueva perspectiva de la contabilidad de gestión, que ha incluido el ambiente externo, las mediciones no financieras y las evaluaciones prospectivas en los análisis de las organizaciones, con un efecto positivo en la selección de estrategias, la creación de valor y el aumento en el desempeño.

Por otro lado, las técnicas de CE que más se han encontrado en estudios empíricos sobre este campo se relacionan con la evaluación de la competencia, la fijación de costos estratégicos y el análisis del cliente. Sin embargo, estas técnicas han sido enmarcadas bajo las nociones de mercado que promueven la acumulación de capital, que no necesariamente consideran la participación del contador y que pueden ser ideas extendidas de prácticas de contabilidad de gestión tradicional.

### **3. Introducción al estudio de caso: Codensa S.A. E.S.P.**

En este capítulo se presenta el diseño metodológico de la investigación y las particularidades de la compañía objeto de estudio (Codensa S.A. E.S.P). Para esto, en primer lugar, se identifica la estrategia de investigación, las fuentes de información y los métodos de análisis; en segundo lugar, se caracteriza el mercado eléctrico y el proceso de toma de decisiones que la compañía ha seguido desde su creación, relacionando en lo posible el uso de algunas técnicas de CE en este proceso.

#### **3.1 Diseño metodológico**

Este trabajo se realizó bajo una perspectiva interpretativa, y es de tipo inductivo, puesto que el énfasis “inductivo supone que las teorías y leyes científicas no son universales, sino que dependen del contexto (social, cultural, político, económico, histórico, ambiental) en el que se presentan los eventos y fenómenos de la realidad” (Villegas et al., 2016, p. 27). Adicionalmente, bajo este enfoque se “considera que la información contable está sujeta a diversas interpretaciones y busca analizar y explicar por qué y cómo los involucrados construyen sistemas particulares de significado” (Chua, 2019, p. 3).

De la misma manera, para desarrollar la investigación se considera importante analizar posiciones de tipo interpretativo, pues desde la posición convencional dominante en la contabilidad de gestión *-funcionalismo*<sup>1</sup>-, la mayoría de los estudios se encuentran enmarcados bajo los lineamientos de la teoría económica neoclásica, sin considerar la dimensión social, creando limitaciones a la hora de explicar las diferencias entre la teoría y la práctica observada (Burns & Scapens, 2000).

---

<sup>1</sup> El funcionalismo en la contabilidad sostiene una realidad independiente, objetiva y concreta, bajo el paradigma de la utilidad de la información (Chua, 2019).

Con respecto a la estrategia de investigación, esta se desarrolló a través del estudio de caso Codensa S.A. E.S.P, una empresa de servicios públicos domiciliarios mixta en Colombia. Lo anterior debido a que el sector eléctrico en el que se encuentra la empresa estudiada, ha venido creciendo a nivel nacional, con una capacidad instalada de hasta 19,2 gigavatios (GW) para 2020 (Andesco, 2020). De la misma manera, en este año la empresa objeto de estudio, generó un alza en los ingresos de 4,6% con respecto a 2019, por un valor de \$5,7 billones, siendo esto cerca del 0,8% de los ingresos obtenidos por las 1.000 empresas más grandes a nivel nacional, en las cuales Codensa ocupa el décimo sexto puesto según la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones (ANDESCO).

Sin embargo, el sector siempre ha tenido una estructura compleja (empresas mixtas, públicas y privadas), y debido a la concentración de la población, en algunos territorios sólo se ha logrado cumplir las necesidades básicas en los hogares (SSPD, 2020). Lo anterior ha llevado a que estas empresas estén en constante vigilancia y manejen una amplia regulación para sus operaciones, sin potenciar la libre competencia dentro de las empresas similares a Codensa, a excepción del mercado de energías renovables no hidroeléctricas, en el cual se exige una posición competitiva para poder participar y representa el 6% de la capacidad de generación de energía en el país (ANDESCO, 2020).

En cuanto a la CE, existe un referente normativo que indica la aplicación de técnicas como el costeo basado en actividades (ABC), desde la década de los 90's para este tipo de empresas, que no ha sido ampliamente estudiado, y que en la actualidad contribuye a un vacío en la literatura sobre investigación cualitativa detallada de la práctica de contabilidad de gestión en empresas de servicios públicos domiciliarios dentro de economías emergentes (Barrios, 2018).

El periodo de tiempo analizado comprende los años 2011 hasta 2020, puesto que para finales del año 2010 la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD) expidió la resolución No. SSPD - 20101300048765, en la cual se crea el Sistema Único de Información (SUI), y detalló especificaciones de los sistemas de costeo y sus componentes para este tipo de empresas, además de exigir la agrupación de la información del costeo ABC en el denominado Sistema Unificado de Costos y Gastos por Actividades, anunciando

---

el modelo tarifario a seguir y las actividades a las cuales se deben distribuir las erogaciones (SSPD, 2020).

### **3.1.1 Estudio de caso como estrategia de investigación**

El estudio de caso en este trabajo se desarrolló de acuerdo con Cooper y Morgan (2008) quienes destacan las fortalezas de los estudios de caso para el desarrollo de teorías, su potencial para generar nuevos conocimientos y para analizar las prácticas en un contexto específico. Así mismo, el estudio de caso se fundamentó en Yin (2009) quien lo define como una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, cuando las fronteras entre los fenómenos no son claramente evidentes y en las que se utilizan múltiples fuentes de evidencia.

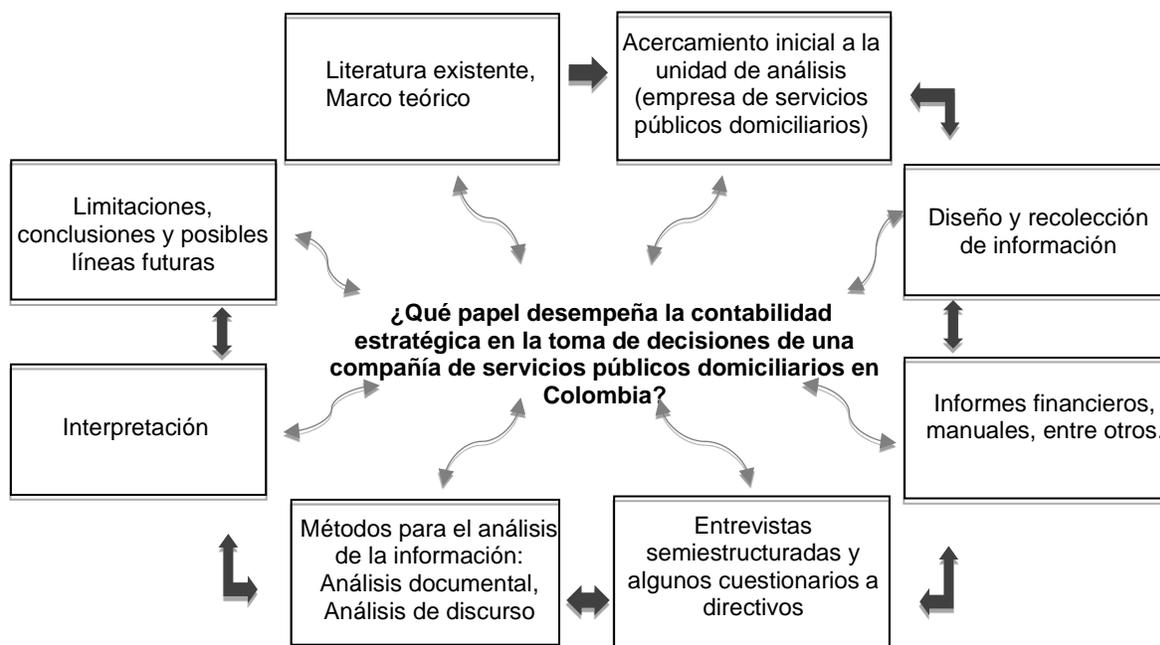
La información relevante para este estudio se analiza mediante métodos e instrumentos cualitativos, como entrevistas semiestructuradas a directivos, con la ayuda de expertos para el diseño de la estructura de la entrevista. Adicionalmente, se obtuvo información de la compañía mediante materiales complementarios públicos e internos, como informes financieros anuales, manuales, informes de gestión, información revelada por la compañía en su página web, artículos de prensa etc.

Así mismo, la información se examina mediante análisis documental y de discurso. El primero entendido como el procesamiento analítico-sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas (Gutiérrez, 2002). El segundo entendido en su nivel pragmático bajo lo que Wittgenstein considera como “los juegos del lenguaje”, en donde “las palabras tienen significado sólo en el flujo de la vida” (1969, p. 23), por lo cual, para comprender una sentencia hay que comprender las circunstancias, pasadas y presentes en que es empleada, e identificar los usos, las prácticas y los propósitos con los que las palabras son usadas (Pardo, 2012).

Los anteriores análisis se realizan con el apoyo del software de análisis de información cualitativa NVIVO 12 PRO, como herramienta principal para la sistematización de literatura y su posterior codificación. A continuación, se presenta el esquema metodológico acorde

a la perspectiva interpretativa con la respectiva pregunta de investigación, en el cual “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta en un proceso “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma” (Hernández et al., 2014).

**Ilustración 3-1: Diseño metodológico**



Fuente: Elaboración a partir de Hernández, Baptista y Fernández (2014).

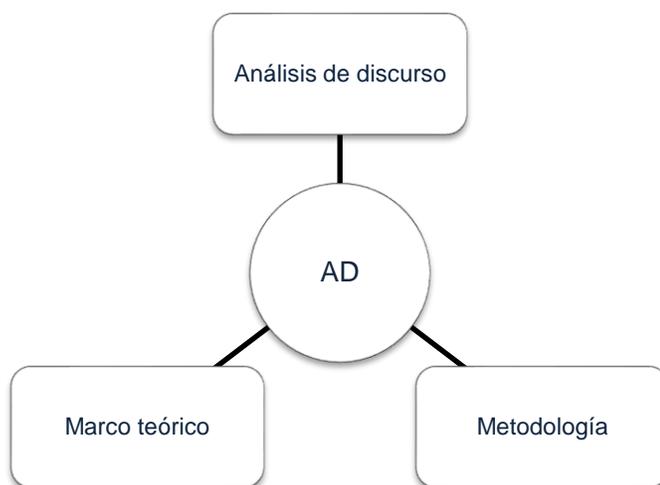
### 3.1.2 Análisis documental y de discurso

El análisis documental (AD) realizado en esta investigación proporciona los mecanismos necesarios para desarrollar las bases teóricas y los conceptos del estudio. Para el marco teórico, después de una búsqueda inicial en donde se encontró aproximadamente 1.200 archivos, se conceptualizó, segmentó y seleccionaron 80 documentos relacionados directamente con la CE, mediante la siguiente ecuación de búsqueda con operadores lógicos o Booleanos en bases de datos y revistas académicas (Business Source Complete, Scopus, ScienceDirect, Jstor, Management Accounting Research, Issues in Management and Accounting, Accounting, Organizations and Society, entre otras):

*(“Strategic Management Accounting” OR “Strategic Management” OR (“Strategic” AND “Management Accounting”))*

Adicionalmente, el análisis documental que se realizó en el estudio fue el puente de conexión entre la teoría, la metodología y el uso de otros métodos de análisis de información como el de discurso, tal como se muestra a continuación:

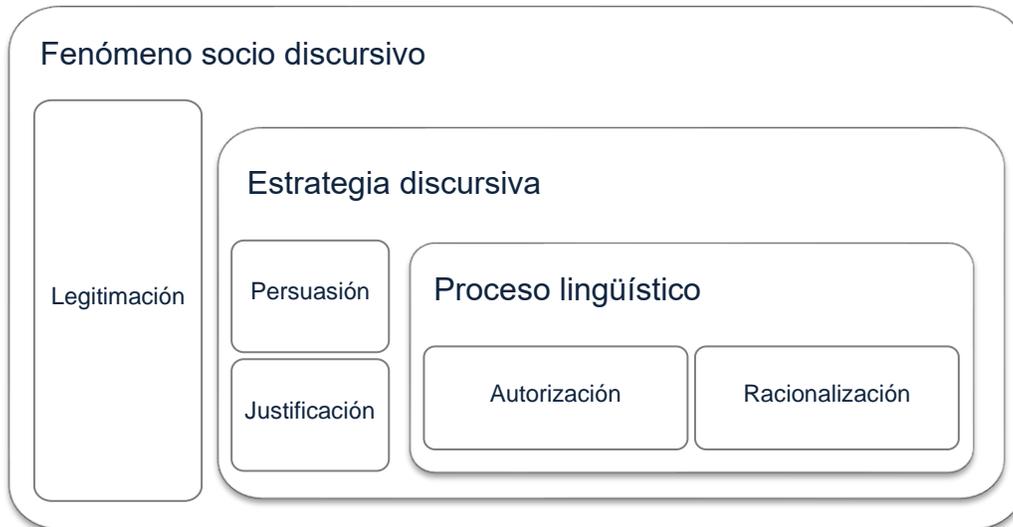
### Ilustración 3-2: Esquema análisis documental



Fuente: Elaboración propia a partir de Gutiérrez (2002).

En el caso de la información de Codensa y entrevistas, se revisaron aproximadamente 60 documentos en el análisis documental, utilizando herramientas como la tematización o método cualitativo semántico de Guiraud (1965), identificando palabras y temas clave o clasificando la información.

El análisis de discurso en la investigación se realiza con forme a los planteamientos de Pardo (2012), quien a su vez retoma los estudios de Van Dijk (1998), en donde se potenció el uso y la acción discursiva dentro de las mentes de los sujetos sociales que interactúan dentro de una sociedad (Pardo, 2012). En el siguiente gráfico se encuentra el esquema utilizado para el análisis de discurso empleado en este estudio, que comprende el fenómeno socio discursivo, la estrategia discursiva y el proceso lingüístico encontrado:

**Ilustración 3-3: Esquema análisis de discurso**

Fuente: Elaboración a partir de Pardo (2012).

Con respecto a la gráfica anterior, para este estudio la legitimación es considerada como el fenómeno mediante el cual un sector de la sociedad busca aprobación. La legitimación en esta investigación es construida por la persuasión y justificación. La primera es considerada como un proceso lingüístico en el cual se busca la adhesión de opositores a una visión de mundo de un sector en la sociedad. La segunda intenta convertir lo expresado en asunto relevante dentro de las prácticas sociales (Van-Dijk, 1998).

De la misma manera, los procesos de legitimación encontrados en este estudio también se dan por medio de la autorización y la racionalización. La primera entendida como un recurso probatorio o tipo de argumentación para inducir o provocar la acción a partir de información presentada en los discursos. La segunda reafirma el lugar de poder de quien construye el discurso (Pardo, 2012).

### 3.1.3 Categorías de análisis

La investigación consideró la categoría de técnicas de CE. Las subcategorías se toman de acuerdo con lo planteado por Cadez y Guilding (2008), quienes realizan un estudio en el cual agrupan de manera general las técnicas que se le han atribuido a este campo, concluyendo que estas se pueden orientar hacia los i) costos estratégicos, ii) la

planificación estratégica, el control y la medición del desempeño, iii) la toma de decisiones estratégicas, iv) la contabilidad de la competencia y, v) la contabilidad del cliente, como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 3-1: Categorías de la investigación**

<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías (orientaciones de la CE)</b>	<b>Técnicas</b>
<b>Técnicas de contabilidad estratégica</b>	Costeo estratégico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costeo de los atributos.</li> <li>2. Costeo del ciclo de vida.</li> <li>3. Costeo Objetivo.</li> <li>4.. Costeo de la cadena de valor</li> <li>5. Costeo ABC</li> </ol>
	Planificación estratégica, control y medición del desempeño	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Benchmarking</li> <li>2. Medición integrada del desempeño.</li> </ol>
	Toma de decisiones estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos estratégicos.</li> <li>2. Precios estratégicos.</li> <li>3. Valoración de la marca.</li> </ol>
	Contabilidad de la competencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de los costos de la competencia</li> <li>2. Monitoreo de la posición competitiva.</li> <li>3. Evaluación del desempeño de la competencia.</li> </ol>
	Contabilidad del cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la rentabilidad del cliente.</li> <li>2. Valoración de la vida del cliente</li> <li>3. Valoración de los clientes como activos.</li> </ol>

Fuente: Elaborado a partir de Cadez y Guilding (2008).

## **3.2 Codensa S.A. E.S.P: Una historia de la energía en Colombia**

### **3.2.1 Características principales del sector eléctrico en Colombia**

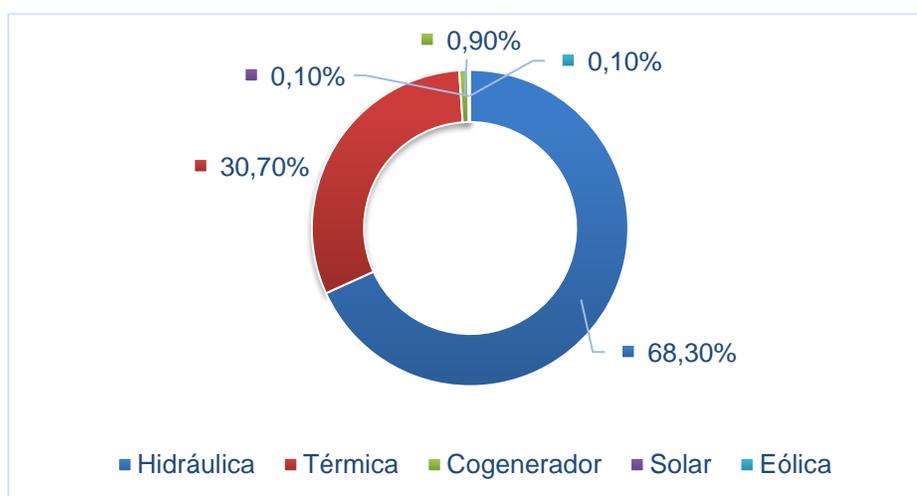
En Colombia el sector energético es uno de los sectores más importantes en la economía del país, que aportó entre el 7 y 8% del PIB al cierre del año 2020, y alrededor del 15% de los ingresos corrientes de la Nación, a pesar de la recesión económica producto de la pandemia por COVID 19 (La República, 2020).

Este sector de la energía cuenta con dos actores principales, el generador primario o extractor de los recursos naturales y el sistema de transporte de energía, conocido como Sistema de Transmisión Nacional (STN), a través de redes eléctricas, o en el caso de los combustibles, por medio de oleoductos o gasoductos. El mercado se denomina mayorista basado en la libre competencia, bajo la planeación de la Unidad de Planeación Minero-Energética (UPME) y la regulación de la Comisión Reguladora de Energía y Gas (CREG),

Dentro del mercado mayorista pueden participar agentes económicos públicos y privados, integrados al sistema eléctrico. Además, dentro del mercado puede realizarse la generación, transmisión, distribución, y comercialización de energía eléctrica, por medio de un sistema de oferta y demanda.

Con respecto a los generadores de energía, en el país pueden ser personas naturales o jurídicas, con la capacidad de proporcionar energía eléctrica para su consumo o para la venta. En la actualidad, las fuentes de energía no convencional en Colombia no tienen una gran representación, a pesar de la necesidad de energías limpias para frenar los efectos del cambio climático, pues la solar y eólica en el país no alcanza ni al 1% de la oferta de energía, mientras que el 68,3% proviene de las grandes hidroeléctricas, como se muestra en la siguiente ilustración:

**Ilustración 3-4: Composición de la generación de energía en Colombia**



Fuente: Alcogen (2020).

En cuanto al suministro eléctrico en Colombia, este se compone del Sistema Interconectado Nacional (SIN) y las Zonas No Interconectadas (ZNI). Más del 90% de la población está conectada al SIN mediante 32 plantas hidroeléctricas y treinta estaciones de energía térmica, y sólo el 5,1% al ZNI servido principalmente por pequeños generadores diésel, muchos de los cuales no están en buenas condiciones de funcionamiento. Durante 2020, la demanda en el ZNI aumentó en un 30% con respecto a 2019 con la llegada de la pandemia de Covid-19 (IPSE, 2020).

Respecto a la transmisión en el sistema eléctrico, esta se encuentra regulada por el Sistema de Transmisión Nacional (STN), que controla la participación, la calidad y el servicio. De esta manera, en el país todos los usuarios pagan un cargo único por la transmisión de kilovatio por hora (\$/kWh), utilizando la metodología de costo o ingreso máximo, de acuerdo con la demanda mensual y lo que debe cancelarse a los transmisores.

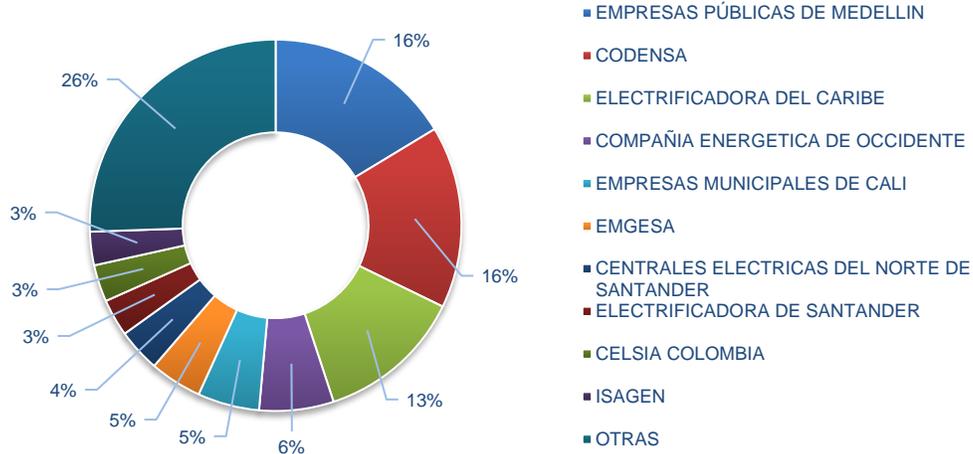
La distribución por su parte, es la actividad de transporte de energía eléctrica hasta el usuario final con tensiones menores a 220 kilovoltios (kV), mientras que la comercialización consiste en la compra de energía en el mercado mayorista o “spot”<sup>2</sup>, y puede realizarse junto con la actividad de generación de la energía. El mercado mayorista según la CREG es el conjunto de sistemas de intercambio de información entre generadores y comercializadores de grandes bloques de energía eléctrica en el sistema interconectado nacional, para realizar contratos sobre cantidades y precios definidos.

Con respecto a la comercialización de energía, según el sistema único de información de servicios públicos domiciliarios, en Colombia las empresas que más comercializan energía son EMP, seguido por Condensa, como se muestra en el siguiente gráfico:

---

<sup>2</sup> El mercado Spot consiste en la compraventa de energía al costo marginal de corto plazo horario, determinado por el costo variable de las generadoras en condiciones de satisfacer la demanda.

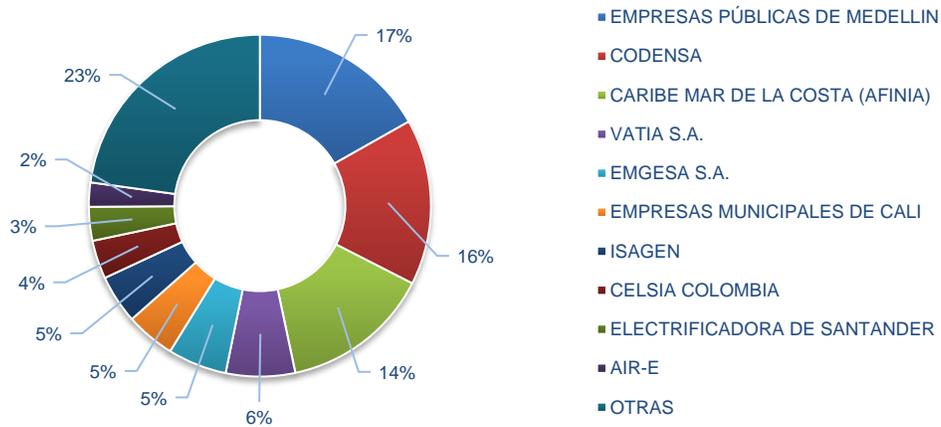
**Ilustración 3-5: Participación de comercialización de energía en Colombia**



Fuente: SUI (2020).

Adicionalmente, EPM y Enel Codensa lideran el proceso de distribución, debido a su avance industrial:

**Ilustración 3-6: Participación de la distribución de energía en Colombia**



Fuente: SUI (2020).

Finalmente, en relación con la demanda del sector, esta ha ido en aumento de acuerdo con el Plan Energético Nacional de Colombia para los años 2020-2050, en donde el consumo de energía entre 1975 y 2020 ha aumentado un 54%, siendo el sector residencial

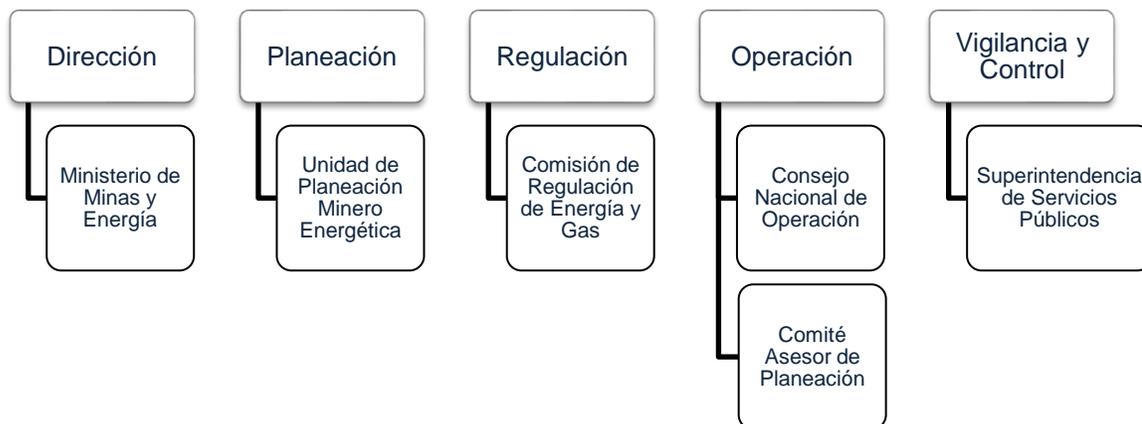
el mayor consumidor con un 42%, seguido por el sector industrial con un 33% y, por último, el sector terciario con un 25% (UPME, 2020).

### 3.2.2 Marco regulatorio del sector eléctrico en Colombia

Algunas transformaciones del sector de energía en el país tienen lugar desde 1994, con el paso del servicio eléctrico completamente estatal al mercado privado. Para esto se emitieron las leyes 142 y 143 de 1994, la primera para el ingreso de empresas privadas a la prestación de servicios públicos domiciliarios, y la segunda para el establecimiento de la Unidad de Planeación Minero-Energética (UPME), privatizando el sistema eléctrico e incorporando reglamentación a la generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de energía en el territorio nacional.

La UPME es un organismo dependiente del Ministerio de Minas y Energía, encargada de la planeación y crecimiento del sistema, cuenta con la Comisión Reguladora de Energía y Gas (CREG), que se encarga de garantizar, regular y reglamentar los aspectos técnicos o económicos del sistema de intercambio mayorista de los sectores eléctrico y gas, por medio de las regulaciones 55 de 1994, 024 y 025 de 1995.

**Ilustración 3-7: Organización institucional del sector eléctrico nacional**

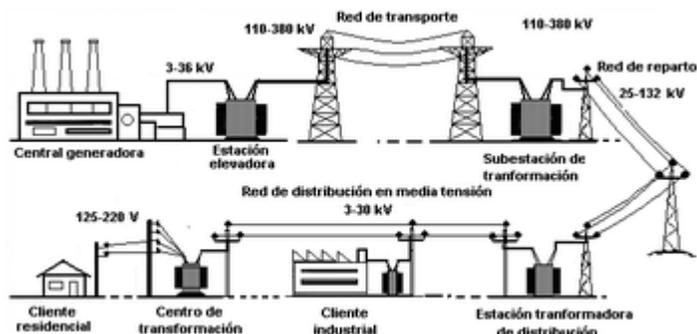


Fuente: CREG (2020).

En cuanto a la transmisión de energía eléctrica, la CREG en su resolución 011 de 2009, estableció las metodologías y las fórmulas tarifarias para la remuneración de esta actividad.

En el caso de la distribución, la resolución 024 de 1994 de la CREG, explica que se puede realizar a través de dos sistemas, el de transmisión regional (STR), y el de distribución local (SDL), bajo empresas operadoras de red. El regional opera en un nivel de tensión 4 y su metodología de remuneración es de ingreso regulado o valores históricos aprobados por la empresa, mientras que el local opera en un nivel de tensión 1, 2 o 3, con una metodología de precio máximo con una tarifa fija, como se observa a continuación:

**Ilustración 3-8: Proceso de la distribución de energía**

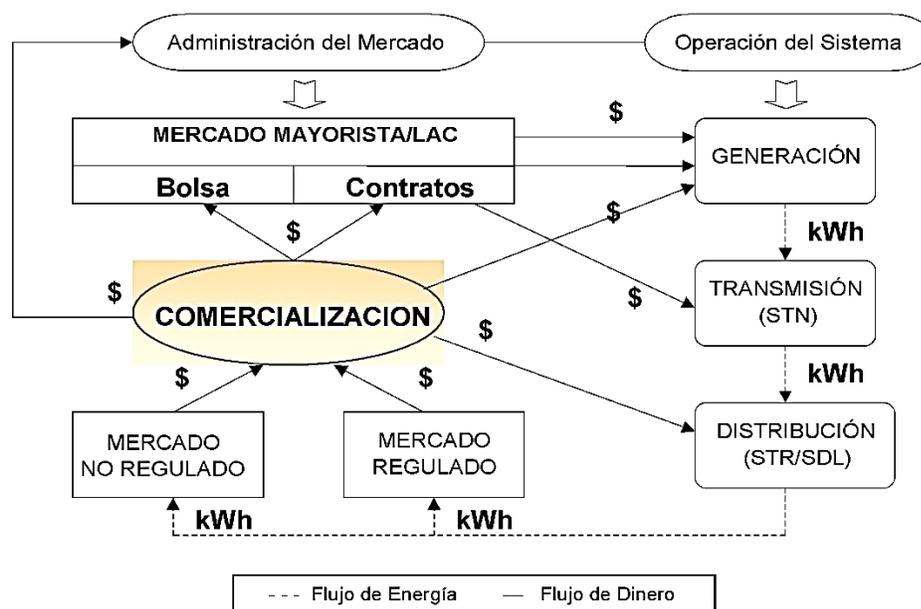


Fuente: CREG (2020).

- i) Nivel de tensión 1, menor a 1 kV.
- ii) Nivel de tensión 2, mayor o igual a 1 kV y menor a 30 kV.
- iii) Nivel de tensión 3, mayor o igual a 30 kV y menor a 57.5 kV; y
- iv) Nivel de tensión 4, mayor o igual a 57.5 kV y menor a 220 kV.

La comercialización de la energía bajo la resolución 024 de 1994 de la CREG, muestra que se trata de una actividad de compra de energía en el mercado mayorista o “spot” para luego venderla a los usuarios finales, que pueden estar regulados o no regulados según la resolución 131 de 1998 y cuyos procesos se puede observar a continuación:

**Ilustración 3-9: Procesos de la comercialización de energía**



Fuente: CREG (2020).

Los usuarios no regulados según la CREG en su resolución 054 de 1994, presentan un consumo mayor a 55 megavatios por hora (MWh) al mes, o una capacidad mayor a 0.1 megavatio (MW) de potencia instalada; su principal ventaja es que pueden negociar la energía con cualquier comercializadora del país. Por otro lado, los usuarios regulados industriales, comerciales o residenciales, pueden ser personas naturales o jurídicas, sujetas a las tarifas de la CREG, que contratan directamente el servicio de energía a compañías de distribución con demandas inferiores a 55 MWh.

En cuanto al mercado mayorista, la resolución CREG 024 de 1995 indica que es el mecanismo por el cual se realizan las transacciones de energía en el país, cuenta con dos mecanismos principales de negociación: los contratos bilaterales y las transacciones en la bolsa de energía o “spot”.

Los contratos bilaterales son firmados a largo plazo entre comercializadores y generadores, están regulados por la CREG 127 de 2008, y pueden ir dirigidos a mercados regulados o no regulados, los primeros aseguran precios eficientes determinados por la

competencia, los segundos pueden ser pactados libremente. Su función principal es asegurar la estabilidad del precio de la energía en un periodo de tiempo, haciéndolo menos variable que el precio de la bolsa de energía o “spot”. Para estos contratos la tarifa de la energía es calculada por la siguiente ecuación en el caso de usuarios regulados:

$$CU = G_m + T_m + D_n + C_v + PR + R_m$$

Donde:

$G_m$  = Costo de compra de energía por parte del comercializador y representa el costo de generar energía.

$T_m$  = Pago del transporte de energía desde las plantas de generación hasta las redes de transmisión.

$D_n$  = Pago del transporte de energía desde las subestaciones hasta el usuario final.

$C_v$  = Margen de comercializar la energía, incluyendo los costos variables de la comercialización.

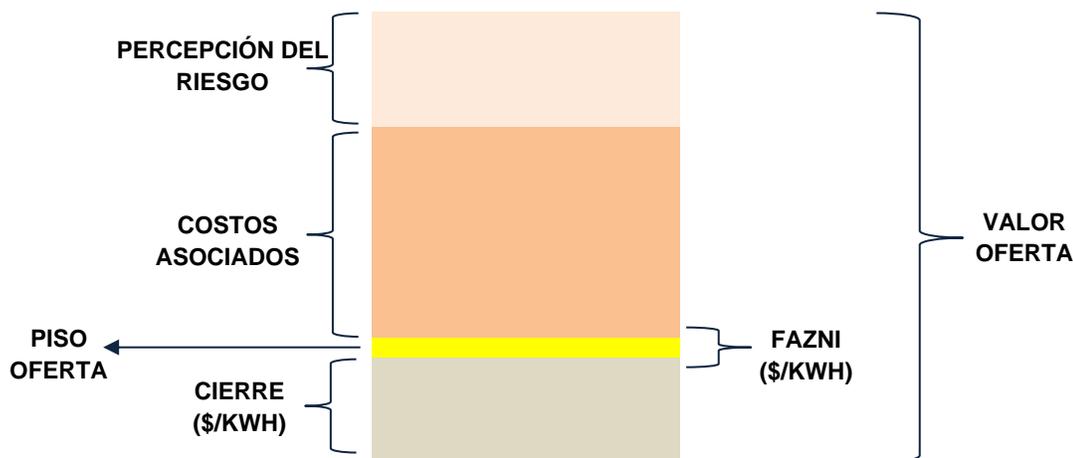
$PR$  = Pérdidas de energía, pérdidas de transporte o su reducción.

$R_m$  = Costo por restricciones y servicios asociados a la generación.

Respecto a la bolsa de energía o “spot”, está regulada bajo las leyes 142 y 143 de 1994, y se caracteriza por asignar precios variables a la energía, de acuerdo con las señales del mercado sobre la oferta de capacidad de generación, la oferta de precios y las predicciones de la demanda.

Inicialmente, la oferta de la capacidad de generación debe tener en cuenta el precio mínimo aproximado de 60\$/KWh, fondos asignados al costo equivalente de energía real entregada (CERE) y al fondo de apoyo a las zonas no interconectadas (FAZI), gestionados por el Ministerio de Minas y Energía. Luego se suman para calcular el valor de la oferta de energía, el costo de oportunidad o costo real de generación tanto para las hidráulicas como para las energías térmicas, más los costos de combustible y de mantenimiento de los generadores, y otras erogaciones necesarias para llegar a la oferta de capacidad de generación deseada. Lo anterior se puede apreciar en la siguiente ilustración:

**Ilustración 3-10: Componentes del precio ofertado por el generador**



Fuente: CREG (2020).

El precio de la bolsa lo determina el cruce entre oferta y demanda, de modo que al tener la demanda un comportamiento de crecimiento conocido y estable, lo que termina estableciendo dicho precio es el generador de energía y su propia capacidad; la mayor parte por hidroeléctricas en el caso colombiano. Esto ha creado algunas complicaciones con respecto al cambio climático y los efectos en los embalses con la influencia del fenómeno del niño, generando variabilidad en los precios y desconfianza en el sistema.

Para finalizar, en cuanto a la determinación del sistema de costeo, este se reglamentó mediante la ley 142 de 1994 y el decreto 548 de 1995, en la cual se estableció a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD) como la encargada de instaurar los sistemas uniformes de información y contabilidad que apliquen las entidades públicas, privadas o mixtas, prestadoras de servicios públicos de acueducto, alcantarillado, aseo, gas combustible y energía.

Debido a que el caso de estudio es sobre una compañía de servicios públicos domiciliarios, en el siguiente apartado se describen los aspectos más importantes de la entidad, así como un análisis detallado de las decisiones estratégicas más importantes que ha seguido la organización.

### 3.2.3 Codensa S.A. E.S.P, historia y características

En 1896 fue fundada por los hermanos Samper Brush la Empresa de Energía de Bogotá “EEB”, pionera en generación de energía eléctrica en Colombia, convirtiéndose en una de las principales proveedoras de energía en la ciudad de Bogotá, tanto que su plan de expansión en 1959 la llevó a tener seis unidades hidráulicas y una represa “el Muña” (GEB, 2020).

Para 1997, la empresa generaba, transmitía y distribuía energía a 96 municipios ubicados en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Tolima y Meta, con ocho hidroeléctricas, una central termoeléctrica y una capacidad de 2,515 MW. Adicionalmente, para estos años ya comercializaba energía a clientes conectados a otras redes de distribución en el país (GEB, 2020).

A partir de 1997 la EEB se capitalizó asociándose con agentes privados, concentrando su operación a la transmisión de energía y dejando la generación, distribución y comercialización en manos de dos nuevas empresas creadas en aquel momento, Emgesa y Codensa.

Codensa S.A. E.S.P actualmente se dedica a la distribución y comercialización de energía eléctrica, es una empresa de capital mixto con una participación del 51,32% correspondiente a la Empresa de Energía de Bogotá, y al grupo italiano ENEL un 48,3% por medio del holding chileno Enersis y Chilectra. La empresa se posiciona como el primer distribuidor de energía en el país, con un 20,2% de participación en el sector y casi 3,6 millones de clientes en departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Meta y Tolima (Enel - Codensa, 2020). Su estructura accionaria se puede observar en el siguiente esquema:

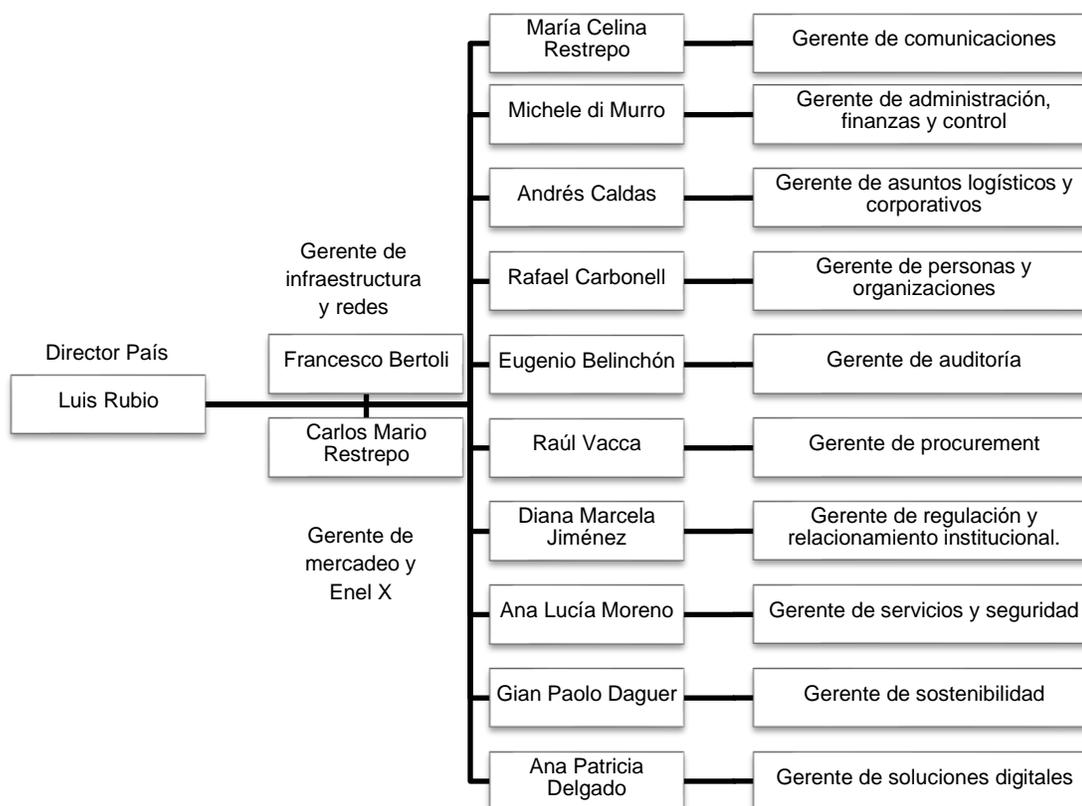
**Ilustración 3-11: Composición accionaria de Codensa**

Accionistas	Acciones ordinarias con derecho a voto		Acciones preferenciales sin derecho a voto		Composición accionaria	
	(%)	Número de acciones	(%)	Número de acciones	total	Número de acciones totales
	Participación		Participación			
Grupo Energía Bogotá S.A. ESP	42,8411%	49.209.331	100%	20.010.799	51,3215%	69.220.130
Enel Américas S.A.	56,7175%	65.148.360	–%	–	48,3026%	65.148.360
Otros minoritarios	0,4414%	506.960	–%	–	0,3759%	506.960
	100%	114.864.651	100%	20.010.799	100%	134.875.450

Fuente: Enel (2020a).

Así mismo, su estructura organizativa se conforma por una asamblea general de accionistas, junta directiva, revisor fiscal, comités de apoyo y representantes legales. En la siguiente imagen se puede observar el organigrama de la compañía:

**Ilustración 3-12: Organigrama de Codensa**



Fuente: Enel (2020a).

Después de observar los datos generales de Enel Codensa S.A. E.S.P, en las siguientes secciones se describen las decisiones estratégicas más relevantes que ha tomado la organización, con el propósito de determinar la influencia de la CE en la compañía.

### 3.2.4 Análisis estratégico de Codensa S.A. E.S.P

Desde el año 1997, cuando la Empresa de Energía de Bogotá (EEB) afrontaba un endeudamiento elevado debido a sobrecostos e incumplimientos, el entonces alcalde de Bogotá Antanas Mockus permitió el ingreso de fondos privados internacionales por medio

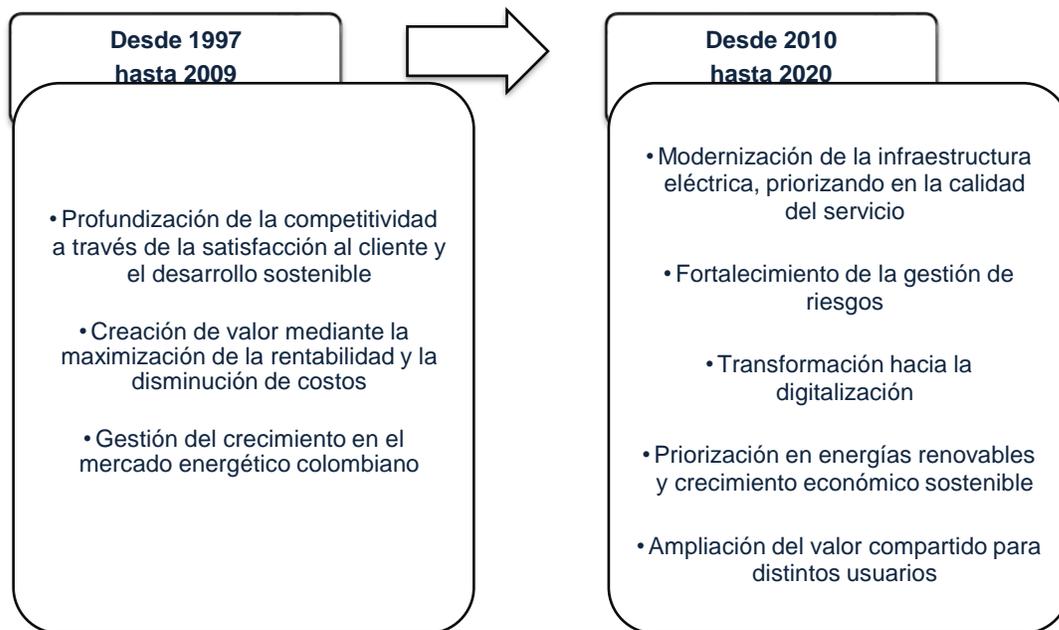
de la venta de acciones de EEB, transformándola en una empresa de servicios públicos mixta (Portafolio, 2017).

Debido a estos cambios la empresa decidió separar sus actividades para mejorar el control y gestión, creando en 1997 empresas como Codensa, encargada de la distribución y comercialización de la energía, mientras que la generación quedó a cargo de Emgesa. Por su parte, la EEB sigue realizando la transmisión de la energía en el territorio nacional.

Respecto a Codensa, desde su creación ha seguido un esquema estratégico encaminado siempre a los constantes acuerdos entre la EEB o Grupo de Energía de Bogotá y el grupo multinacional Enel. No obstante, en los últimos años se ha visto envuelta en controversias jurídicas, especialmente en temas de decisiones económicas, estrategias de sostenibilidad y uso de marcas (Enel Green Power, 2020).

En cuanto a las decisiones más relevantes de Codensa a lo largo de los años, estas están relacionadas a sus objetivos estratégicos, que como se pueden observar en la siguiente ilustración, se han dividido en dos épocas desde su creación:

**Ilustración 3-13: Objetivos estratégicos de Codensa**

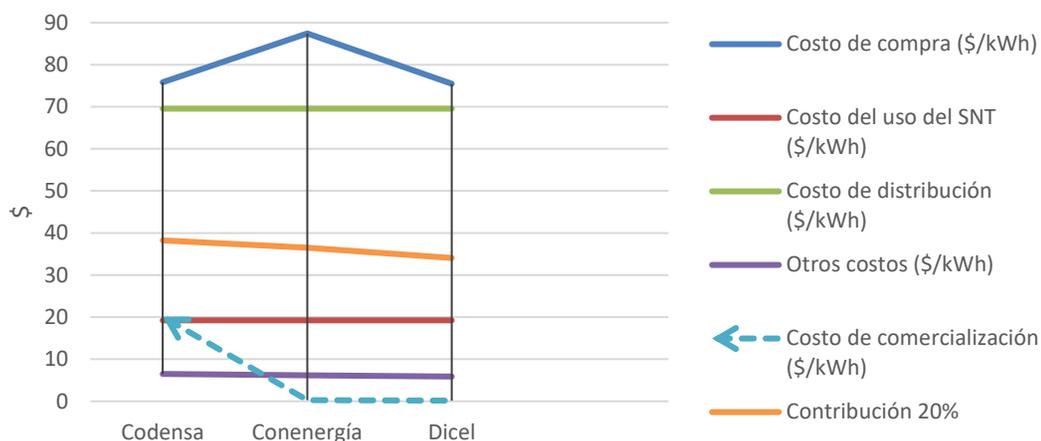


Fuente: Información obtenida de Codensa.

✓ Plan estratégico para el período 1997 - 2009.

Finalizando la década de los 90's y comenzando la del 2000, Codensa tenía bastantes retos en el mercado energético colombiano, pues el costo de comercialización era un 99,01% mayor que el de sus competidores más cercanos, los cuales gozaban de una amplia ventaja frente a los clientes más importantes de la empresa, como se observa en el siguiente gráfico:

**Ilustración 3-14: Componentes de las tarifas de energía - año 2003**



Fuente: Codensa (2003).

La situación anterior fue tan crítica que generó una pérdida de consumo de energía de 410.000 Kwh / mes en 2003. Lo anterior junto con la disminución de la demanda interna nacional producto de la recesión mundial de 2008, hizo que Codensa enfocara sus objetivos estratégicos durante esta década a la satisfacción del cliente, a la disminución de costos, al desarrollo sostenible, al aumento en la rentabilidad y al crecimiento en el mercado energético colombiano.

Respecto al cliente, la empresa fortaleció el programa “Codensa Hogar”, incluyendo la fidelización como un elemento principal en la cadena de valor de la compañía, ofreciendo financiación y seguros. Posteriormente, creó el Departamento de Investigaciones Especiales en 2007, junto con el Programa de Atención Integral Móvil, para aumentar la rentabilidad y minimizar la afectación económica de la pérdida de clientes, especialmente los rurales, con poco acceso al Sistema Interconectado Nacional (SIN).

En cuanto a la gestión de los costos, la Superintendencia de Servicios Públicos estipuló la resolución 1417 de 1997 reglamentada por la ley 689 de 2001, al observar que algunas empresas de este sector utilizaban cuentas de apoyo para no distribuir los costos y gastos a cada unidad de negocio, e incorporó como sistema unificado de costos y gastos al costeo (ABC), con el fin de precisar la asignación de costos indirectos y los gastos de administración, utilizando un conductor o base de distribución adecuada (Congreso de la República, 2001).

Posteriormente, en el año 2005 se actualizó el plan de contabilidad para los prestadores de estos servicios con la resolución SSPD 20051300033635 y mediante la resolución 07 de la CREG en 2008, se presentó la metodología a seguir por parte de las empresas distribuidoras, para el cálculo del AOM (Gastos de Administración, Operación y Mantenimiento). Finalmente, para el año 2010, se expidió la resolución No. SSPD - 20101300048765 (actualizada en 2020) con la cual se creó el Sistema Único de Información (SUI), detallando especificaciones de los sistemas de costeo, además de exigir la agrupación de la información en el denominado Sistema Unificado de Costos y Gastos por Actividades. En el siguiente gráfico se presenta el esquema de costeo ABC que manejan estas empresas:

**Ilustración 3-15: Costeo ABC en empresas de servicios públicos**



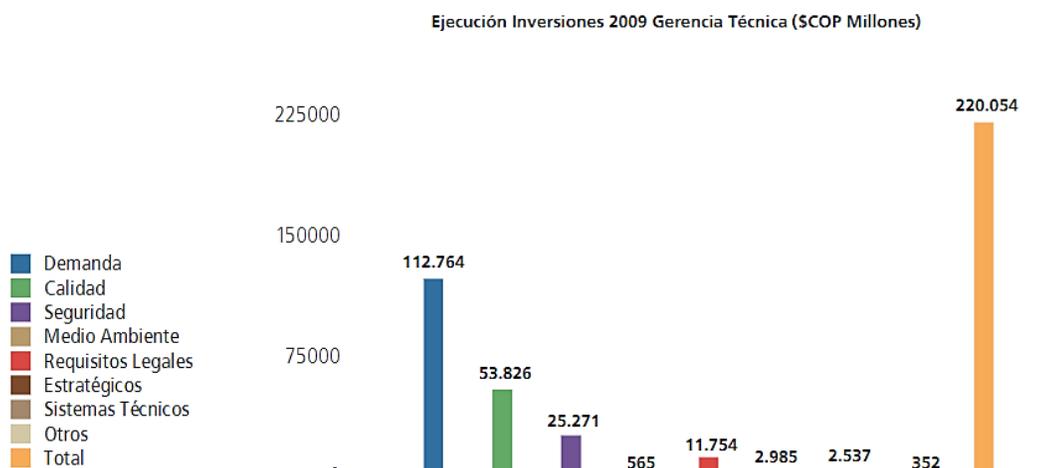
Fuente: SSPD (2005).

En cuanto al crecimiento sostenible, la empresa hasta el año 2009 se enfocó en integrar la economía, el medio ambiente y la sociedad en sus planes estratégicos, impulsando la seguridad laboral de contratistas y proveedores, garantizando la calidad e incorporando el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) desde 1998 en la compañía.

Con respecto al SGA, este se encaminó en fomentar la buena actuación de sus empleados y la sensibilización de sus colaboradores con el fin de enmarcarse en lo establecido por las certificaciones en gestión ambiental (norma ISO 14001), gestión de seguridad y salud ocupacional (norma OHSAS Colombia 18001) y gestión de la calidad (norma ISO 9001) (Codensa, 2009).

Para finalizar, la compañía en 2009 ejecutó proyectos de inversión por un monto de \$220.054 millones de pesos, enfocados principalmente a la calidad, confiabilidad y continuidad del suministro, reducción de riesgos técnicos en la red, control de pérdidas, crecimiento del alumbrado público, innovación, medio ambiente, mejoramiento de los canales de comunicación y actualización de los sistemas, tal como se observa a continuación:

### Ilustración 3-16: Inversiones en crecimiento sostenible de Codensa



Fuente: Codensa (2009).

Las anteriores decisiones de Codensa permitieron que esta se consolidara como la distribuidora más grande de Colombia al término de 2009, atendiendo al 23,6% de la

demanda regulada nacional, con un crecimiento del 0,56% anual en el área de influencia de la compañía, logrando una reducción del 13,3% en la duración de las interrupciones y un 20,3% en la frecuencia de estas. De la misma manera, sus ingresos operacionales se incrementaron en un 9,24%, representado en \$2.462.922 millones por la venta de servicios de energía y \$308.953 millones por la venta de otros servicios asociados, junto con una utilidad neta de \$507.408 millones, correspondiente al 9,23% sobre el activo, un 15,01% sobre el capital invertido y de 16,10% sobre el patrimonio (Codensa, 2009).

✓ Plan estratégico para el período 2010 - 2020.

Al comienzo del año 2010, la empresa seguía presentando desafíos en su operatividad, especialmente con el suministro de energía, debido a los fallos de las líneas de transmisión y las subestaciones, que para este año aumentaron en un 9% con respecto al índice de calidad de frecuencia acumulada de interrupción por periodo (FES) y un 10% en la duración acumulada de interrupción en horas por periodo (DES). Así mismo, el hurto de energía de aproximadamente un 8.2% en pérdidas totales del área de distribución según la tasa anual móvil (TAM), continuaba presentando dificultades a la compañía, sin la posibilidad de sancionar a los clientes responsables (Enel-Codensa, 2010).

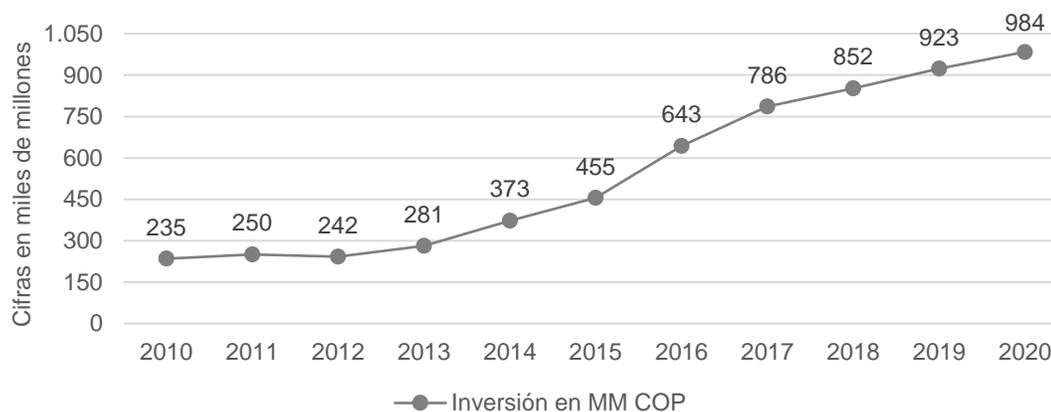
Adicionalmente, en la última década se presentaron grandes retos para las empresas energéticas, como la innovación tecnológica o el desarrollo de energías renovables en el esfuerzo de mitigar los efectos del calentamiento global.

Las situaciones presentadas anteriormente, hicieron que Codensa también se reestructurara, conduciendo a la empresa a enfocar su estrategia hacia la modernización de la infraestructura eléctrica, al fortaleciendo de la gestión de riesgos, hacia la digitalización, a la priorización en energías renovables, al crecimiento económico sostenible y a la ampliación del valor compartido para distintos usuarios.

Con respecto a la infraestructura eléctrica, la compañía a partir de 2010 desarrolló numerosos proyectos encaminados a mantener sus activos en óptimo estado. Estos se enfocaron principalmente en la expansión y mantenimiento de la infraestructura, mediante inversiones en subestaciones de distribución y redes en sistemas de alta tensión (AT), media tensión (MT) y baja tensión (BT); así mismo, el mejoramiento de la calidad del servicio en zonas urbanas y rurales, el control de pérdidas y riesgos, los requerimientos

legales o estratégicos y la transición energética jugaron un papel principal en los proyectos de la compañía. En el siguiente gráfico se observa el comportamiento del valor de las inversiones en infraestructura realizadas por la empresa para los años 2010 a 2020:

**Ilustración 3-17: Inversión en infraestructura eléctrica de Codensa**



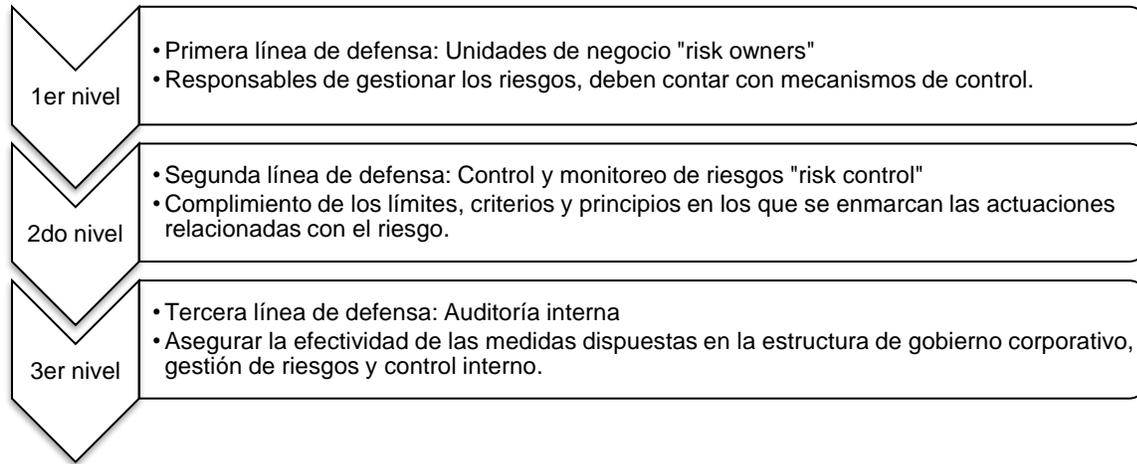
Fuente: Codensa (2020).

Como ejemplo de estos proyectos se tiene la inversión del grupo Enel por \$4,4 billones, destinados a la infraestructura eléctrica de Codensa durante el periodo 2018-2020, con \$2.6 billones para modernizar redes, \$900.000 millones para la construcción y ampliación de subestaciones y casi \$1 billón para mejorar la eficiencia de las centrales de generación (Portafolio, 2018).

Estas reestructuraciones de la empresa durante esta década también fueron respaldadas por regulaciones de la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) y por la norma ISO 31000, para el mejoramiento de la calidad, cobertura del servicio y la gestión de riesgos. Para esto la CREG propuso elegir indicadores mediante un proceso de benchmarking, teniendo en cuenta los implementados en empresas con una actividad económica similar a la comercialización de energía eléctrica, cuyos ingresos fuesen equiparables a las empresas reguladas (CREG, 2020).

En el caso del manejo de los riesgos, Codensa implementó el Sistema de Control y Gestión de Riesgos (SCGR) del grupo Enel, el cual incluye reglas, procedimientos y una política basada en normas de buen gobierno corporativo, como se muestra a continuación:

### Ilustración 3-18: Sistema de Control y Gestión de Riesgos (SCGR) de Enel



Fuente: Enel (2020a).

Como se observa anteriormente, la gestión de los riesgos es responsabilidad de cada gerencia o línea de negocio, reportando a la administración en primer y segundo nivel, mientras que en tercer nivel se reporta a la junta directiva.

No obstante, el benchmarking no sólo ha sido mencionado para la gestión de riesgos, pues mediante la creación de proyectos como “beneficios a la carta”, se seleccionan las mejores prácticas en la gestión de beneficios para crear un modelo capaz de administrar de forma digital bolsas de puntos de las personas para redimir en flexibilidad laboral, Smart Working y experiencias extendidas a las familias (Enel-Codensa, 2018).

Adicionalmente, la transformación digital ha llevado a la empresa a reorganizar el proceso de análisis e interacción con los clientes, obteniendo un mayor control de ventas y una oferta de productos ajustada a las necesidades de los consumidores. Lo anterior a través de programas para clientes residenciales como “Customer Experience”, con el desarrollo de aplicaciones, fidelización, encuestas de satisfacción al cliente y mayores canales de contacto.

Para la digitalización de los clientes empresariales e industriales, Codensa realizó el lanzamiento de la línea de negocio “Enel X”, con la prestación de un servicio basado en asesoría, determinando las mejores prácticas ambientales que estos deben implementar con forme al Plan de Sostenibilidad, como se muestra a continuación:

### Ilustración 3-19: Plan de Sostenibilidad de Codensa

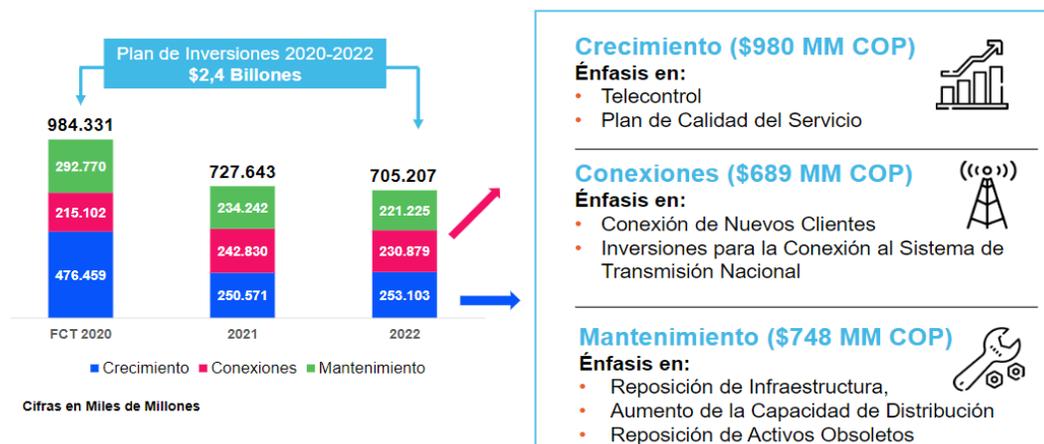


Fuente: Enel (2018).

Dentro de este plan, la compañía ha actualizado el Sistema de Gestión Integrado (SGI) de Codensa, en su componente ambiental bajo la norma ISO14001:2015, incorporando la perspectiva del ciclo de vida dentro de la planificación de la estrategia ambiental y trasladando a la cadena de valor los compromisos presentes en el pacto mundial, los códigos éticos o la política de sostenibilidad.

Finalmente, Codensa durante 2020 invirtió un total de \$984.331 millones enfocados en digitalización, con el fin de mantener la estabilidad del sistema, monitorear la red, identificar fallas, analizar al cliente, gestionar las operaciones y encontrar nuevos productos y mercados (Enel - Codensa, 2020), como se observa en la siguiente ilustración:

### Ilustración 3-20: Inversión de Codensa - 2020



Fuente: Codensa (2020).

Las anteriores gestiones han permitido que la compañía mantenga su posición como la primera distribuidora de energía en el país, en más de 110 municipios, con ingresos operacionales que alcanzan los \$5,7 billones para 2020, un EBITDA de \$1,9 billones y una utilidad neta de \$0,84 billones.

### **3.3 Conclusión del capítulo**

El sector de la energía en Colombia es un mercado que presenta oportunidades futuras, especialmente con el crecimiento en los últimos años de las energías renovables no convencionales, aunque con más de 60% de la dependencia hidroeléctrica en el país. Por esta razón, Codensa al ser una empresa de distribución y comercialización con mayor presencia a nivel nacional, ha destacado al crecimiento económico, la satisfacción del cliente y la calidad como sus principales objetivos estratégicos.

En los últimos años la digitalización y la sostenibilidad también han jugado un papel importante en el direccionamiento estratégico de la compañía, lo que permitió posicionar a la empresa en el mercado de energías renovables no convencionales, especialmente mediante el uso de fuentes de energía solar o eólica. Lo anterior con un interés meramente económico, lo que evidencia finalmente, que existe poca información sobre los fenómenos políticos o los conflictos sociales dentro de las decisiones estratégicas y que estas se encuentran plasmadas por una lógica capitalista o de acumulación.

## **4. Visualizando el papel de la CE en la toma de decisiones de la organización**

En este capítulo se presenta el análisis documental y de discurso realizado en el estudio de caso, posteriormente mediante un proceso de triangulación se revisa lo encontrado frente al marco teórico e información de la compañía. Finalmente, se establece el papel de la CE en la toma de decisiones de Codensa, destacando su importancia y la función de los contadores públicos en estos procesos.

### **4.1 Resultados de los análisis de la investigación**

La información resultante del estudio de caso se ha examinado mediante métodos e instrumentos cualitativos como el análisis documental y de discurso. Para su obtención, en primer lugar, se revisaron documentos públicos e internos de Codensa, y en segundo lugar, con la ayuda de expertos investigadores se diseñaron entrevistas semiestructuradas y algunos cuestionarios realizados a directivos con un gran conocimiento de la gestión de la compañía. La información resultante se presenta en los siguientes apartados.

#### **4.1.1 Análisis documental**

En este análisis se responde a la pregunta ¿Cuáles son las ideas que circulan y estructuran la información?, para responder a esta cuestión se utilizó la herramienta “tematización”, identificando los contenidos y palabras clave en la información interna de la compañía, compuesta por informes de gestión, informes de sostenibilidad, informes de resultados financieros, memorias anuales, políticas de la compañía, regulaciones principalmente de la CREG sobre procedimientos de gestión de la compañía, entre otros documentos.

También se realizó la tematización sobre tres entrevistas semiestructuradas (ver Anexo D) realizadas a directivos encargados de las áreas de Planificación y Control Financiero, Contabilidad y Bussines Partner Industrial y Financiera de Enel X. A continuación, se

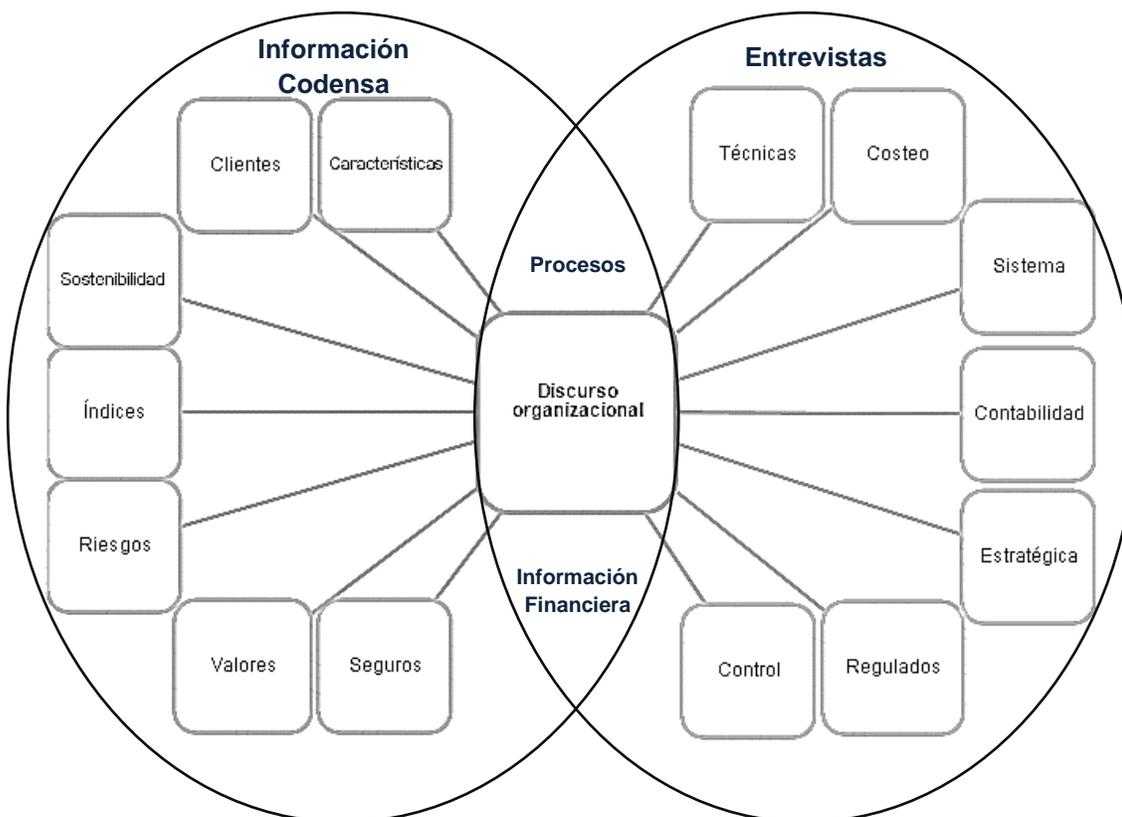


características, los clientes, los procesos, los aspectos financieros, la sostenibilidad, los índices, los riesgos, las cifras o valores y los seguros.

Por otro lado, en la Ilustración 4-2 (entrevistas semiestructuradas), el discurso se relaciona principalmente con el costeo, las técnicas, los sistemas, la contabilidad, la posición estratégica, el control, los procesos, los procedimientos regulados y los aspectos financieros.

Los anteriores resultados muestran el contraste entre la información de la compañía (centrada en el funcionamiento financiero) y la información de las áreas de planificación, contabilidad o business (orientada al funcionamiento contable, de gestión y a la estrategia), como se muestra en la siguiente ilustración:

**Ilustración 4-3: Relaciones entre palabras - temas clave del discurso**



Fuente: Elaboración propia.

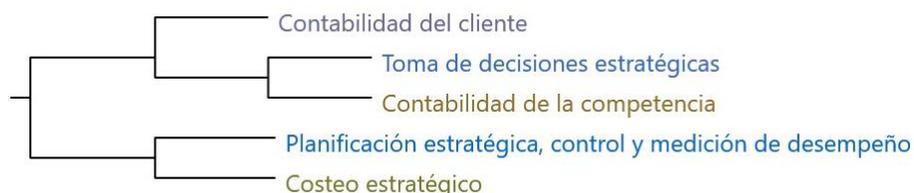
En el anterior gráfico, los temas comunes en el discurso del corpus se refieren a la gestión de los procesos y los aspectos financieros. Esto puede explicarse debido a que el crecimiento económico financiero y la eficiencia en los procesos siempre han hecho parte de los objetivos globales de Codensa y del grupo ENEL.

#### 4.1.2 Análisis de discurso

Tanto el análisis documental como el de discurso se han enfocado en proporcionar a la investigación las bases suficientes para visualizar el papel de la CE en la toma de decisiones de Codensa. Sin embargo, para llegar a ese objetivo es necesario que se responda las siguientes preguntas: ¿Cómo se relacionan las categorías de la investigación con el discurso organizacional? ¿Qué representa la CE en el discurso organizacional?

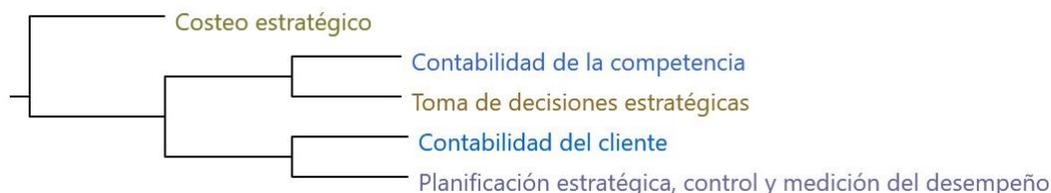
Para responder a la primera cuestión, en los siguientes apartados se realiza un análisis por cada subcategoría de la investigación tanto para la información de la compañía como para las entrevistas semiestructuradas. Lo anterior puede observarse de manera general en las siguientes ilustraciones:

**Ilustración 4-4: Conglomerados de subcategorías - información de Codensa.**



Fuente: Elaboración propia a partir de informes de Codensa.

**Ilustración 4-5: Conglomerados de subcategorías - entrevistas**



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas semiestructuradas.

Como se muestra en la Ilustración 4-4, en el discurso organizacional la subcategoría de contabilidad del cliente se relaciona con la de toma de decisiones estratégicas, pues para Codensa los clientes son parte fundamental de su cadena de valor. De la misma manera, la contabilidad del cliente se relaciona con la subcategoría contabilidad de la competencia, debido a que para la compañía los clientes representan una ventaja competitiva frente al mercado (Enel - Codensa, 2020).

Por otro lado, en el discurso organizacional presente en la Ilustración 4-5, se resalta el costeo estratégico por encima de las demás subcategorías de la CE, esto debido a que en la actualidad la compañía opera en un mercado de monopolio “natural”, por lo cual “no requiere de diferentes cálculos para poder alcanzar sus objetivos” (Entrevistada 2).

En los siguientes apartados se realizará de manera particular un análisis de discurso a las subcategorías planteadas en la investigación que son: i) Costeo estratégico, ii) Planificación estratégica, iii) Toma de decisiones estratégicas, iv) Contabilidad de la competencia, y, v) Contabilidad del cliente.

#### ✓ Subcategoría de Costeo Estratégico

En cuanto al costeo estratégico, en el sentido discursivo es considerado como un mecanismo de eficiencia en los procesos para una correcta asignación y disminución de costos indirectos y gastos. Este enfoque es recogido en la información de la compañía con un lenguaje especializado y técnico, con la mención del costeo ABC como única técnica del costeo estratégico, como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 4-1: Subcategoría costeo estratégico en información Codensa**

Técnica	Enunciados	Referencia	Relación
ABC	" <b>Los requerimientos del Sistema Único de información SUI de la CREG - SSPD, y la codificación contable integrada al costeo ABC.</b> La auditoría serviría también para realizar evaluaciones a partidas específicas de los estados financieros y para garantizar la evaluación, el control y la continuidad de la información relacionada con los costos de administración, operación y mantenimiento (AOM), <b>logrando que sea eficiente, confiable y oportuna</b> " (CREG, 2007, p. 25)	Políticas de la compañía	Regulación y Cumplimiento

ABC	<b>"Distribuidoras se acogen apropiadamente a los conceptos del costeo basado en actividades (ABC),</b> comprobando una correcta relación de los costos de producción y los gastos de administración, con un producto específico o línea de negocio, y que la base de asignación o el conductor sea el más apropiado, y que su medición sea razonable" (CREG, 2007, p. 26)	Políticas de la compañía	Regulación
ABC	"Las empresas de servicios públicos están obligadas a presentar mensualmente los informes definidos por el sistema unificado de costos y gastos para la toma de decisiones y semestralmente deben alimentar la base de datos del SUI (Sistema Unificado de Información), tomando como referencia <b>el Plan Único de Cuentas, integrado al costeo ABC, con formatos preestablecidos por la Superintendencia y una estructura de codificación del sistema unificado de costos y gastos</b> " (CREG, 2007, p. 46)	Políticas de la compañía	Regulación
Otras técnicas	"Se llevó a cabo la implementación de la metodología <b>Should Cost</b> , una herramienta de análisis de licitación que define cuánto debería costar una producto o servicio si fuera producido con <b>la máxima eficiencia y eficacia</b> , basado en prácticas de fabricación y tecnologías eficientes" (Enel-Codensa, 2019, p. 61)	Memorias anuales	Control y eficiencia
ABC	"La estructura que debe ser adoptada por las empresas para sus Sistemas de Costeo ABC, en razón a que sobre dicha estructura es que <b>se solicita la información, una parte para los reportes para el SUI</b> y otra para uso de la empresa y consultas específicas de la SUPERSERVICIOS o auditorías externas de gestión y resultados." (CREG, 2010, p. 7)	Políticas de la compañía	Control y cumplimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de informes de Codensa.

Como se puede observar en la anterior tabla, la subcategoría costeo estratégico ha sido relacionada como mecanismo de regulación, de cumplimiento, de control y de reporte. Adicionalmente, el discurso de autorización predomina en los documentos, lo cual expresa un alto sentido de obligatoriedad sobre la aplicación de técnicas como el costeo ABC. Por otro lado, sólo se observa un discurso persuasivo en la aplicación de métodos como el Should Cost (análisis de costos en la licitación de contratos), que no hacen parte de las técnicas de CE mencionadas en este estudio.

Por el lado de las entrevistas semiestructuradas, el costeo estratégico es representado con un lenguaje gerencial, considerado como un sistema que potencia la gestión y se adapta a las características de la organización, como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 4-2: Subcategoría costeo estratégico en entrevistas**

Técnica	Enunciados	Área	Relación
ABC	"El sistema de costeo ABC está integrado al ERP...en este caso es SAP, por medio del módulo Control" (Entrevistada 2)	Bussines Partner	Gestión y reporte
ABC	"La empresa adoptó el sistema de costeo ABC porque es el sistema que más se adapta a las características de Codensa, esa fue la razón principal...Codensa al ser una de las empresas distribuidoras y comercializadoras más grandes del sector energético del país, <b>necesita el sistema ABC para realizar una correcta distribución de los costos y los gastos de administración en cada línea de negocio</b> " (Entrevistado 1)	Planificación y Control Financiero	Gestión y estrategia
ABC	"Las dificultades que se pueden encontrar en el área contable pueden ser de tipo regulatorio...en el sistema de costeo, <b>no todos son aceptados por la normatividad contable</b> , y aunque se pueden hacer proyecciones, los Estados Financieros están regulados de forma específica" (Entrevistado 3)	Contabilidad	Regulación y gestión
Costeo de la cadena de valor	" <b>Identificar la cadena de valor es importante para la compañía, pues se pueden determinar las actividades que generan valor para la empresa</b> ...en este caso Codensa hace parte del grupo Enel, que enfoca su cadena de valor hacia la sostenibilidad, involucrando incluso a los proveedores, a los clientes, y a las líneas de negocio como es el caso de Enel X, con proyectos de desarrollo sostenible de ciudades" (Entrevistado 1)	Planificación y Control Financiero	Gestión y estrategia
Otras técnicas	"Si hay conocimiento de las técnicas... <b>en la compañía los costos siempre se relacionan con un sistema de costeo estándar bajo las regulaciones contables</b> ...puede haber casos como en la planeación, en donde el análisis de costos se realiza para poder llegar a un margen de contribución o una utilidad deseada" (Entrevistado 3)	Contabilidad	Regulación y gestión
Otras técnicas	"En este caso el principal sistema de costeo que tiene la compañía por el cual el ERP mide el costo es el costeo estándar... <b>en algunos informes especiales también se realiza costeo basado en actividades como requerimiento de algún ente de control</b> " (Entrevistado 3)	Contabilidad	Regulación y gestión

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas (ver Anexo D).

En la anterior tabla, se observa que en el área contable la aplicación del sistema de costeo se realiza bajo el cumplimiento de regulaciones contables y financieras con un lenguaje de compromiso (obligatoriedad) en expresiones como “*Entrevistado 3: no todos son aceptados por la normatividad contable*” o “*Entrevistado 3: en la compañía los costos siempre se relacionan con un sistema de costeo estándar bajo las regulaciones contables*” (ver Anexo D).

En las otras áreas se prioriza la acción gerencial mediante la gestión, el control y la estrategia con un lenguaje persuasivo en expresiones como “*Entrevistado 1: necesita el sistema ABC para realizar una correcta distribución de los costos y los gastos de administración en cada línea de negocio*” o “*Entrevistado 1: identificar la cadena de valor es importante para la compañía, pues se pueden determinar las actividades que generan valor para la empresa*” (ver Anexo D).

Adicionalmente, en el área contable a diferencia de las áreas de planificación y business el uso de costeo ABC pasa a un segundo plano, porque en su lugar el costeo estándar se relaciona con mayor facilidad en ciertos procesos contables dentro de la compañía como los costos de los inventarios que “*Entrevistado 3: no cumplen con los requerimientos para manejar un costeo tan especializado*” (ver Anexo D).

✓ **Subcategoría de Planificación Estratégica, control y medición del desempeño**

Conforme al discurso presente en esta subcategoría, este se aleja cada vez más de un sentido de obligatoriedad y gana más peso en un sentido gerencial o de justificación, enfocando su interés hacia el control de gestión y la gestión de riesgos, como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 4-3: Subcategoría Planificación estratégica, control y medición del desempeño en información Codensa**

Técnica	Enunciados	Referencia	Relación
Benchmarking	"Se realizó un proceso de benchmarking con empresas <b>reconocidas por sus buenas prácticas en la gestión de beneficios</b> , y se construyó el nuevo modelo que permitirá a las personas administrar de forma digital sus beneficios de acuerdo con su momento de vida y necesidades personales. Las personas recibirán bolsas de puntos que podrán redimir en beneficios de flexibilidad laboral, Smart	Informe de sostenibilidad	Control y gestión

	Working y experiencias extendidas a sus familias" (Enel-Codensa, 2018, p. 85)		
Benchmarking	"Se realizó benchmarking con empresas reconocidas del sector energético, <b>estableciendo parámetros y mejores prácticas de la transición a NIIF.</b> " (Enel-Codensa, 2013, p. 63)	Memorias anuales	Regulación y gestión
Medición integrada del desempeño (Cuadro de mando integral o BSC)	"El BSC o tablero de mando tiene <b>como objetivo la detección temprana de riesgos propios</b> de la contratación, procurando encontrar soluciones y alternativas con tiempo suficiente, relacionados con aspectos críticos tales como nómina, seguros, evaluaciones, score financiero, pagos y presupuestos." (Enel-Codensa, 2015, p. 146)	Informe de sostenibilidad	Control y gestión
Medición integrada del desempeño (Cuadro de mando integral o BSC)	"Desarrollo del cuadro de mando Safety Scorecard, que consiste en iniciativas y temas relacionados con la <b>seguridad en las operaciones en terreno.</b> " (Enel-Codensa, 2013, p. 27)	Políticas de la compañía	Control y gestión

Fuente: Elaboración propia a partir de informes de Codensa.

Como se observa en la anterior tabla, el discurso se centra en el accionar de la gerencial con un lenguaje especializado y persuasivo sobre los efectos de encontrar acciones determinantes para una mejor gestión, con expresiones como "*reconocidas por sus buenas prácticas en la gestión de beneficios*" (ver Tabla 4-3). Así mismo, se observa un lenguaje de proteccionismo sobre la seguridad de las operaciones de la compañía mediante el control de los riesgos, con argumentos como "*objetivo la detección temprana de riesgos propios*" (ver Tabla 4-3).

Adicionalmente, sólo se identifica un lenguaje de obligatoriedad sobre la técnica de benchmarking, pues esta se ha utilizado para seleccionar las mejores prácticas para la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

En el caso de las entrevistas, la subcategoría de planificación estratégica, control y medición del desempeño es presentada en el discurso con un sentido persuasivo, señalando que esta fortalece la actualización y el perfeccionamiento de las prácticas de la gestión organizacional, como se presenta a continuación:

**Tabla 4-4: Subcategoría Planificación estratégica, control y medición del desempeño en entrevistas**

Técnica	Enunciados	Área	Relación
Benchmarking	"En el caso de la compañía <b>se utiliza el benchmarking, especialmente con los procesos de facturación y recaudo que aplican empresas internacionales</b> , que cumplen con características similares a Codensa" (Entrevistada 2)	Business Partner	Control y gestión
Cuadro de mando integral o BSC	"En Codensa debido a políticas del grupo multinacional <b>no se aplica el cuadro de mando integral o balanced scorecard</b> " (Entrevistada 2)	Planificación y Control Financiero	Regulación y gestión
Benchmarking	" <b>Algunas áreas de interacción con el cliente realizan estos procesos</b> , desde el área contable los procesos son estandarizados y en caso de comparación puede ser a nivel de la compañía o del grupo" (Entrevistado 3)	Contabilidad	Regulación y gestión
Cuadro de mando integral o BSC	"En el caso Codensa, puede que en algunas áreas utilicen tableros de mando, <b>en el área contable no se maneja porque los indicadores o ratios son de tipo financiero bajo las NIIF</b> " (Entrevistado 3)	Contabilidad	Regulación y gestión

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas (ver Anexo D).

En el discurso de la anterior tabla anterior, el área contable, de planificación y business no utilizan el cuadro de mando integral por no estar reglamentado en las normas como las NIIF o las del grupo Enel. Adicionalmente, se presume que esta técnica no proporciona utilidad para la toma de decisiones en las áreas respectivas, con argumentos como:

*"Entrevistada 2: la compañía no está dispuesta por el momento a implementarlo" o "Entrevistado 3: el cuadro de mando integral puede ser útil para la alta gerencia, para la operativa contable y las múltiples actividades del equipo es difícil llegar a cumplir con su desarrollo, puede que sea positivo para el área, pero es difícil su implementación"* (ver Anexo D).

En contraste con la información anterior, según los informes de gestión de Codensa, la empresa ha utilizado este sistema para complementar la gestión de riesgos, con un sentido persuasivo en expresiones como *"tiene como objetivo la detección temprana de riesgos propios"* (ver Tabla 4-3); mientras que lo manifestado por los entrevistados es afectado por un sentido de autorización (obligatoriedad a través de normas), utilizando argumentos como *"Entrevistada 2: debido a políticas del grupo multinacional"* (ver Anexo D).

Con relación al Benchmarking, sólo se aplica en las áreas de planificación y business, con un argumento persuasivo sobre los beneficios de este en el control y la gestión,

considerando que “*Entrevistada 2: ha traído aspectos positivos pues permite a la empresa estar actualizada en algunos procesos operativos*” (ver Anexo D).

#### ✓ Análisis de la subcategoría Toma de Decisiones Estratégicas

La subcategoría de toma de decisiones estratégicas es considerada en el discurso como un mecanismo para reforzar la gestión organizacional, el posicionamiento, la gestión del valor y la diferenciación frente al mercado, como se observa a continuación:

**Tabla 4-5: Subcategoría Toma de decisiones estratégicas en información Codensa**

Técnica	Enunciados	Referencia	Relación
Costos y precios estratégicos	" <b>La internalización de las externalidades asociadas al impacto ambiental en los precios de los energéticos</b> y los equipos de uso final puede ser una medida para que, en el momento de comparación de los costos a lo largo del ciclo de vida de los productos, <b>se puedan financiar las tecnologías limpias y eficientes</b> " (UPME, 2020)	Políticas de la compañía	Gestión y diferenciación
Precios estratégicos	"Los comercializadores pueden vender energía a los grandes usuarios a precios libres y a los usuarios <b>regulados a precios establecidos por la CREG.</b> " (CREG, 2007, p. 10)	Políticas de la compañía	Regulación y gestión
Precios estratégicos	"Se perfeccionó el modelo de negocio a través de la entrada de un grupo de socios de negocio <b>líderes en la implementación de proyectos solares.</b> Esto, sumado a la obtención de precios competitivos en <b>paneles solares e inversores, dejó a la Compañía en una posición competitiva favorable frente a la competencia.</b> " (Enel-Codensa, 2018, p. 41)	Informe de sostenibilidad	Posicionamiento y diferenciación
Valoración de la marca	"Un vínculo de cercanía y unificar un lenguaje de comunicación de marca, <b>CODENSA lanzó la campaña de posicionamiento con el concepto “le damos vida a tus momentos”.</b> Afianzando ideas positivas en los clientes frente a la calidad de los servicios prestados." (Enel, 2013, p. 22)	Informe de sostenibilidad	Gestión del valor
Valoración de la marca	"Como apoyo al seguimiento de marca <b>se realizó en el año 2013 un estudio de impacto de la marca Crédito Fácil CODENSA,</b> y un <b>estudio de posicionamiento</b> de CODENSA entre el segmento residencial y empresarial." (Enel, 2013, p. 94)	Informe de sostenibilidad	Gestión del valor y posicionamiento
Valoración de la marca	"En 2015 se continuó con <b>la creación de un concepto de marca empleadora,</b> para lo cual realizaron un diagnóstico que les permitió avanzar en este objetivo desde una perspectiva de marketing con el propósito de mejorar la <b>percepción de las compañías como buenas empleadoras.</b> " (Enel-Codensa, 2015, p. 112)	Informe de sostenibilidad	Gestión del valor y posicionamiento

Fuente: Elaboración propia a partir de informes de Codensa.

En la tabla anterior, las técnicas de costos y precios estratégicos están enmarcadas en dos sentidos discursivos: uno el de la obligatoriedad mediante las regulaciones emitidas por la CREG o la SSPD sobre el control de la gestión, y otro el racionalizador enfocado en el posicionamiento y la diferenciación en el mercado no regulado, pues sólo con las energías alternativas existiría una libre competencia y no un “monopolio natural”, con expresiones como *“la internalización de las externalidades asociadas al impacto ambiental en los precios de los energéticos”* (ver Tabla 4-5).

La técnica de valoración de la marca también se ha caracterizado por un discurso racionalizador, orientado a la gestión del valor y al posicionamiento, con argumentos como *“se realizó en el año 2013 un estudio de impacto de la marca Crédito Fácil CODENSA”* (ver Tabla 4-5), e incluso con el uso de figuras literarias como la metáfora *“le damos vida a tus momentos”* (ver Tabla 4-5) reafirmando el poder en el lenguaje de la compañía o la metonimia en expresiones como *“marca empleadora”* y *“buenas empleadoras”* (ver Tabla 4-5), las cuales evidencian ausencia de actores como los trabajadores o los conflictos sociales..

En el mismo sentido, el lenguaje en el discurso se orienta a la aprobación estratégica con expresiones como *“líderes en la implementación de proyectos solares”* o *“paneles solares e inversores, dejó a la Compañía en una posición competitiva favorable frente a la competencia”* (ver Tabla 4-5), pues se invisibiliza el impacto ambiental sobre los efectos de las acciones de la compañía y prevalecen los objetivos de mercado.

Por el lado de las entrevistas, el discurso gerencial está limitado por las regulaciones de los entes de control. Sin embargo, en mercados no regulados, las áreas comerciales relacionan a la subcategoría toma de decisiones estratégicas con un lenguaje persuasivo preocupado por el posicionamiento y la gestión de valor, como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 4-6: Subcategoría Toma de decisiones estratégicas en entrevistas**

Técnica	Enunciados	Área	Relación
Precios estratégicos	<b><i>“En este caso la compañía no fija precios estratégicos...las tarifas se encuentran reguladas por la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), tanto para la generación, distribución y comercialización de la energía”</i></b> (Entrevistad0 1)	Planificación y Control Financiero	Regulación y gestión

Precios estratégicos	" <b>En el mercado regulado, el precio está regulado por una autoridad</b> ...en el caso del mercado no regulado desde las áreas comerciales establecen una negociación de precios" (Entrevistado 3)	Contabilidad	Regulación y gestión
Valoración de la marca	" <b>Hay marcas dentro de la compañía</b> , pero el análisis de la valoración de la marca no hace parte directamente de los procesos del área contable " (Entrevistado 3)	Contabilidad	Gestión del valor y posicionamiento

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas (ver Anexo D).

En la anterior gráfica se pueden encontrar frases con un lenguaje de autorización (obligatoriedad por normas) como "*Entrevistado 1: la compañía no fija precios estratégicos...las tarifas se encuentran reguladas*" (ver Anexo D), e incluso con el uso de figuras literarias como la repetición en expresiones como "*Entrevistado 3: en el mercado regulado, el precio está regulado por una autoridad*" (ver Anexo D), usando términos de forma reiterativa para precisar los efectos de los entes de control sobre las operaciones de la compañía.

En el caso de la valoración de la marca se observa la no incorporación en el área contable, sin embargo, se reconoce su utilización en otras áreas de la compañía, con un discurso de aprobación y con el uso de figuras literarias como la atenuación en expresiones como "*Entrevistado 3: hay marcas dentro de la compañía*" (ver Anexo D) y, posteriormente procede a expresar el no uso de la técnica.

#### ✓ **Análisis de la subcategoría Contabilidad de la competencia**

La subcategoría de contabilidad del cliente no ha sido muy abordada en la compañía, esto debido a que en el sector eléctrico colombiano, la competencia es diferente para las actividades que lo componen, por ejemplo, la transmisión y distribución son consideradas monopolios naturales y su remuneración debe ser intervenida por los reguladores CREG y SSPD, mientras que la generación y comercialización se relaciona con la eficiencia en los costos y la percepción de los usuarios.

Con respecto al discurso organizacional, se ha encontrado la mención de una sola técnica, que es el monitoreo de la competencia, relacionada con el refuerzo del posicionamiento y la diferenciación de la empresa frente a la competencia en el mercado regulado y no regulado, como se observa a continuación:

**Tabla 4-7: Subcategoría contabilidad de la competencia en información Codensa**

Técnica	Enunciados	Referencia	Relación
Monitoreo de la posición competitiva	"En competencia perfecta, la empresa emprendería todas aquellas acciones de reducción de costo que fuesen viables (es decir, hasta el punto en que el costo marginal de las acciones se igualara al beneficio de estas), porque de no hacerlo perdería el mercado a manos de algún competidor que lo hiciera habría algún competidor que lo hiciera, y perdería el mercado" (CREG, 2007, p. 30)	Políticas de la compañía	Control y Posicionamiento
Monitoreo de la posición competitiva	"El resultado ISCAL ubica a CODENSA en la segunda posición dentro del grupo ENEL en LATAM y en la mejor tasa de crecimiento anual con +10,2 puntos, seguida de Edelnor, con +8,9 puntos" (Enel, 2013, p. 22)	Informe de sostenibilidad	Posicionamiento
Monitoreo de la posición competitiva	"En el caso de Fitch Ratings, la firma indicó que la Compañía mantiene una sólida generación de flujo de caja operativo, lo cual permite pensar que se mantendrá un apalancamiento moderado en medio de su fuerte programa de inversiones de capital." (Enel-Codensa, 2015, p. 47)	Informe de sostenibilidad	Posicionamiento
Monitoreo de la posición competitiva	"La ventaja competitiva que tienen Codensa y Emgesa en la gestión de estos riesgos es pertenecer a un grupo que opera en un mercado más maduro que puede compartir buenas prácticas regulatorias, tecnológicas, de mercado, etc." (Enel, 2020b, p. 34)	Informe de sostenibilidad	Posicionamiento y diferenciación

Fuente: Elaboración propia a partir de informes de Codensa.

Respecto a la información de la tabla anterior, el discurso se orienta a un lenguaje racionalizador, direccionado al posicionamiento competitivo, con la figura del cliente como aspecto central en la ventaja competitiva de la compañía, por medio de expresiones como *"incorporar nuevas capacidades que representen una ventaja competitiva diferencial en nuestra relación con el cliente"* (Enel-Codensa, 2017, p. 16).

Así mismo, el monitoreo de la competencia en el discurso organizacional se ha enfocado en determinar la posición que la empresa ocupa en el mercado, con expresiones como *"El resultado ISCAL<sup>3</sup> ubica a CODENSA en la segunda posición dentro del grupo ENEL en LATAM"* o *"En el caso de Fitch Ratings, la firma indicó que la Compañía mantiene una sólida generación de flujo de caja operativo"* (ver Tabla 4-7).

<sup>3</sup> El índice de la satisfacción de la calidad ISCAL, es un índice que mide el grado de la satisfacción del cliente, desarrollado por la Comisión De Integración Energética Regional (CIER)

Por otro lado, para el mercado no regulado, la empresa evalúa la ventaja competitiva frente a la gestión de riesgos o la minimización de costos de la competencia, con argumentos como “*la ventaja competitiva que tienen Codensa y Emgesa en la gestión de estos riesgos*” o “*en competencia perfecta, la empresa emprendería todas aquellas acciones de reducción de costo que fuesen viables*” (ver Tabla 4-7); con el uso de metáforas como “*un mercado más maduro*” (ver Tabla 4-7) para reafirmar su ventaja sobre empresas rivales.

Conforme al discurso presente en las entrevistas, existe una diferencia entre el área de Contabilidad frente a las de Planeación y Bussines. En la primera, se observa conocimiento por parte del entrevistado de su aplicación en la compañía, pero no en su área, con un lenguaje de obligatoriedad, justificando su accionar frente a las normas contables. Por el contrario, las demás áreas enfocan la contabilidad de la competencia únicamente en términos de análisis de posición y evaluación de estados financieros de empresas similares, lo que puede ser diferente en el mercado no regulado, como se muestra a continuación:

**Tabla 4-8: Subcategoría contabilidad de la competencia en entrevistas**

<b>Técnica</b>	<b>Enunciados</b>	<b>Área</b>	<b>Relación</b>
Evaluación de la competencia basada en información financiera publicada	<b>"El monitoreo de la competencia se realiza para algunas líneas de negocio...</b> sólo se utiliza los estados financieros que cada compañía hace públicamente" (Entrevistada 2)	Bussines Partner	Posicionamiento
Monitoreo de la posición competitiva	<b>"La compañía se encuentra en un mercado regulado, lo que la hace con muy poca competencia directa...</b> esto puede cambiar en el momento en que se haga una mayor transición a las nuevas fuentes de energía renovable en el país, en este caso <b>existe una competencia más abierta y será necesario evaluar cada competidor</b> " (Entrevistado 1)	Planificación y Control Financiero	Regulación y posicionamiento
Monitoreo de la posición competitiva	"El monitoreo de la competencia puede realizarse en algunas áreas de la compañía, <b>pero en el área contable no se realiza</b> " (Entrevistado 3)	Contabilidad	Posicionamiento

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas (ver Anexo D).

En la tabla anterior se observa un lenguaje de autorización por medio de la estrategia de persuasión en el caso de un mercado no regulado, a través de expresiones como “*Entrevistado 1: existe una competencia más abierta y será necesario evaluar cada competidor*” (ver Anexo D), pues se quiere justificar en el caso del sector eléctrico que “*la*

*descentralización habilita la entrada de más empresas y, por tanto, una mayor competencia en el mercado” (UPME, 2020).*

Para el mercado regulado, el discurso no contempla la aplicación de estas técnicas en la empresa, utilizando expresiones como “*Entrevistado 1: la compañía se encuentra en un mercado regulado, lo que la hace con muy poca competencia directa*” (ver Anexo D), con un lenguaje de obligatoriedad para justificar el no uso de estos métodos.

#### ✓ **Análisis de la subcategoría Contabilidad del cliente**

La subcategoría de contabilidad del cliente también tiene diferencias en el discurso de las áreas de Contabilidad, Planeación y Business. Además, no es posible encontrar técnicas de CE relacionadas con la contabilidad del cliente, a excepción del análisis de la rentabilidad, reforzando la personalización de los servicios y el control de la gestión, como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 4-9: Subcategoría contabilidad del cliente en información Codensa**

<b>Técnica</b>	<b>Enunciados</b>	<b>Referencia</b>	<b>Relación</b>
Análisis de la rentabilidad del cliente	" <b>Buscando mejorar la percepción del cliente</b> , se logró un incremento de 8,8 puntos porcentuales en la encuesta del SCP de reconexiones." (Enel-Codensa, 2014, p. 92)	Informe de sostenibilidad	Control y gestión
Análisis de la rentabilidad del cliente	"En el frente de Business Intelligence (BI) se dio inicio al proyecto Retail, el cual busca implementar un modelo de control global que <b>incluye los indicadores clave de desempeño (KPI) financieros, económicos, de base de clientes e industriales, requeridos para esta línea de negocio</b> " (Enel-Codensa, 2018, p. 135)	Informe de sostenibilidad	Control y personalización
Análisis de la rentabilidad del cliente	"Customer Journey Map: este proyecto <b>permitió tener un conocimiento profundo de los clientes</b> , sus características geográficas, sociales y demográficas, trazar su arquetipo, conocer sus necesidades y la experiencia del cliente de acuerdo con los diferentes contactos que ha tenido con la Empresa" (Enel-Codensa, 2016, p. 30)	Informe de sostenibilidad	Control y personalización

Fuente: Elaboración propia a partir de informes de Codensa.

En la anterior tabla, el discurso organizacional muestra un lenguaje de autorización persuasiva en expresiones como “*buscando mejorar la percepción del cliente*” o “*permitió tener un conocimiento profundo de los clientes*” (ver Tabla 4-9) para justificar el uso de encuestas de Satisfacción al Cliente con Calidad Percibida, ISCAL, comparando los

resultados con otras empresas distribuidoras de energía en Latinoamérica (Enel-Codensa, 2018).

Adicionalmente, el discurso tipo persuasivo también justifica la personalización y el control de los servicios, mediante expresiones como *“incluye los indicadores clave de desempeño (KPI) financieros, económicos, de base de clientes e industriales, requeridos para esta línea de negocio”* (ver Tabla 4-9), e incluso con el uso de la retórica de repetición con palabras como *“conocimiento”* o *“percepción”* (ver Tabla 4-9), para recalcar su papel en la satisfacción del cliente.

Por el lado de las entrevistas, la personalización es inherente al análisis de la rentabilidad del cliente, pues este proceso también denominado “customización”, se usa para implementar un modelo de fidelización (Kumar & Shah, 2004), como se observa a continuación:

**Tabla 4-10: Subcategoría contabilidad del cliente en entrevistas**

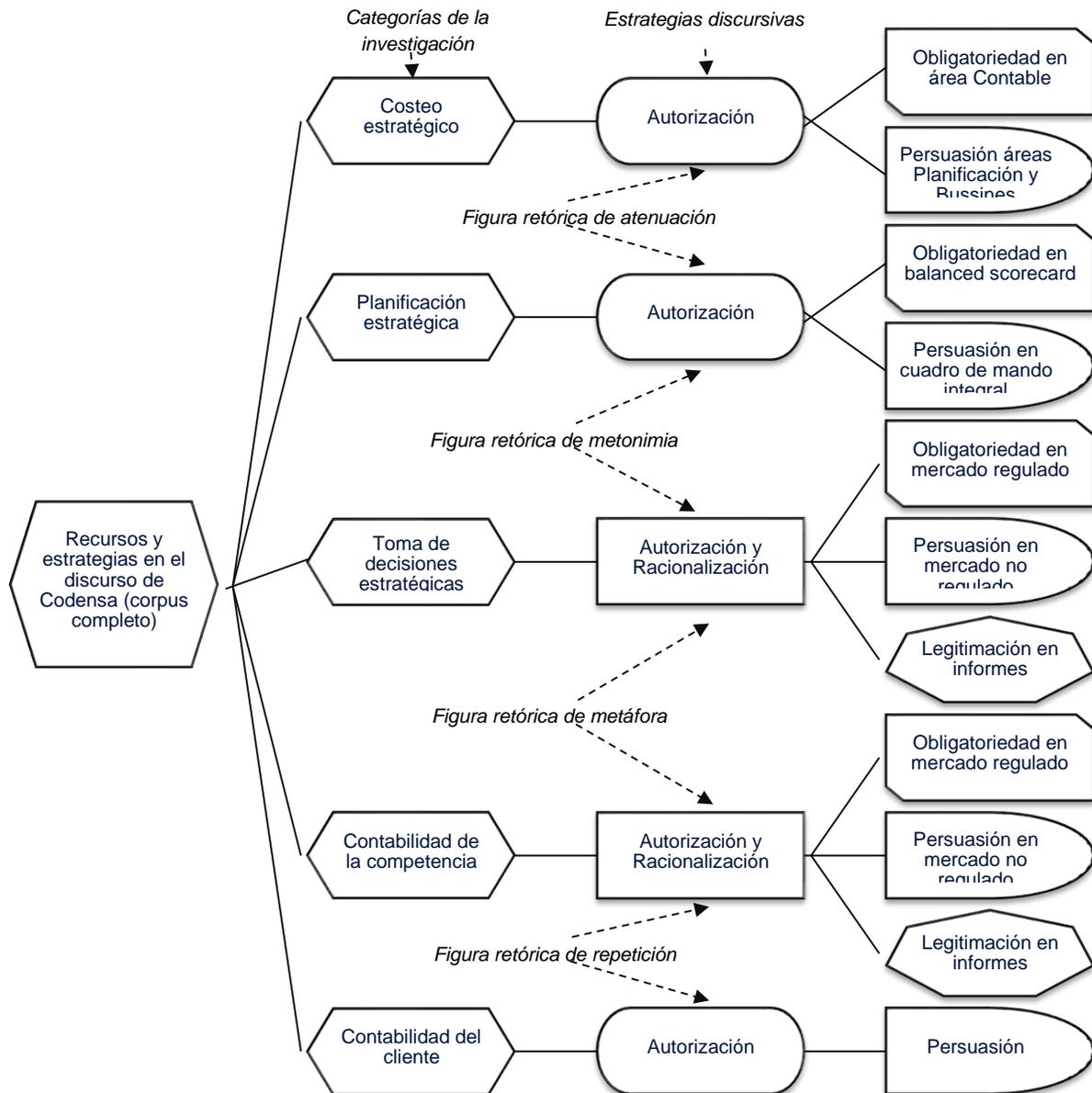
<b>Técnica</b>	<b>Enunciados</b>	<b>Área</b>	<b>Relación</b>
Análisis de la rentabilidad del cliente	<b><i>“La compañía utiliza información no financiera sobre los clientes, pero es a nivel general, no hay una profundidad en los análisis...no se aplica un análisis de rentabilidad de los clientes con información no financiera”</i></b> (Entrevistada 2)	Bussines Partner	Control y gestión
Análisis de la rentabilidad del cliente	<b><i>“El principal beneficio es al análisis del consumo favoreciendo la segmentación de los clientes”</i></b> (Entrevistada 2)	Bussines Partner	Personalización
Análisis de la rentabilidad del cliente	<b><i>“Existen áreas específicas que revisan ratios e información financiera y no financiera por tipología de clientes para evaluarlos...en el área no contable no se utiliza”</i></b> (Entrevistado 3)	Contabilidad	Control y personalización

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas (ver Anexo D).

La anterior tabla muestra un discurso de tipo persuasivo en expresiones como *“Entrevistada 2: el principal beneficio es al análisis del consumo favoreciendo la segmentación de los clientes”* o *“Entrevistado 3: revisan ratios e información financiera y no financiera por tipología de clientes para evaluarlos”* (ver Anexo D), justificando el uso de información sobre los clientes en las áreas de planificación o business, mas no en el área contable.

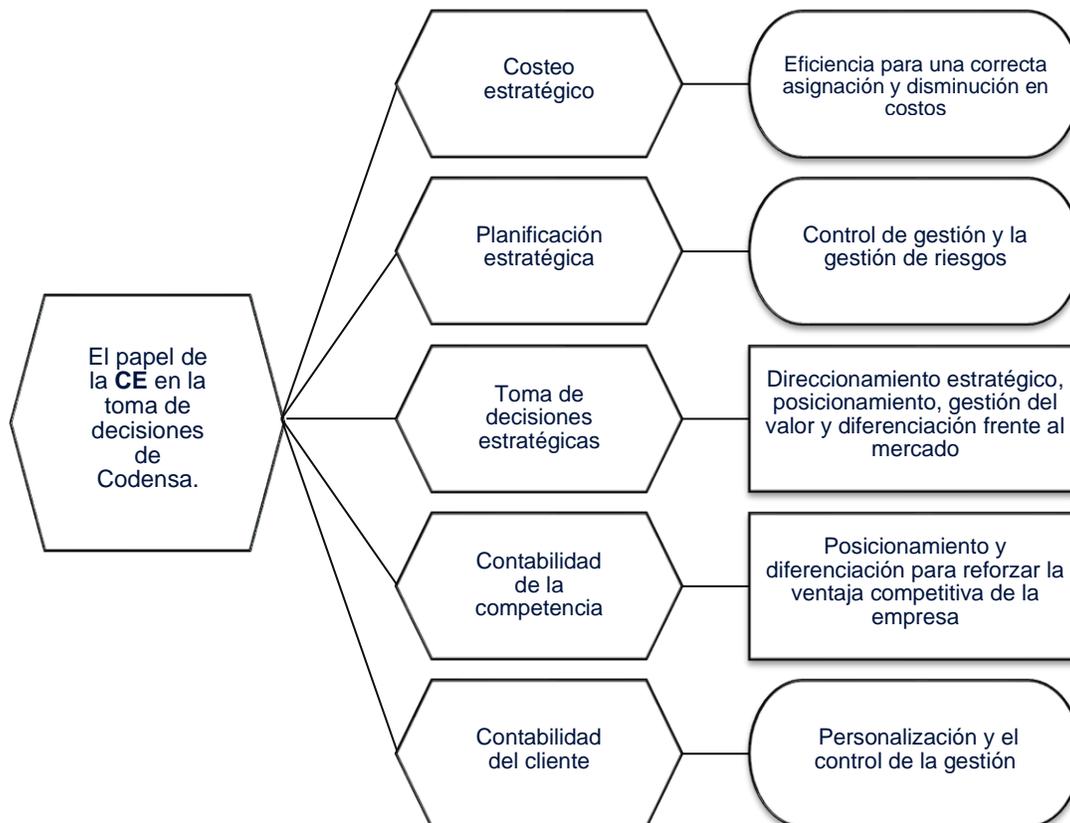
Finalizando el análisis de discurso de las subcategorías de la investigación, se tiene que la mayoría del discurso en la compañía se realiza mediante un enfoque gerencialista común en la cultura empresarial, sin contrastar los conflictos políticos, sociales o ambientales, y con un carácter orientado a la legitimación de las prácticas mediante un lenguaje persuasivo, como se observa en las siguientes ilustraciones:

**Ilustración 4-6: Estrategias discursivas y recursos lingüísticos en el corpus**



Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 4-7: El papel de la CE según el análisis de discurso**



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la información de las gráficas anteriores y para responder a la pregunta ¿Qué representa la CE en el discurso organizacional?, se ha encontrado que el papel de la CE en la toma de decisiones de Codensa está enfocado en la disminución y asignación eficiente de los costos, al control de gestión y a la gestión de riesgos, al direccionamiento estratégico o implementación de estrategias, a la gestión del valor, a mantener el posicionamiento y la diferenciación de la empresa para reforzar la ventaja competitiva frente al mercado, y por último, a la personalización de los servicios con respecto a los requerimientos del cliente. Lo anterior siempre de la mano con sus objetivos estratégicos, que en el caso de la empresa van orientados hacia la digitalización, la satisfacción del cliente y el crecimiento económico.

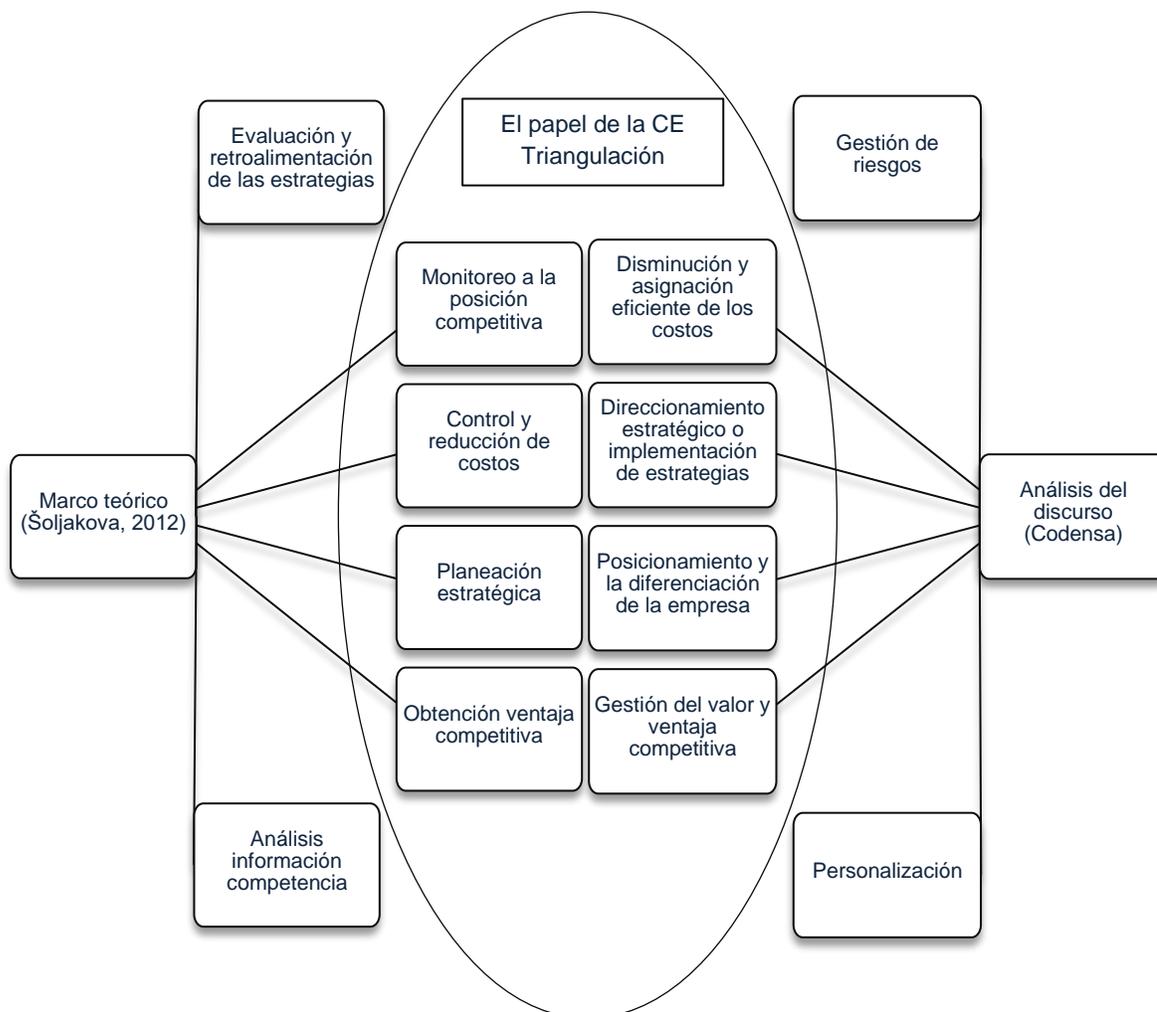
Sin embargo, hasta este punto es necesario aclarar que los resultados que se han conseguido en la investigación, mediante el diseño metodológico no pretenden generalizarse para otros contextos, sólo pretenden ser una guía para futuros estudios de caso más amplios. Adicionalmente, para reforzar este trabajo, en el siguiente apartado se ha realizado una triangulación de los resultados del análisis de discurso frente a fuentes de información como la teoría y algunas posiciones presentadas por los entrevistados que no han sido tomadas anteriormente.

### **4.1.3 Triangulación de la información**

Para la triangulación de la información se tomaron dos fuentes principales: a) Información sobre posiciones teóricas, e b) Información sobre posiciones de los entrevistados. En el caso de la información teórica, los desarrollos de Šoljakova (2012) han mostrado que el papel de la CE en las organizaciones se relaciona con el monitoreo de la posición competitiva, la recopilación y el análisis de información de la competencia, la reducción y control de los costos, el fortalecimiento de la planeación y la toma de decisiones estratégicas, el refuerzo de la evaluación y retroalimentación sobre las estrategias implementadas y la obtención de la ventaja competitiva.

En contraste con lo encontrado en el análisis de discurso, la compañía no articula el proceso de toma de decisiones con la evaluación o retroalimentación de las estrategias implementadas por la empresa, como tampoco profundiza en el análisis de la información de la competencia en el mercado regulado considerado como “monopolio natural”, pues priman otros factores adicionales a los descritos por Šoljakova (2012), como lo es la gestión de riesgos o la personalización de sus servicios, como se observa en la siguiente ilustración:

**Ilustración 4-8: El papel de la CE según triangulación de la información**



Fuente: Elaboración propia.

Las diferencias encontradas en la anterior triangulación pueden ser explicadas bajo los argumentos de Nixon y Burns (2012), quienes afirman que la CE a pesar de ser conceptualmente robusta, tiene divergencias con respecto a la práctica o lo expresado por los directivos de la compañía cuando argumentan que *“Entrevistada 2: muchos de estos métodos no son necesarios debido a que el mercado en donde opera Codensa es prácticamente monopolístico...por el momento no requiere de diferentes cálculos para poder alcanzar sus objetivos”* (ver Anexo D) o *“los análisis basados en la contabilidad estratégica y las técnicas empleadas van cambiando en la medida que se tiene mayor profundidad de*

la información y la estrategia se va adaptando a los nuevos paradigmas empresariales” (ver Anexo E).

Adicionalmente, es importante resaltar la poca información sobre gestión de riesgos o personalización de los servicios en la literatura sobre el papel de CE como apoyo en la toma de decisiones en las organizaciones, contrario con lo encontrado en Codensa, en donde estos aspectos son relevantes, pues la satisfacción del cliente es el centro de su cadena de valor, con argumentos como “en este momento se está haciendo una transición que buscará entender el valor económico del cliente a nivel global” (ver Anexo E), como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4-11: Importancia de las estrategias de Codensa**

*Nivel de importancia 1 = Nada importante 5 = Muy importante	
Objetivos estratégicos	Nivel de importancia (de 1 a 5)
Aumento de su participación en el mercado	4
<b>Satisfacción del cliente</b>	<b>4</b>
Desarrollo sostenible	5
Ambiente laboral adecuado	3
Aumento de los niveles de rentabilidad	4
<b>Adecuada gestión de riesgos</b>	<b>4</b>
Mantenimiento y ampliación de la capacidad operativa	3
Creación de valor para distintos usuarios	4
Innovación digital	4
Ampliación de la oferta de servicios	4

Fuente: Cuestionario realizado al área de Planificación y Control Financiero (ver Anexo E).

Por otro lado, el bajo interés de la compañía por el análisis de la información de la competencia y la retroalimentación de la estrategia también se manifiesta en los cuestionarios realizados al directivo del área de Planificación Estratégica y Control Financiero, en donde la competencia y la participación en el mercado son de importancia media para la empresa, como se observa a continuación:

**Tabla 4-12: Importancia de los objetivos estratégicos en la toma de decisiones**

Elementos	No importante	Importancia media	De gran importancia
Evaluación económica			X
Planificación estratégica			X
<b>Competitividad</b>		X	
Servicio al cliente			X
Calidad			X
<b>Participación en el mercado</b>		X	
Medición del desempeño y control			X

Fuente: Cuestionario realizado al área de Planificación y Control Financiero (ver Anexo E).

Para finalizar, en este estudio de caso se observa que la CE es un apoyo a la toma de decisiones y esto queda reflejado tanto en la teoría como en la práctica, con argumentos como “*Entrevistado 1: Si existe implicación en la toma de decisiones, especialmente en el análisis de las líneas de negocio, reforzando la sostenibilidad financiera de la compañía*” o “*Entrevistado 3: existe implicación en la toma de decisiones, pero está relacionado con los procesos de otras áreas diferentes a la contable...en el área de planificación y control con la elaboración de presupuestos, la dirección estratégica de la compañía, el marketing*” (ver Anexo D).

Después haber revisado el papel de la CE en la toma de decisiones de Codensa, se hace necesario determinar la función que juegan los contadores públicos en estos procesos y la posibilidad de implementar otras técnicas de CE en la compañía, como se observa en los siguientes apartados.

## 4.2 Papel de los contadores públicos en la aplicación de la CE

La importancia de los contadores públicos en la aplicación de la CE ha sido un tema de constante debate en la literatura académica, pues mientras algunos autores como Coad (1996) han considerado que la CE no es exclusiva de los contadores, otros como Lord (1996), ni siquiera suponen la participación de un contador en estos procesos, debido a que consideran muchos de los desarrollos de la CE como inexistentes en la práctica.

En este estudio de caso, se evidencia que los contadores juegan un papel activo en la organización, dejando de ser vistos únicamente como proveedores de información (Cadez & Guilding, 2012). Sin embargo, en los procesos de gestión y de toma de decisiones estratégicas no existe una fuerte presencia de los contadores públicos, pues existen grupos de trabajo interdisciplinario para cumplir con estas tareas, con expresiones como “Entrevistada 2: esta función la realiza principalmente el área de regulación de la compañía...la mayoría son ingenieros eléctricos quienes hacen parte del área...también es un equipo interdisciplinario con administradores, contadores u otras profesiones” (ver Anexo D).

Así mismo, no todos estos equipos están dentro del área contable, la mayoría de estos hacen parte del área de Planificación y Control Financiero, concordando con afirmaciones de Anderson (2006) y Dixon (1998), en donde la CE no siempre cuenta con el liderazgo de la función contable, con actores que pueden ser gerentes intermedios o especialistas clave, en donde todos pueden proporcionar información relevante para la toma de decisiones estratégicas (Coad, 1996; Harrison & Prenekert, 2009).

Para finalizar, desde un sentido sociológico, en el campo de estudio de la CE se exige en mayor medida a los contadores y otros gerentes, un cuerpo de conocimiento de racionalidades enfocadas al cálculo, por lo cual esta lógica social institucionalizada, sólo replantea el sentido acumulativo del capital, en donde los actores terminan envueltos en un ambiente de acreditación o certificación, sin considerar muchas veces las destrezas analíticas o críticas de los contadores para abordar conflictos sociales, ambientales o políticos que afecten a la organización (Alawattage & Wickramasinghe, 2018).

### **4.3 Posibilidades de implementar otras técnicas de CE en Codensa**

En la última década la empresa ha intentado abrirse camino en el mercado de las energías renovables no convencionales (Enel, 2020b). Para el desarrollo este objetivo, la empresa puede considerar la implementación de nuevas técnicas de CE como por ejemplo la evaluación y la retroalimentación de la estrategia, teniendo en cuenta lo argumentado por Lord (1996), quien sostuvo que al establecer la estrategia a seguir, esta puede ayudar a tomar decisiones más planificadas. Así mismo, al determinar los costos estratégicos se

puede lograr su reducción e incluso su control constante que, complementando con un análisis estratégico del mercado y una retroalimentación de la estrategia, permite el constante monitoreo y fortalecimiento de la ventaja competitiva de la organización.

En el caso de las energías renovables, al ser un mercado emergente, sus precios pueden definirse por el mercado, lo cual requeriría de un análisis profundo de los posibles competidores que estén presentes en el mercado, y para lo cual la compañía podría aplicar nuevas técnicas de CE como el costeo objetivo y el monitoreo a la competencia, pues como lo explica Lord (1996), el análisis de costos va más allá de la empresa e informa sobre la estructura de costos de las empresas rivales, contribuyendo a la estrategia de liderazgo y ventaja competitiva de Porter.

De la misma manera, para la empresa es necesario considerar cuáles serían los requerimientos de los clientes frente a esta nueva oferta de energías renovables en el país. Conforme a esto, no sólo es necesario el análisis de factores financieros sobre los clientes, pues el análisis del ciclo de vida o la valoración de los clientes como activos pueden comunicar señales que permitan un mejor desempeño para la organización (Chenhall & Langfield-Smith, 2003).

Sin embargo, en el actual mercado regulado la compañía no presenta interés por la implementación de otras técnicas de CE, pues esto obedece a dos razones claras; la primera tiene que ver con la estructura eléctrica regional del país, la cual favorece el funcionamiento de los llamados “monopolios naturales” supervisados continuamente por los entes de control.

La segunda razón obedece a que existe una conformidad con el modelo de gestión existente en la empresa, pues se ajusta a las necesidades actuales de la compañía, con lo cual utilizar una técnica que no ofrezca una utilidad aparente podría ser considerado ineficiente y costoso para la empresa, como lo explica Wilson (1990) cuando afirma que los sistemas de contabilidad de gestión tradicionales tendían a ser “reactivos” y programados junto a las decisiones de la organización.

Por último, en las entrevistas también se evidencia que los sobrecostos o la liberación del mercado pueden ser razones para no implementar estas técnicas en la compañía, con los

siguientes argumentos “*Entrevistada 2: las principales dificultades a la hora de implementar algunas técnicas se relacionan con los costos asociados...se necesita una estructura y procesos bien definidos para que cumplan su fin*” o “*Entrevistado 1: En el futuro cuando exista liberación en el mercado energético puede que la compañía necesite adoptar nuevas técnicas que a la fecha no aplica*” (ver Anexo D).

#### **4.4 Conclusión del capítulo**

La importancia de la CE en las organizaciones radica en ser una base de acompañamiento a las decisiones de gestión, proporcionando herramientas, métodos y análisis que se necesite para direccionar a las empresas a conseguir sus objetivos estratégicos, esto desde una perspectiva interna y externa, a corto y a largo plazo.

En el discurso organizacional de Codensa, se observa que papel de la CE está relacionado con la minimización de costos, la gestión de riesgos, la implementación de estrategias, la gestión del valor, el posicionamiento, la diferenciación y la ventaja competitiva. Sin embargo, frente al marco teórico no refleja el uso de la evaluación o retroalimentación de la estrategia, o la revisión amplia sobre la información de la competencia, lo cual, en el caso de las energías renovables no convencionales, puede significar una desventaja en el mercado.

En el caso del papel de los contadores públicos en la aplicación de la CE, es claro que no es algo únicamente atribuible al área contable, es más, las áreas de planificación y control pueden participar y tener un conocimiento más estructurado sobre lo que representa la CE. Adicionalmente, las profesiones que más se relacionan con este campo no están directamente relacionadas con los contadores, pues los equipos de trabajo pueden ser integrados por administradores, economistas o ingenieros, como un soporte fundamental a la hora de aplicar las técnicas de CE y ejecutar los planes estratégicos de la compañía.

Finalmente, respecto a las posibilidades de implementación de técnicas de CE en Codensa, estas obedecen a dos grandes influencias, la primera es la necesidad, pues una técnica es aplicada mientras sea un soporte para los objetivos y la posición frente al mercado de la compañía. La segunda es la obligación por medio de la regulación, pues la implementación de una técnica puede ser un requerimiento de un ente de control, o incluso

su no aplicación puede ser el producto de las estipulaciones de una norma, como las NIIF o las regulaciones tributarias, en las cuales la contabilidad de gestión puede quedar en segundo plano.

## 5. Conclusiones

Esta investigación nace con el fin de ampliar la investigación en contabilidad de gestión, especialmente lo correspondiente a la CE, pues muchos de los estudios existentes se refieren al “qué” y no al “cómo” se aplica en las organizaciones.

Con respecto al papel de la CE en la toma de decisiones, se estableció que en la teoría este tiene una fuerte inclinación hacia la competencia o a la planificación estratégica, con el fin de crear o mantener una ventaja competitiva. Sin embargo, en la práctica se encontró que la CE no es utilizada por la compañía para el análisis competitivo, pues la orientación que se le da a este campo está relacionada con la gestión de riesgos, la calidad y la personalización de servicios.

En el caso de la aplicación de la CE, esta no es exclusiva del área contable, pues las áreas de planeación cobran una importancia significativa en estos análisis, incluso la presencia de los contadores públicos en la toma de decisiones estratégicas es débil, dejando esta función a posiciones gerenciales o administrativas dentro de la organización.

Finalmente, las dificultades en la realización de este trabajo pueden ser la base para posteriores líneas de investigación. En primer lugar, este estudio se basó en su mayoría sobre literatura académica angloparlante. Para posteriores trabajos, estos pueden recurrir a revistas académicas hispanohablantes para ampliar el análisis de la información. En segundo lugar, este trabajo fue realizado ante la escasez de estudios sobre las contribuciones de la CE en la toma de decisiones de la organización, utilizando la estrategia de estudio de caso en una sola compañía. Para posteriores trabajos, los análisis pueden realizarse a través de casos múltiples, reforzando la comparación de los hallazgos.

Así mismo, para ampliar la base de análisis sobre la CE se pueden incorporar teorías adicionales tales como las provenientes de la gestión estratégica y del *behavioral management accounting* de Belkaoui, e incorporar investigaciones desde posiciones críticas e interpretativas, incluyendo los conflictos entre los actores sociales, y, según lo expuesto por Chua (1986), evitar estudiar la realidad sólo desde un carácter técnico y racional.

## Anexo A: Técnicas de CE según Guilding (1999)

Categorías	Técnicas	Características
<b>Orientación a la competencia</b>	1. costeo estratégico	Se define como el uso de datos de costos basados en información estratégica y de marketing para desarrollar e identificar estrategias superiores que produzcan una ventaja competitiva sostenible
	2. precios estratégicos	Utiliza un análisis orientado a la competencia que dará como resultado una decisión de precios mejor informada. Los factores que podrían evaluarse en dicho análisis incluyen la reacción de los precios de la competencia, la elasticidad de los precios, el crecimiento proyectado del mercado, las economías de escala y la experiencia.
	3. evaluación de costos de la competencia	Esboza un enfoque sistemático para la evaluación de costos de la competencia que implica, entre otras cosas, evaluar las instalaciones de fabricación de los competidores, las economías de escala, las relaciones gubernamentales y el diseño de productos de tecnología
	4. monitoreo de la posición competitiva	Utiliza un análisis orientado a la competencia que dará como resultado una decisión de precios mejor informada. Los factores que podrían evaluarse en dicho análisis incluyen la reacción de los precios de la competencia, la elasticidad de los precios, el crecimiento proyectado del mercado, las economías de escala y la experiencia.
	5. evaluación de la competencia basada en declaraciones financieras publicadas	Se define como el análisis numérico de las declaraciones publicadas de un competidor como parte de una evaluación de las fuentes clave de ventaja competitiva de un competidor.

Fuente: Elaborado a partir de Guilding (1999).

## Anexo B: Técnicas de CE según Guilding, Cravens y Tayles

Orientación	Técnicas	Características
<b>Ambiental o de mercadeo</b>	1. Costeo de los atributos	Basándose en la teoría de Lancaster (1966, 1979), de que los productos se componen de un paquete de atributos que constituyen productos que atraen a los consumidores, Bromwich (1990) promovió la noción de ver los atributos del producto como objetos de costo.
	2. Valoración de la marca	Este método implicó combinar las ganancias proyectadas de la marca (una medida orientada a la contabilidad) con un múltiplo derivado de la fortaleza de la marca en factores estratégicos como la naturaleza del mercado de la marca, su posición en ese mercado y su nivel de soporte de marketing.
<b>Competencia</b>	1. Evaluación de los costos de la competencia	Jones (1988) ofreció un caso convincente de que el compromiso a largo plazo asociado con dicha inversión y la búsqueda implícita de una posición competitiva mejorada, aumentaría la necesidad de conocer los costos de los competidores.
	2. Seguimiento a la posición competitiva	Defendida por Simmonds (1986), y representó un enfoque más holístico para la evaluación de la competencia.
	3. Valoración de la competencia	Moon y Bates (1993) la describieron como un enfoque para la evaluación del desempeño de la competencia que se basó en la interpretación de los estados financieros publicados.
<b>Largo plazo y al futuro</b>	1. Costeo del ciclo de vida	Sus defensores fueron Berliner y Brimson (1988); Shields y Young (1991); Susman (1991) y Wilson (1995). Wilson demostró esquemáticamente las implicaciones estratégicas derivadas de la adopción de esta perspectiva. En lugar de evaluar los costos anualmente, el período de tiempo relevante en el costo del ciclo de vida siempre depende de la duración de las etapas en la vida de un producto.
	2. Costos de calidad	Otro ejemplo de un enfoque de costos estratégicamente orientado es el análisis de costos de calidad. La calidad del producto o servicio ya sea percibida o real, puede ser una fuente de ventaja competitiva. Los costos de calidad se han clasificado como costos de prevención, evaluación y falla (Heagy, 1991)
	3. Costos estratégicos	Costeo estratégico fue un término ampliamente utilizado en gran parte del trabajo de Shank y Govindarajan (1988, 1991, 1992, 1993). Establecieron que para que el análisis de costos respalde la búsqueda de una ventaja competitiva, debe considerarse explícitamente los problemas estratégicos.
	4. Precios estratégicos	Jones (1988) y Simmonds (1982) discutieron los precios estratégicos en el contexto de los estudios de caso. Simmonds proporcionó la consideración más amplia y demuestra cómo la suboptimización puede resultar de una decisión de fijación de precios informada por un análisis contable convencional basado en información interna orientada históricamente.
	5. Costeo objetivo	Se refiere al proceso en el que un producto está diseñado para satisfacer una necesidad del consumidor y se determina un costo objetivo para el producto. Este costo objetivo se busca posteriormente para obtener un nivel de beneficio objetivo para el producto. El interés reciente en estas filosofías se derivó de acuerdo con la implementación exitosa en Japón (Sakurai, 1989; Aalbrege, 1991; Monden y Hamada, 1991; Morgan, 1993; Ford, 1932). El cálculo del costeo Kaizen requiere que se realicen esfuerzos continuos para asegurar mayores ahorros de costos.
	6. Costeo Kaizen	
	7. Costeo de la cadena de valor	Shank y Govindarajan (1992) propusieron un enfoque de costos que se basaba en el análisis de la cadena de valor de Porter (1985). Este enfoque se conoció como "costo de la cadena de valor". Porter argumentó que la ventaja competitiva en el mercado deriva en última instancia de proporcionar un mejor valor al cliente por un costo equivalente, o un valor equivalente del cliente por un costo menor

Fuente: Elaborado a partir de Guilding et al. (2000).

## Anexo C: Técnicas de CE según Cinquini y Tenucci

Orientación	Técnicas	Características
<b>Costo</b>	1. Costeo ABC/M	La técnica se basa en la definición de las actividades realizadas por la empresa; en las cuales se espera distribuir los costos indirectos (Cooper et al., 1992; Cooper y Kaplan, 1999).
	2. Costeo del ciclo de vida	Su objetivo es calcular el costo total de un producto a lo largo de su vida útil (desde el diseño hasta el declive, a través de la introducción, crecimiento y madurez) (Berliner y Brimson, 1988; Shields y Young, 1991; Wilson, 1991).
	3. Costos de calidad	La calidad del producto se ha convertido en una condición previa para competir en el mercado. (Heagy, 1991)
	4. Costeo objetivo	El costo objetivo resulta de la diferencia entre el precio del producto, derivado de cuánto está dispuesto a pagar el mercado, y un beneficio objetivo deseado.
	5. Costeo de la cadena de valor	Desarrollado del modelo de cadena de valor (Porter, 1985), Shank y Govindarajan (1989, 1992) propusieron un enfoque de contabilidad que consideraba todas las actividades realizadas desde el diseño hasta la distribución del producto.
<b>Cliente</b>	1. Contabilidad de clientes	La técnica considera a los clientes o al grupo de clientes como una unidad de análisis contable (Bellis-Jones, 1989; Guilding and McManus, 2002).
<b>Competencia</b>	1. Monitoreo de la posición competitiva	La técnica está constituida por la disposición de la información del competidor. Estos incluyen ventas, participación de mercado, volumen y unidad de costos (Simmonds, 1981, 1986). De acuerdo con la información siempre que la empresa pueda evaluar su propia posición relativa a los principales competidores y, en consecuencia, controlar o formular su estrategia
	2. Evaluación de los costos de la competencia	La evaluación de costos de la competencia se concentra exclusivamente en la estructura de costos de los competidores (Simmonds, 1981). Puede haber diferentes fuentes de dicha información.
	3. Evaluación de desempeño de la competencia basada en estados financieros publicados	Una fuente relevante de evaluación de la competencia está constituida por estados financieros públicos. Moon y Bates (1993) subrayan que es posible obtener de este tipo de análisis.
<b>Desempeño</b>	1. Benchmarking	La técnica implica identificar las mejores prácticas y compara el desempeño de la organización con el objetivo de la mejora.
	2. Cuadro de mando Integral (BSC)	La consideración de medidas financieras y no financieras define un sistema de medición de rendimiento integrado (Cross y Lynch, 1989; Nanni et al., 1992).

Fuente: Elaborado a partir de Cinquini & Tenucci (2010).

## Anexo D: Entrevistas Semiestructuradas a Directivos

### a) Cargos de los entrevistados:

- ✓ **Entrevistado 1:** *Head of planning, reporting, financial control and P&C staff & services Colombia (área de planeación, reporte y control financiero de Codensa), con tres años de permanencia.*
- ✓ **Entrevistada 2:** *Business Partner Industrial y Financiera de Enel X (área de negocios de Enel X en Codensa), con siete años dentro del cargo.*
- ✓ **Entrevistado 3:** *Profesional experto en contabilidad y reporte (área de contabilidad en Codensa), con tres años en el cargo.*

### b) Preguntas sobre la formación académica:

- ✓ **Entrevistado 1:** *Contador Público de la Universidad Nacional de Colombia (2006). Especialista en Servicios Públicos Domiciliarios de la Universidad Externado de Colombia (2010). Magister en Finanzas Corporativas del Colegio de Estudios Superiores de Administración (2015).*
- ✓ **Entrevistada 2:** *Administradora de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia (2003). Especialista en Estadística en la Universidad Nacional de Colombia (2009).*
- ✓ **Entrevistado 3:** *Contador Público y Especialista en Normas Internacionales de Contabilidad y Auditoría de la Fundación Universitaria Jorge Tadeo Lozano (2015).*

### c) Preguntas sobre la aplicación de sistemas de costeo en la compañía:

- ✓ **Entrevistado 1:** *La compañía actualmente maneja el sistema de costeo por actividades (ABC).*
- ✓ **Entrevistada 2:** *El sistema de costeo ABC está integrado al ERP...en este caso es SAP, por medio del módulo Control.*
- ✓ **Entrevistado 3:** *En este caso el principal sistema de costeo que tiene la compañía por el cual el ERP mide el costo es el costeo estándar...en algunos informes especiales también se realiza costeo basado en actividades como requerimiento de algún ente de control...estos reportes como el FC01...se realizan en el área de Planificación y Control.*

### d) Preguntas sobre las motivaciones del uso de sistemas de costeo en la compañía:

- ✓ **Entrevistado 1:** *La empresa adoptó el sistema de costeo ABC porque es el sistema que más se adapta a las características de Codensa, esa fue la razón principal...Codensa al ser una de las empresas distribuidoras y comercializadoras más grandes del sector energético del país, necesita el sistema ABC para realizar una correcta distribución de los costos y los gastos de administración en cada línea de negocio, y que la base de asignación o driver sea la más apropiada, evitando el sobre costo de los servicios para cada línea.*
- ✓ **Entrevistada 2:** *El sistema de costeo ABC en la compañía está completamente estructurado bajo los lineamientos regulatorios y es razonable a las actividades desarrolladas dentro de la empresa...se encuentra descentralizado bajo la perspectiva de cada línea de negocio.*
- ✓ **Entrevistado 3:** *El sistema de costeo estándar se basa en la medición del costo de las actividades que tiene la compañía, siendo un costo predeterminado directamente por el ERP...el costeo es estándar en la medida en que asocia las diferentes actividades al costo de la generación y la distribución de energía...existe una aplicación por actividades en reportes específicos, y para la elaboración de los estados financieros de propósito general se utiliza el costo generado por el costeo estándar.*

### e) Preguntas sobre los beneficios de los sistemas de costeo:

- ✓ **Entrevistado 1:** *El principal beneficio es el mayor control en la distribución de los costos, especialmente en la asignación de costos y gastos en lo correspondiente a la generación o la comercialización de la energía...evitando sobre costear, cumpliendo con el sistema tarifario regulado por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.*
- ✓ **Entrevistada 2:** *Mayor control de los costos, con una estructura definida y centros de costos razonables.*
- ✓ **Entrevistado 3:** *El principal beneficio de utilizar el costeo estándar se relaciona con la facilidad de promediar las salidas del consumo sobre el inventario que afectan directamente el costo de ventas.*

**f) Preguntas sobre costeo de los atributos, costeo del ciclo de vida, costeo de la calidad, costeo objetivo, o costeo de la cadena de valor:**

- ✓ **Entrevistado 1:** Si hay conocimiento de las técnicas, pero en la compañía se usa el costeo de la cadena de valor...identificar la cadena de valor es importante para la compañía, pues se pueden determinar las actividades que generan valor para la empresa...en este caso Codensa hace parte del grupo Enel, que enfoca su cadena de valor hacia la sostenibilidad, involucrando incluso a los proveedores, a los clientes, y a las líneas de negocio como es el caso de Enel X, con proyectos de desarrollo sostenible de ciudades...la idea de adoptar una técnica de gestión es que sea útil para la toma de decisiones...la compañía hasta el momento no se ha visto en la necesidad de adoptar otros métodos diferentes a los mencionados.
- ✓ **Entrevistada 2:** La cadena de valor es complementaria a la implementación del sistema de costos por actividades desde 2004 en la compañía...la cadena de valor está relacionada con una mejor planificación y control...muchos de estos métodos no son necesarios debido a que el mercado en donde opera Codensa es prácticamente monopólico...por el momento no requiere de diferentes cálculos para poder alcanzar sus objetivos, puede que en el futuro cuando exista más competidores directos para la compañía sea necesario aplicar otras técnicas.
- ✓ **Entrevistado 3:** Si hay conocimiento de las técnicas...en la compañía los costos siempre se relacionan con un sistema de costeo estándar bajo las regulaciones contables...puede haber casos como en la planeación, en donde el análisis de costos se realiza para poder llegar a un margen de contribución o una utilidad deseada...son costeos más enfocados a actividades específicas como por ejemplo un mercado minorista...en la compañía las actividades que realiza no cumplen con los requerimientos para manejar un costeo tan especializado.

**g) Preguntas sobre los sistemas de precios en la compañía**

- ✓ **Entrevistado 1:** En este caso la compañía no fija precios estratégicos...las tarifas se encuentran reguladas por la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), tanto para la generación, distribución y comercialización de la energía.
- ✓ **Entrevistada 2:** Esta función la realiza principalmente el área de regulación de la compañía...la mayoría son ingenieros eléctricos quienes hacen parte del área...también es un equipo interdisciplinario con administradores, contadores u otras profesiones.
- ✓ **Entrevistado 3:** En el mercado regulado, el precio está regulado por una autoridad...en el caso del mercado no regulado desde las áreas comerciales establecen una negociación de precios...los responsables serían el área comercial y el área de regulación, quienes se encargan de revisar los cargos regulados por la CREG.

**h) Preguntas sobre la valoración del cliente.**

- ✓ **Entrevistada 2:** La compañía utiliza información no financiera sobre los clientes, pero es a nivel general, no hay una profundidad en los análisis...no se aplica un análisis de rentabilidad de los clientes con información no financiera...se aplica en el área de Quality Performance, subgerencia de Enel X en Codensa... el principal beneficio es al análisis del consumo favoreciendo la segmentación de los clientes.
- ✓ **Entrevistado 3:** Existen áreas específicas que revisan ratios e información financiera y no financiera por tipología de clientes para evaluarlos...en el área no contable no se utiliza...los encargados son las áreas comerciales de la compañía.

**i) Preguntas sobre la medición de desempeño (cuadro de mando integral o BSC, valoración de la marca y benchmarking):**

- ✓ **Entrevistada 2:** En Codensa debido a políticas del grupo multinacional no se aplica el cuadro de mando integral o balanced scorecard...la compañía no está dispuesta por el momento a implementarlo, porque no ve la necesidad de acuerdo con sus objetivos...en el caso de la compañía se utiliza el benchmarking, especialmente con los procesos de facturación y recaudo que aplican empresas internacionales, que cumplen con características similares a Codensa...si ha traído aspectos positivos pues permite a la empresa estar actualizada en algunos procesos operativos.
- ✓ **Entrevistado 3:** En el caso Codensa, puede que en algunas áreas utilicen tableros de mando, en el área contable no se maneja porque los indicadores o ratios son de tipo financiero bajo las NIIF...el cuadro de mando integral puede ser útil para la alta gerencia, para la operativa contable y las múltiples actividades del equipo es difícil llegar a cumplir con su desarrollo, puede que sea positivo para el área, pero es difícil su implementación...hay marcas dentro de la compañía pero el análisis de la valoración de la marca no hace parte directamente de los procesos del área contable...algunas áreas de interacción con el cliente realizan estos procesos, desde el área contable los procesos son estandarizados y en caso de comparación puede ser a nivel de la compañía o del grupo.

**j) Preguntas sobre la evaluación de la competencia:**

- ✓ **Entrevistado 1:** La compañía se encuentra en un mercado regulado, lo que la hace con muy poca competencia directa...esto puede cambiar en el momento en que se haga una mayor transición a las nuevas fuentes de energía renovable en el país, en este caso existe una competencia más abierta y será necesario evaluar cada competidor.
- ✓ **Entrevistada 2:** El monitoreo de la competencia se realiza para algunas líneas de negocio...sólo se utiliza los estados financieros que cada compañía hace públicamente.
- ✓ **Entrevistado 3:** El monitoreo de la competencia puede realizarse en algunas áreas de la compañía, pero en el área contable no se realiza...el área contable se basa en representar los hechos económicos que realiza la compañía, puede que en áreas comerciales o de regulación sí se vea como una necesidad realizar estos procesos.

**k) Preguntas sobre los principales competidores de la compañía:**

- ✓ **Entrevistado 1:** Codensa al estar en un mercado monopólico no tiene competidores directos en las regiones en donde ofrece sus servicios principales...en nuevas líneas de negocio como la movilidad eléctrica hay algunos participantes de este mercado como Celsia...en la distribución o comercialización de energía en el país se encuentran empresas con dominio en otras regiones como EPM o ISAGEN...no existe información sobre las prácticas de contabilidad estratégica de la competencia.
- ✓ **Entrevistado 3:** Los competidores de Codensa son empresas generadoras, distribuidoras o comercializadoras de energía en el país...los competidores de Codensa son empresas grandes...no se conoce información directa sobre las prácticas de contabilidad estratégica que realizan...estas pueden estar bajo la responsabilidad del área de planeación de cada empresa.

**l) Preguntas sobre de la CE en toma de decisiones de la compañía**

- ✓ **Entrevistado 1:** Si existe implicación en la toma de decisiones, especialmente en el análisis de las líneas de negocio, reforzando la sostenibilidad financiera de la compañía...las contribuciones son más de tipo económico.
- ✓ **Entrevistado 3:** Si existe implicación en la toma de decisiones, pero está relacionado con los procesos de otras áreas diferentes a la contable...en el área de planificación y control con la elaboración de presupuestos, la dirección estratégica de la compañía, el marketing, entre otros...en el área contable la información que maneja principalmente es sobre hechos económicos ya realizados, y no sobre hechos futuros o prospectivos como podría abarcar al área de planificación y control o el área financiera

**m) Preguntas sobre la posibilidad de implementar otras técnicas de CE**

- ✓ **Entrevistado 1:** En el futuro cuando exista liberación en el mercado energético puede que la compañía necesite adoptar nuevas técnicas que a la fecha no aplica.
- ✓ **Entrevistada 2:** Las principales dificultades a la hora de implementar algunas técnicas se relacionan con los costos asociados...se necesita una estructura y procesos bien definidos para que cumplan su fin.
- ✓ **Entrevistado 3:** La implementación sí puede crear una ventaja competitiva porque fortalece la planeación en la compañía...una planeación estructurada genera buenos resultados a futuro... la implementación depende de lo que las áreas de planificación y control o financiera requieran para sus análisis...las dificultades que se pueden encontrar en el área contable pueden ser de tipo regulatorio...en el sistema de costeo, no todos son aceptados por la normatividad contable, y aunque se pueden hacer proyecciones, los Estados Financieros están regulados de forma específica...otras dificultades se relacionan con la conformidad de los métodos existentes, si se consiguen los resultados deseados, no habría una razón suficiente para cambiar el modelo de gestión.

# Anexo E: Preguntas a Directivo de Planeación y Control Financiero

## Preguntas a directivo de Enel Codensa S.A. E.S.P.

### Sección 1. Preguntas sobre información general del encuestado

1. Nombre de la empresa:	Codensa S.A E.S.P
2. ¿Cuál es su cargo en la empresa?	Head of Planning, Reporting, Financial Control and P&C Staff & Services
3. ¿A qué área de la empresa pertenece?	Planificación y Control
4. ¿Cuál es su edad?	37

1. Indique a continuación la importancia de los siguientes elementos en la toma de decisiones de la compañía:

Elementos	No importante	Importancia media	De gran importancia
Evaluación económica			X
Planificación estratégica			X
Competitividad		X	
Servicio al cliente			X
Calidad			X
Participación en el mercado		X	
Medición del desempeño y control			X

2. ¿Qué importancia\* tienen los siguientes objetivos estratégicos para la toma de decisiones de la compañía?

*Nivel de importancia
1 = Nada importante
5 = Muy importante

Objetivos estratégicos	Nivel de importancia (de 1 a 5)
Aumento de su participación en el mercado	4
Satisfacción del cliente	4
Desarrollo sostenible	5
Ambiente laboral adecuado	3
Aumento de los niveles de rentabilidad	4
Adecuada gestión de riesgos	4
Mantenimiento y ampliación de la capacidad operativa	3
Creación de valor para distintos usuarios	4
Innovación digital	4
Ampliación de la oferta de servicios	4

\* Por favor de ser necesario puede agregar cualquier comentario adicional para perfeccionar el estudio de la contabilidad estratégica en la toma de decisiones:

\_\_\_ Los análisis basados en la contabilidad estratégica y las técnicas empleadas van cambiando en la medida que se tiene mayor profundidad de la información y la estrategia se va adaptando a los nuevos paradigmas empresariales, en este momento se está haciendo una transición que buscará entender el valor económico del cliente a nivel global.

## 6. Bibliografía

- Aalbregste, R. (1991). Target Costing. In *Handbook of Cost Management* (1st ed.). South-Western Pub.
- Alawattage, C., & Wickramasinghe, D. (2018). Strategising management accounting: liberal origins and neoliberal trends. In *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Routledge.
- Alcogen. (2020). *Asociación Colombiana de Generadores de Energía Eléctrica*. <https://www.acolgen.org.co/>
- Anandarajan, A., & Christopher, M. (1987). A Mission Approach to Customer Profitability Analysis. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 17(7), 55–68.
- Anderson, S. (2006). Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 481–506.
- Andesco. (2020). *Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones*. <https://www.andesco.org.co/energia-electrica/>
- Armstrong, P. (2000). Accounting for insecurity. *Critical Perspectives on Accounting*, 11(4), 383–406.
- Ashton, D., Hopper, T., & Scapens, R. (1995). The changing nature of issues in management accounting. *Issues in Management Accounting*, 1–20.
- Askarany, D. (2004). The evolution of management accounting innovations and the level of satisfaction with traditional accounting techniques. *University of South Australia*, 1–26.
- Augusto, F., & Gómez, A. (2010). *Estructura de costos y tarifas de los servicios de acueducto y alcantarillado*. 20–21.
- Barrios, C. (2018). *The role of Management Accounting Practices in shaping efficiency in a Colombian Utility Conglomerate*. (Tesis de doctorado, Universidad de Essex).
- Bellis-Jones, R. (1989). Customer profitability analysis. *Management Accounting*, 67(2), 26–28.
- Berliner, C., & Brimson, J. (1988). *Cost management for today's advanced manufacturing: The cam-I conceptual design*. Harvard Business School Press.
- Bhimani, A. (2006). Comparative Management Accounting Research: Past Forays and Emerging Frontiers. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 343–363.
- Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, 18(1), 3–31.
- Bostan, R. (2019). Changes and Historical Evolution of Management Accounting. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 19(2), 640-645.
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 27–46.
- Bromwich, M., & Hopwood, A. (1986). *Research and current issues in management accounting*. Financial Times/Prentice Hall.
- Brown, W. (2015). *Undoing the demos: Neoliberalism's stealth revolution*. Mit Press.
- Bryer, R. (2000). The history of accounting and the transition to capitalism in England.

- Part one: theory. *Accounting, Organizations and Society*, 25(2), 131–162.
- Bryer, R. (2004). The roots of modern capitalism: A marxist accounting history of the origins and consequences of capitalist landlords in England. *Accounting Historians Journal*, 31(1), 1–56.
- Burns, J., & Scapens, R. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3–25.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2007). Benchmarking the incidence of strategic management accounting in Slovenia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(2), 126–146.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 836–863.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2012). Strategy, strategic management accounting and performance: A configurational analysis. *Industrial Management and Data Systems*, 112(3), 484–501.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Lind, J. (2015). Strategic management accounting in close inter-organisational relationships. *Accounting and Business Research*, 45(1), 27–54.
- Cetina, K., & Bruegger, U. (2000). The market as an object of attachment: Exploring postsocial relations in financial markets. *Canadian Journal of Sociology*, 25(2), 141–168.
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press.
- Chandler, A., & Daems, H. (1979). Administrative coordination, allocation and monitoring: A comparative analysis of the emergence of accounting and organization in the U.S.A. and Europe. *Accounting, Organizations and Society*, 4, 3–20.
- Chenhall, R., & Langfield-Smith, K. (2003). Performance Measurement and Reward Systems, Trust, and Strategic Change. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 117–143.
- Chiapello, E. (2007). Accounting and the birth of the notion of capitalism. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(3), 263–296.
- Chua, W. (1986). Radical developments in accounting thought. *Accounting Review*, 601–632.
- Chua, W. (2019). Radical Developments in Accounting Thought? Reflections on Positivism, the Impact of Rankings and Research Diversity. *Behavioral Research in Accounting*, 31(1), 3–20.
- Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: A loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(2), 228–259.
- Coad, A. (1996). Smart work and hard work: Explicating a learning orientation in strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 7(4), 387–408.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Coase, R. (1988a). The nature of the firm: influence. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 33–47.
- Coase, R. (1988b). The nature of the firm: meaning. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 19–32.
- Coase, R. (1988c). The nature of the firm: Origin. *Journal of Law, Economics, &*

- Organization*, 4(1), 3–17.
- Coase, R. (1990). Accounting and the theory of the firm. *Journal of Accounting and Economics*, 12(1–3), 3–13.
- Coase, R. (2000). The acquisition of Fisher Body by General Motors. *Journal of Law and Economics*, 43(1), 15–31.
- Coase, R. (2005). The institutional structure of production. In *Handbook of new institutional economics* (pp. 31–39). Springer.
- Codensa. (2003). *Informe Anual de Calificación*. [https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas\\_e\\_inversionistas/distribución/información\\_financiera/emisiones\\_vigentes/primer\\_a\\_emisión/Informe de Calificación Original -Diciembre 2003.pdf](https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas_e_inversionistas/distribución/información_financiera/emisiones_vigentes/primer_a_emisión/Informe%20de%20Calificación%20Original%20-Diciembre%202003.pdf)
- Codensa. (2009). *Informe Anual Codensa*. [https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas\\_e\\_inversionistas/distribución/información\\_financiera/memorias\\_anuales/2009/Informe Anual Codensa 2009.pdf](https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas_e_inversionistas/distribución/información_financiera/memorias_anuales/2009/Informe%20Anual%20Codensa%202009.pdf)
- Codensa. (2020). *Programa de Bonos Ordinarios y Papeles Comerciales Enel-Codensa Décimo Tramo*. [https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas\\_e\\_inversionistas/distribución/información\\_financiera/presentaciones\\_de\\_resultados\\_de\\_gestión/2020/Roadshow-Decimo-Tramo-Bonos.pdf](https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas_e_inversionistas/distribución/información_financiera/presentaciones_de_resultados_de_gestión/2020/Roadshow-Decimo-Tramo-Bonos.pdf)
- Collier, P., & Gregory, A. (1995). Strategic management accounting: A UK hotel sector case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 16–21.
- Congreso de la República. (2001). *Ley 689*. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0689\\_2001.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0689_2001.html)
- Cooper, C. (2015). Entrepreneurs of the self: The development of management control since 1976. *Accounting, Organizations and Society*, 47(SI), 14–24.
- Cooper, D., & Morgan, W. (2008). Case study research in accounting. *Accounting Horizons*, 22(2), 159–178.
- Cooper, R., Kaplan, R., Maisel, L., & Oehm, R. (1992). *Implementing Activity-based Cost Management: Moving from Analysis to Action: Implementation Experiences at Eight Companies*. Institute of Management Accountants.
- Coulthurst, N. (1992). Management accounting in retail organisations. *Management Accounting Handbook*, 217–233.
- Cravens, K., & Guilding, C. (2001). An Empirical Study of the Application of Strategic Management Accounting System. *Advances in Management Accounting*, 10(1), 95–124.
- CREG. (2007). *Desarrollo de Metodologías para la remuneración de los Costos Eficientes de ACM En Empresas de Distribución y Transmisión Eléctrica*. [http://apolo.creg.gov.co/Publicac.nsf/52188526a7290f8505256eee0072eba7/11a0dff9274cd07a0525785a007a6db3/\\$FILE/CIRCULAR002-07 ANEXO.pdf](http://apolo.creg.gov.co/Publicac.nsf/52188526a7290f8505256eee0072eba7/11a0dff9274cd07a0525785a007a6db3/$FILE/CIRCULAR002-07%20ANEXO.pdf)
- CREG. (2010). *Estudio de Recomendaciones*. [https://www.ariae.org/sites/default/files/2017-05/recomendaciones\\_requisitos\\_auditoríasAOM\\_FEB 10\\_2010.pdf](https://www.ariae.org/sites/default/files/2017-05/recomendaciones_requisitos_auditoríasAOM_FEB%2010_2010.pdf)
- CREG. (2020). *Estructura del Sector Eléctrico*. <https://www.creg.gov.co/sectores/energia-electrica/estructura-del-sector>
- Cross, K., & Lynch, R. (1988). The “SMART” way to define and sustain success. *National Productivity Review*, 8(1), 23–33.
- Cuganesan, S., Dunford, R., & Palmer, I. (2012). Strategic management accounting and strategy practices within a public sector agency. *Management Accounting Research*,

- 23(4), 245–260.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1987). A thousand plateaus: Capitalism and schizophrenia, trans. *Brian Massumi* (London: *Continuum*, 2004), 322.
- Dew, M., & Salmon, W. (1990). Direct product profitability at Hannaford Bros. Co. *Harvard Business School Case*.
- Dixon, R., & Smith, D. (1993). Strategic management accounting. *Omega*, 21(6), 605-618.
- Dixon, R. (1998). Accounting for strategic management: A practical application. *Long Range Planning*, 31(2), 272–279.
- Drucker, P. (2017). The Practice Of Management. In *Modern Economic Classics-Evaluations Through Time*. Routledge.
- Enel-Codensa. (2010). *Memoria Anual*. [https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas\\_e\\_inversionistas/distribución/información\\_financiera/memorias\\_anuales/2010/Informe Anual Codensa 2010.pdf](https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas_e_inversionistas/distribución/información_financiera/memorias_anuales/2010/Informe Anual Codensa 2010.pdf)
- Enel-Codensa. (2013). *Memoria Anual y Estados Financieros*. [https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas\\_e\\_inversionistas/distribución/información\\_financiera/memorias\\_anuales/2013/Memoria Anual Codensa 2013.pdf](https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas_e_inversionistas/distribución/información_financiera/memorias_anuales/2013/Memoria Anual Codensa 2013.pdf)
- Enel-Codensa. (2014). *Informe de sostenibilidad Codensa y Emgesa*. [https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/sobre\\_enel/informes\\_sostenibilidad/2014/Informe Sostenibilidad 2014.pdf](https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/sobre_enel/informes_sostenibilidad/2014/Informe Sostenibilidad 2014.pdf)
- Enel-Codensa. (2015). *Informe de Sostenibilidad 2015*. 196. <http://www.mansarovar.co/assets/gri-2015-web-sp.pdf>
- Enel-Codensa. (2016). *Memoria Anual y Estados Financieros*. [https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas\\_e\\_inversionistas/distribución/información\\_financiera/memorias\\_anuales/2016/Memoria-anual-Codensa 2016.pdf](https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas_e_inversionistas/distribución/información_financiera/memorias_anuales/2016/Memoria-anual-Codensa 2016.pdf)
- Enel-Codensa. (2017). *Memoria Anual Codensa*. [https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas\\_e\\_inversionistas/distribución/información\\_financiera/memorias\\_anuales/2017/Memoria-Anual-Codensa-2017.pdf](https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas_e_inversionistas/distribución/información_financiera/memorias_anuales/2017/Memoria-Anual-Codensa-2017.pdf)
- Enel-Codensa. (2018). *Informe de Sostenibilidad*. [https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/sobre\\_enel/informes\\_sostenibilidad/2018/informe-sostenibilidad-2018.pdf](https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/sobre_enel/informes_sostenibilidad/2018/informe-sostenibilidad-2018.pdf)
- Enel-Codensa. (2019). *Memoria Anual Codensa 2019*. 124. [https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas\\_e\\_inversionistas/distribución/información\\_financiera/memorias\\_anuales/2019/Memoria-anual-Codensa-2019.pdf](https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas_e_inversionistas/distribución/información_financiera/memorias_anuales/2019/Memoria-anual-Codensa-2019.pdf)
- Enel. (2013). *Informe de Compromiso con la Sostenibilidad*. [chrome-extension://oemmndcblbdoiebfnladdacbfmadadm/https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/sobre\\_enel/informes\\_sostenibilidad/2013/Informe Sostenibilidad 2013.pdf](chrome-extension://oemmndcblbdoiebfnladdacbfmadadm/https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/sobre_enel/informes_sostenibilidad/2013/Informe Sostenibilidad 2013.pdf)
- Enel. (2018). *Memorias Enel-Codensa 2018*. 144. [https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas\\_e\\_inversionistas/distribución/información\\_financiera/memorias\\_anuales/2018/Memoria-anual-Codensa-2018.pdf](https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas_e_inversionistas/distribución/información_financiera/memorias_anuales/2018/Memoria-anual-Codensa-2018.pdf)
- Enel. (2020a). *Enel Colombia la empresa de energía en Bogotá y Cundinamarca*.

- <https://www.enel.com.co/es.html>
- Enel. (2020b). *Open Power for a brighter future: Sustainability Report 2020*. [https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2019/sustainability-report\\_2019.pdf](https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/investitori/sostenibilita/2019/sustainability-report_2019.pdf)
- Enel - Codensa. (2020). *Memoria Anual Codensa 2020*. 131. [https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas\\_e\\_inversionistas/distribución/información\\_financiera/memorias\\_anuales/2020/Memorias\\_anuales\\_codensa\\_2020.pdf](https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/español/accionistas_e_inversionistas/distribución/información_financiera/memorias_anuales/2020/Memorias_anuales_codensa_2020.pdf)
- Enel Green Power. (2020). *Enel Green Power, la plataforma de las energías renovables | Enel Green Power*. <https://www.enelgreenpower.com/es>
- Foster, G., & Gupta, M. (1994). Marketing, cost management and management accounting. *Journal of Management Accounting*, 6, 43–77.
- Foster, G., & Gupta, M. (1997). *The customer profitability implications of customer satisfaction*. SSRN Electronic Journal.
- GEB. (2020). *Historia de la Energía en Colombia*. <https://www.grupoenergiabogota.com/transmision/nosotros/historia>
- Gómez, Y., & Patiño, C. (2017). *Diseño para la implementación y aportes del costeo basado en actividades en la Compañía de Servicios Públicos de Sogamoso SAESP* [Trabajo de grado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia].
- González, P., & Bermúdez, T. (2010). Fuentes de información, indicadores y herramientas más usadas por gerentes de Mipyme en Cali, Colombia. *Contaduría y Administración*, 232, 83–108.
- Groot, T., & Selto, F. (2013). *Advanced Management Accounting*. Pearson.
- Grundy, T. (1996). Valuing business change. *Strategic Change*, 5(5), 287–298.
- Guilding, C. (1999). Competitor-focused accounting: An exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 24(7), 583–595.
- Guilding, C., Cravens, K., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11(1), 113–135.
- Guilding, C., & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: An exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1–2), 45–59.
- Guiraud, P. (1965). Les structures élémentaires de la signification. *Bulletin de La Société Linguistique de Paris*, 97–114.
- Gutiérrez, A. (2002). Tratamiento y Análisis de la Documentación. In Empresa Editorial Pligráfica Félix Varela (Ed.), *Selección de lecturas: Fundamentos de la organización de la información* (pp. 72–94).
- Haggerty, K., & Ericson, R. (2000). The surveillant assemblage. *The British Journal of Sociology*, 51(4), 605–622.
- Harrison, D., & Prenkert, F. (2009). Network strategising trajectories within a planned strategy process. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 662–670.
- Heagy, C. (1991). Determining optimal quality costs by considering cost of lost sales. *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, 5(3), 64–72.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. In *McGraw Hill Education* (6th ed.).
- Hopper, T., & Armstrong, P. (1991). Cost accounting, controlling labour and the rise of conglomerates. *Accounting, Organizations and Society*, 16(5–6), 405–438.
- Hopper, T., & Macintosh, N. (1993). Management accounting as disciplinary practice: The

- case of it under Harold Geneen. *Management Accounting Research*, 4(3), 181–216.
- Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R. (2007). *Issues in management accounting*. Pearson Education.
- Hopwood, A. (1987). The archeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 207–234.
- Hopwood, A., & Miller, P. (1994). *Accounting as Social and Institutional Practice*. Cambridge University Press.
- Howell, R., & Soucy, S. (1990). Customer profitability. *Management Accounting*, 72(4), 43–47.
- IPSE. (2020). *La demanda de energía en las localidades con telemetría de las zonas no interconectadas aumentó un 28% en 2021 – IPSE*.  
<https://ipse.gov.co/blog/2022/02/01/la-demanda-de-energia-en-las-localidades-con-telemetria-de-las-zonas-no-interconectadas-aumento-un-28-en-2021/>
- Joannidès, V. (2018). Strategic Management Accounting, Volume II: Beyond the Numbers. In *Strategic Management Accounting, Volume II: Beyond the Numbers* (Issue 2). Springer International Publishing.
- Johnson, T., & Kaplan, S. (1987). Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. *Journal of Accountancy*, 164(2), 144.
- Jones, L. (1988). Competitor Cost Analysis At Caterpillar. *Management Accounting*, 70(4), 32.
- Kaplan, R. (1984). The evolution of management accounting. *The Accounting Review*, 49(3), 390–418.
- Kaplan, R., & Cooper, R. (1999). *Coste y efecto : cómo usar el ABC, AMB y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*. Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Strategic Learning & the Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18–24.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). The strategy-focused organization. *Strategy & Leadership*, 29(3), 6.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15th ed.). Pearson Educación de México.
- Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317–329.
- La República. (2020). *Ningún sector es más importante que la energía*.  
<https://www.larepublica.co/opinion/editorial/ningun-sector-es-mas-importante-que-la-energia-2967004>
- Lancaster, K. (1966). A New Approach to Consumer Theory. *Journal of Political Economy*, 74(2), 132–157.
- Lancaster, K. (1979). Variety, Equity, and Efficiency. In *Variety, Equity, and Efficiency*. Columbia University Press.
- Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: How far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(2), 204–228.
- Lord, B. (1996). Strategic management accounting: The emperor's new clothes? *Management Accounting Research*, 7(3), 347–366.
- Macintosh, N., & Quattrone, P. (2010). *Management accounting and control systems: An organizational and sociological approach* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

- Marín, C., Ramírez, G., & Muñoz, J. (2012). Sistema de costeo ABC para empresas del sector eléctrico que actúen como operadores de red. *Scientia et Technica*, 2(52), 78–83.
- McLean, T., & McGovern, T. (2017). Costing for strategy development and analysis in an emerging industry: The Newcastle Upon Tyne Electric Supply Company, 1889–1914. *British Accounting Review*, 49(3), 294–315.
- Mejía-Alfaro, G. (2012). *Ingresos y Costos, una propuesta para su análisis estratégico. Estudio de caso empresas colombianas* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia].
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–954.
- Monden, Y., & Hamada, K. (1991). Target costing and kaizen costing in Japanese automobile companies. *Journal of Management Accounting Research*, 3(1), 16–34.
- Moon, P., & Bates, K. (1993). Core analysis in strategic performance appraisal. *Management Accounting Research*, 4(2), 139–152.
- Morgan, M. (1993). A case study in target costing: Accounting for strategy. *Management Accounting*, 71(5), 20.
- Nanni, A., Dixon, J., & Vollmann, T. (1992). Integrated performance measurement: Management accounting to support the new manufacturing realities. *Journal of Management Accounting Research*, 1, 1–19.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Nixon, B., & Burns, J. (2012). The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 23(4), 229–244.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88.
- Nyamori, R., Perera, M., & Lawrence, S. (2001). The concept of organisational change and the implications for management accounting research. *Journal of Accounting Literature*, 20, 60–81.
- Osoño, J. (2000). Costeo Basado en Actividades para las Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios con énfasis en el sector energético. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 37, 155–178.
- Pardo, N. (2012). Análisis crítico del discurso: Conceptualización y desarrollo. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, 19(19), 41–62.
- Pavlatos, O. (2015). An empirical investigation of strategic management accounting in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 756–767.
- Pinnock, A. (1989). Direct product profitability: applications and development. In R. Lewis (Ed.), *I.T. in Retailing* (pp. 10–19). Springer.
- Pires, R., Alves, M., & Rodrigues, L. (2015). Strategic management accounting: definitions and dimensions. *XVIII Congreso AECA "Innovación y Internacionalización: Factores de Éxito Para La Pyme"*.
- Pitcher, G. (2015). Management Accounting in support of the strategic management process. *CIMA Executive Summary Report*, 11(1), 1–20.
- Portafolio. (2017). *La historia de la transformación de la EEB: caso de éxito*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-historia-de-la-transformacion-de-la-eeb-caso-de-exito-510892>
- Portafolio. (2018). *Plan de inversiones de Enel suma \$4,4 billones*. <https://www.portafolio.co/economia/plan-de-inversiones-de-enel-suma-4-4-billones->

- 521500
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (27th ed.). Free press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. Free press.
- Roslender, R. (1995). Accounting for Strategic Positioning: Responding to the Crisis in Management Accounting. *British Journal of Management*, 6(1), 45–57.
- Roslender, R., & Hart, S. (2002). Integrating management accounting and marketing in the pursuit of competitive advantage: The case for strategic management accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 13(2), 255–277.
- Roslender, R., & Hart, S. (2010). Strategic Management Accounting : Lots in a Name ? *Accountancy Discussion Papers*, 1005, 1–27.
- Ryan, B., Scapens, R., & Theobald, M. (2002). *Research Method and Methodology in Finance and Accounting* (2nd ed.). Thomson.
- Sakurai, M. (1989). Target costing and how to use it. *Journal of Cost Management*, 3(2), 39–50.
- Salgado-Castillo, J. (2011). Tendencias de investigación en contabilidad de gestión en Iberoamérica (1998-2008). *Cuadernos de Contabilidad*, 12(30), 273–305.
- Shank, J. (1989). Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles? *Journal of Management Accounting Research*, 1, 47–65.
- Shank, J. (1993). Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. In *Free Press*. Simon and Schuster.
- Shank, J. (2007). Strategic cost management: Upsizing, downsizing, and right(?) sizing. *Contemporary Issues in Management Accounting*, 355.
- Shank, J., & Govindarajan, V. (1988). Transaction-based costing for the complex product line: a field study. *Journal of Cost Management*, 2(2), 31–38.
- Shank, J., & Govindarajan, V. (1991). Strategic cost management: the value chain concept. In J. Brinker (Ed.), *Handbook of Cost Management* (pp. 28–47).
- Shank, J., & Govindarajan, V. (1992a). Strategic cost analysis of technological investments. *MIT Sloan Management Review*, 34(1), 39.
- Shank, J., & Govindarajan, V. (1992b). Strategic cost management: the value chain perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 4, 179–197.
- Shank, J., & Govindarajan, V. (1995). *Gerencia estratégica de costos: La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva* (1st ed.). Norma.
- Shapiro, B., Rangan, V., Moriarty, R., & Ross, E. (1987). Manage customers for profits (not just sales). *Harvard Business Review*, 65(5), 101–108.
- Shields, M., & Young, S. (1991). Managing Product Life Cycle Costs: An Organizational Model. *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, 5(3), 39–51.
- Simmonds, K. (1981). Strategic Management Accounting. *Management Accounting*, 59, 26–30.
- Simmonds, K. (1982). Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example. *Accounting and Business Research*, 12(47), 206–214.
- Simmonds, K. (1986). Marketing as Innovation the eighth paradigm. *Journal of Management Studies*, 23(5), 479–500.
- Šoljaková, L. (2012). Strategic management accounting development during last 30 years. *European Financial and Accounting Journal*, 7(2), 24–35.
- SSPD. (2005). *Resolución 20051300033635*. Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

[https://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/resolucion\\_superservicios\\_33635\\_2005.htm](https://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/resolucion_superservicios_33635_2005.htm)

SSPD. (2020). *Superintendencia de Servicios Públicos*.

<http://webdav.superservicios.gov.co:8080/>

SUI. (2020). *Consolidado de energía por empresa y departamento*.

<http://www.sui.gov.co/web/energia/reportes/comerciales/consolidado-de-energia-por-empresa-y-departamento>

Tillmann, K., & Goddard, A. (2008). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management Accounting Research*, 19(1), 80–102.

Tinker, P. (1985). Soil science in a changing world. *Journal of Soil Science*, 36(1), 1–8.

Turner, M., Way, S., Hodari, D., & Witteman, W. (2017). Hotel property performance: The role of strategic management accounting. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 33–43.

UPME. (2020). *Plan Energético Nacional 2020-2050*.

[https://www1.upme.gov.co/DemandaEnergetica/PEN\\_2020\\_2050/Plan\\_Energetico\\_Nacional\\_2020\\_2050.pdf](https://www1.upme.gov.co/DemandaEnergetica/PEN_2020_2050/Plan_Energetico_Nacional_2020_2050.pdf)

Van-Dijk, T. (1998). *Ideology: A multidisciplinary approach*. Sage.

Villegas, J., Velandia, G., Anguila, A., & Garzón, M. (2016). *Protocolo de Investigación de la Línea Contabilidad y Dinámica Social* (1st ed.). Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca (CUES).

Ward, K. (1992). *Strategic Management Accounting*. Routledge.

Wickramasinghe, D., & Alawattage, C. (2007). *Management Accounting Change: Approaches and Perspectives*. Routledge.

Wilson, R. (1990). Strategic cost analysis. *Management Accounting*, 68(9), 42–43.

Wilson, R., & Chua, W. (1993). *Managerial accounting: method and meaning* (2nd ed.). Chapman & Hall.

Wittgenstein, L. (1969). *Philosophical investigations*. Macmillan.

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). SAGE Publications.

Zwick, D., & Dholakia, N. (2006). The Epistemic Consumption Object and Postsocial Consumption: Expanding Consumer-Object Theory in Consumer Research. *Consumption Markets & Culture*, 9(1), 17–43.