



Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales

# LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN CHINA LLEVADA A OCCIDENTE

Autor: Zhe Chen Chen  
Director: Carmen Fullana Belda

**COSTES Y BENEFICIOS: COMPARACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS  
CHINO Y OCCIDENTAL**

Zhe  
Chen  
Chen

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	4
PALABRAS CLAVE.....	4
ABSTRACT .....	5
KEYWORDS .....	5
ACRÓNIMOS.....	6
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS .....	7
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1. OBJETIVOS .....	9
1.2. METODOLOGÍA.....	10
1.3. ESTRUCTURA.....	11
<b>2. MARCO TEÓRICO: CONTABILIDAD DE GESTIÓN. OCCIDENTE VS. CHINA.....</b>	<b>12</b>
2.1. FUNDAMENTOS DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN.....	12
<i>2.1.1. Conceptos clave de la Contabilidad de Gestión .....</i>	<i>13</i>
<i>2.1.2. Evolución histórica de la Contabilidad de Gestión en Occidente.....</i>	<i>15</i>
2.2. ¿ES LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN DIFERENTE EN CHINA?.....	16
<i>2.2.1. Marco Regulatorio y Normativo. ....</i>	<i>17</i>
<i>2.2.2. Métodos de Cálculo de Costes: China vs. Occidente. ....</i>	<i>18</i>
<i>2.2.3. Influencias Culturales y Prácticas Empresariales.....</i>	<i>20</i>
<b>3. PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN CONTABLE EN CHINA .....</b>	<b>22</b>
3.1. DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN LA GESTIÓN CONTABLE EN CHINA.....	22
3.2. CICLO DE GESTIÓN EMPRESARIAL: ESTRATEGIA – PLANIFICACIÓN – PRESUPUESTO - RENDIMIENTO. ....	25
3.3. GERENTE VS. LÍDER EMPRESARIAL.....	29
3.4. PYMES Y CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN CHINA.....	31
<b>4. CASO DE ESTUDIO .....</b>	<b>32</b>
4.1. ¿HAY ALGUNA DIFERENCIA CON UNA EMPRESA OCCIDENTAL?.....	35
<b>5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>38</b>
<b>6. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO .....</b>	<b>40</b>
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>41</b>

## **Resumen**

Este trabajo explora las prácticas de contabilidad de gestión en China para ver si existen diferencias en comparación con las equivalentes occidentales. El enfoque principal del estudio es examinar cómo las diferencias culturales y regulatorias afectan la implementación y operación de la contabilidad de gestión en un contexto internacional. Se analizan las metodologías específicas utilizadas en China para la gestión de costes y se contrastan con las prácticas comúnmente adoptadas en Occidente, identificando tanto convergencias como divergencias significativas. Este análisis proporciona una visión detallada de los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas multinacionales en la gestión financiera transfronteriza. El estudio también evalúa la efectividad de diversas prácticas contables para alcanzar los objetivos financieros y estratégicos de las empresas en China. Mediante el análisis de casos específicos y datos recopilados durante la investigación, se explica cómo las empresas adaptan sus estrategias de contabilidad de gestión para operar en un mercado global complejo y dinámico. Se consideran aspectos teóricos y aplicados de la contabilidad de gestión, proporcionando una base sólida para recomendaciones prácticas para mejorar la integración de las normativas contables globales con las prácticas locales.

## **Palabras clave**

Contabilidad de gestión, China, costes, rentabilidad, guanxi, cultura.

## **Abstract**

This paper explores management accounting practices in China to determine if there are differences compared to Western equivalents. The main focus of the study is to examine how cultural and regulatory differences affect the implementation and operation of management accounting in an international context. Specific methodologies used in China for cost management are analyzed and contrasted with practices commonly adopted in the West, identifying both convergences and significant divergences. This analysis provides a detailed view of the challenges and opportunities that multinational companies face in cross-border financial management. The study also assesses the effectiveness of various accounting practices in achieving the financial and strategic objectives of companies in China. Through the analysis of specific cases and data collected during the research, it explains how companies adapt their management accounting strategies to operate in a complex and dynamic global market. Theoretical and applied aspects of management accounting are considered, providing a solid foundation for practical recommendations to improve the integration of global accounting standards with local practices.

## **Keywords**

Management accounting, China, costs, profitability, guanxi, culture.

## **Acrónimos**

FMI	Fondo Monetario Internacional
PIB	Producto interior Bruto
ROE	Return on Equity
CAS	Chinese Accounting Standards
IFRS	International Financial Reporting Standards
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
CMAR	Cost Margin Accounting and Reporting
MOF	Ministry of Finance
ASBE	Accounting Standards for Business Enterprises
IVA	Impuesto al Valor Añadido
IA	Inteligencia Artificial
I+D+i	Investigación, Desarrollo e Innovación
ERP	Enterprise Resource Planning
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas

## **Índice de tablas y gráficos**

TABLA 1. COMPARATIVA DE MÉTODOS DE CÁLCULO DE COSTES Y PRÁCTICAS CONTABLES:

CHINA VS OCCIDENTE. ....	19
TABLA 2. TABLA DE TAREAS TEMPORALES DEL CICLO CERRADO DE GESTIÓN .....	27
TABLA 3. DIFERENCIA ENTRE GERENTES Y LÍDERES EMPRESARIALES. ....	30

GRÁFICO 1. CICLO DE GESTIÓN EMPRESARIAL .....	26
---	----

## 1. Introducción

Comprender la contabilidad de gestión china es crítico en el escenario económico internacional, especialmente dado el destacado crecimiento económico de China. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2024), el PIB de China está creciendo anualmente en un 4.6%, casi triplicando el crecimiento del 1.5% de Estados Unidos, superando el 1.7% de España y multiplicando por siete el 0.6% del Reino Unido. Este notable desempeño económico subraya la influencia de China como potencia económica global y resalta la importancia de estudiar sus prácticas de contabilidad de gestión, que juegan un papel fundamental en el mantenimiento de dicho crecimiento.

Este estudio se propone analizar en profundidad las especificidades de la contabilidad de gestión en China, con el fin de revelar cómo estas prácticas no solo subrayan la eficiencia y la competitividad de las empresas del país en el escenario internacional, sino que también reflejan la singular adaptación de la contabilidad a la cultura, historia y economía locales. Al desentrañar los métodos de contabilidad de gestión chinos, este trabajo aspira a ofrecer una perspectiva única sobre el pensamiento económico y las estrategias de gestión que predominan en China, abriendo así nuevas vías para entender su ascenso económico global.

La notable presencia de China en diversas industrias a nivel mundial, desde la tecnología hasta la infraestructura, subraya la necesidad imperante de comprender las bases contables y de gestión que sustentan su expansión. La contabilidad de gestión en el país presenta una fusión distintiva de elementos culturales, históricos y económicos, marcando una divergencia significativa respecto a los modelos occidentales. Abordar estas diferencias es crucial no solo para aquellos directamente involucrados en el intercambio comercial con China, sino también para ampliar la comprensión académica sobre la influencia de factores culturales y económicos en las prácticas contables y gerenciales. Este enfoque pretende enriquecer el diálogo académico y ofrecer perspectivas prácticas que puedan ser aplicadas en un contexto de negocios globalmente interconectado.

La relevancia de este análisis radica en la premisa de que el conocimiento de las prácticas contables chinas es esencial para tomar decisiones estratégicas informadas en un mercado global cada vez más interconectado. Por lo tanto, este trabajo no solo propone analizar modelos de costes y rentabilidad desde la perspectiva de la contabilidad de gestión china, sino también explorar la integración de estos modelos con los valores y principios culturales chinos. Se espera que este estudio contribuya significativamente a la literatura existente,



proporcionando perspectivas que puedan beneficiar tanto a académicos como a profesionales interesados en la adaptabilidad y la innovación en la gestión empresarial en el contexto chino.

Para las empresas internacionales, un entendimiento profundo de la contabilidad de gestión china es esencial para navegar exitosamente el complejo entorno de negocios del país. Este conocimiento no solo facilita superar las barreras culturales y regulatorias, sino que también brinda nuevas oportunidades de mercado y estrategias de operación adaptativas. Desde la perspectiva académica, este estudio promete aportar una contribución significativa a la literatura existente sobre contabilidad de gestión comparada, ofreciendo detalles sobre un sistema contable profundamente arraigado en un contexto cultural y económico único.

### **1.1. Objetivos**

El principal objetivo de este trabajo es realizar un análisis comparativo exhaustivo entre los sistemas de contabilidad de gestión utilizados en China y los que prevalecen en el ámbito occidental. Esta comparación se centrará en identificar las principales diferencias y similitudes en las metodologías para reflejar costes y beneficios, con el objetivo de evaluar su impacto en la eficiencia operativa y la competitividad empresarial a nivel global. Este estudio tiene como objetivo ofrecer una perspectiva detallada que no sólo destaque las particularidades de cada sistema contable, sino que también brinde una base para comprender cómo estas prácticas influyen en la dinámica económica y empresarial a nivel internacional.

En cuanto a los objetivos específicos del trabajo, estos son los siguientes:

- Investigar las fundamentaciones teóricas de la contabilidad de gestión tanto en China como en el contexto occidental.
- Identificar y comparar las prácticas específicas de contabilidad de gestión que son predominantes en ambos contextos. Haciendo un especial enfoque en la comprensión de cómo estas prácticas reflejan y gestionan los costes y beneficios.
- Examinar cómo la cultura, la historia y la situación económica en China han moldeado sus prácticas contables.
- Analizar un caso de estudio anónimamente de una empresa española con prácticas específicas de la contabilidad de gestión china.

- Desarrollar recomendaciones y conclusiones dirigidas a empresas y profesionales de la contabilidad en ambos contextos, buscando mejorar la eficiencia, adaptabilidad cultural y competitividad internacional.

## **1.2. Metodología**

Para alinear la metodología del trabajo de investigación con los objetivos, este estudio se diseñará en torno a un enfoque mixto que combina análisis teórico y empírico, estructurado en varias etapas clave que reflejan la complejidad y la profundidad requeridas por el tema.

La primera etapa se centrará en una revisión exhaustiva de la literatura, con el propósito de comprender las bases teóricas de la contabilidad de gestión tanto en China como en contextos occidentales. Esta revisión abarcará una amplia gama de fuentes, incluyendo estudios académicos, informes de investigación y ejemplos prácticos, para recoger perspectivas diversas que enriquezcan el análisis comparativo. La intención es construir una sólida base teórica que permita identificar las particularidades de la contabilidad de gestión en ambos contextos, enfatizando en cómo estos sistemas reflejan y gestionan costes y beneficios.

La segunda etapa se centrará exclusivamente en el estudio de caso de la empresa española con prácticas de contabilidad de gestión chinas. Este estudio comenzará con un análisis preliminar de la empresa como la estructura organizativa o la influencia de la cultura china en sus operaciones, esto establecerá el contexto necesario para una comprensión más profunda del caso. Además, se revisarán materiales relevantes que proporcione perspectivas innovadoras sobre las prácticas contables específicas adoptadas. Para terminar esta etapa, se analizará cómo estas prácticas ya existentes se pueden aplicar en una empresa española similar.

Finalmente, el estudio culminará con el desarrollo de recomendaciones prácticas dirigidas a profesionales y empresas en ambos contextos. Estas recomendaciones se basarán en los hallazgos del análisis comparativo y del estudio de caso, enfocándose en cómo mejorar la eficiencia operativa, la adaptabilidad cultural y la competitividad internacional a través de prácticas de contabilidad de gestión innovadoras y eficaces.

Basándose en el análisis del estudio de caso, la investigación culminará con el desarrollo de recomendaciones dirigidas a empresas y profesionales de la contabilidad interesados en integrar prácticas de contabilidad de gestión chinas en contextos occidentales. Se proporcionarán perspectivas sobre cómo superar desafíos culturales y operativos, y se

destacará la importancia de la adaptabilidad y la comprensión intercultural para el éxito de tales prácticas en entornos empresariales globales.

### **1.3. Estructura**

Este trabajo está organizado en cinco secciones distintas. En primer lugar, en la introducción se explica el motivo que impulsó la realización del trabajo, se justifica la elección del tema y se establecen los objetivos de la investigación, además de describir el procedimiento utilizado para llevar a cabo el estudio. También se proporciona una visión general de la estructura del trabajo.

En la segunda sección, el marco teórico, se realiza un análisis exhaustivo y una revisión de la literatura relacionada con la contabilidad de gestión, junto con sus principios y técnicas claves. Además, se hace una distinción entre la contabilidad de gestión y la contabilidad financiera, tanto en el contexto occidental como en el chino.

La tercera sección se dedica al caso de estudio específico: una empresa española con prácticas de contabilidad de gestión chinas. Se describirá cómo la información obtenida se utilizó para realizar un análisis detallado de las prácticas contables en cuestión. Se examinarán las aplicaciones de las prácticas contables chinas dentro de la empresa, evaluando su eficacia, eficiencia, y cómo estas prácticas influyen en la toma de decisiones y la competitividad global de la empresa.

En esta cuarta sección, se sintetizan los hallazgos clave del estudio, resaltando cómo las diferencias en las prácticas de contabilidad de gestión entre China y occidente afectan al modelo de costes y beneficios y la competitividad empresarial. Se discutirán las implicaciones teóricas y prácticas del análisis, ofreciendo recomendaciones tanto para académicos como para profesionales interesados en la contabilidad de gestión internacional. Además, se identificarán limitaciones del estudio y se sugerirán direcciones futuras para la investigación.

La última sección compila todas las fuentes consultadas y citadas a lo largo del trabajo, incluyendo libros, artículos de revistas, informes, y otros materiales relevantes. La bibliografía se organizará de manera que facilite al lector la consulta de las fuentes, siguiendo un estilo de citación consistente y reconocido en el ámbito académico.

## **2. Marco Teórico: Contabilidad de Gestión. Occidente vs. China**

En esta sección, se desarrollará el marco teórico pertinente al tema de investigación, cuyo análisis exhaustivo es fundamental para la construcción del análisis práctico posterior. Se comenzará discutiendo la razón de ser de la contabilidad de gestión, destacando su relevancia crítica como instrumento en la toma de decisiones estratégicas dentro de empresas que adoptan prácticas contables de gestión chinas en contextos occidentales. Asimismo, se realizará una revisión de las normativas pertinentes, poniendo énfasis en aquellas regulaciones internacionales y locales que influyen en la adopción y adaptación de estas prácticas contables, sin omitir una mención especial a las directrices que rigen específicamente las prácticas contables en China y cómo estas se contraponen o complementan con las normativas occidentales.

Adicionalmente, se abordarán las particularidades en la categorización de los costes dentro de las empresas que integran prácticas de contabilidad de gestión chinas, resaltando cómo estas clasificaciones difieren o coinciden con las convenciones occidentales. Se describirán también los principales sistemas de costes empleados, preparando el terreno para seleccionar el sistema más adecuado que se aplicará en el estudio de caso de la empresa en cuestión, enfocándose en cómo estas metodologías se adaptan y se aplican en un entorno empresarial influenciado por prácticas chinas.

### **2.1. Fundamentos de la Contabilidad de Gestión**

Los fundamentos de la contabilidad de gestión en Occidente se caracterizan por una combinación única de prácticas, normativas y enfoques estratégicos, diferenciándose significativamente de los modelos seguidos en otras regiones, especialmente en China. Esta diferenciación es vital tanto para la comprensión teórica como para la aplicación práctica de los principios de la contabilidad de gestión en el entorno empresarial occidental.

Las prácticas contables occidentales están influenciadas por un entorno regulatorio y cultural que favorece la transparencia, la innovación en la gestión de costes y un enfoque en maximizar el valor para los accionistas. Estos fundamentos guían las estrategias de gestión financiera, contrastando con las prácticas en China, que suelen estar más orientadas a alinearse con políticas gubernamentales específicas y a integrarse estrechamente con los objetivos a largo plazo del desarrollo nacional.

Comprender estas diferencias fundamentales es esencial para apreciar la singularidad de la contabilidad de gestión occidental y su impacto en la toma de decisiones corporativas, el diseño de sistemas de información de gestión y la formulación de estrategias en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

### **2.1.1. Conceptos clave de la Contabilidad de Gestión**

La contabilidad de gestión surge como respuesta a las limitaciones de la contabilidad financiera, especialmente en lo que respecta a la toma de decisiones clave. En determinadas situaciones, la contabilidad financiera no ofrece la información suficiente o necesaria para decisiones específicas. En muchos casos, la información derivada de la contabilidad financiera puede resultar inadecuada para tales propósitos, ya que debe conformarse con los principios contables generalmente aceptados, los cuales no siempre se alinean con las necesidades internas de toma de decisiones de la empresa (Esteban, 1998).

Esta disciplina, también conocida como contabilidad directiva, se describe como un proceso que implica la utilización, análisis e interpretación de la información financiera para facilitar la toma de decisiones empresariales. Es en las empresas de Occidente donde la contabilidad financiera a menudo no resulta suficiente para abordar preguntas específicas de gestión, haciendo que la contabilidad de gestión se convierta en un elemento indispensable. Este contraste se debe a la necesidad de la contabilidad financiera de adherirse a las normas contables ampliamente reconocidas en países occidentales, las cuales, a pesar de su rol crucial en promover la uniformidad y la capacidad de comparación de los estados financieros, no siempre coinciden con las exigencias específicas de información interna de las empresas para la toma de decisiones (Abril-Flores & Barrera-Erreyes, 2018).

Aunque la contabilidad financiera es esencial para presentar externamente la situación financiera de una empresa, puede estar limitada en su capacidad para satisfacer las necesidades específicas de información interna que los gestores necesitan para tomar decisiones operativas y estratégicas. Esta limitación se debe principalmente a su enfoque en el cumplimiento de las normas contables reconocidas, diseñadas para garantizar que los informes financieros sean uniformes y comparables entre diversas entidades. Sin embargo, este enfoque externo puede no proporcionar la profundidad o especificidad de datos que los gestores necesitan para evaluar el rendimiento operativo, optimizar los recursos o planificar estratégicamente el futuro de la empresa.

Por ejemplo, la contabilidad financiera se centra en informar sobre resultados históricos y valores monetarios absolutos, como ingresos, gastos, activos y pasivos, vitales para inversores, acreedores y reguladores. Sin embargo, estos informes no siempre ofrecen información sobre la eficiencia operativa, la productividad de los empleados, o la rentabilidad de segmentos específicos de productos o mercados sin un análisis adicional. Además, las prácticas estandarizadas de contabilidad financiera pueden no capturar con precisión el valor a largo plazo de las inversiones en innovación o el desarrollo de capital humano, que son críticos para el crecimiento sostenible de la empresa.

En contraste, la contabilidad de gestión se adapta para llenar estos vacíos informativos, proporcionando análisis detallados y proyecciones basadas en las necesidades internas de la empresa. Esto incluye la evaluación de costes, análisis de rentabilidad, presupuestación y planificación financiera, que son esenciales para una gestión efectiva. La flexibilidad de la contabilidad de gestión para adaptarse a las necesidades específicas de la empresa permite una toma de decisiones más informada y estratégica, algo que la contabilidad financiera, con su necesidad de adherirse a las normas contables externas, no puede satisfacer plenamente (Johnson & Kaplan, 1987).

Esta diferencia fundamental entre la contabilidad financiera y la de gestión subraya la importancia de esta última como una herramienta complementaria indispensable para los gestores en la conducción eficaz de sus empresas, especialmente en entornos de negocio complejos y dinámicos.

La contabilidad de gestión es una ciencia, que es esencial para el análisis y la toma de decisiones empresariales, destacando varios conceptos fundamentales que son cruciales para entender el ciclo económico-técnico de una empresa. Estos conceptos incluyen las clases de costes, las ubicaciones de costes y los portadores de costes. Las clases de costes se refieren a los diversos elementos que componen la producción, como la materia prima, la mano de obra y la energía eléctrica. Las ubicaciones de costes son los centros de costes donde se unifican estos diferentes factores para su transformación en portadores de costes, que son los productos o servicios resultantes del proceso de producción. Es importante resaltar que estos conceptos, fundamentales para la optimización y eficiencia en la gestión empresarial, a menudo no se incluyen en la contabilidad financiera tradicional, la cual se enfoca más en la recopilación de datos financieros para informes externos que en el análisis detallado necesario para la toma de decisiones internas (Soler, 2018).

Según Isabel Blanco, 1996, como se cita en Esteban, 1998, la contabilidad de gestión en occidente tiene los siguientes propósitos:

1. **Facilitación del Proceso Decisorio Directivo:** La contabilidad de gestión es un soporte vital en el proceso de toma de decisiones de la dirección. Proporciona una base de datos analítica y de proyección que permite a los líderes empresariales tomar decisiones informadas, alineando las operaciones con la estrategia y los objetivos corporativos.
2. **Análisis de las Condiciones Competitivas Organizacionales:** Este análisis implica un estudio detallado y una reflexión sobre las condiciones que afectan la competitividad de la organización. Abarca desde la evaluación interna de procesos y eficiencia hasta el análisis del entorno competitivo externo, proporcionando información crítica para la adaptación y el fortalecimiento estratégico.
3. **Contribución a la Consecución de Objetivos Empresariales:** La contabilidad de gestión juega un papel crucial en ayudar a la empresa a alcanzar sus metas y objetivos. Mediante la monitorización de desempeño y la evaluación de resultados, esta disciplina asegura que la organización se mantenga en ruta hacia sus aspiraciones, facilitando ajustes tácticos y estratégicos cuando sea necesario.

### **2.1.2. Evolución histórica de la Contabilidad de Gestión en Occidente**

La evolución histórica de la contabilidad de gestión en occidente ha sido marcada por el desarrollo y la adaptación de varios conceptos y clasificaciones clave. Los costes fijos y variables, los costes directos e indirectos, y los costes de actividad y subactividad o capacidad excedente han jugado un papel importante en esta evolución. Los costes fijos son aquellos que no varían con el volumen de producción, mientras que los costes variables cambian en función de este. Los costes directos pueden asignarse de manera inequívoca a un objeto de coste, mientras que los costes indirectos requieren criterios subjetivos de distribución. Los costes de actividad están relacionados con el nivel de ocupación de la empresa y forman parte del proceso de producción, afectando así el coste del producto. Por otro lado, los costes de subactividad o capacidad excedente no están relacionados con el nivel de producción y no forman parte del coste del proceso productivo, considerándose solo en la contabilidad externa (Soler, 2018).

La contabilidad de gestión ha evolucionado desde una mera contabilidad de costes hasta convertirse en una herramienta integral para la toma de decisiones y la gestión estratégica. En sus inicios, la contabilidad de gestión estaba principalmente orientada a generar criterios para

decisiones empresariales relevantes sobre costes de producción, manejo de recursos humanos y aspectos financieros. Con el tiempo, su enfoque se amplió para incluir información sobre el contexto productivo empresarial, procesos y manejo de insumos, así como la calidad en la producción y el servicio (Abril-Flores et al., 2018).

La contabilidad de gestión se refiere a la creación y análisis de información contable diseñada específicamente para ayudar a la alta dirección en la eficaz gestión de la empresa. Los directivos utilizan esta información para establecer los objetivos generales de la empresa, evaluar el rendimiento de departamentos e individuos, tomar decisiones sobre la introducción de nuevos productos y prácticamente en todas las decisiones de gestión. Meigs también señala que un sistema contable está compuesto por los recursos humanos, procesos, herramientas y registros que una organización utiliza para elaborar y comunicar información contable a quienes toman decisiones dentro de la empresa (Meigs et al., 2000)

En tiempos recientes, la atención en la contabilidad de gestión se ha desplazado hacia la gerencia estratégica de costes y la contabilidad de dirección estratégica. Estos cambios reflejan la adaptación de la contabilidad de gestión a las nuevas realidades económicas y la influencia de las disciplinas económicas sobre la contabilidad, respondiendo a las necesidades de información coherente y aplicada en estos nuevos entornos. La contabilidad de gestión se ha desarrollado principalmente para superar las limitaciones de la información financiera en aspectos clave para la toma de decisiones, especialmente en empresas industriales donde la contabilidad financiera no proporciona información suficiente o adecuada. Este desarrollo se ha visto influenciado por la necesidad de ajustarse a los principios contables generalmente aceptados, lo que ha llevado a una contabilidad más orientada hacia la toma de decisiones internas de la organización (Abril-Flores et al., 2018).

## **2.2. ¿Es la Contabilidad de Gestión diferente en China?**

La contabilidad de gestión en China ha experimentado una notable evolución, adaptándose a las peculiaridades del entorno empresarial del país, incluyendo sus tradiciones culturales y las directrices económicas del gobierno. Un catalizador significativo de este desarrollo ha sido la influencia de la "China Management Accounting Review" (CMAR). La revista ha desempeñado un papel crucial al proporcionar una fuente especializada y exhaustiva que informa y guía la práctica contable en el contexto chino, fomentando así un diálogo rico y diverso que beneficia tanto a la comunidad académica como a la profesional.



A través de su dedicación a la publicación de investigaciones relevantes tanto teóricamente como en la aplicación práctica, CMAR ha contribuido al avance de la contabilidad de gestión en China. La revista atrae contribuciones empíricas y teóricas que desentrañan las complejidades del campo, experimentos que prueban nuevas hipótesis y casos de estudio que ilustran los principios contables en acción real. Este enfoque integral asegura que los conocimientos generados son reflexivos y aplicables, dotando a los profesionales de las herramientas necesarias para tomar decisiones informadas.

Tras reconocer el papel fundamental que juega la CMAR en fomentar la evolución y adaptación de la contabilidad de gestión a las peculiaridades del entorno empresarial chino, es crucial examinar el contexto en el que estas prácticas se desarrollan. Un aspecto significativo de este contexto es el marco regulatorio y normativo establecido por el gobierno chino, que ejerce una influencia considerable sobre la contabilidad de gestión en el país.

### **2.2.1. Marco Regulatorio y Normativo.**

El entorno regulatorio y normativo para la contabilidad de gestión en China se caracteriza por un enfoque gubernamental en la definición de normas contables. A diferencia de sistemas en países occidentales, donde las normas de la contabilidad de gestión son establecidas por organismos profesionales independientes, en China, el Ministerio de Finanzas (MOF) tiene la autoridad principal para formular, promulgar y administrar las regulaciones de la contabilidad interna (LehmanBrown, s.f.).

Al cambiar de milenio, China ha iniciado un camino hacia la reforma de sus Estándares de Contabilidad para Empresas (ASBE), buscando alinearse más con los Estándares Internacionales de Información Financiera (IFRS). Este movimiento comenzó con la implementación obligatoria de los ASBE para empresas que cotizan en bolsa, marcando un paso importante hacia la globalización financiera de China. Este proceso de reforma ha introducido y revisado numerosos estándares específicos, demostrando un compromiso con el mejoramiento de la calidad y la transparencia de la información financiera en el país (LehmanBrown, s.f.).

A pesar de la convergencia formal con los IFRS, las diferencias en la aplicación práctica y la interpretación de los estándares contables entre China y los marcos internacionales siguen siendo significativas. Las empresas que operan en China enfrentan desafíos particulares, especialmente en cuanto a la valoración de activos fijos y las discrepancias entre las normas

contables chinas (CAS) y las leyes fiscales. Esto resalta la importancia de comprender a fondo el marco regulatorio y normativo chino para garantizar el cumplimiento y la operación efectiva (China Briefing, s.f.; Hawksford, 2020).

El 发票 (fapiao) es el sistema principal de facturación reglamentario en China y para los ciudadanos chinos. Funciona como un recibo oficial emitido por el gobierno para la administración del Impuesto al Valor Añadido (IVA) y otros impuestos relacionados. Es una parte esencial de la contabilidad y fiscalidad en China. Particularidades como el sistema fapiao tienen un impacto significativo en la contabilidad y los informes financieros en China, afectando el reconocimiento de ingresos y costes. Este aspecto distintivo de la contabilidad en China ilustra la necesidad de considerar cuidadosamente las normas contables y las regulaciones fiscales locales al hacer negocios en el país (Gan, 2015).

En China, aunque el Ministerio de Finanzas tiene la principal autoridad en la regulación contable, existen entidades como el 北京国家会计学院 [Beijing National Accounting Institute] que también contribuyen de manera significativa al campo. Aunque no regulan de forma estricta, estas entidades realizan investigaciones profundas y emiten recomendaciones sobre la elaboración de informes de contabilidad de gestión. La colaboración de la Beijing National Accounting Institute con organizaciones internacionales como la ACCA aumenta la relevancia y el alcance de sus estudios y recomendaciones (北京国家会计学院 & ACCA, 2014).

Adicionalmente, el 公务员期刊网 [Portal de Revistas de Funcionarios Públicos] (2023a) también ofrece directrices en este ámbito. Aunque estas recomendaciones no son mandatos oficiales como los emitidos por el Ministerio de Finanzas, proporcionan una guía valiosa para empresas y contadores que buscan seguir las mejores prácticas. Existen también numerosas plataformas en línea que funcionan como bibliotecas o asesorías de información y que emiten recomendaciones prácticas. Los informes y análisis de estas entidades actúan como un puente entre la teoría y la aplicación práctica, ayudando a las empresas a navegar y cumplir con las complejas regulaciones contables y fiscales en China.

### **2.2.2. Métodos de Cálculo de Costes: China vs. Occidente.**

Las prácticas contables entre China y los países occidentales presentan diferencias significativas en la valoración de activos y en la interpretación de estándares contables. Estas discrepancias, influenciadas por los respectivos entornos regulatorios y normativos, son

especialmente evidentes en los métodos de cálculo de costes, reflejando distintos enfoques contables y financieros que afectan a la contabilidad de gestión.

*Tabla 1. Comparativa de Métodos de Cálculo de Costes y Prácticas Contables: China vs Occidente.*

ASPECTO	CHINA (CAS)	OCCIDENTE (IFRS/US GAPP)
Valoración de Activos Fijos	Solo permite el coste histórico.	Permite el coste histórico o la reevaluación de activos.
Regulación Detallada	Más detalles para situaciones comunes en China.	Reglas más detalladas para situaciones no comunes en China.
Implementación de Cambios	Retraso en la adopción de actualizaciones de IFRS.	Adopción más rápida de actualizaciones.
Sistemas Financieros y Bancarios	Predominantemente estatales, con una fuerte influencia gubernamental.	Mayor separación entre el estado y los mercados financieros.
Año Fiscal	Fijo del 1 de enero al 31 de diciembre, sin excepciones.	Flexible, puede comenzar en cualquier momento, cubriendo 12 meses consecutivos.
Presentación de Informes Fiscales	Mensualmente.	Trimestral o bimensualmente, dependiendo de la jurisdicción.
Clasificación de Gastos	Según la función.	Según la naturaleza de los gastos.
Métodos de Consolidación y Beneficios a Empleados	Normas específicas para situaciones únicas en China, como fusiones bajo el mismo control, y limitaciones en el tratamiento de ciertos beneficios a empleados.	IFRS ofrece una guía más detallada en situaciones menos comunes en China, incluyendo una amplia gama de beneficios a empleados.

*Nota.* La tabla representa las diferencias principales los cálculos de costes y prácticas contables en China y en Occidente. Adaptado de Hawksford (2020), Hu (2017) & Moore (2020).

Este análisis detallado resalta la importancia de adaptar las prácticas contables y la estrategia financiera al contexto normativo específico de China. La rigidez del año fiscal y la necesidad de presentar informes fiscales mensuales son claros ejemplos de cómo la gestión financiera en China puede diferir significativamente de las prácticas occidentales con su efecto en la contabilidad de gestión. Además, la categorización de gastos por función en lugar de por naturaleza refleja un enfoque contable que puede afectar la presentación y análisis de los resultados financieros.

Las diferencias en los métodos de cálculo de costes tienen profundas implicaciones para las empresas que operan en estos variados contextos. En China, la restricción de la valoración de activos fijos al coste histórico (CAS) contrasta con la flexibilidad en los países occidentales

(IFRS/US GAAP), lo cual puede impactar la presentación del estado financiero de una empresa, particularmente en términos de activos y patrimonio. Además, la regulación detallada en las CAS para ciertos eventos comunes en China resalta la necesidad de un conocimiento profundo de las prácticas contables locales para garantizar la precisión en los informes financieros y la conformidad con las normas (Hawksford, 2020; Hu, 2017).

La demora en la implementación de cambios y actualizaciones de las IFRS en China puede suponer desafíos para las empresas multinacionales que buscan mantener la coherencia en sus informes financieros en diferentes jurisdicciones. Este aspecto enfatiza la importancia de una vigilancia constante y una adaptación estratégica a las normas contables chinas para garantizar el cumplimiento y la eficacia operativa (Hawksford, 2020; Hu, 2017).

Por último, la naturaleza predominantemente estatal del sistema financiero y bancario en China se diferencia de la mayor separación entre el estado y los mercados financieros en Occidente. Este factor influye no solo en las prácticas contables, sino también en la estrategia empresarial y financiera general de las empresas que operan en China (Tsang, 2016).

Para las empresas internacionales que operan en China, es fundamental reconocer estas diferencias para garantizar la precisión contable y el cumplimiento normativo, así como facilitar la consolidación de informes financieros a nivel de grupo. Entender estas particularidades puede ayudar a las empresas a navegar exitosamente por el complejo entorno financiero y regulatorio de China, optimizando sus operaciones y estrategia financiera en consecuencia.

### **2.2.3. Influencias Culturales y Prácticas Empresariales.**

La cultura china, con su rica historia y profundas tradiciones, contrasta notablemente con las prácticas empresariales occidentales. Esto se debe en gran parte a la influencia de principios filosóficos y éticos como el confucianismo, que ha moldeado la sociedad china durante siglos. En esta sección, analizaremos detalladamente cómo la cultura y estas filosofías afectan significativamente las prácticas empresariales en China. Enfatizaremos la importancia de la adaptación cultural y la comprensión de estos valores y principios en el ámbito de los negocios internacionales, especialmente al interactuar y hacer negocios con organizaciones y profesionales chinos.

## Principios Culturales en los Negocios Chinos

- **Guanxi:** El concepto de guanxi enfatiza la importancia de las redes de relaciones basadas en la solidaridad, lealtad, modestia y cortesía. En China, establecer fuertes lazos personales es crucial para el éxito empresarial, ya que los negocios se basan a menudo en recomendaciones y en la confianza derivada de estas relaciones (HSBC, 2023; Santander, 2024).
- **Jerarquía y Respeto:** La cultura empresarial china es vertical, respetando rigurosamente la jerarquía. Las decisiones se toman de forma colectiva, y se espera que los subordinados sigan las directrices de sus superiores sin cuestionarlas. Este respeto por la jerarquía influye en el comportamiento y las expectativas durante las reuniones de negocios, donde el rango determina quién habla primero y cómo se llevan a cabo las negociaciones (HSBC, 2023).
- **"Salvar la Cara":** Proteger la reputación y la dignidad personal es esencial en la cultura china. Evitar la vergüenza o el deshonor, tanto propio como ajeno, es un aspecto fundamental de las interacciones sociales y de negocios. Este principio se refleja en la comunicación indirecta y en el manejo cuidadoso de las discrepancias y críticas (HSBC, 2023).

## Protocolo y Etiqueta en los Negocios

- **Puntualidad:** Es esencial llegar puntualmente a las reuniones, ya que refleja respeto y seriedad en las intenciones de negocios. Se valora la puntualidad y se espera que los encuentros comiencen según lo programado (Santander, 2024).
- **Reuniones y Negociaciones:** Las reuniones en China pueden ser más formales que en Occidente. Conocer y seguir el protocolo adecuado, como intercambiar tarjetas de presentación con ambas manos y respetar el orden jerárquico, puede facilitar interacciones positivas. Las negociaciones suelen verse como oportunidades para desarrollar relaciones a largo plazo, en lugar de transacciones individuales (HSBC, 2023; Santander, 2024).
- **Vestimenta y Presentación:** En el ámbito empresarial chino, es común la formalidad en la vestimenta, especialmente durante reuniones con funcionarios gubernamentales o altos ejecutivos. Vestir de manera conservadora y profesional refleja respeto y seriedad (Santander, 2024).

Las empresas internacionales que ingresan al mercado chino deben estar conscientes de las diferencias culturales y adaptar sus prácticas comerciales en consecuencia. Comprender y respetar la cultura de negocios local no solo facilita una entrada exitosa al mercado, sino que también contribuye a la construcción de relaciones duraderas y productivas. La adaptabilidad, sumada a un profundo respeto por las normas culturales y las expectativas empresariales, puede ser un factor diferencial clave para las empresas extranjeras en China.

La influencia de la cultura en los negocios en China es un tema complejo que requiere un entendimiento detallado y una adaptación cuidadosa por parte de las empresas extranjeras. A medida que China continúa integrándose a la economía global, la convergencia de códigos culturales y valores empresariales internacionales se vuelve cada vez más evidente, lo que ofrece nuevas oportunidades y desafíos para los negocios internacionales (HSBC, 2023; Santander, 2024).

### **3. Prácticas y Estrategias de Gestión Contable en China**

Navegar la gestión contable en China implica enfrentar desafíos y oportunidades. Estos son marcados por un entorno normativo y cultural distinto. Las empresas deben alinear sus operaciones contables con normas locales. Estas normas a menudo difieren de los estándares internacionales, como las ya comentadas IFRS. Al mismo tiempo, deben adaptarse a un contexto empresarial profundamente influenciado por tradiciones culturales arraigadas. Esta complejidad no solo presenta retos en cuanto a cumplimiento y adaptación. También abre oportunidades para la innovación en estrategias financieras que respondan al cambiante paisaje económico de China.

#### **3.1. Desafíos y Oportunidades en la Gestión Contable en China.**

Según 公务员期刊网 [Portal de Revistas de Funcionarios Públicos] (2023b), en China, la contabilidad de gestión enfrenta varios desafíos y oportunidades en la intersección de la tradición y la tecnología.

Los principales **desafíos** que incluye el “Portal de Revistas de Funcionarios Públicos” son:

- **Integración de análisis de Big Data:** La adopción del análisis de Big Data en la contabilidad de gestión es esencial para mantener la competitividad en el mercado chino. Las empresas chinas generan grandes volúmenes de datos, y su análisis efectivo puede

proporcionar valiosos insights para la toma de decisiones estratégicas. La habilidad para prever tendencias de mercado, optimizar la cadena de suministro y personalizar las ofertas para los consumidores puede marcar una diferencia significativa en el competitivo entorno chino.

- **Preocupaciones sobre ciberseguridad:** La digitalización ha aumentado la vulnerabilidad a los ataques cibernéticos, un desafío que se intensifica por la sofisticación y frecuencia de los ataques dirigidos a empresas en China. Proteger los activos financieros y la información sensible se ha convertido en una prioridad para las empresas, lo que requiere inversiones en tecnologías de seguridad avanzadas y en la capacitación de los empleados sobre las mejores prácticas de seguridad.
- **Desarrollo de talento:** La rápida evolución de la tecnología y la economía en China exige un enfoque proactivo en el desarrollo de talento en contabilidad de gestión. Existe una necesidad crítica de profesionales que no solo entiendan los fundamentos contables, sino que también sean capaces de usar tecnologías de análisis de datos y tengan una visión estratégica para la toma de decisiones. La competencia por atraer y retener a estos talentos es intensa en el mercado laboral chino, resaltando la importancia de crear un ambiente de trabajo atractivo y oportunidades de crecimiento profesional.
- **Cumplimiento regulatorio:** El entorno regulatorio en China es particularmente dinámico, reflejando el enfoque del país en la regulación de su economía digital y en la protección de los intereses de los consumidores y empresas. Las empresas deben ser ágiles para adaptarse a las nuevas regulaciones, lo que implica una vigilancia constante y una capacidad de respuesta rápida para asegurar el cumplimiento y minimizar los riesgos legales y financieros.

Para las empresas en China, superar estos desafíos requiere un enfoque integral que incluye la adopción e integración de nuevas tecnologías, el fortalecimiento de las defensas cibernéticas, el desarrollo y retención de talento especializado, y una gestión proactiva del cumplimiento regulatorio. Estos esfuerzos no solo ayudarán a superar los obstáculos actuales en el panorama económico y tecnológico de China, sino también a aprovechar las oportunidades para innovar y crecer en uno de los mercados más dinámicos y competitivos del mundo.

En cuanto a las **oportunidades**, el “Portal de Revistas de Funcionarios Públicos” identifica los siguientes:

- **Avance tecnológico:** Adoptar el análisis de Big Data en la contabilidad de gestión es esencial para mantener la competitividad en el mercado chino. Las empresas chinas generan grandes volúmenes de datos. Analizarlos efectivamente puede proporcionar insights valiosos para la toma de decisiones estratégicas. La capacidad de prever tendencias de mercado, optimizar la cadena de suministro y personalizar las ofertas para los consumidores puede destacar a una empresa en el competitivo ambiente chino.
- **Expansión del mercado:** La digitalización ha incrementado la vulnerabilidad a ataques cibernéticos. Este desafío se agudiza por la sofisticación y frecuencia de los ataques dirigidos a empresas en China. Proteger los activos financieros y la información sensible se ha convertido en una prioridad. Esto requiere inversiones en tecnologías de seguridad avanzadas y en la capacitación de empleados sobre las mejores prácticas de seguridad.
- **Mejora en la toma de decisiones:** La rápida evolución de la tecnología y la economía en China demanda un enfoque proactivo en el desarrollo del talento en contabilidad de gestión. Existe una necesidad crítica de profesionales que no solo comprendan los fundamentos contables, sino que también sepan utilizar tecnologías de análisis de datos y que tengan una visión estratégica para la toma de decisiones. La lucha por atraer y retener a estos talentos es intensa en el mercado laboral chino, lo que destaca la importancia de crear un ambiente de trabajo atractivo y oportunidades de crecimiento profesional.
- **Sostenibilidad y reportes ESG:** El entorno regulatorio en China es dinámico, reflejando el enfoque del país en la regulación de su economía digital y en la protección de los intereses de los consumidores y las empresas. Las empresas deben ser ágiles para adaptarse a las nuevas regulaciones, lo que implica una vigilancia constante y una capacidad de respuesta rápida para asegurar el cumplimiento y minimizar los riesgos legales y financieros.

Los desafíos y oportunidades propios de la contabilidad de gestión en China, aunque superficialmente similares a los de Occidente, tienen una dimensión única arraigada en el marco regulatorio, tradiciones y cultura del entorno empresarial chino. Aquí, la toma de decisiones, elemento fundamental de la contabilidad de gestión, no se basa solo en análisis financieros y objetivos, sino que también está influenciada por conceptos culturales como guanxi, jerarquía y respeto.



Estos elementos no solo guían las interacciones empresariales, sino que también influyen en el proceso de toma de decisiones, haciendo que la contabilidad de gestión en China vaya más allá de los números para incluir un enfoque más holístico que valora las relaciones interpersonales, el orden social y el honor. Por ejemplo, al tomar decisiones sobre futuras inversiones o alianzas estratégicas, una empresa china puede priorizar las recomendaciones de su red de guanxi, incluso si los datos financieros no son tan sólidos, valorando la confianza y la lealtad por encima de la rentabilidad a corto plazo.

Así, la contabilidad de gestión en China adopta una naturaleza dual, combinando el análisis financiero objetivo con una profunda consideración de valores emocionales y subjetivos, reflejando la rica diversidad de la cultura empresarial china. Esta integración de tradición y cultura otorga a la contabilidad de gestión un papel crucial no solo en la optimización de la eficiencia operativa y financiera, sino también en el mantenimiento y fortalecimiento de la armonía social y las relaciones dentro del entorno empresarial.

### **3.2. Ciclo de Gestión Empresarial: Estrategia – Planificación – Presupuesto - Rendimiento.**

Según 宋洋 [Song Yang] (2023), renombrado contribuyente de la Biblioteca 360<sup>1</sup>, la administración efectiva de los negocios en la contabilidad de gestión china es un proceso dinámico y cíclico que se basa en cuatro pilares fundamentales: estrategia, planificación, presupuesto y rendimiento. Este ciclo, esencial para la supervivencia y el crecimiento sostenible de cualquier organización, lo articula de la siguiente manera:

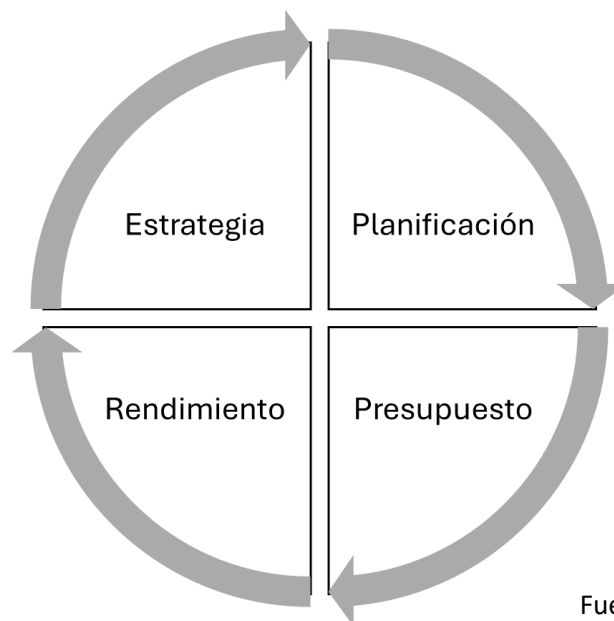
- **Estrategia:** La piedra angular del ciclo de gestión es la estrategia, que proporciona una visión clara y un sentido de dirección para el futuro de la empresa. Al establecer qué se debe y no se debe hacer, la estrategia funciona como un faro que guía todas las actividades futuras y la asignación de recursos.
- **Planificación:** Transformar la estrategia en una serie de acciones concretas es el siguiente paso crítico. La planificación implica desglosar la visión estratégica en tareas prácticas y objetivos operacionales que cubran todas las facetas de la organización, desde la investigación y el desarrollo hasta las ventas y las finanzas.

---

<sup>1</sup> La Biblioteca 360 [360 个人图书馆] es una plataforma en línea china que permite a los usuarios crear y gestionar su propia biblioteca personal de artículos, libros y otros documentos. La plataforma proporciona un espacio para que los usuarios recopilen, organicen y compartan contenido digital de interés personal.

- **Presupuesto:** Con la planificación establecida, se asignan recursos a través del presupuesto. Un plan sin un presupuesto adecuado es como un vehículo sin combustible; simplemente no puede avanzar. La distribución efectiva de recursos financieros, humanos y materiales es esencial para llevar a cabo el plan con éxito.
- **Rendimiento:** Finalmente, el rendimiento mide la ejecución del plan y la eficacia del presupuesto. Los resultados obtenidos deben compararse con los objetivos planificados para evaluar la eficiencia y la efectividad de la gestión, y para informar las futuras iteraciones del ciclo estratégico.

*Gráfico 1. Ciclo de Gestión Empresarial*



Fuente: elaboración propia

Este modelo de gestión no solo garantiza que todos los niveles de la empresa trabajen en armonía hacia metas comunes, sino que también establece un marco para la mejora continua. Cada ciclo es una oportunidad para aprender, adaptarse y optimizar, asegurando que la empresa no solo responda a su entorno actual, sino que también moldee proactivamente su futuro.

Para implementar eficazmente este ciclo de gestión cerrado, es importante que las organizaciones dividan y asignen tareas específicas relacionadas con estos cuatro componentes en cada trimestre, tal como se detalla en la tabla 2. Este enfoque trimestral permite a las empresas no solo evaluar y ajustar su estrategia en respuesta a los resultados financieros del año anterior y a las cambiantes condiciones del mercado, sino también garantizar la relevancia y viabilidad de su planificación estratégica a largo plazo (宋洋 [Song Yang], 2023).

Se enfatiza la necesidad de una revisión constante de la estrategia empresarial, no como un logro fijo y permanente, sino como un proceso dinámico que debe adaptarse y cambiar en respuesta a los entornos económicos internacionales, nacionales y de la industria. Este principio destaca la importancia de mantener la estrategia empresarial en un estado de evolución continua para asegurar su alineación con las realidades operativas y estratégicas emergentes (宋洋 [Song Yang], 2023).

*Tabla 2. Tabla de Tareas Temporales del Ciclo Cerrado de Gestión*

GESTIÓN DE RECURSOS		1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre
<b>Estrategia</b>	Evaluar Estrategia	■ ■ ■			
	Formular Estrategia		■ ■ ■		
<b>Planificación</b>	Evaluar Plan			■ ■ ■	
	Formular Plan				■ ■ ■
<b>Presupuesto</b>	Elaborar Presupuesto				■ ■ ■
	Controlar Presupuesto	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■	■ ■ ■
	Cierre Anual	■ ■ ■			
<b>Rendimiento</b>	Bonificaciones por Rendimiento	■ ■ ■			
	Firma de Contrato	■ ■ ■			

Nota. La tabla representa las tareas que deben de realizarse en el ciclo cerrado de gestión de una empresa. Adaptado de *La diferencia entre gerentes administrativos y gerentes de operaciones*, de 'Gestión Presupuestaria ROE: Formación de Ejecutivos Empresariales', por Fu Xiaoping, 2021, Grupo Editorial CITIC.

Como señala 付小平 [Fu Xiaoping] (2021), las empresas deben hacer dos cosas con respecto a la estrategia: en el primer trimestre, necesitan evaluar la estrategia, reevaluar la viabilidad de la planificación estratégica basada en el cierre financiero del año anterior; en el segundo trimestre, necesitan revisar la estrategia en función del entorno económico internacional y nacional y la situación de la industria, asegurando el movimiento rígido de la estrategia de cinco años. Ante la realidad de que los ciclos operativos en diversas industrias están reduciéndose progresivamente, es crucial reconocer que las estrategias formuladas hace tres o cuatro años pueden haber perdido alineación con las condiciones actuales del mercado y

la empresa. Esto subraya la necesidad de que las empresas reevalúen y ajusten sus estrategias anualmente en el segundo trimestre, para asegurar una respuesta ágil y adaptativa a los cambios constantes en el entorno empresarial.

Después de revisar la estrategia, el profesor Fu (2021) argumenta que las empresas deben comenzar a evaluar el plan de trabajo en el tercer trimestre. ¿Por qué es necesario evaluar el plan de trabajo en el tercer trimestre? Porque el plan anual compilado el año anterior, después de medio año de operación, la empresa ya ha visto los resultados. A continuación, la empresa necesita evaluar si el plan necesita ser ajustado desde cuatro dimensiones: el entorno internacional, el entorno nacional, el entorno de la industria y la situación actual de la empresa. Un ejemplo es el impacto de la pandemia de COVID-19, que provocó grandes cambios en la situación internacional y nacional en 2020. Ante los cambios en el mercado, las empresas deben evaluar y revisar su plan de trabajo a tiempo.

En el cuarto trimestre, las empresas deben comenzar a elaborar el plan de trabajo para el próximo año, para asegurar que la estrategia del segundo año se pueda implementar. Para operar bien el sistema presupuestario, las empresas primero deben solidificar el trabajo de estrategia y planificación. Una vez completada la planificación, las empresas pueden comenzar a elaborar el presupuesto. Por lo tanto, la elaboración del presupuesto también debe realizarse en el cuarto trimestre de cada año. Basado en el plan de trabajo para el próximo año, ¿cuánta mano de obra, material y financiamiento necesita la empresa? Esta es una pregunta que debe resolver el sistema presupuestario. Hasta cierto punto, el presupuesto es la digitalización del plan. Generalmente hablando, todo el sistema presupuestario debería dividirse en tres etapas principales: una es elaborar el presupuesto, dos es controlar el presupuesto, y tres es el cierre anual (付小平 [Fu Xiaoping], 2021).

La gestión presupuestaria en cualquier empresa es una actividad continua y esencial que sirve como herramienta para medir el rendimiento operativo de los distintos departamentos. Es más que un mero ejercicio de asignación de fondos; el presupuesto actúa como una escala contra la cual se mide la eficacia de la gestión. Sin un uso efectivo del presupuesto como instrumento de medición, el esfuerzo invertido en su elaboración resulta infructuoso. Por ello, es crucial que las empresas actualicen y supervisen su presupuesto de manera regular: mensualmente, para ajustar las operaciones en curso; trimestralmente, para mantener alineados los objetivos financieros y operativos; y anualmente, para cerrar el ciclo financiero y prepararse para el año siguiente. Cada mes, el departamento de gestión presupuestaria debe presentar un

informe detallado sobre el cumplimiento del presupuesto, lo que permite realizar ajustes oportunos y asegurar que la empresa se mantenga en el camino hacia sus objetivos financieros.

Una vez que el presupuesto está completo, las empresas pueden entrar en el último módulo: rendimiento. Como comenta 付小平 [Fu Xiaoping] (2021), si la empresa no ha elaborado previamente el presupuesto, la evaluación del rendimiento puede resultar ser solo una formalidad debido a la falta de soporte de datos, lo que puede impedir la implementación de la estrategia y, en última instancia, llevar al fracaso empresarial. Generalmente, el rendimiento se divide en dos partes: la primera es la distribución de bonificaciones por rendimiento y la segunda es la firma de un contrato de responsabilidad por la evaluación del rendimiento. La distribución de bonificaciones por rendimiento evalúa los resultados de la ejecución del presupuesto del año y realiza las recompensas y sanciones correspondientes, por lo que, en el primer trimestre de cada año, la empresa debe distribuir las bonificaciones por rendimiento anual a la gerencia basándose en los datos del cierre financiero del año anterior.

Este enfoque de la contabilidad de gestión china resalta la necesidad crítica de una integración cohesiva entre la definición de estrategias, la planificación operativa, la asignación de presupuestos y la evaluación del rendimiento. Al orientar estos componentes hacia un ciclo de gestión cerrado y revisado sistemáticamente, las empresas pueden mejorar significativamente su capacidad para implementar estrategias efectivas, asignar recursos eficientemente y motivar a su personal hacia el logro de objetivos comunes, garantizando así una base sólida para el crecimiento sostenible y la adaptabilidad estratégica en un entorno empresarial en constante cambio.

### **3.3. Gerente vs. Líder Empresarial.**

En el ámbito global de la contabilidad de gestión, la práctica en China comparte muchos fundamentos con sus contrapartes occidentales. Esto demuestra que, a pesar de las diferencias culturales y regulatorias, la esencia de la contabilidad de gestión es universalmente aplicable. Sin embargo, en el entorno empresarial chino, esta disciplina adquiere matices únicos que reflejan tanto la tradición como las estrategias de modernización. Este segmento explora las funciones y propósitos fundamentales de la contabilidad de gestión, con especial atención a la interacción entre los roles de gestión en las empresas chinas. La contabilidad de gestión, centrada en el análisis, evaluación y registro de los datos económicos internos, es esencial para el cálculo de costes y la evaluación de la rentabilidad de varias actividades empresariales.

Gracias a un control detallado y la generación de informes precisos, facilita decisiones informadas que son críticas para la estrategia y operación de la empresa.

En China, la distinción entre gerentes y líderes empresariales subraya una perspectiva bifurcada de la gestión. Los gerentes se concentran en la administración de proyectos o departamentos específicos, con un enfoque en la eficiencia, calidad y seguridad. Su papel es vital para el mantenimiento de los estándares operativos y la satisfacción del cliente. Por otro lado, los líderes empresariales miran más allá de las operaciones diarias para adoptar una visión holística del negocio, priorizando el valor a largo plazo y la sostenibilidad del negocio. 付小平 [Fu Xiaoping] (2021) ilustra esta diferencia diciendo: "*La verdadera distinción se manifiesta en su enfoque; mientras los gerentes se centran en cómo se pueden hacer las cosas correctamente, los líderes empresariales se preguntan qué cosas correctas se deben hacer para asegurar el futuro de la empresa*".

*Tabla 3. Diferencia entre gerentes y líderes empresariales.*

GERENTES	LÍDERES EMPRESARIALES
Enfocado en lo particular	Enfocado en el panorama general
Calidad, Progreso, Seguridad	Rentabilidad, Eficiencia, Apalancamiento
Mejorar la Eficiencia	Mejorar el ROE de la empresa
Gestionar el Presente	Operar hacia el futuro

*Nota.* La tabla representa las diferencias principales entre los gerentes y los gerentes empresariales. Adaptado de *La diferencia entre gerentes administrativos y gerentes de operaciones*, de 'Gestión Presupuestaria ROE: Formación de Ejecutivos Empresariales', por Fu Xiaoping, 2021, Grupo Editorial CITIC.

La transición de un rol gerencial a un liderazgo empresarial destaca la importancia del desarrollo de competencias en dirección estratégica, clave para el éxito en un mercado global competitivo. Por lo tanto, la contabilidad de gestión en China no solo se revela como una herramienta crítica para la gestión financiera eficiente, sino también como un vehículo para el fortalecimiento del liderazgo empresarial. Con un énfasis en la evaluación comprensiva y la planificación orientada al futuro, esta disciplina establece una plataforma sólida para que los gerentes evolucionen hacia líderes empresariales, equipados para navegar los desafíos de un entorno de mercado globalizado.

### **3.4. PYMES y Contabilidad de Gestión en China.**

Muchas pequeñas y medianas empresas (PYMES) pasan por alto el proceso de presupuestación, limitando la contabilidad de gestión a una mera gestión financiera estrecha. De este modo, en la práctica, solo se presta atención a la contabilidad de los registros, ignorando la aplicación de la contabilidad de gestión. Esto impide que la contabilidad de gestión se implemente verdaderamente en el trabajo de gestión, perdiendo así su significado original (朱淼 [Zhu Miao], s.f.). Esta omisión puede resultar en una gestión caótica, con problemas inesperados de flujo de efectivo o de recursos humanos que surgen frecuentemente. Esto obliga al gerente a actuar de manera reactiva, como si estuviera apagando incendios constantemente. La falta de un sistema presupuestario estructurado puede causar una asignación ineficiente de los recursos de la empresa o, en el peor de los casos, exponer a la empresa a riesgos financieros críticos.

En China, la eficacia de la gestión empresarial está vinculada a la calidad del personal, especialmente en el ámbito de la contabilidad de gestión. Sin embargo, en las PYMES del país, la formación y el conocimiento del personal en este área a menudo no alcanzan los estándares deseados. Muchos profesionales carecen de conocimientos especializados en finanzas y contabilidad, así como de experiencia práctica. Esto limita su capacidad para implementar prácticas de gestión científica moderna. Esta brecha en la calidad del personal de contabilidad de gestión resalta un problema común en las PYMES chinas (朱淼 [Zhu Miao], s.f.).

Por otro lado, el envejecimiento del personal contable en algunas empresas es otro desafío. Los contadores con títulos avanzados suelen ser de mayor edad, lo que puede llevar a una resistencia a adoptar nuevos conocimientos y tecnologías. Esto se complica con la dificultad de integrar a jóvenes contables recién contratados en roles importantes debido a su falta de experiencia y niveles de titulación inferiores. Aunque estos jóvenes son rápidos para aprender y adoptar nuevas habilidades, la falta de condiciones adecuadas para asumir responsabilidades importantes limita su contribución potencial al trabajo contable. Estos factores subrayan la necesidad crítica de mejorar la formación y actualización del personal contable en las PYMES chinas para fortalecer su gestión financiera y operativa (朱淼 [Zhu Miao], s.f.).

Es esencial que las PYMES comprendan la importancia de una contabilidad de gestión sólida y bien implementada para enfrentar sus desafíos. La escasez de personal capacitado en contabilidad de gestión se puede solucionar mediante un compromiso serio con la formación y

el desarrollo profesional. Además, es fundamental incentivar la modernización de las prácticas contables y la integración de nuevas tecnologías para mantener la competitividad y la eficiencia operativa. La adopción de programas de capacitación específicos y la inversión en herramientas tecnológicas modernas, como software de contabilidad avanzado y sistemas ERP, pueden facilitar una gestión más efectiva y una toma de decisiones basada en datos. Es crucial implementar políticas que atraigan y retengan a jóvenes talentos en contabilidad, ofreciendo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa (刘发富, 2019).

Estas medidas no solo mejorarán la gestión interna, sino que también prepararán a las PYMES para enfrentar futuros desafíos de manera más efectiva. Esto transformará la contabilidad de un papel reactivo a uno estratégicamente proactivo. Esta transformación puede resultar en una mejor gestión del flujo de efectivo y recursos, reduciendo los riesgos financieros y mejorando la estabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa (刘发富, 2019).

Para las PYMES en China, es crucial implementar eficazmente la contabilidad de gestión para superar los desafíos operativos y financieros que enfrentan. La ausencia de un proceso de presupuestación estructurado y de personal capacitado en contabilidad de gestión puede llevar a una gestión reactiva, poniendo en peligro la estabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa. Es fundamental la capacitación continua, modernizar las prácticas contables y adoptar tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. Adicionalmente, es esencial atraer y retener a jóvenes talentos contables, ofreciendo oportunidades de desarrollo y crecimiento, para revitalizar y fortalecer la función contable. Al adoptar estos enfoques, las PYMES no solo podrán gestionar sus recursos de manera más eficaz, sino también posicionarse para competir en un mercado cada vez más globalizado y desafiante.

#### **4. Caso de Estudio**

Fundada en 2015, la empresa de este estudio se ha consolidado como un actor importante en el mercado mayorista de electrónica de consumo, distinguiéndose por su compromiso con la investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) dentro de su sector. Aunque no se dedica a la producción, su inversión en I+D+I le ha permitido ofrecer productos de vanguardia y soluciones innovadoras a sus clientes. Además, con el auge de ChatGPT, la empresa está apostando sobre todo en el ámbito de la inteligencia artificial (IA), principalmente



en la gestión interna contable y en utilizar este tipo de herramienta para el día a día dentro de la empresa.

La empresa ha expandido su presencia más allá de las fronteras españolas, operando en más de 10 países, principalmente en Europa. Esta expansión internacional no solo demuestra su ambición y capacidad para adaptarse a diferentes mercados, sino que también subraya su éxito en establecer una marca fuerte y confiable en el competitivo campo de la electrónica de consumo. Siendo los propietarios de origen chino, la empresa ha optado por integrar prácticas de contabilidad de gestión propias de China en su operación en España. Esta decisión refleja una fusión de culturas empresariales, donde las metodologías de gestión financiera de China se aplican dentro del marco regulatorio y de negocios europeo. La adopción de estas prácticas no solo demuestra la flexibilidad y la visión global de la gestión, sino que también proporciona un caso fascinante sobre cómo las técnicas de contabilidad de gestión pueden adaptarse y aplicarse en un contexto internacional.

El propósito de este caso de estudio es explorar y analizar cómo la empresa ha implementado prácticas de contabilidad de gestión china en su operación basada en España y cómo estas prácticas han influenciado su estrategia de negocio, operaciones y expansión internacional. Se examinarán los desafíos enfrentados durante la integración de estas prácticas contables y las soluciones adoptadas, así como el impacto de esta integración en el rendimiento y crecimiento de la empresa.

La empresa cuenta con tres accionistas clave, cada uno especializado en un área crítica de la operación. Uno de ellos, basado permanentemente en Guangzhou, asume un papel fundamental en el manejo de todas las cuestiones técnicas en China. Este accionista se encarga del I+D+i de la compañía, supervisando la calidad y eficiencia de toda la cadena de suministro, desde la fase de producción hasta la distribución en Europa. Su rol es vital para mantener la integridad y el alto estándar de los productos que la empresa ofrece en el mercado internacional.

El segundo accionista principal desempeña un papel crucial en la estructura relacional de la empresa, enfocándose en fortalecer el guanxi con líderes y empresas de diversos sectores. Utiliza su habilidad y conocimiento cultural para establecer y mantener relaciones duraderas con varios accionistas de empresas de industrias complementarias. Mediante estas conexiones estratégicas, ha logrado crear una red de apoyo mutuo que beneficia a la empresa enormemente. Estas alianzas se han convertido en una base sólida para la colaboración y el soporte continuo, creando un entorno donde todos se protegen y promueven mutuamente, extendiendo su impacto

más allá de las transacciones comerciales para forjar amistades duraderas. Este enfoque no solo ha mejorado la posición de la empresa en el mercado, sino que también ha establecido un modelo de interacción empresarial que va más allá de lo convencional, fortaleciendo su influencia y alcance a nivel global.

El tercer miembro del comité de la empresa, quien actúa como líder empresarial, enfatiza la relevancia de la contabilidad de gestión para la estrategia corporativa. Su enfoque trasciende la gestión operativa diaria, centrándose en la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo del negocio. Este líder ha sido clave para integrar las prácticas de contabilidad de gestión chinas dentro del ámbito empresarial español, demostrando una notable combinación de adaptabilidad y visión global.

Es importante destacar que el líder no solo ha promovido estas prácticas, sino que también se ha asegurado de que el controller de la empresa sea capaz de integrar estas prácticas de contabilidad de gestión chinas bajo regulación europea. Esto evidencia un enfoque proactivo para desarrollar habilidades internas, garantizando que la adopción de estos sistemas se internalice profundamente en la estructura organizacional y no se aplique de manera superficial. Este enfoque asegura que la contabilidad de gestión no solo sirva como una herramienta eficiente de gestión financiera, sino también como un medio esencial para el desarrollo de liderazgo estratégico, vital para prosperar en un entorno de mercado global competitivo.

Este tercer accionista está liderando a la empresa hacia un firme compromiso con la innovación tecnológica, centrando sus esfuerzos particularmente en el aprovechamiento de ChatGPT y otras avanzadas herramientas de inteligencia artificial (IA). Reconociendo las ventajas competitivas que estas tecnologías pueden ofrecer, ha creado un grupo en WeChat dedicado a explorar y compartir conocimientos sobre cómo maximizar el uso de la IA. En este grupo, los miembros se centran en compartir *insights*, optimizar el uso de herramientas basadas en IA, debatir diferentes tipos de *prompts* a utilizar, y descubrir las mejores prácticas para sacar el máximo provecho de estas tecnologías. Esta iniciativa no solo refleja un compromiso con la mejora continua y la innovación, sino también un enfoque proactivo para mantener a la empresa a la vanguardia en la aplicación de nuevas tecnologías para mejorar sus operaciones y estrategias de negocio.

Bajo la dirección del líder empresarial, cada año la compañía comienza evaluando el plan anual del año anterior. Luego se procede a redactar la estrategia, planificación, presupuesto y rendimiento del ciclo cerrado de gestión de recursos. Este nuevo plan anual se

elabora durante un retiro empresarial de una semana, que involucra a todos los empleados clave, excepto aquellos con funciones puramente operativas, como el empaquetado de pedidos en el almacén. Este retiro no solo es una ocasión para revisar y planificar, sino también para fortalecer las relaciones entre los empleados, discutiendo los logros y metas futuras de la empresa.

#### **4.1. ¿Hay alguna diferencia con una empresa occidental?**

En este estudio, es importante destacar que la contabilidad de gestión de la empresa analizada está organizada por regiones, centrándonos en las operaciones de España y Portugal. Este enfoque regional no es único de esta empresa, refleja una práctica común en muchas corporaciones occidentales. Sus sistemas de contabilidad están diseñados para adaptarse a las dinámicas económicas y regulatorias locales de cada mercado en que operan. Esta adaptación regional permite una gestión más precisa y eficaz, alineando las operaciones contables con las condiciones específicas y los requerimientos legales de cada región.

La contabilidad de gestión de la empresa se divide en tres secciones principales: costes de ventas, costes de administración y costes financieros. Esta clasificación es coherente con las prácticas comunes en las empresas occidentales, facilitando las comparaciones y análisis interculturales. A continuación, se detallará cada una de estas categorías para proporcionar una comprensión más profunda de cómo se asignan y gestionan los costes dentro de la empresa.

##### **Costes de Ventas: Desglose Detallado**

- **Amortización de Activos:** Incluye la amortización de vehículos utilizados por los empleados tanto para desplazamientos laborales como para actividades de promoción de ventas.
- **Comisiones de Empleados:** Se contemplan las comisiones otorgadas a los empleados por la venta de productos, reflejando directamente el incentivo por su rendimiento en ventas.
- **Logística y Transporte de Productos:** Este coste abarca los gastos asociados con el transporte de contenedores de productos, incluyendo los pagos por el servicio de transporte y los productos en sí. Además, se calcula el descuento recibido por retrasos en la entrega por parte de la empresa transportista.

- **Muestras Promocionales:** Se incluyen los gastos de las muestras que los promotores de ventas ofrecen gratuitamente a los clientes para fomentar relaciones comerciales y establecer un buen guanxi.
- **Retrasos en Puertos:** Contabiliza los costes adicionales ocasionados por demoras en los puertos, afectando el flujo normal de la cadena de suministro.
- **Salarios y Costes Laborales:** Incorpora los sueldos de los empleados involucrados en las operaciones de venta, así como los costes relacionados con seguros y cargas tributarias asociadas a estos empleados.

### **Costes de Administración: Desglose Detallado**

- **Amortización de Equipos Tecnológicos:** Incluye la amortización de los ordenadores utilizados en las operaciones diarias, esencial para el mantenimiento de la infraestructura tecnológica de la empresa.
- **Gastos de Impresión:** Cubre todos los costes relacionados con impresoras, incluyendo tinta y papel, vitales para el funcionamiento de las oficinas.
- **Gastos de Comidas y Hospedaje:** Este ítem considera los gastos de comida diaria para empleados y también incluye las comidas o cenas con clientes, que son parte fundamental de la construcción de relaciones comerciales.
- **Incentivos y Bonificaciones:** Se refiere a los bonus otorgados a empleados destacados y pagos a servicios profesionales como los de notarios, que son cruciales para la gestión y la legalidad de las operaciones.
- **Publicidad:** Incluye todos los gastos asociados con actividades promocionales y campañas de marketing para fortalecer la imagen de la empresa y atraer nuevos clientes.
- **Atención a Clientes en Visitas:** Contempla los gastos incurridos al entretener a clientes que visitan España, lo que puede incluir alojamiento, transporte local y actividades culturales, reflejando la hospitalidad y el buen hacer de la empresa.
- **Impuestos de Empleados:** Abarca el pago de impuestos correspondientes a los empleados, asegurando el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la compañía.
- **Telecomunicaciones:** Cubre los costes por servicios de telecomunicaciones, incluyendo las tarifas de móvil, esenciales para la comunicación continua y efectiva dentro de la empresa y con sus clientes.

## **Costes Financieros: Desglose Detallado**

- **Pago de Comisiones de Cuenta:** Incluye los costes asociados con el mantenimiento y operación de las cuentas bancarias de la empresa.
- **Pago de Comisiones por Cheques:** Cubre las comisiones generadas por la emisión y procesamiento de cheques, tanto para operaciones cotidianas como para transacciones específicas.
- **Pago de Comisiones por Transferencias a Proveedores:** Refleja los costes asociados con las transferencias bancarias realizadas para el pago a proveedores, una actividad crítica en la gestión de la cadena de suministro.
- **Pago de Costos de Certificados Electrónicos Bancarios:** Abarca los costes por la obtención y renovación de certificados electrónicos necesarios para operaciones bancarias seguras.
- **Pago de Intereses sobre Préstamos:** Contempla los intereses devengados sobre los préstamos bancarios, un aspecto fundamental del financiamiento empresarial.
- **Pago de Comisiones por Cheques sin Fondos:** Incluye las comisiones incurridas por cheques emitidos que han sido rechazados por falta de fondos, afectando a diferentes clientes.
- **Comisiones Bancarias Generales:** Engloba diversas comisiones impuestas por los bancos por servicios financieros que no están cubiertos en las categorías anteriores.

La contabilidad de gestión de la empresa estudiada se materializa a través de una estructuración detallada de costes, distribuida en tres categorías diferentes. Cada categoría capta distintos aspectos del gasto empresarial y refleja un enfoque analítico y estratégico para el control de costes y la planificación operativa.

## **Comparación con la Contabilidad de Gestión Occidental:**

En términos de estructura y enfoque, la contabilidad de gestión de esta empresa no es significativamente diferente de las prácticas comunes en Occidente. En ambos sistemas, la contabilidad de gestión se centra en la clasificación precisa de los costes para maximizar la eficiencia operativa y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

1. **Costes de Ventas:** Incluyen elementos como amortización de activos y comisiones de empleados, que son comunes en cualquier sistema de contabilidad de gestión, sea en

Oriente o en Occidente. Esta categorización ayuda a las empresas a entender mejor el impacto directo de estos costes sobre el margen de ganancia de los productos.

2. **Costes de Administración:** Cubren gastos generales como salarios, bonificaciones, y gastos de operación, una práctica estándar globalmente para asegurar que todos los costes operativos estén debidamente contabilizados y gestionados.
3. **Costes Financieros:** Incluyen pagos por intereses de préstamos, comisiones bancarias, y otros gastos relacionados con la gestión financiera de la empresa. Al igual que en Occidente, estos costes se detallan para gestionar mejor las finanzas y planificar futuras necesidades de capital.

### **Diferencias:**

Aunque la estructura general de la contabilidad de gestión se mantiene consistente, existen diferencias notables en la priorización de ciertos tipos de costes en el sistema chino. En particular, esta empresa asigna una proporción significativa de sus costes a mantener motivados y leales a sus promotores de ventas mediante un plan de comisiones generoso. Además, se destina un considerable porcentaje del presupuesto a la hospitalidad para potenciales clientes, reflejando un enfoque cultural en la construcción y mantenimiento de relaciones comerciales duraderas.

### **Similitudes:**

La similitud en las prácticas de contabilidad de gestión a nivel mundial se debe a que están fundamentadas en principios universales como la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad. La globalización y la estandarización internacional en normas contables han contribuido a la homogeneización de estas prácticas, asegurando que las empresas, independientemente de su ubicación geográfica, adhieran a un marco común que promueve la consistencia y la comparabilidad en la gestión financiera.

## **5. Resultados y Conclusiones**

A partir del análisis realizado en el apartado anterior, es evidente que, aunque la mecánica básica del cálculo y registro de costos sigue principios universales, existen notables diferencias culturales que influyen en la contabilidad. En el contexto chino, por ejemplo, se pone un énfasis especial en fortalecer las relaciones tanto internas, entre la empresa y sus empleados, como externas, entre la empresa y sus clientes o clientes potenciales. Este enfoque

refleja una perspectiva de negocio donde el guanxi es central, afectando la asignación de recursos y la gestión de costos de una manera que puede diferir significativamente de las prácticas occidentales.

Además, la empresa en estudio ha mantenido un equipo clave de empleados durante más de 7 años ya, lo que subraya la efectividad de su enfoque en la gestión de recursos humanos y retención de talento. Este aspecto es crucial, ya que, en el sistema de contabilidad de gestión china de esta empresa, se observa una asunción de costes administrativos amplia, directamente relacionada con el bienestar del empleado. Por ejemplo, costes como la amortización del método de transporte, comidas y generosas bonificaciones por ventas se contabilizan como gastos administrativos. Esto no solo fortalece la lealtad y motivación del personal, sino que también se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa de fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Estas diferencias destacan cómo los aspectos culturales pueden influir en la implementación de prácticas contables y en la estrategia empresarial general. Mientras que en occidente la contabilidad puede ser más directa y enfocada en la eficiencia y el retorno financiero, en China, la inversión en relaciones y bienestar del empleado muestra un enfoque integral que busca equilibrar la eficiencia con la armonía social y la satisfacción laboral. Este estudio evidencia la necesidad de adaptar las prácticas de contabilidad de gestión no solo a las normativas financieras, sino también a las expectativas culturales y sociales del entorno en el que opera la empresa.

## 6. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

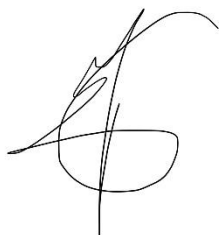
Por la presente, yo, Zhe Chen Chen, estudiante de Administración y Dirección de Empresa y Relaciones Internacionales de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN CHINA LLEVADA A OCCIDENTE", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 3 de junio de 2024

Firma:





## 7. Referencias Bibliográficas

Abril-Flores, J. F., Barrera-Erreyes, H. M., & Estévez Bonilla, A. E. (2018). *Dialnet-*

*LaContabilidadDeGestion-7148215*. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7148215>

北京国家会计学院 & ACCA(2014). *中国企业管理会计实践调研报告* [Prácticas de

contabilidad de gestión empresarial en China]. Recuperado de

<https://cn.accaglobal.com/content/dam/acca/news/files/36.%20中国企业管理会计实>

[践%20调研报告\\_5%20mins.pdf](https://cn.accaglobal.com/content/dam/acca/news/files/36.%20中国企业管理会计实)

China Briefing. (s.f.). *China's Accounting Standards*. Recuperado de [https://www.china-](https://www.china-briefing.com/doing-business-guide/china/accounting-and-operations/accounting-standards)

[briefing.com/doing-business-guide/china/accounting-and-operations/accounting-](https://www.china-briefing.com/doing-business-guide/china/accounting-and-operations/accounting-standards)

[standards](https://www.china-briefing.com/doing-business-guide/china/accounting-and-operations/accounting-standards)

付小平 [Fu Xiaoping]. (s.f.). En Baidu Baike. Recuperado 16 de marzo de 2024, de

<https://baike.baidu.com/item/付小平/3213902>

付小平 [Fu Xiaoping]. (2021). *ROE 预算管理：培养经营干部* [Gestión Presupuestaria

ROE: Formación de Ejecutivos Empresariales]. 中信出版集团 [Grupo Editorial CITIC].

Gan Heting. (2015). *Understanding China's Accounting Practice: Chinese GAAP vs. China's*

*Tax System*. Recuperado de [https://www.china-briefing.com/news/understanding-chinas-](https://www.china-briefing.com/news/understanding-chinas-current-accounting-practice-chinese-gaap-vs-chinas-tax-system/)

[current-accounting-practice-chinese-gaap-vs-chinas-tax-system/](https://www.china-briefing.com/news/understanding-chinas-current-accounting-practice-chinese-gaap-vs-chinas-tax-system/)

公务员期刊网 [Portal de Revistas de Funcionarios Públicos]. (2023a) *会计工作建议精选*

[Selección de recomendaciones para trabajos de contabilidad]. Recuperado de

<https://www.21ks.net/haowen/85704.html>

公务员期刊网 [Portal de Revistas de Funcionarios Públicos]. (2023b). *管理会计的挑战和策略* [Desafíos y estrategias en la contabilidad de gestión]. Recuperado de

<https://www.21ks.net/lunwen/glkj/115679.html>

Hawksford. (2020). *Chinese accounting standards vs. international financial reporting standards: What are the main differences?* Recuperado de

<https://www.hawksford.com/insights-and-guides/china-business-guides/chinese-accounting-standards-vs-ifrs>

HSBC. (2023). *A Guide to China's Business Culture and Etiquette*. Recuperado de

<https://www.businessgo.hsbc.com/en/article/a-guide-to-chinas-business-culture-and-etiquette>

Hu Weining. (2017). *China's Accounting Standards: Chinese GAAP vs. US GAAP and IFRS*.

Recuperado de <https://www.china-briefing.com/news/china-gaap-vs-u-s-gaap-and-ifrs/>

International Monetary Fund (2024). *IMF DataMapper Datasets for China, People's*

*Republic of*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/datamapper/profile/CHN>

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost : the rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.

LehmanBrown. (s.f.). *Western and China's accounting standards*. Recuperado de

<https://www.lehmanbrown.com/faq/what-is-the-difference-between-western-and-chinas-accounting-standards/>

刘发富. (2019). *中小企业经济管理工作中的管理会计的应用探究* [Investigación sobre la

aplicación de la contabilidad de gestión en la gestión económica de las pequeñas y

medianas empresas]. 黔东南民族职业技术学院 [Instituto de Tecnología Profesional de las Nacionalidades de Qiandongnan] Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/332729570\\_zhongxiaoquejijingjiguanligongzuo\\_zhongdeguanlihuijideyingyongtanjiu](https://www.researchgate.net/publication/332729570_zhongxiaoquejijingjiguanligongzuo_zhongdeguanlihuijideyingyongtanjiu)

Meigs, R., Haka S., Williams J., & Bettner M. (2000). CONTABILIDAD: La base para decisiones gerenciales (11ª Edición ed.). McGraw – Hill.

Moore (2020). The Chinese Accounting Standards: A Comparison Between Chinese GAAP and IFRS. Recuperado de <https://www.swisscham.org/shanghai/wp-content/uploads/sites/3/2021/02/Chinese-GAAP-and-IFRS-Factsheet.pdf>

Santander (2024). *China: Business practices*. Recuperado de <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/china/business-practices>

Soler, M. (2018). *Introduction to management accounting: Basic concepts*

宋洋 [Song, Yang]. (2023). 如何做好项目预算管理？预算上接战略，下接绩效，如何形成战略-计划-预算-绩效的闭环？ [Cómo realizar una buena gestión del presupuesto del proyecto? Conectando el presupuesto con la estrategia arriba y el rendimiento abajo, ¿cómo formar un ciclo cerrado de estrategia-plan-presupuesto-rendimiento?].

Tsang Cheng-Yun. (2016). *The Chinese financial system vs. the western financial system: Differences and similarities*. Recuperado de <https://www.cibel.unsw.edu.au/news/chinese-financial-system-vs-western-financial-system-differences-and-similarities>

Yang, H., Chung, J. K. H., Chen, Y., & Li, Y. (2018). *The cost calculation method of construction 3D printing aligned with internet of things*. EURASIP Journal on Wireless Communications and Networking, 2018. [https://jwcn-  
urasipjournals.springeropen.com/articles/10.1186/s13638-020-01760-8](https://jwcn-urasipjournals.springeropen.com/articles/10.1186/s13638-020-01760-8)

朱淼 [Zhu Miao]. (s.f.). *管理会计在我国中小企业中应用的问题及对策分析* [Análisis de problemas y estrategias en la aplicación de la contabilidad de gestión en las pequeñas y medianas empresas de nuestro país]. 厦门大学经济学院 [Facultad de Economía de la Universidad de Xiamen]. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/323959066.pdf>