



**Análisis del cuadro de mando integral en la gestión contable en las PyMEs del sector
de servicios de la zona 3 del Ecuador.**

Tercero Salazar, Jessica Maribel y Toaquiza Cuchiye, Luzmila Margarita

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

Trabajo de Integración Curricular, previo a la obtención de título de Licenciado en
Contabilidad y Auditoría

Ing. Illapa Sánchez, Luis Patricio

24 de agosto del 2023

Latacunga

Copyleaks

Plagiarism report

Tesis_Tercero_Toquiza.docx..

Scan details

Scan time:
August 22th, 2023 at 12:50 UTC

Total Pages:
69

Total Words:
17030

Plagiarism Detection



Types of plagiarism	Words
Identical	2.4% 407
Minor Changes	1.5% 251
Paraphrased	5.9% 1001
Omitted Words	0% 0

AI Content Detection



Text coverage

- AI text
- Human text

Plagiarism Results: (67)

["Balanced Scorecard" ¿Qué es? ¿Cómo se lee? ¿Por ...](https://www.forexduck.com/es/199956/) 1.3%

<https://www.forexduck.com/es/199956/>

Saltar al contenido Menú Menú "Balanced Scorecard" ¿Qué es? ¿Cómo se lee? ¿Por qué es important...

[▷ Tipos de contabilidad de una empresa | Actualiza...](https://dostramites.club/empresa/tipos-de-contabilidad-de-u...) 0.9%

<https://dostramites.club/empresa/tipos-de-contabilidad-de-u...>

Saltar al contenido DOSTRAMITES.CLUB Menú Proyecto Certificados Subvencion Liquidaciones Organizacion Procesos Requisitos Sobre m...

[leydecompanias.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/u...) 0.9%

<https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/u...>

LEY DE COMPAÑÍAS Codificación 0 Registro Oficial 312 de 05-nov.-1999 Última modificación: 10-dic.-2020 Estado: Reformado NOTA GENERAL: En...

Latacunga, 22 de Agosto del 2023

Ing. Illapa Sánchez, Luis Patricio

Director



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

Certificación

Certifico que el trabajo de integración curricular: "Análisis del cuadro de mando integral en la gestión contable de las PyMEs del sector de servicio de la zona 3 del Ecuador" fue realizado por las señoritas Tercero Salazar, Jéssica Maribel y Toaquiza Cuchiye, Luzmila Margarita, el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizada en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Latacunga, 24 de agosto 2023

Ing. Illapa Sánchez, Luis Patricio

C. C: 0502615875



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

Responsabilidad de Autoría

Yo/nosotros, Tercero Salazar, Jéssica Maribel y Toaquiza Cuchiye, Luzmila Margarita, N° 0503769846 y N° 0503450074, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de integración curricular: **Análisis del cuadro de mando integral en la gestión contable de las PyMEs del sector de servicio de la zona 3 del Ecuador** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Latacunga, 24 de agosto 2023

.....
Tercero Salazar, Jéssica Maribel
C.C.: 0503769846

.....
Toaquiza Cuchiye, Luzmila Margarita
C.C.: 0503450074



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

Autorización de Publicación

Yo Tercero Salazar, Jéssica Maribel y Toaquiza Cuchiye, Luzmila Margarita, N° 0503769846 y N° 0503450074, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de integración curricular: **Análisis del cuadro de mando integral en la gestión contable de las PyMEs del sector de servicio de la zona 3 del Ecuador** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra responsabilidad.

Latacunga, 24 de agosto 2023

.....
Tercero Salazar, Jéssica Maribel
C.C.: 0503769846

.....
Toaquiza Cuchiye, Luzmila Margarita
C.C.: 0503450074

Dedicatoria

Dedico el presente proyecto de investigación especialmente a Dios, quien con su bendición e infinito amor me ha permitido lograr conseguir uno de mis objetivos, por darme la fuerza necesaria para no rendirme a pesar de tantas dificultades que se fueron presentando. Cada esfuerzo, cada sacrificio y cada momento de superación me han llevado a este momento y sé que esto no es solo el final de un camino, sino el comienzo de nuevas oportunidades.

Por medio de este trabajo puedo plasmar la satisfacción de poder cumplir uno de mis sueños y dedicarles a quienes han sido mi apoyo, mi pilar, quienes no me dejaron caer a pesar de mis equivocaciones siempre han estado presentes, mis padres José Tercero y Eva Salazar quienes me dieron la vida, a quienes amo con mi corazón, quienes me han enseñado a levantarme ante una derrota, y sobre todo me han enseñado a sonreír a la vida.

A mi esposo Darwin Ramírez, una de las personas más importantes, que, con su entusiasmo, inteligencia y fortaleza, me ha sabido aconsejar y apoyar en cada decisión de mi vida, el cual es mi amigo incondicional, que supo entenderme en cada etapa de esta hermosa experiencia.

A mi hijo Darwin Andrés una personita especial, quien me levanto cada día y me motivo superarme, quien con cada ocurrencia me saca una sonrisa y sus abrazos me han sabido dar fuerzas en los momentos más difíciles, el cual me motiva ser mejor.

Así mismo, dedico este proyecto a mi familia y amigos que directa o indirectamente estuvieron presente y creyeron en mí en este largo camino.

Este logro es por y para ustedes.

Jessica M. Tercero S.

Dedicatoria

A mis padres, José y Ester, pilares fundamentales de mi vida, quienes desde mis primeros pasos me enseñaron el valor de la perseverancia, la integridad y el amor incondicional en especial a Pedrito López, Silvia Ortiz, Silvia Chuquitarco y Patricio quien me guio por toda esta carrera universitaria. Cada sacrificio que hicieron, cada noche en vela, cada palabra de aliento, ha sido la fuerza motriz detrás de cada página de esta tesis. A ellos, les debo no solo este logro, sino cada pequeña y gran victoria en mi vida. Su amor ha sido el refugio en los días tormentosos y la celebración en los días soleados.

A mis hermanos, Blanca, Belén, Paty, testigos de cada etapa de mi vida, desde las risas más sonoras hasta las lágrimas más silenciosas. Con ustedes, he aprendido el verdadero significado de la familia: un lazo inquebrantable que va más allá de la sangre, un apoyo constante en cada desafío y un amor que no conoce límites ni condiciones.

A mis profesores y mentores, que, con su sabiduría y paciencia, no solo me brindaron herramientas académicas, sino también lecciones vitales que llevaré conmigo mucho más allá de estas páginas. Cada uno de ustedes ha dejado una huella en mi corazón y en mi mente, moldeando no solo al profesional que soy hoy, sino también a la persona que he llegado a ser.

A mis amigos Jessica, Geomayra, Celeste, Johanna, Sofia, Marisol, Alexandra, Valeria, David, compañeros de viaje inesperados que se convirtieron en una parte esencial de mi vida. Con ustedes, he compartido momentos que quedarán grabados en mi memoria: desde las largas noches de estudio y café, hasta las celebraciones más efusivas. Su amistad ha sido un faro en este viaje, iluminando los caminos más oscuros y mostrándome siempre la dirección correcta.

A cada persona que, de alguna manera, tocó mi vida durante estos años de estudio. Desde aquellos que ofrecieron críticas constructivas, hasta quienes me brindaron palabras de aliento en los momentos más inesperados. Cada interacción, cada consejo, cada gesto, ha sido un ladrillo en la construcción de este sueño.

Y, por último, a la vida misma y al amor de mi vida el Señor Salchicha por presentarme con desafíos que, aunque en su momento parecían insuperables, me enseñaron la resiliencia, la determinación y la pasión necesarias para alcanzar mis metas. Esta tesis es un testimonio de cada batalla ganada, de cada obstáculo superado y de cada lección aprendida.

Luzmila M. Toaquiza C.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por estar conmigo a lo largo de toda mi vida, por ayudarme y levantarme en aquellos momentos en los que quise botar la toalla, por recordarme quién soy y hacer de mí una persona con metas y sueños por cumplir.

A mi familia, especialmente a mis padres José y Eva, esposo Darwin, hijo Darwin Andrés, hermanos Edison, Miguel y en especial Darío quien me brindo su apoyo con mi hijo en los momentos más difíciles cuando recién emprendía este viaje. A mi cuñada Lisbeth quien compartimos muchos momentos de nuestras vidas y me supo dar palabras de aliento, la cual ha sido una segunda madre para mi hijo y se ha convertido en la hermana que Dios nunca me dio. A mi amiga Karina mi confidente, quien juntas luchamos y sabemos los sacrificios la una de la otra y demás familia que han sido pilar fundamental en mi vida quiero darles las gracias por su apoyo constante e incondicional nada de esto sería posible de no ser por ustedes y las ganas inmensas de verme triunfar en la vida.

A cada una de mis amigas en especial a mi compañera de tesis, gracias por ser parte de mi vida y por hacer que estos años universitarios sean memorables y significativos, nuestras risas interminables y a la amistad que siempre llevaré conmigo. Aunque el camino nos lleve en diferentes direcciones después de la universidad, quiero que sepan que nuestra amistad siempre tendrá un lugar especial en mi corazón.

Mi gratitud y reconocimiento especial a mi primo y mentor Ing. Enrique Cañar por su tiempo y apoyo sincero e incondicional quien me ha guiado para lograr culminar mi proyecto con éxito.

Jessica M. Tercero S.

Agradecimiento

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento Dios y a todos aquellos que contribuyeron de manera invaluable en la realización de esta tesis. A mi familia, por su constante apoyo, paciencia y aliento a lo largo de este desafiante camino.

A mis amigos y seres queridos, por sus palabras de aliento y momentos de distracción que mantuvieron mi ánimo en alto. A mi asesor, por su orientación experta, paciencia y dedicación al guiarme a través de las complejidades de la investigación.

A mis compañeros y colaboradores, por las inspiradoras. discusiones y el intercambio de ideas que enriquecieron este trabajo. Y finalmente, a todas las fuentes de conocimiento, desde libros hasta artículos y recursos en línea, que me brindaron la información necesaria para llevar a cabo este estudio. Cada uno de ustedes ha dejado una huella indeleble en este logro, y por eso les estoy profundamente agradecida.

Luzmila M. Toaquiza C.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Carátula	1
Reporte de verificación de contenidoortificación.....	2
Certificación	3
Responsabilidad de Autoría.....	4
Autorización de Publicación	5
Dedicatoria	6
Dedicatoria	7
Agradecimiento.....	9
Agradecimiento.....	10
Índice de contenido	11
Índice de figuras	15
Índice de tablas	16
Resumen.....	18
Abstract	19
Capítulo I: Problema de investigación.....	20
Antecedentes	20
Planteamiento del Problema	22
Macro Contextualización	22
Micro Contextualización	28
Árbol de problemas.....	31
Formulación del problema.....	32
Justificación e importancia	32
Objetivo	33
Objetivo general	33
Objetivos específicos	33

Hipótesis.....	34
Operacionalización de las variables	36
Operacionalización de la variable dependiente	36
Supra ordenación de variables	39
Capítulo II: Marco teórico	40
Contabilidad	40
Proceso contable	40
Análisis de los procesos	43
Gestión contable	44
Sistematización contable.....	45
Estados financieros	46
Cuadro de mando integral (BSC)	51
Perspectivas organizacionales	52
Perspectiva financiera	53
Perspectiva clientes.....	54
Perspectiva procesos internos	55
Perspectiva innovación y crecimiento.....	55
Elementos básicos del Cuadro de mando integral (BSC)	56
Indicadores de Gestión (KPI's).....	56
Objetivos estratégicos	56
Metas y objetivos	56
Iniciativas y acciones estratégicas	57
Alineación a la visión empresarial	57
Rentabilidad	58
Base legal	59

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PyMes	59
Ley de Compañías.....	59
Capítulo III: Metodología de la Investigación	61
Enfoque de la investigación	61
Diseño de la investigación	61
Alcance de la investigación.....	62
Tipología de la investigación	62
Población y muestra	63
Fuentes de información.....	64
Técnicas de recolección de información.....	65
Capítulo IV Resultados de la investigación.....	66
Análisis e interpretación de la encuesta	66
Verificación de hipótesis	86
Capítulo V: Propuesta.....	89
Título de la propuesta	89
Institución Ejecutora.....	89
Beneficiarios	89
Antecedentes	89
Equipo técnico responsable.....	89
Justificación de la propuesta	89
Objetivo general	90
Objetivos específicos	90
Fundamentación de la Propuesta	90
Fase I: Desarrollo de objetivos estratégicos.....	90
Fase II: Establecimiento de indicadores.....	93
Crecimiento y aprendizaje	96

Fase III- Diseño del cuadro de mando integral.....	100
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones	104
Conclusiones	104
Recomendaciones	105
Bibliografía	106
Anexo.....	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>El BSC es ampliamente utilizado en norte, centro y sur américa</i>	24
Figura 3 <i>Árbol de problemas</i>	31
Figura 4 <i>Variable dependiente e independiente</i>	35
Figura 5 <i>Supra ordinación de variables</i>	39
Figura 6 <i>Flujograma de gestión contable para empresas del sector servicios</i>	41
Figura 7 <i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	52
Figura 8 <i>Provincia</i>	66
Figura 9 <i>Sector</i>	67
Figura 10 <i>Conoce qué es el Cuadro de Mando Integral (BSC)</i>	68
Figura 11 <i>Cuenta con un Cuadro de Mando Integral (BSC)</i>	69
Figura 12 <i>Uso del Cuadro de Mando Integral (BSC) en la Gestión Contable</i>	70
Figura 13 <i>La aplicación del Cuadro de Mando Integral (BSC) incide en la G.C</i>	71
Figura 14 <i>Se establecen planes y estrategias económicas / financieras</i>	72
Figura 15 <i>Estrategias financieras permiten mejorar el flujo de efectivo</i>	73
Figura 16 <i>Resultados económicos obtenidos por los servicios que ofrece</i>	74
Figura 17 <i>La empresa conserva clientes a largo plazo</i>	75
Figura 18 <i>La identificación de los procesos claves es</i>	77
Figura 19 <i>Los procesos y procedimientos contribuyen a la eficiencia operativa</i>	78
Figura 20 <i>Cumple con los procesos internos</i>	79
Figura 21 <i>Los KPI permiten evaluar los procesos internos</i>	80
Figura 22 <i>Utilizan los KPI</i>	81
Figura 23 <i>Se puede mejorar los KPI</i>	82
Figura 24 <i>Sistemas de información</i>	83
Figura 25 <i>Procesos de las operaciones</i>	84
Figura 26 <i>Implementación del Cuadro de Mando Integral (BSC)</i>	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>PyMEs en Latinoamérica</i>	23
Tabla 2 Clasificación de las empresas en el Ecuador	26
Tabla 3 Número de empresas del Ecuador (2021)	26
Tabla 4 Número de empresas del sector servicios de la zona 3 (2021)	28
Tabla 5 Número de PyMEs sector servicios-CIIU H, I, J, K, y L de la zona 3 (2021).....	30
Tabla 6 PyMEs sector servicios-CIIU H, I, J, K, y L de la zona 3 (2021)	30
Tabla 7 <i>Operacionalización de la variable dependiente</i>	36
Tabla 8 Operacionalización de la variable Independiente	37
Tabla 9 <i>Clasificación de los Estados Financieros</i>	47
Tabla 10 <i>Objetivos del análisis financiero</i>	48
Tabla 11 <i>Indicadores de rentabilidad</i>	58
Tabla 12 Población	63
Tabla 13 Muestra.....	64
Tabla 14 <i>Preguntas de la encuesta</i>	65
Tabla 15 Provincia.....	66
Tabla 16 Sector	67
Tabla 17 Conoce qué es el Cuadro de Mando Integral (BSC)	68
Tabla 18 Cuenta con un Cuadro de Mando Integral (BSC)	69
Tabla 19 Uso del Cuadro de Mando Integral (BSC) en la Gestión Contable	70
Tabla 20 La aplicación del Cuadro de Mando Integral (BSC) incide en la G.C.....	71
Tabla 21 Se establecen planes y estrategias económicas / financieras.....	72
Tabla 22 Estrategias financieras permiten mejorar el flujo de efectivo.....	73
Tabla 23 Resultados económicos obtenidos por los servicios que ofrece.....	74
Tabla 24 La empresa conserva clientes a largo plazo	75
Tabla 25 La identificación de los procesos claves es.....	76
Tabla 26 Los procesos y procedimientos contribuyen a la eficiencia operativa.....	77

Tabla 27 Cumple con los procesos internos	78
Tabla 28 Los KPI permiten evaluar los procesos internos	79
Tabla 29 Utilizan los KPI.....	80
Tabla 30 Se puede mejorar los KPI	81
Tabla 31 Sistemas de información.....	83
Tabla 32 Procesos de las operaciones	84
Tabla 33 Implementación del Cuadro de Mando Integral (BSC)	85
Tabla 34 <i>Tabla Chi-Crítico</i>	87
Tabla 35 <i>Frecuencias observadas y esperadas</i>	87
Tabla 36 <i>Prueba del chi-cuadrado</i>	88
Tabla 37 <i>Matriz de objetivos estratégicos y clasificación</i>	91
Tabla 38 <i>Mapa estratégico</i>	92
Tabla 39 <i>Matriz de objetivos e indicadores de gestión</i>	93
Tabla 40 <i>Indicadores de las perspectivas</i>	96
Tabla 41 <i>Cuadro de Mando Integral (BSC) para las PyMEs del sector de servicios</i>	100

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar el cuadro de mando integral (BSC) dentro de la gestión contable en las PyMEs del sector de servicios de la zona 3 del Ecuador. La metodología aplicada se basó en el enfoque mixto para generar mejores resultados e información cuantificable que se utilizó para probar la hipótesis y respaldar los hallazgos con base en fundamentos teóricos. El diseño fue no experimental, dado que, recopila y analiza la información referente al BSC y la gestión contable sin manipular las variables. El alcance es de tipo descriptivo y exploratorio, de tipología transversal. Se recopiló información de fuentes primarias a través de la aplicación de encuesta basada en un cuestionario con 15 preguntas con dos opciones de respuesta, 2 preguntas bajo la escala de Likert y 2 para recoger información general. Los resultados muestran que la mayoría de encuestados conocen sobre el BSC; sin embargo, sólo una menor parte (30 empresas) utilizan esta herramienta, quienes consideran que su uso es bueno y muy bueno. Por otro lado, un gran número de personas opinan que el uso de esta herramienta sí influye en la gestión contable de las empresas. Se diseñó el BSC, estableciendo tres objetivos estratégicos para las perspectivas aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes; mientras que para la perspectiva financiera se definió 2 objetivos estratégicos, los cuales se establecieron contemplando las necesidades identificadas en cada una de ellas. El diseño final contiene objetivos estratégicos, indicadores y su fórmula, la línea base, metas, el resultado actual del indicador, la unidad de medida, los niveles (óptimo, aceptable y deficiente), y la frecuencia de su evaluación.

Palabras claves: cuadro de mando integral, gestión contable, objetivos estratégicos, perspectivas financieras.

Abstract

The present investigation was carried out with the objective of analyzing the Balanced Scorecard (BSC) within accounting management in SMEs in the service sector of zone 3 of Ecuador. The applied methodology was based on the mixed approach to generate better results and quantifiable information that was used to test the hypothesis and support the findings based on theoretical foundations. The design was non-experimental, since it collects and analyzes the information regarding the BSC and accounting management without manipulating the variables. The scope is descriptive and exploratory, of transversal typology. Information from primary sources was collected through the survey application based on a questionnaire with 15 questions with two response options, 2 questions under the Likert scale and 2 to collect general information. The results show that the majority of respondents know about the BSC; however, only a smaller part (30 companies) use this tool, who consider that its use is good and very good. On the other hand, a large number of people believe that the use of this tool does influence the accounting management of companies. The BSC was designed, establishing three strategic objectives for the perspectives of learning and growth, internal processes and clients; while for the financial perspective, 2 strategic objectives were defined, which were established contemplating the needs identified in each of them. The final design contains strategic objectives, indicators and their formula, the baseline, goals, the current result of the indicator, the unit of measurement, the levels (optimal, acceptable and deficient), and the frequency of its evaluation.

Keywords: balanced scorecard, accounting management, strategic objectives, perspectives financial.

Capítulo I

Problema de investigación

Antecedentes

El Cuadro de Mando Integral (BSC) fue introducido en el ámbito empresarial como herramienta de control de gestión en el año 1992 por Kaplan y Norton (Lorences y Ávila, 2018), “surgió porque los modelos operativos tradicionales se basan básicamente en estimaciones contables y no tienen en cuenta el impacto de los activos intangibles en las operaciones de la empresa ”(Gutiérrez, 2019, p. 6).

La aplicación de un BSC, con una adecuada capacidad de planificación, puede ser utilizada por empresas de cualquier tamaño; dado que, su eficiencia no estriba del tamaño de la organización, razón por lo cual, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) pueden aprovechar sus beneficios, ya que es una valiosa herramienta de gestión que facilita la toma decisiones, debido a que enmarca un conjunto de medidas que proceden de las estrategias empresariales, convirtiéndose en instrumentos que los directivos utilizan para comunicarse con los clientes internos y externos, con el propósito de alcanzar la misión y objetivos empresariales (Gregoret, 2019).

El BSC, se caracteriza por su elemento innovador vinculado con la visión estratégica a partir de cuatro perspectivas, se basa en “un sistema de indicadores que permite evaluar el rendimiento en distintas áreas clave, como la financiera, el cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento” (Bastidas y Feliu, 2019, p. 27).

Bajo este contexto, esta herramienta no solo enmarca la gestión financiera, sino también otros factores como la satisfacción del cliente interno y externo, la eficiencia y mejora continua en los procesos internos; así como, el desarrollo de los empleados; por tanto, el sistema de indicadores del mismo, está diseñado para reflejar estos aspectos y garantizar una evaluación completa y ecuánime del desempeño de la organización (Párraga et al., 2021).

Echeverría (2020) enfatiza en que el BSC, facilita el análisis financiero y la adopción de decisiones para delimitar un punto para pronosticar de mejor forma el futuro de la

empresa. Por su parte, Gregor (2019) atañe que, además, permite tomar acciones correctivas ante desvíos y/o cambios en forma instantánea e inmediata de la realidad con lo que fue planeado.

Profundizando en el tema de esta investigación, este engloba a las empresas PyMEs del sector de servicios, el cual constituye un sector económicamente activo que integra actividades relacionadas con todo tipo de servicios o bienes intangibles encaminados a atender los requerimientos de la población. Considerando la gran importancia que dicho sector tiene para el desarrollo de la economía del Ecuador, es esencial que se incorpore herramientas de gestión, como el BSC, ya que es útil para medir la eficiencia en los procesos internos, la satisfacción del cliente y el rendimiento financiero. Así también, puede ser utilizado para evaluar la capacidad de innovación que tiene una empresa, así como su capacidad de adaptación a los cambios del mercado.

Para implementar un BSC en una PyMEs del sector servicios, es importante definir los objetivos y metas de la empresa claramente, identificar los indicadores para cada una de las áreas relevantes y establecer un sistema de seguimiento y evaluación periódica. Es fundamental que el sistema de indicadores sea sencillo, claro y fácil de comprender para todos los colaboradores de la empresa.

Guerrero (2018) asegura que las PyMEs en Ecuador afrontan varios desafíos, tanto externos como internos; como el escaso acceso a financiamiento, el alto nivel de competencia de empresas extranjeras, la falta de capacitación y la burocracia gubernamental. Sin embargo, el gobierno ecuatoriano ha incorporado varias políticas y programas para promover el desarrollo de las PyMEs, como la simplificación de trámites y la creación de líneas de crédito y programas de capacitación. Por su parte, Solís y Robalino (2019) indica que entre los aspectos internos vinculados a que exista una deficiente gestión interna en las PyMEs emana del paradigma del manejo de los propietarios, que excusados en la falta de tiempo, no dedican suficiente espacio para planificar, realizar estudios del entorno interno y externo, identificar deficiencia en los procesos, evaluar su desempeño, entre otros.

De allí emerge la necesidad de promover en las PyMEs, la implementación de herramientas metodológicas que les permitan alcanzar una mejor gestión interna, evaluar su desempeño, identificar riesgos y falencias, tomar decisiones acertadas, mejorar su rentabilidad y posicionarse en el mercado. En este contexto, una herramienta que cubre dichos requerimientos para las PyMEs en Ecuador, es el BSC, ya que implica identificar los objetivos estratégicos, definir indicadores clave de rendimiento relevantes para esos objetivos y establecer metas para cada indicador. Además, se desarrollan planes de acción para lograr las metas y realizar un seguimiento continuo del desempeño empresarial (Silva et al., 2018).

En este sentido, el uso del BSC en las PyMEs del Ecuador puede ayudar a mejorar la eficiencia operativa, la rentabilidad, la calidad en el servicio y la plena satisfacción del cliente, entre otros aspectos importantes del negocio. Sin embargo, para una implementación exitosa, es fundamental contar con el compromiso y la participación activa de la alta dirección y del personal de la empresa; así como, contar con los recursos requeridos para efectuar la implementación y el seguimiento del sistema de gestión empresarial.

Planteamiento del Problema

Macro Contextualización

En Latinoamérica, las PyMEs generan más del 67% del empleo formal, lo que hace que su presencia y sostenibilidad sea de gran importancia socioeconómica en todos los países de esta región. No obstante, este sector contribuye con tan sólo a una cuarta parte del Producto Interno Bruto (PIB), reflejando un bajo nivel productivo (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA], 2022).

Tabla 1*PyMEs en Latinoamérica*

País	PyMEs
Argentina	15.146
Bolivia	8.250
Chile	28.844
Colombia	20.976
Costa Rica	7.436
Ecuador	13.693
El Salvador	5.830
Guatemala	14.965
Honduras	42.343
México	18.523
Nicaragua	3.746
Panamá	2.828
Paraguay	13314
Perú	2.853
Rep. Dominicana	6.319
Uruguay	4.178
Venezuela	363

Nota. Datos estadísticos. Tomado de (SELA, 2022)

Las PyMEs en Latinoamérica conforman un conjunto bastante heterogéneo, pues varía desde las empresas de autoempleo informal hasta las organizaciones innovadoras con eficiencia y capacidad de exportación elevada. Con la diligencia de políticas coherentes y coordinadas, las PyMEs constituyen agentes del cambio estructural mediante su contribución en el desarrollo de la productividad (Naciones Unidas, 2022).

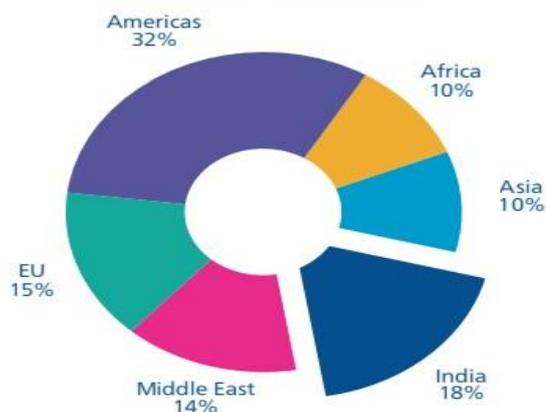
En los últimos años, el mundo empresarial se ha vuelto muy competitivo en todo aspecto, siempre buscando su sostenibilidad en el mercado para obtener mayores márgenes de rentabilidad reduciendo costos, mejorando sus procesos a través de una planificación estratégica de quienes la administran por ello optaron por emplear herramientas, metodologías y de control basados en objetivos que den como resultado ser competitivas en el mercado (Morales, 2020).

La aplicación del BSC en Latinoamérica ha demostrado ser una herramienta efectiva para mejorar la eficiencia operativa, la rentabilidad, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, entre otros aspectos importantes del negocio; además, se ha demostrado que es especialmente útil para empresas en crecimiento y para aquellas que enfrentan desafíos en su entorno empresarial; sin embargo, su aplicación no está exenta de desafíos. Algunos de los desafíos comunes incluyen la falta de compromiso de la alta dirección, la falta de recursos para llevar a cabo la implementación y el seguimiento del sistema de gestión empresarial, y la resistencia al cambio por parte del personal de la empresa. Razón por lo cual, su principal objetivo de la puesta en marcha de esta herramienta es la de motivar a la gerencia a fijar estrategias que se alineen a las metas regionales (Roncacio, 2018).

La empresa 2GC Active Management durante su investigación dentro de las organizaciones, arrojó como resultado 42 países en el que se habían implementado el BSC, así mismo, el 74% fueron empresas privadas y el 26% entidades públicas.

Figura 1

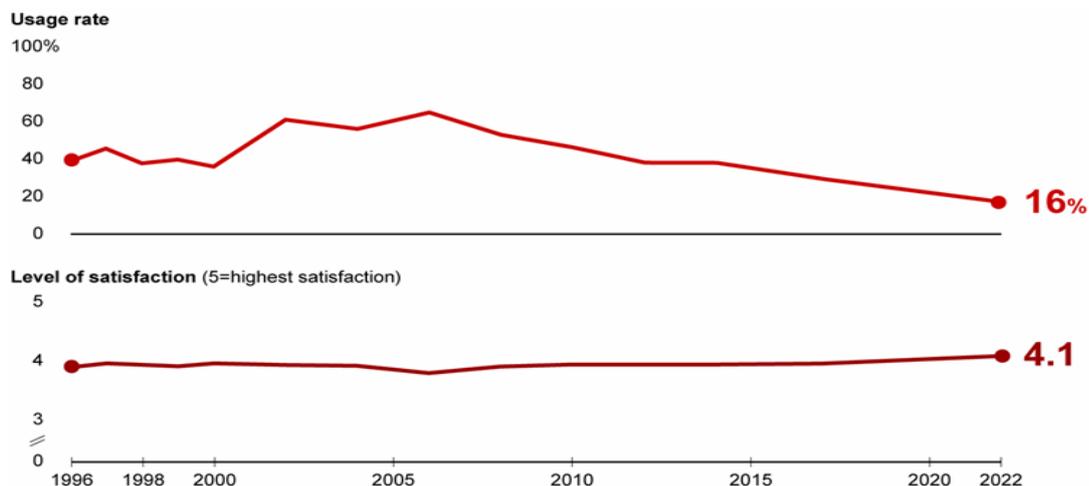
El BSC es ampliamente utilizado en norte, centro y sur américa



Nota. La gráfica muestra el uso que se ha dado del Balanced Scorecard históricamente dentro de los países de Norte, Centro y Sur América (Roncacio, 2018)

Figura 2

BSC uso y satisfacción en América



Nota. La figura muestra el uso del BSC históricamente, muestra sus momentos de popularidad, evidencia un alto nivel de satisfacción de los usuarios (Balanced Scorecard - Management Tools, Bain & Company, 2023)

Se ha recopilado un informe, en el cual se reporta que más de la mitad de las empresas suelen utilizar métodos de automatización para controlar de forma eficiente la metodología del BSC, siendo una metodología que resuelve desventajas que se pueden presentar en las implementaciones de estos métodos, así pues, se convirtió en una herramienta útil que ha permitido gestionar mediante una plataforma.

En resumen, la aplicación del BSC es una estrategia valiosa para mejorar el desempeño empresarial y lograr que la empresa alcance sus objetivos estratégicos. No obstante, es fundamental contar con el compromiso y la participación activa de la alta dirección y del personal de la empresa; así como, contar con los recursos requeridos para efectuar la implementación y el seguimiento del sistema de gestión empresarial.

Meso Contextualización

En el Ecuador, el tamaño de las empresas está determinada por su orden jurídico (sociedades) o no jurídico (personas naturales), contempla el nivel de ventas, capital, número de trabajadores y su volumen de activos (Tabla 2).

Tabla 2

Clasificación de las empresas en el Ecuador

Clasificación de las empresas	Ventas anuales	Personal ocupado
Micro empresa	Menor o igual a 100.000	1 a 9
Pequeña empresa	De 100.001 a 1'000.000	10 a 49
Mediana empresa "A"	De 1'000.001 a 2'000.000	50 a 99
Mediana empresa "B"	De 2'000.001 a 5'000.000	100 a 199
Grande	De 5'000.001 en adelante	200 en adelante

Nota. Tomado del Directorio de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (DEE INEC, 2022)

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), existe una gran brecha en estas empresas, enmarcada por la baja contribución a la producción entre las unidades productivas de diferentes tamaños. Lo cual concuerda con los datos e información presentados por el INEC (2022), ya que las PyMEs apenas obtuvieron el 16,86% de las ventas totales (tabla 2).

Tabla 3

Número de empresas del Ecuador (2021)

Tamaño de empresa	Nro. Empresas	% Total	Ventas Totales	% Total
Microempresa	797.687	93,86%	\$ 842.626.862	0,54%
Pequeña empresa	37.784	4,45%	\$ 9.014.840.713	5,75%
Mediana empresa "A"	5.981	0,70%	\$ 6.151.622.505	3,93%
Mediana empresa "B"	4.145	0,49%	\$ 11.254.078.156	7,18%
Grande empresa	4.234	0,50%	\$129.460.415.024	82,60%
Total	849.831	100,00%	\$156.723.583.260	100,00%

Nota. Tomado del INEC (2022)

Profundizando en el tema, al hablar del cuadro de mando integral en Ecuador partiendo de una perspectiva holística de gestión administrativa y financiera, se puede decir que estimula la competitividad y productividad de los diferentes tipos de empresas, que alineado a una gestión con responsabilidad social contribuye al desarrollo sostenible de los grupos de interés que tienen relación con la operatividad de las organizaciones.

Sin embargo, a pesar de las múltiples ventajas que ofrece esta herramienta, en Ecuador su aplicación aún es muy limitada, tomando en cuenta la poca importancia que los empresarios dan a los controles internos (humanos, económicos y materiales), lo cual afecta de manera directa a los resultados de la gestión y la rentabilidad de la empresa, viéndose reflejada en los estados financieros (Benavides y Vásconez, 2021).

Es importante tener en cuenta que existen diferencias en el uso y adopción del BSC en cada sector empresarial, según Morales (2020), es poco utilizado en el sector empresarial en el Ecuador, principalmente debido a que muchos empresarios desconocen la importancia y el impacto que esta herramienta generaría a nivel macro en todas las actividades desarrolladas en las distintas áreas de la organización.

Puesto que, existen diversos estudios que sustentan que:

El cuadro de mando integral es una herramienta de clase mundial, que más allá de proporcionar un control absoluto sobre las perspectivas de la empresa en cuestión este proporciona información basada en indicadores de gestión alienados y balanceados de tal manera que provea los lineamientos a seguir para lograr los objetivos deseados(Carla et al., 2020, p. 74)

Por su parte, en la investigación realizada por Guerrón (2019) el BSC ha mostrado ser una herramienta efectiva tanto en grandes empresas como en PyMEs; dado que, permite alinear su estrategia con sus objetivos, mejorar su rendimiento y medir su progreso de manera clara y concisa. Por lo cual, antes de elaborar el BSC se debe definir la misión y visión empresarial; puesto que, se requiere saber quiénes son y quienes quieren ser en un futuro (Carvajal et al., 2020).

Hay que destacar que su elaboración dará paso a mejorar la comunicación interna y la toma adecuada de decisiones, ya que proporciona una completa y clara visión de la estrategia y los objetivos organizacionales. Además, puede ayudar a las PyMEs a mejorar su gestión financiera, ya que proporciona información precisa sobre el rendimiento financiero de la empresa y permite la toma de decisiones basadas en datos para mejorar su rendimiento y medir su productividad de manera clara y concisa.

Micro Contextualización

La zona 3 del Ecuador, engloba varias de las provincias más importantes de la región de la sierra, como Pastaza, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo. Cuenta con una importante actividad económica, especialmente en el sector de servicios turísticos. En la tabla 4 se presenta la cantidad de empresas que pertenecen al sector de servicios que integran la zona 3. Cabe mencionar que, al igual que las demás provincias del Ecuador, la mayoría son microempresas, representando apenas el 3,96% las PyMEs:

Tabla 4

Número de empresas del sector servicios de la zona 3 (2021)

Tamaño de empresa	Cotopaxi	Chimborazo	Pastaza	Tungurahua	Total	%
Microempresa	9.539	10.440	2.827	15.667	38.473	95,82%
Pequeña empresa	361	355	90	501	1.307	3,26%
Mediana empresa "A"	52	53	13	67	185	0,46%
Mediana empresa "B"	23	30	5	40	98	0,24%
Grande empresa	19	25	10	33	87	0,22%
Total	849.831	10.903	2.945	16.308	40.150	100,00%

Nota. Tomado del DEE del INEC (2022)

En esta región, el BSC es utilizado en varias empresas como una herramienta para la gestión empresarial para mejorar el rendimiento y la productividad.

Oyaque et al. (2020) señala que las PyMEs en el Ecuador han crecido de forma considerable, sin embargo, por diversidad de causas desaparecen de la misma manera,

principalmente debido a la ausencia de una estructura organizacional formal y de adecuadas herramientas para su gestión; por lo cual, esta metodología aporta al crecimiento de este tipo de empresas. En la región de la sierra, se han implementado proyectos para aplicar el BSC en empresas de diferentes sectores especialmente en el de servicios, en estas empresas, se ha logrado mejorar el rendimiento, la productividad y la eficiencia gracias a su implementación.

Por consiguiente, la zona 3 del Ecuador frente a las PyMEs del sector servicios ha evolucionado en los últimos años, gracias al crecimiento económico de la región y al incremento de la demanda de servicios por parte de la población.

Bajo este concepto, Santamaría et al. (2019) aseveran que uno de los sectores más representativos, es el turístico que aporta significativamente en el desarrollo de las PyMEs del sector servicios en la zona 3, debido a la riqueza natural y cultural que posee la región, que atrae a muchos turistas cada año.

Además, la evolución de la tecnología ha permitido a las PyMEs de servicios de la zona 3 del Ecuador mejorar su eficiencia y productividad, ofreciendo servicios en línea y utilizando metodologías de gestión organizacional como el BSC.

Así pues, las PyMEs del sector servicios en la zona 3 del Ecuador han evolucionado gracias al crecimiento económico, al incremento de la demanda de servicios y al desarrollo de nuevas estrategias de marketing y herramientas como el BSC, siendo uno de los puntos clave para el proceso de evolución, y se espera que dicho sector continúe creciendo en la región en los siguientes años.

Bajo esta premisa, en esta investigación se evalúa a 5 tipos de empresas prestadoras de servicios en función del CIU, las cuales, según el Directorio de Empresas y Establecimientos del INEC (2022) suman un total de 464 PyMEs ubicadas en la zona 3 del Ecuador; siendo la mayoría de transporte y almacenamiento, seguidas de aquellas que efectúan actividades financieras y de seguros; en tercer lugar, se ubican aquellas empresas dedicadas a actividades de alojamiento y de servicio de comidas (tabla 5).

Tabla 5

Número de PyMEs sector servicios-CIIU H, I, J, K, y L de la zona 3 (2021)

		Tungurahua	Pastaza	Chimborazo	Cotopaxi	Total
H Transporte y almacenamiento.	y	52	8	35	105	200
I Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.		40	3	16	12	71
J Información y comunicación.		23	2	7	7	39
K Actividades financieras y de seguros.		64	1	25	31	121
L Actividades inmobiliarias.		20	2	6	5	33
Total		199	16	89	160	464

Nota. Tomado del Directorio de Empresas y Establecimientos del INEC (2022)

Ahora bien, considerando que la finalidad de esta investigación es analizar el BSC y su influencia en la gestión contable en las PyMEs del sector de servicios de la zona 3 del Ecuador, se optó por estudiar aquellas empresas bajo la supervisión de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), cuyo catastro indica que se encuentran activas 286 PyMEs ubicadas en la zona 3 del Ecuador:

Tabla 6

PyMEs sector servicios-CIIU H, I, J, K, y L de la zona 3 (2021)

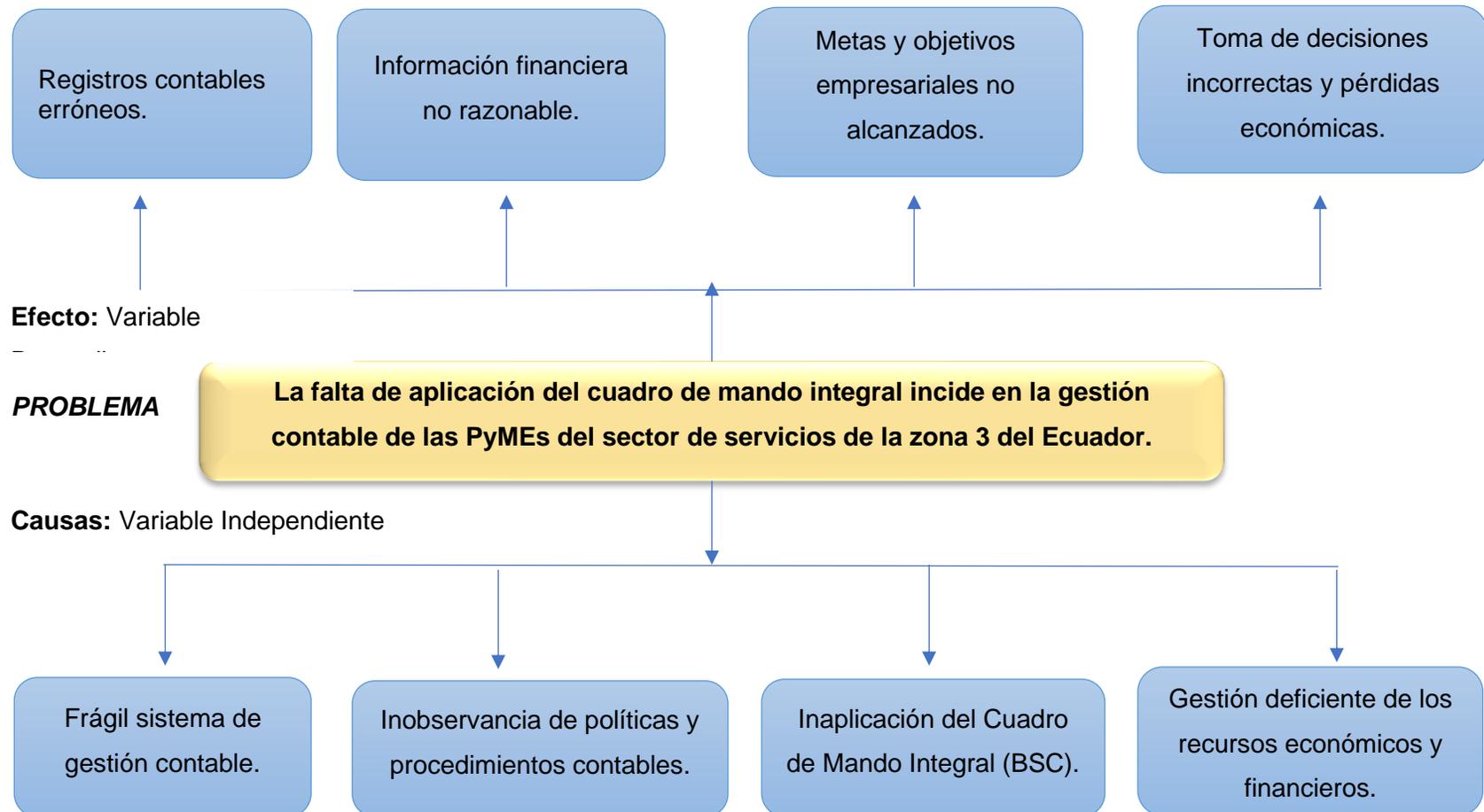
Clasificación según CIIU	Total	%
H Transporte y almacenamiento.	201	70,28%
I Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	24	8,39%
J Información y comunicación.	34	11,89%
K Actividades financieras y de seguros.	14	4,90%
L Actividades inmobiliarias.	13	4,55%
Total	286	100,00%

Nota. Tomado del catastro de la SCVS (2022)

Árbol de problemas

Figura 2

Árbol de problemas



Análisis crítico

Acorde a los antecedentes citados y el análisis preliminar del tema, se ha identificado que el problema de las PyMEs de servicios es la falta de aplicación del BSC, lo cual influye en la gestión contable de cada una de ellas, esto debido a que poseen un frágil sistema de gestión lo que provoca registros contables erróneos. Así también, existe inobservancia de políticas y procedimientos contables, lo cual hace que la información financiera no sea razonable; además, según Elizalde (2019) las empresas podrían tener dificultades con los entes de control.

Por otra parte, en las PyMEs de servicios de la zona 3 no se aplica el BSC, lo cual influye en el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales; además, existe una gestión deficiente de los recursos económicos y financieros, lo cual repercute en la toma de decisiones, provocando que estas sean incorrectas, pues desde el punto de vista de Torres (2019) no cuentan con información contable sólida que apoye las mismas.

Formulación del problema

¿Cómo incide la aplicación del BSC en la gestión contable de las PyMEs del sector servicios de la zona 3 del Ecuador?

Justificación e importancia

El BSC es una metodología de gestión empresarial que genera grandes beneficios para todo tipo de empresa, pues en base a sus cuatro perspectivas permite evaluar y valorar el desenvolvimiento de la empresa en distintas áreas clave, convirtiéndose en un apoyo para una toma de decisiones adecuada y la ejecución de una gestión más eficiente (Chiglione, 2021), permite “la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre diferentes indicadores de la organización” (Arteaga y Esquivel, 2022, p. 161).

De este modo, el BSC es una valiosa herramienta de gestión contable, ya que no sólo vincula la perspectiva financiera, sino que también contempla los procesos internos, la formación y crecimiento; así como, los clientes.

Bajo esta percepción, el desarrollo e incorporación de un BSC en las PyMEs de servicios de la zona 3 del Ecuador, permitirá a la gerencia de estas empresas conocer su situación actual, facilitará la adopción de decisiones y la implantación de acciones estratégicas para mejorar su gestión económica – financiera. Para lo cual, es fundamental partir de un diagnóstico referente a la gestión contable de las compañías en estudio, con el propósito de identificar sus fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenaza, con la finalidad de definir objetivos claros, identificar indicadores clave y establecer un sistema de seguimiento y evaluación periódica que se integre adecuadamente al BSC.

Este proyecto se justifica de forma práctica, pues las autoras aplican los conocimientos académicos adquiridos durante los ciclos de su formación profesional, aportando con el diseño de una valiosa herramienta metodológica que ofrece ventajas que permiten una gestión más efectiva y una mejora en el rendimiento y la competitividad de las PyMEs de servicios de la zona 3 del Ecuador, esto mediante la definición de objetivos claros y estratégicos, la mejora en la adopción de decisiones, la alineación organizacional y la promoción del aprendizaje y la mejora continua.

Objetivo

Objetivo general

Analizar el cuadro de mando integral (BSC) dentro de la gestión contable en las PyMEs del sector de servicios de la zona 3 del Ecuador.

Objetivos específicos

- Revisar diferentes bases de datos y repositorios bibliográficos en la búsqueda de fuentes científicas que respalden las variables de estudio.
- Clasificar las fuentes de consulta por artículos científicos, libros, tesis; que ayuden en la conceptualización de cada uno de los términos utilizados en el estudio, para una mejor y más fácil comprensión de los componentes a desarrollar.
- Interpretar los datos recolectados, para comprobar la hipótesis mediante el factor chi cuadrado de Pearson.

- Diseñar un BSC como propuesta, para las PyMEs del sector servicio de la zona 3 del Ecuador.

Metas

- Investigar en las diferentes fuentes de datos secundarios las pequeñas y medianas empresas que se encuentran en el sector servicio.
- Revisar artículos científicos que tengan similitud acerca del trabajo investigativo en las PyMEs y la aplicación del BSC en la gestión contable y la incidencia en la productividad.
- Indagar en las diferentes plataformas científicas los conceptos acordes a la temática para el desarrollo del marco teórico.
- Construir la terminología adecuada de la temática con el fin de un mejor entendimiento de la investigación realizada.
- Tabular los datos recolectados en el software SPSS V22.0 de las empresas encuestadas.
- Graficar e interpretar los resultados de los datos tabulados para un mejor entendimiento de la investigación y comprobación de hipótesis a través del método chi cuadrado de Pearson.
- Realizar una definición estratégica incluyendo los objetivos a largo, medio y corto plazo, estableciendo los sistemas de medición y los KPI's.
- Generar el formato BSC enfocado a la necesidad de la gestión contable.

Hipótesis

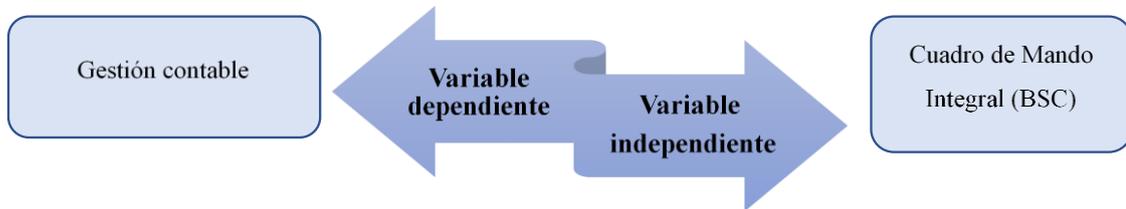
Hipótesis alternativa (H1): La aplicación del Cuadro de Mando Integral (BSC) incide en la gestión contable de las PyMEs del sector servicios.

Hipótesis nula (H0): La aplicación del Cuadro de Mando Integral (BSC) no incide en la gestión contable de las PyMEs del sector servicios.

Variables de investigación

Figura 3

Variable dependiente e independiente



Operacionalización de las variables

Operacionalización de la variable dependiente

Gestión contable

Tabla 7

Operacionalización de la variable dependiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>La gestión contable</p> <p>Es un proceso integrado por una serie de etapas o fases en las cuales se distingue la sistematización, valuación, procedimiento, evaluación e información económica – financiera (Elizalde, 2019).</p>	Sistematización contable	Eficacia para registrar las operaciones	¿En la empresa se establecen planes y estrategias económicas / financieras?	<p>Aplicación de Encuestas a las PyMEs del sector servicios de la zona 3 del Ecuador.</p> <p>Instrumento: Encuesta</p>
	Procesos contables	Secuencia para procesar las operaciones	¿Los procesos y procedimientos contribuyen a la eficiencia operativa de la empresa?	
	Estados financieros	KPI financieros	¿Los KPI (Indicadores de Gestión) establecidos en la empresa permiten evaluar los procesos internos?	

Tabla 8*Operacionalización de la variable Independiente*

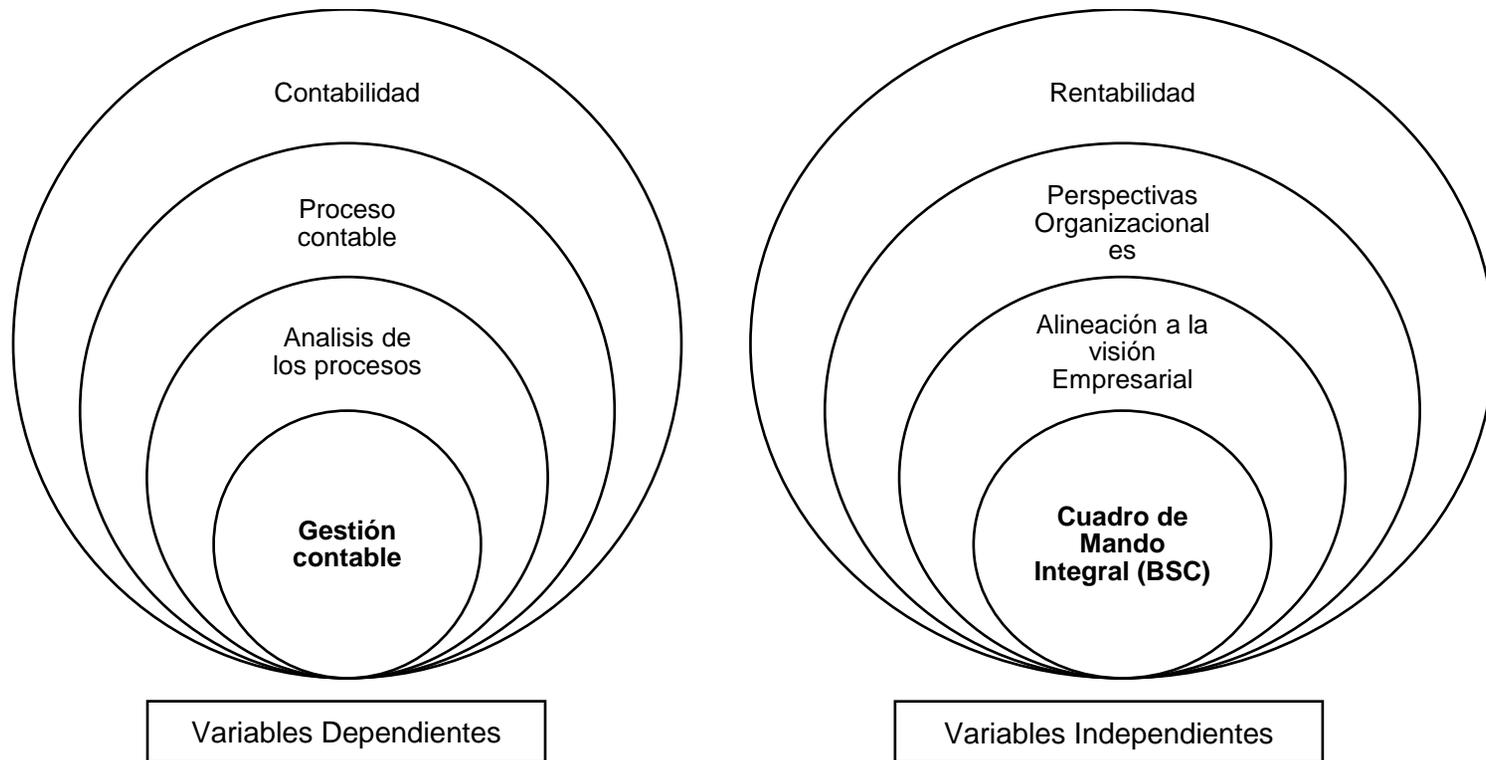
Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Cuadro de mando integral (BSC)	Perspectiva financiera	Rendimiento sobre la productividad	¿Los procesos y procedimientos contribuyen a la eficiencia operativa de la empresa?	
Es una metodología de cálculo de indicadores que permite desplegar la estrategia general de la empresa, a nivel de toda la estructura organizacional, valorando cuantitativa y cualitativamente los resultados obtenidos, brinda valiosa información para la toma de decisiones (Arteaga y Esquivel, 2022)	Perspectiva clientes	Escala de satisfacción del cliente	¿Cómo calificaría los resultados económicos obtenidos por los servicios que ofrece la empresa para cumplir con sus objetivos?	Aplicación de Encuestas a las PYMES del sector servicios de la zona 3 del Ecuador. Instrumento: Cuestionario
		Conservación de clientes a largo plazo	¿La empresa conserva clientes a largo plazo mediante el cumplimiento de sus necesidades y requerimientos?	
	Perspectiva procesos internos	Números de procesos internos	¿Se utilizan los KPI (Indicadores de Gestión) financieros, para la toma de decisiones?	

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
		Tiempo de respuesta	¿Cumple con los procesos internos requeridos en cada área?	
	Perspectiva innovación y crecimiento	Porcentaje de cumplimiento de objetivos empresariales	¿Considera que se puede mejorar los KPI (Indicadores de Gestión) financieros?	
		Disponibilidad de los sistemas de información	¿La empresa trabaja con sistemas de información para la toma de decisiones?	

Supra ordenación de variables

Figura 4

Supra ordenación de variables



Capítulo II

Marco teórico

Contabilidad

La contabilidad consiste en un conjunto de procesos y técnicas utilizados para registrar, clasificar, resumir e interpretar la información económica-financiera de una empresa (Rendón, 2022). Constituye un sistema de naturaleza económica de control, cuyo propósito es regular el proceso contable de la información económica - financiera, derivada de la actividad económica ejecutada por una empresa (Pacheco y Sánchez, 2020).

Su objetivo principal es proporcionar una visión clara y exacta del entorno financiero y el desenvolvimiento económico de la empresa en un período determinado. Pues hay que considerar que, la contabilidad genera informes financieros, como el balance general, que muestra los activos, pasivos y el patrimonio neto de la empresa en un momento específico. Esto permite conocer el valor total de los recursos y las obligaciones de la entidad (Verano, 2022).

En este contexto, la contabilidad financiera es esencial para mantener un registro preciso y ordenado de las operaciones económicas de una empresa, suministrar información veraz para la toma de decisiones, permite cumplir con las obligaciones fiscales y legales, evaluar la rentabilidad y solvencia, y fomentar la transparencia y la confianza. La contabilidad financiera constituye una herramienta clave para la gestión financiera y el éxito sostenible de cualquier empresa u organización (Zapata, 2021).

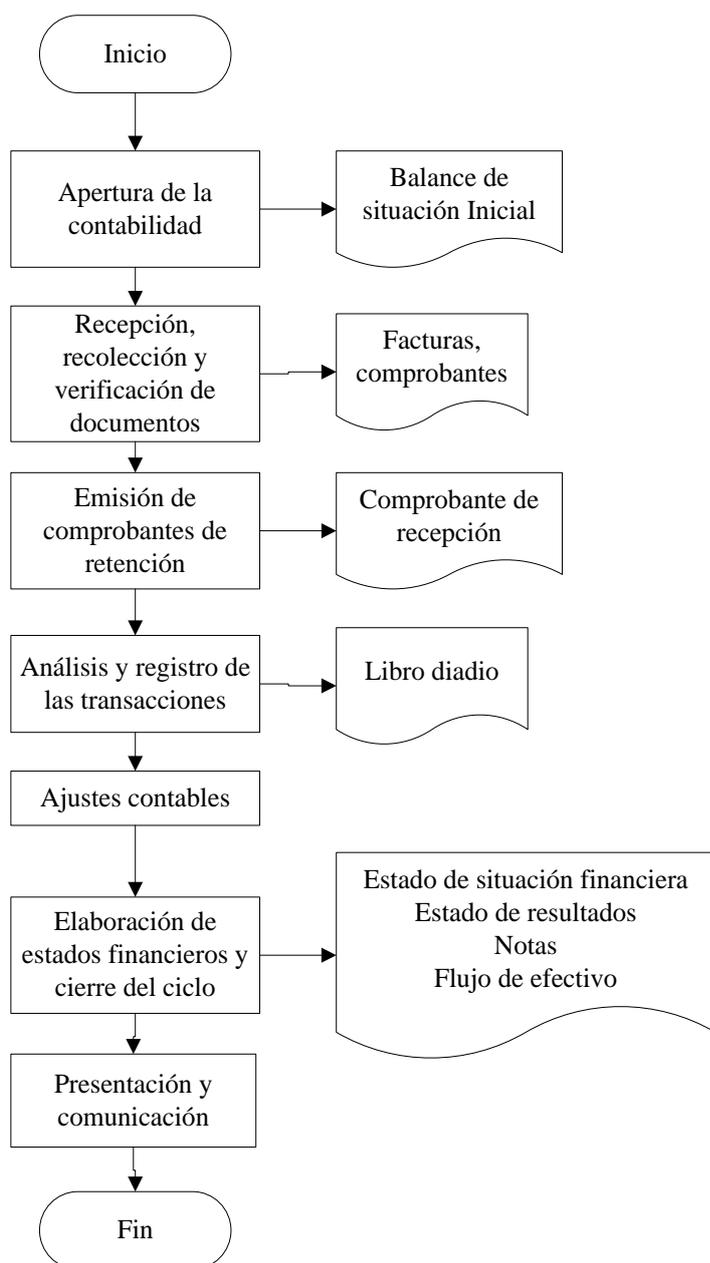
Proceso contable

Enmarca un conjunto de pasos organizados y sistemáticos que se llevan a cabo para registrar, catalogar, sintetizar e interpretar las transacciones económicas- financieras y de una empresa, con el objetivo de mantener un registro preciso y confiable de su situación financiera y resultados. Este proceso es esencial para la adecuada toma de decisiones, la presentación de informes financieros y el cumplimiento de obligaciones legales y fiscales. (Campos y Velasco, 2022).

En la figura 5 se describe el flujo del proceso de gestión contable que una empresa del sector de servicios debe desarrollar para lograr un adecuado manejo de la información y generar información financiera razonable:

Figura 5

Flujograma de gestión contable para empresas del sector servicios



Apertura de la contabilidad

- a) La apertura/inicio de la contabilidad se efectúa al comenzar el periodo fiscal, habitualmente el 1 de enero de cada año, o cuando una empresa comienza

con el desarrollo de su actividad operativa.

Recepción, recolección y verificación de documentos

- a) La recepción, recolección y verificación de documentos en las empresas lo realiza el asistente contable y/o contador, quienes son los encargados de gestionar el registro de las transacciones.

Emisión/recepción de comprobantes de retención

- a) En el caso de las facturas recibidas, el asistente contable deberá emitir el respectivo comprobante de retención (de ser el caso) como máximo a los 5 días posteriores a la recepción de la factura.
- b) En el caso de las facturas emitidas, se deberán recibir las retenciones como máximo a los 5 días después de la emisión de la factura.

Análisis y registro de transacciones

- a) Se analizarán cada una de las transacciones económicas de la entidad previa a su registro contable.
- b) La transacción contable será registrada e ingresada en el sistema contable que la empresa posea.
- c) Cada registro debe ser impreso y adjuntado a los comprobantes que lo respaldan.
- d) El registro deberá ser revisado por el contador general.

Presentación y liquidación de impuestos

- a) Elaboración, presentación y pago de obligaciones tributarias, conforme la normativa tributaria vigente (Ley de Régimen Tributario Interno-LRTI y su reglamento) y acorde a las transacciones (compras y prestaciones de servicios).
- b) Elaboración, presentación y pago de obligaciones con el Ministerio de Relaciones Laborales y el IESS.
Registro de ingreso y salida de trabajadores.
Registro y pago de obligaciones con el IESS.

Otros.

Ajustes contables

- a) El contador de la empresa debe efectuar los ajustes correspondientes, modificar y/o ingresar gastos, activos y pasivos que se ejecuten dentro del periodo, generalmente a diciembre de cada año.

Elaboración de estados financieros y cierre del ciclo

- a) Los estados financieros deben ser elaborados conforme la normativa tributaria y contable (Normas Internacionales de Información Financieras – NIIF para PyMEs) y los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA).
- b) La información que se presente en los estados Financieros (Balance, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo, otros) debe reflejar la situación económica-financiera real de las empresas prestadoras de servicios.

Presentación y comunicación de resultados

- a) Los estados financieros deben ser presentados a los altos directivos de la empresa.
- b) El contador debe explicar la realidad económica – financiera de la entidad conforme los resultados presentados en los informes financieros; de modo tal, que sirva para la toma de decisiones.

Análisis de los procesos

El análisis de los procesos contables consiste en examinar y evaluar los diferentes pasos y procedimientos involucrados en el registro, clasificación, medición y presentación de la información económica - financiera de una empresa u organización. El objetivo principal del análisis de los procesos contables es asegurarse de que la contabilidad se lleva a cabo de manera precisa, eficiente y de acuerdo con los principios contables y las normas establecidas (Exósito y Gonzáles, 2020).

El análisis del proceso contable implica varias actividades, entre las que destacan:

Revisión de los registros contables: se verifica la fidelidad y la integridad de los registros contables, asegurándose de que todas las transacciones financieras estén registradas adecuadamente en los libros contables. Esto incluye verificar que no existan omisiones, errores o duplicaciones en los registros (Solano y Riascos, 2021).

Evaluación de los controles internos: se analizan los controles internos establecidos para garantizar la veracidad y la seguridad de la información financiera. Esto implica revisar las políticas, procedimientos y medidas de seguridad implementadas para proteger los activos de la empresa y prevenir fraudes y errores contables.

Análisis de los informes financieros: se examinan los informes generados por la contabilidad para verificar su exactitud y consistencia. Se comparan los datos presentados con los registros de soporte para asegurarse de que las cifras reflejen adecuadamente la realidad económica - financiera de la empresa.

Identificación de ineficiencias y oportunidades de mejora: Se busca identificar posibles ineficiencias en los procesos contables que puedan estar afectando la eficacia y la eficiencia del área contable. Asimismo, se buscan oportunidades para perfeccionar la calidad y la exactitud de la información financiera y optimizar la gestión contable.

Cumplimiento con las normas y regulaciones: Se verifica que la contabilidad cumpla con la normativa contable y las regulaciones fiscales y legales vigentes. Esto asegura que los informes financieros sean elaborados según con los PCGA establecidos y que la empresa cumpla con todas sus obligaciones fiscales y legales (Lopo, 2022).

En resumen, el análisis del proceso contable es una práctica fundamental para garantizar la calidad, integridad y precisión de la información financiera de una empresa. A través de este análisis, se busca garantizar el cumplimiento legal, mejorar la eficiencia de los procesos contables y fortalecer los controles internos para garantizar la confiabilidad de los estados financieros (Martínez y Gastélum, 2020).

Gestión contable

Se parte de que la gestión contable, se ocupa de la elaboración y presentación de la información de carácter financiera - económica de forma que ayude a la administración de

una empresa a elaborar políticas, planificar y controlar las operaciones de la organización, es decir, utiliza información financiera y de costes para asesorar a los directivos en la planificación y el control de la empresa, es decir, proporciona información a personas dentro de la organización, donde los colaboradores encargados de estas funciones elaboran informes específicos para satisfacer las necesidades de quienes toman las decisiones, para informar las actividades pasadas y presentes en la medida en que dicha información ayude a la dirección a planificar el futuro (Vallejo y Zirufó, 2022).

Desde la perspectiva de Alexis et al. (2021), la gestión contable permite el establecimiento de los objetivos organizacionales y los principales recursos que se puedan utilizar para la ejecución de los mismos, es decir, permita a la organización tanto de manera interna como externa la elaboración de estrategias estructuradas con enfoque en las políticas de cumplimiento a nivel empresarial, lo mencionado recae en el uso de una coordinación de todas las actividades para evitar cuellos de botella (por ejemplo, la maquinaria y los equipos de los distintos departamentos de producción deben estar bien equilibrados), para que la ejecución de la producción, las ventas y otras funciones importantes se encuentren en óptimas condiciones, de esta forma garantizando así el logro de los objetivos de la empresa.

Así también, se refleja que la gestión contable permite un control del rendimiento real que mantienen una empresa durante un determinado periodo, de tal forma que se puedan establecer los principales cambios que la institución ha ejecutado ya sean en porcentajes positivos o negativos, dicho de otra manera, este tipo de control se consigue comparando el rendimiento real con los planes, midiendo las desviaciones, identificando las causas de los desvíos y tomando acciones correctivas adecuadas para eliminar los puntos débiles, otra de las estrategias que nacen de esta metodología se centran en el control diario, semanal o mensual que, también se logra emitiendo instrucciones adecuadas y orientando a los subordinados en todos los asuntos que requieran tales enfoques (Zanin y Wernke, 2014).

Sistematización contable

La sistematización contable se utiliza para organizar la información en una empresa,

la cual enmarca las operaciones efectuadas durante el desarrollo de su actividad económica. Puede ser manual o informatizado. La razón principal por la que se debe realizar una sistematización contable es para llevar un control de los ingresos, gastos y otras actividades; en otra palabras, es el encargado de vigilar todos los datos que afectan a las finanzas de una organización empresarial (Vizcaino y Becerra, 2019).

Dicho de otra manera, Mejía et al. (2022) menciona que, el sistema contable ayuda a las empresas a gestionar sus transacciones económicas - financieras. Esto incluye compras, ventas, pagos, otros. El sistema de contabilidad empresarial es especialmente útil cuando es necesario generar informes, que con aquellos datos influyen enormemente en la toma de decisiones. En décadas anteriores, todos los datos se registraban manualmente. Por suerte, la era actual se considera como informatizada. Y eso permite almacenar los registros financieros fácilmente, ya que se puede introducir todos los datos, modificarlos e interpretarlos simplemente accediendo al sistema de contabilidad desde el ordenador o el teléfono móvil.

Un sistema de contabilidad permite administrar los ingresos, los gastos y otras actividades económicas - financieras de una empresa, permiten realizar un seguimiento de todo tipo de transacciones financieras, incluidas compras (gastos), ventas (facturas e ingresos), pasivos (financiamiento, cuentas por pagar) y más. Generan informes estadísticos completos para proporcionar a la gerencia o a las partes interesadas un conjunto claro de datos para ayudar en el proceso de toma de decisiones. Los sistemas que utilizan las empresas en la actualidad suelen estar automatizados mediante software especializado y/o servicios en la nube. Sin embargo, históricamente los sistemas contables han sido una serie compleja de cálculos y balances manuales (Econ, 2022).

Estados financieros

Los estados financieros con un conjunto de documentos que proporcionan información sobre el estado interno direccionado al entorno financiera de una empresa, se centra en brindar un análisis y posterior informe a los altos mandos de los rubros totales adquiridos por la institución por la actividad principal que ejecutan, es decir, son

documentos resumen que generan una idea mucho más clara de cuáles son los valores tanto en beneficio como en pagos a terceros que las organizaciones deben manejar para un periodo en específico (Sáenz , 2020).

Clasificación de los estados financieros

Desde el punto de vista de Elizalde (2019), los estados financieros se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 9

Clasificación de los Estados Financieros

Clasificación	Características
Balance General	<ul style="list-style-type: none"> • Documento contable para informar la situación de una institución • Permite evidenciar los derechos y obligaciones al igual que las reservas y capital de la institución • Evidencia de los valores en activo, pasivo y patrimonio.
Estado de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Permite la revelación de acuerdo con los ingresos de la organización • Reflejo de los rubros de dividendos a pagar • Recursos económicos que provocan la disminución del activo • Evidencia de las entradas económicas • Eliminación de obligaciones
Estado de Flujo del Efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes y usos del efectivo de la institución • Aplicación de estimaciones directas e indirectas • Evidencia del efectivo neto generado

Nota. Adaptado de Elizalde (2019)

Análisis financiero

Es catalogado como un estudio, en el cual se evalúa e interpreta la información contable de una empresa con el propósito de diagnosticar su situación actual, conforme con los ingresos percibidos durante un periodo y posteriormente la proyección que puede

delimitar el futuro de la organización. Esta estrategia financiera se enmarca en el uso de varias técnicas y procedimientos como el uso de ratios financieros que delimitan el análisis de la información contable de una organización (Marcillo et al., 2021).

Objetivos del análisis financiero

Los principales objetivos del análisis financiero de acuerdo con Puerta et al. (2018), se emiten a continuación:

Tabla 10

Objetivos del análisis financiero

Objetivos	Características
Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la gestión interna de la institución • Correcciones de los desequilibrios • Prevención de riesgos • Aprovechamiento de las oportunidades • Apoyo a planificar, corregir y gestionar
Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la situación actual • Revelación de la tendencia futura

Nota. Adaptado de Puerta et al. (2018).

Importancia del análisis financiero

La importancia de un análisis financiero radica en que permite una observación directa con enfoque en los datos contables que revelan los estados financieros de un periodo determinado, lo que evidencia que ofrecen apoyo constante para una adecuada toma de decisiones; de tal manera que, se verifiquen los cumplimientos con enfoque en las diferentes metas y objetivos planteados al inicio de las operaciones del negocio.

Métodos de análisis financiero

Existen diferentes métodos de análisis financiero aplicable a las instituciones, los principales se evidencian en el siguiente apartado:

Análisis Horizontal: es el más utilizado, busca determinar la variación que ha sufrido un rubro en un periodo específico respecto de otro, permite determinar cuándo ha crecido o ha disminuido (Nieto y Cuchiparte, 2022).

El análisis horizontal tiene la finalidad de comparar y determinar la variación de las cuentas que integran los estados financieros en dos o más periodos contiguos, para determinar su crecimiento o disminución.

Fórmula:

Valor absoluto (\$)

$$AH = P2 - P1$$

Valor relativo (%)

$$AH = ((P2/P1)-1) \times 100$$

Dónde:

AH: *Análisis Horizontal*

P2: *Periodo dos / año actual*

P1: *Periodo uno / año anterior*

Análisis vertical: De acuerdo con Puerta et al. (2018), se menciona que el análisis vertical consiste en evaluar la estructura y composición de los estados financieros de una empresa. Su objetivo principal es determinar la proporción o el porcentaje que cada partida representa con respecto al total de un estado financiero, generalmente el estado de resultados o el balance general.

Dentro del análisis vertical se utilizará porcentajes integrales, es útil para identificar tendencias a lo largo del tiempo y comparar la estructura financiera y el rendimiento de una empresa con sus competidores o con la industria en general. También puede ayudar a detectar desequilibrios en la estructura financiera que podrían requerir atención, como un alto porcentaje de deuda o una dependencia excesiva de una fuente de ingresos.

Para realizar los cálculos dentro del análisis vertical se aplicará la siguiente fórmula, tomando en cuenta que el valor base para las cuentas del grupo de activos siempre va a ser

el total de activos y el valor base para las cuentas del grupo de pasivos o patrimonio va a ser el total del pasivo más patrimonio.

$$AV = VP / VB \times 100$$

Dónde:

AV = Análisis Vertical

VP = Valor Parcial

VB = Valor Base

Análisis de tendencia: es un método que se enfoca en la observación del comportamiento de las cuentas del Balance General y del Estado de Resultados, para la detección de las variaciones más representativas que recaen en la identificación de los errores con más afectaciones a nivel interno de una institución. Es decir, este método permite el conocimiento de la dirección y velocidad con que los cambios financieros se producen a través del tiempo, mismo que permite las siguientes ventajas (Macías et al., 2022):

- Aporta a la detección de fallas
- Permite la determinación de cambios en los saldos y rubros de los estados financieros
- Genera un análisis total del desarrollo de una empresa.

Por otra parte, se destaca que para el cálculo del índice de tendencia se hace uso de la siguiente formula:

$$\text{Índice de Tendencia} = \frac{\text{Saldo del año en cuestión}}{\text{Saldo del año base}}$$

Razones Financieras

De acuerdo a Carchi et al. (2020), son medidas numéricas utilizadas para evaluar el desenvolvimiento financiero de una empresa, con el propósito de proporcionar información útil sobre la situación económica y la eficiencia operativa de la empresa, permitiendo a los inversionistas, accionistas, gerentes y otros interesados tomar decisiones adecuadas, los

indicadores más utilizados son:

- Liquidez
- Apalancamiento
- ROE
- ROA

Cuadro de mando integral (BSC)

Este es el principal instrumento metodológico que convierte la estrategia en una serie de acciones que dotan a un sistema de gestión y medición de la estructura que necesita. El desafío radica en identificar con precisión qué es lo que se debe medir para informar a todos los niveles de la organización si las estrategias se están implementando adecuadamente a través de acciones muy particulares (Arteaga y Esquivel, 2022).

A partir de 1960, para controlar los procesos de negocio, se han utilizado diversas estrategias. Aunque las áreas de negocio normalmente estaban predeterminadas y fijas, la idea siempre fue elegir un conjunto de indicadores que pudieran desarrollarse para apoyar la gestión. Los enfoques surgieron de negocios muy particulares, no como resultado de una cultura general que comenzará a extenderse (Pedrini, 2022).

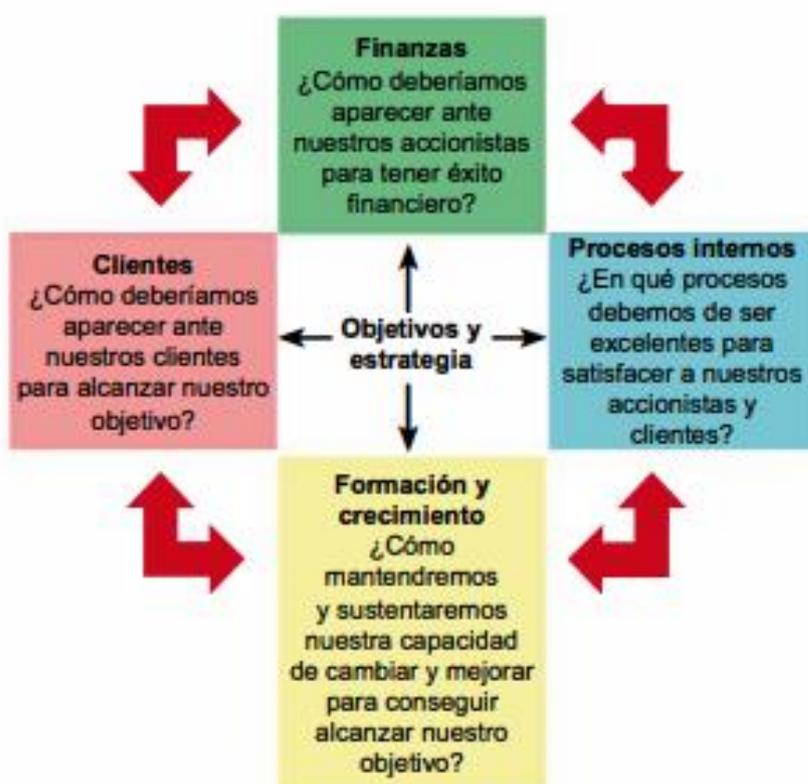
Su principio rector es servir como herramienta para la evaluación de la gestión, por lo que se está utilizando cada vez más como modelo en los negocios de América Latina. Es un sistema de gestión completo que permite la integración de dos facetas de la gestión estratégica, como la evaluación del desempeño comparable de la empresa. Por otra parte, se tiene que el aspecto financiero se ha convertido en una de las métricas más cruciales a lo largo del tiempo y, posiblemente, en el factor más importante que se considera al evaluar una organización. Sin embargo, en estos días, hay diferentes prioridades para poder producir excelentes resultados porque las necesidades han cambiado (Quezada y Carrión, 2021).

El correcto funcionamiento que debe tener la microempresa se considera en la dirección estratégica y con el BSC que será parte del objeto de estudio para la

microempresa se podrá dar las características propias al negocio. La identificación de los diferentes aspectos que se dan en el BSC dará información valiosa para que el direccionamiento tenga éxito y la microempresa surja tanto en el departamento de producción como en el comercial, es así como el BSC se encuentra compuesto por cuatro perspectivas que gracias a su aplicación forman una gestión tanto interna como externa de forma óptima, de acuerdo a la siguiente figura:

Figura 6

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Nota. Se expresan las principales perspectivas del BSC, obtenido de (Pedrini, 2022)

Perspectivas organizacionales

Las perspectivas organizacionales, también conocidas como perspectivas o dimensiones de la organización, son diferentes enfoques a partir de los cuales se puede analizar y evaluar el funcionamiento de una entidad, empresa u organización (Fabara, 2021). Estas perspectivas suelen estar relacionadas con aspectos de la organización

específica y ofrecen diferentes tipos de información y análisis para comprender su desempeño integral (Montaño, 2020).

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera dentro del BSC es una de las partes más importantes ya que se encuentra direccionada a todos los rubros económicos relacionados con las principales actividades del negocio, es decir, cada una de las actividades operacionales que generan algún valor económico sea este en mayor o menor cantidad debe encontrarse calculado de tal forma que al término del ejercicio, se emita un informe específico que los principales valores que se han gastado o se están desviando, para ejecutar una mejora direccionada a los mismos de tal forma que no afecta de forma permanente a las actividades o a su vez se prevean futuros inconvenientes (Tituano et al., 2022).

Desde el punto de vista financiero, se menciona que el objetivo de una empresa es administrar sus principales riesgos operacionales y asegurar la rentabilidad de sus inversiones. Pero hay que considerar que satisfacer las necesidades de todas las partes involucradas en el negocio, incluidos accionistas, clientes y proveedores, permitirá alcanzar los objetivos empresariales. Por una parte, los accionistas deben estar complacidos cuando el negocio experimenta el éxito financiero, pues son un componente esencial del negocio y los que proporcionan el capital. Además, son quienes procuran que la empresa genere flujo constantemente y que sus objetivos, como aumentar la rentabilidad y crear nuevas fuentes de ingresos, se cumplan. De este modo, la introducción de nuevos bienes y servicios, la mejora de la propuesta de valor del negocio y la reducción de los costes de la actividad, son algunas de las acciones que se llevan a cabo para alcanzar estos objetivos, y es en este punto donde la perspectiva financiera debe ser óptima (Quezada et al., 2021).

Lo anterior se basa en la idea de que los gerentes siempre se esforzarán por proporcionar datos financieros precisos y oportunos. En realidad, es útil cuando los datos financieros se manejan y administran de manera suficientemente adecuada. Por lo que, se prevé que el procesamiento sea centralizado y automatizado con la implementación de una base de datos corporativa. Sin embargo, el enfoque actual en asuntos financieros crea una

situación que está desequilibrada en comparación con otras perspectivas. Puede ser necesario incluir datos financieros adicionales en esta categoría, como análisis de costo-beneficio y evaluación de riesgos.

Perspectiva clientes

La teoría de gestión reciente ha demostrado la importancia del enfoque y la satisfacción del cliente en cualquier negocio. Son los llamados indicadores adelantados: porque si los clientes no están satisfechos, en última instancia, encontrarán otros proveedores que puedan satisfacer sus necesidades. Desde este punto de vista, el bajo rendimiento es, por lo tanto, un precursor de un mayor declive; a pesar de que, las cosas parecen ir bien financieramente en este momento. El análisis del cliente es necesario a la hora de crear indicadores de satisfacción. En cuanto a los diferentes tipos de clientes y los diversos procesos a los que ofrecemos un bien o servicio (Macías et al., 2022).

La perspectiva del cliente evalúa cómo la empresa agrega valor a sus clientes y valora su nivel de satisfacción con los bienes y servicios de la empresa; de este modo, el éxito de una empresa puede medirse por la satisfacción de sus clientes. Naturalmente, la rentabilidad de una organización puede verse afectada por la forma en que trata a sus clientes. Cabe mencionar que la reputación de la empresa en relación a sus rivales es considerada por el BSC. ¿Cómo ven los clientes a su empresa frente a sus competidores? Permite a la organización salir de su zona de confort y verse a sí misma desde la perspectiva del cliente en lugar de solo desde dentro (Andino, 2022).

Una empresa puede usar una variedad de tácticas para mejorar la satisfacción del cliente, incluida la mejora de la calidad de sus productos, la mejora de la experiencia de compra para los clientes y la reducción de los precios de sus bienes y servicios, lo mencionado forma parte de la aplicabilidad de una gestión empresarial óptima de tal forma que todas las responsabilidades y actividades se encuentren debidamente alineadas a los objetivos y las principales metas que como empresa desea alcanzar enfocándose al mercado objetivo, otro de los factores que nacen de la aplicación correcta de los indicadores

antes mencionados es la publicidad a través de las recomendaciones de los clientes satisfechos.

Perspectiva procesos internos

La forma en que opera una empresa está determinada por sus procedimientos internos. El BSC pone en perspectiva las métricas y los objetivos que pueden impulsar el rendimiento empresarial, ayuda a evaluar si los bienes y servicios de la empresa cumplen con los estándares que exigen los clientes. Una parte clave de esta perspectiva es tratar de responder a la pregunta: ¿En qué somos buenos? En sí, enmarca los procesos empresariales internos. Cabe mencionar que, los gerentes podrán evaluar el desempeño de su empresa y si sus bienes y servicios satisfacen las necesidades del cliente utilizando mediciones basadas en esta perspectiva. Por lo tanto, estas métricas deben ser cuidadosamente diseñadas por quienes conocen estos procesos más íntimamente (En et al., 2022)

Además de los procesos de gestión estratégica, direccionados al área interna de una institución, pueden identificarse dos tipos de procesos empresariales, de acuerdo con la perspectiva Calderón et al. (2022), se presentan los principales:

- Procesos orientados a la misión. Estos procesos plantean muchos problemas específicos.
- Procesos de apoyo. Los procesos de apoyo son más repetitivos por naturaleza y, por tanto, más fáciles de medir y comparar. Pueden utilizarse métodos de medición genéricos.

Perspectiva innovación y crecimiento

Esta perspectiva incluye programas de desarrollo de empleados y culturas corporativas que promuevan el crecimiento individual y colectivo. Puesto que, el principal recurso de una organización es su fuerza de trabajo. Por tanto, los trabajadores del conocimiento deben aprender constantemente a mantenerse al día sobre los cambios económicos, tecnológicos y gubernamentales que se están produciendo actualmente, así como de las nuevas leyes y reglamentos (Camino et al., 2020). Las organizaciones públicas

con frecuencia tienen dificultades para encontrar nuevos empleados técnicos y al mismo tiempo son testigos de una disminución en la capacitación de los empleados. Kaplan y Norton enfatizan que el "aprendizaje" abarca más que solo el "formación"; también incluye recursos como mentores y tutores internos, así como líneas abiertas de comunicación que permiten a los empleados buscar ayuda rápidamente cuando la necesitan (De La Paz, 2023).

Pues hay que considerar que, para que las metas y objetivos se optimicen y los resultados sean positivos, la capacidad organizacional es crucial. Los empleados de los distintos departamentos de la empresa deben desempeñarse a un alto nivel en términos de liderazgo, cultura organizacional, aplicación de conocimientos y conjuntos de habilidades (Perilla y González, 2021). Para que la organización produzca resultados que cumplan con las expectativas de gestión, necesita una infraestructura suficiente. En efecto, para automatizar tareas y garantizar la fluidez de operaciones, por ejemplo, la empresa debe utilizar tecnología de punta (Rincón et al., 2022).

Elementos básicos del Cuadro de mando integral (BSC)

Indicadores de Gestión (KPI's)

Los KPI son métricas que se utilizan para evaluar qué tan bien se está desempeñando una organización, departamento o proceso particular en relación con sus metas y objetivos. Son herramientas cruciales para la gestión empresarial porque permiten medir y evaluar el progreso hacia metas predeterminadas. Proporcionan una forma medible y cuantificable de monitorear el rendimiento y tomar decisiones informadas basadas en datos (Henríquez et al., 2018).

Objetivos estratégicos

En línea con la visión y estrategia de la organización, se establecen objetivos estratégicos específicos para cada una de las perspectivas. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, factibles, pertinentes y relacionados entre sí (Riso, 2020).

Metas y objetivos

Cada uno de los indicadores clave de rendimiento tiene su propio conjunto de

objetivos y fechas de vencimiento. Estos objetivos sirven como puntos de referencia de rendimiento que deben cumplirse y se utilizan para medir el desarrollo y el éxito (Morales et al., 2017).

Iniciativas y acciones estratégicas

Para lograr los objetivos estratégicos, se deben identificar las iniciativas y acciones necesarias. Estas iniciativas son los proyectos, programas o actividades que se deben llevar a cabo para implementar la estrategia y mejorar el desempeño (Ramírez, 2019).

Alineación a la visión empresarial

La alineación a la visión empresarial es un concepto que hace referencia a la conexión y coherencia entre las acciones y decisiones tomadas por una empresa y su visión o dirección estratégica a largo plazo. Consiste en asegurarse de que todas las actividades, objetivos, políticas y recursos de la empresa estén orientados hacia el logro de la visión y misión establecidas (Vega, 2021).

La alineación a la visión empresarial implica varios aspectos clave:

Definición clara de la visión y misión: La empresa debe tener una visión y misión bien definida y comunicada de manera clara a todos los miembros de la organización. La visión representa la meta o aspiración a largo plazo de la empresa, mientras que la misión establece su propósito y razón de ser (Méndez, 2020).

Establecimiento de objetivos estratégicos: A partir de la visión y misión, la empresa debe establecer objetivos estratégicos que guíen sus acciones y decisiones. Estos objetivos deben estar alineados con la visión y reflejar los resultados que la empresa busca alcanzar para materializar su visión a largo plazo (Acevedo, 2021).

Integración en la planificación y toma de decisiones: La alineación a la visión empresarial implica que todos los planes y decisiones de la empresa deben tener en cuenta la visión y los objetivos estratégicos establecidos. Cada acción y proyecto deben contribuir al avance hacia la realización de la visión y no desviarse de ella (Ortegón, 2020).

Comunicación y compromiso: Es fundamental comunicar la visión y los objetivos estratégicos de manera efectiva a todos los miembros de la organización. Se busca que

cada empleado entienda cómo su trabajo y contribución se relaciona con la visión empresarial y cómo puede aportar al logro de los objetivos estratégicos. Esto fomenta un mayor compromiso y sentido de pertenencia en el equipo (Acevedo, 2021).

Evaluación y ajustes: La alineación a la visión empresarial implica una revisión constante de los resultados y el progreso hacia los objetivos estratégicos. Si existen desviaciones o cambios en el entorno empresarial, la empresa debe estar dispuesta a ajustar su enfoque y estrategias para mantener la coherencia con su visión (Rojas y Medina, 2022).

En resumen, la alineación a la visión empresarial consiste en asegurar que todas las acciones y decisiones de la empresa estén enfocadas hacia el logro de su visión y misión a largo plazo. Es un enfoque estratégico que busca mantener la coherencia entre los objetivos, recursos y acciones de la empresa y su dirección estratégica, permitiendo así avanzar hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos a futuro (Comas et al., 2021).

Rentabilidad

La rentabilidad empresarial es una métrica que se utiliza para evaluar la capacidad de una empresa para generar beneficio en relación con los recursos que ha comprometido y el nivel de actividad en el que participa (Santiesteban et al., 2020). En términos sencillos, la rentabilidad empresarial muestra la eficiencia y la capacidad de una empresa para obtener utilidades a partir de su actividad operativa (Méndez, 2020).

Los indicadores financieros utilizados para valorar la rentabilidad son:

Tabla 11

Indicadores de rentabilidad

Índices	Detalle	Fórmula
ROE	Calcula el nivel de rentabilidad de una empresa, teniendo en cuenta el beneficio que puede obtener en relación con los recursos invertidos que utiliza para financiarse.	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Patrimonio}}$

Índices	Detalle	Fórmula
ROA	Es un índice financiero que evalúa la capacidad de una organización para generar beneficio teniendo en cuenta los activos que posee y el rendimiento neto del año anterior.	$\frac{\text{Resultado antes de Intereses}}{\text{Total Activos}}$

Nota. Indicadores de rentabilidad, obtenido Carchi et al. (2020)

Base legal

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PyMes

Las NIIF para PyMEs son un conjunto de normas simplificadas y adaptadas de las NIIF completas, diseñadas específicamente para pequeñas y medianas empresas. Estas normas buscan brindar a las PyMEs una estructura contable más comprensible, práctica y adecuada a sus necesidades, sin sacrificar la calidad de la información financiera (Esparza y Esparza, 2019).

La aplicación de las NIIF para PyMEs consta de 35 secciones, las cuales contemplan temas vinculados a la gestión contable; de este modo, describe las características de las PyMEs, los conceptos y principios fundamentales, la presentación de cada uno de los estados financieros, las notas a los estados financieros, política, estimaciones y errores contables; así también, el proceso de transición a la NIIF para PyMEs.

Ley de Compañías

En la Ley de Compañías (2017), se establece que:

Dentro de los sesenta días siguientes al cierre del ejercicio social respectivo, los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual, la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de utilidades. También deben asegurarse de que la contabilidad se lleva correctamente. (Art. 24)

El balance, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios deberán ser elaborados por los administradores de la sociedad en

el plazo máximo de tres meses desde la finalización del ejercicio anual y presentados a la consideración de la junta general junto con una explicación de la gestión y de la situación económico-financiera de la empresa. (Art. 289)

“Toda compañía deberá conformar sus métodos de contabilidad, sus libros y sus balances a lo dispuesto en las leyes sobre la materia y a las normas y reglamentos que dicte la Superintendencia de Compañías y Valores para tales efectos” (Art. 293).

“El Superintendente de Compañías y Valores determinará mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías sujetas a su control” (Art. 294).

De acuerdo a lo estipulado en la RESOLUCIÓN No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11., se expidió el Reglamento para la aplicación de las NIIF completas y de la NIIF para las PyMEs, para las compañías sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) califica como Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES), a las personas jurídicas que cumplan las siguientes condiciones:

Monto de Activos inferiores a 4.000.000,00, registren un Valor Bruto de Ventas Anuales de hasta 5.000.000,00; y, tengan menos de 200 trabajadores. Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado (Art. 1).

Capítulo III

Metodología de la Investigación

Enfoque de la investigación

Este estudio se realizó utilizando un enfoque mixto, el cual combina datos cualitativos y cuantitativos para producir mejores resultados e información cuantificable que se puede usar para probar la hipótesis y respaldar los hallazgos con base en fundamentos teóricos.

Enfoque cualitativo: la investigación bajo este enfoque se basa en certezas orientadas a la caracterización honda del problema, con el objetivo de comprender y explicar el problema mediante la aplicación de procesos y técnicas derivadas del concepto y su base cognitiva (Sánchez, 2019).

Por consiguiente, se aplica la investigación cualitativa ya que permite recopilar y analizar datos para formar opiniones basadas en las experiencias y comprender la problemática referente al BSC y la gestión contable en las empresas de servicios de la zona 3 del Ecuador.

Enfoque cuantitativo: se basa en un proceso estructurado que permite compilar y examinar datos tomados de diversas fuentes utilizando herramientas matemáticas, estadísticas e informáticas. Tiene el objetivo de medir el problema y deducir su nivel de generalización, a través de los resultados obtenidos, para proyectar a una población más amplia (Neill y Cortez, 2018).

Por su parte, se aplica el enfoque cuantitativo, porque permite recopilar de manera sistémica datos e información numérica y a través de métodos y herramientas estadísticas cuantificar los resultados obtenidos para probar la hipótesis de la investigación.

Diseño de la investigación

El diseño investigativo es no experimental, pues busca describir, medir y analizar fenómenos tal como se presentan naturalmente, sin manipular deliberadamente variables o establecer relaciones de causa y efecto (Tafur y Izaguirra, 2022). De este modo, el desarrollo de esta investigación es no experimental, considerando que, se recopila y analiza

la información referente al BSC y la gestión contable en las empresas que integran este estudio, sin manipular las variables.

Alcance de la investigación

Descriptivo: describe y analiza características, comportamientos o fenómenos tal como se presentan u ocurren en su entorno natural, sin manipular deliberadamente variables o establecer relaciones de causa y efecto. Su objetivo es proporcionar una visión detallada y precisa de un tema específico, lo que puede ayudar a comprender y explicar situaciones o eventos de interés (Perafán, 2019).

Se aplica la investigación descriptiva, ya que se pretende caracterizar y describir el uso del BSC y la gestión contable en las empresas de servicios de la zona 3 del Ecuador, sin manipular las variables.

Exploratorio: se utiliza para abordar temas o problemas poco conocidos o poco estudiados. Su objetivo principal es explorar y generar ideas, hipótesis o posibles explicaciones sobre un tema específico (Duarte, 2021).

La investigación es exploratoria, considerando que no existen estudios o investigaciones previas sobre el tema planteado, por lo cual resulta de gran interés generar nuevos conocimientos que beneficien la gestión administrativa y contable de las PyMEs de servicios de la zona 3 del Ecuador.

Tipología de la investigación

La tipología de investigación es transversal, pues se recopilan datos de manera simultánea en un único momento en el tiempo, con la finalidad de puntualizar y analizar características o variables de una muestra o población específica en un momento determinado (Rasinger, 2020).

De este modo, esta investigación es transversal, considerando que la información referente al uso del BSC y la gestión contable en las empresas de servicios de la zona 3 del Ecuador, por una sola vez a un número de empresas determinado.

Población y muestra

Población: constituye un conjunto formado por todos los elementos que están presentes para el estudio de un hecho o fenómeno particular (Baeza et al., 2020). Existen dos tipos de población: finita (<100.000) e infinita (> 100.000).

En este caso, la población es finita y está integrada por 286 PyMEs del sector de servicios de la zona 3 del Ecuador, distribuido de la siguiente manera.

Tabla 12

Población

CIU	Actividades	Total zona 3	%
H	Transporte y almacenamiento.	201	70,28%
I	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	24	8,39%
J	Información y comunicación.	34	11,89%
K	Actividades financieras y de seguros.	14	4,90%
L	Actividades inmobiliarias.	13	4,55%
Total		286	100,00%

Nota. Tomado del Directorio de Empresas y Establecimientos del INEC (2022)

Muestra: constituye un subconjunto de la población tomada para un estudio (Baeza et al., 2020).

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n=Tamaño de la muestra

Z=Nivel de confianza 1,96

p= Probabilidad a favor 50%

q=Probabilidad en contra 50%

N=Población de universo 286

e=Nivel de error 5%

$$n = \frac{464 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2(286 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{274,6744}{1,6729}$$

$$n = 164,19$$

Tabla 13

Muestra

CIU	Actividades	Total	%
		zona 3	
H	Transporte y almacenamiento.	115	70,28%
I	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	14	8,39%
J	Información y comunicación.	20	11,89%
K	Actividades financieras y de seguros.	8	4,90%
L	Actividades inmobiliarias.	7	4,55%
Total		164	100,00%

Nota. Tomado del Directorio de Empresas y Establecimientos del INEC (2022)

Fuentes de información

En esta investigación, las fuentes de información que se utilizaron fueron primarias y secundarias:

Fuentes primarias: son aquellas fuentes que suministran información y datos originales y directa sobre un tema específico, sin que hayan sido interpretadas, analizadas o filtradas previamente por terceros (Martínez, 2020).

En este caso, la fuente de información primaria es la encuesta, ya que se recoge información de forma directa a los representantes de las PyMEs de servicios de la zona 3 del Ecuador.

Fuentes secundarias: son aquellas que recopilan, resumen o interpretan datos e información que ya ha sido publicada o presentada en otro lugar por personas o instituciones diferentes (Martínez, 2020).

Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación son los artículos científicos, libros, tesis y otros documentos provenientes de sitios web oficiales, mediante lo cual, se efectuó una detallada revisión teórica para sustentar las variables en estudio.

Técnicas de recolección de información

La técnica de recolección de información utilizada en esta investigación para analizar el BSC dentro de la gestión contable en las PyMEs de servicios de la zona 3 del Ecuador, fue la encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario de preguntas cerradas.

El cuestionario de encuesta se estructuró con preguntas cerradas que ofrecen diferentes alternativas de respuesta al encuestado. Estas preguntas fueron codificadas y permiten que, posterior a su tabulación, se puedan analizar con métodos estadísticos y representar de forma gráfica (Villaverde et al., 2020).

La encuesta está estructurada con 17 preguntas cerradas:

Tabla 14

Preguntas de la encuesta

Aspectos	Número de preguntas
Información general	2
Escala de Likert	2
Preguntas con dos opciones de respuesta	15

Es importante mencionar que la encuesta se aplicó a través de Google Forms, la información obtenida fue procesados en el programa SPSS 25, lo cual permitió generar tablas de frecuencias, gráficos en barras y sectores, los cuales fueron presentados en porcentajes, analizados e interpretados.

Capítulo IV

Resultados de la investigación

Análisis e interpretación de la encuesta

Tabla 15

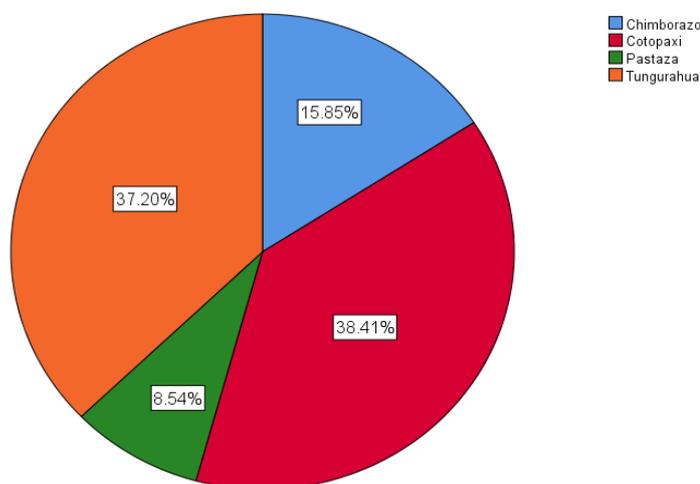
Provincia

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Chimborazo	26	15,9	15,9	15,9
	Cotopaxi	63	38,4	38,4	54,3
	Pastaza	14	8,5	8,5	62,8
	Tungurahua	61	37,2	37,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 7

Provincia



Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

Conforme los resultados presentados en la figura 7, el 38,41% de las empresas que integran el sector de servicios de la zona 3 del Ecuador encuestadas, están concentradas en la provincia de Tungurahua, el 37,20% se encuentra ubicadas en la provincia de

Tungurahua, el 15,85% se sitúan en la provincia de Chimborazo y el 8,54% en Pastaza.

Sector al cual pertenece la empresa.

Tabla 16

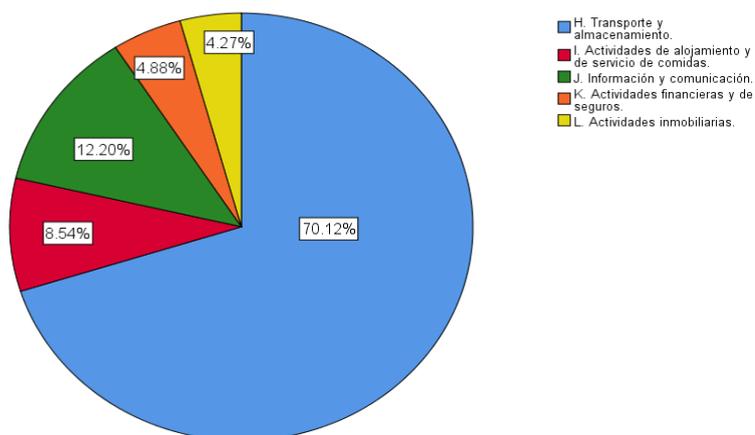
Sector

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	H. Transporte y almacenamiento.	115	70,1	70,1	70,1
	I. Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	14	8,5	8,5	78,7
	J. Información y comunicación.	20	12,2	12,2	90,9
	K. Actividades financieras y de seguros.	8	4,9	4,9	95,7
	L. Actividades inmobiliarias.	7	4,3	4,3	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 8

Sector



Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

Como se ilustra en la figura 8, el 70,12% de las empresas del sector de servicios de la zona 3 del Ecuador se dedican al transporte y almacenamiento, el 12,20% tienen como actividad económica la información y comunicación, el 8,54% realizan actividades de alojamiento y de servicio de comidas; en tanto que, el 4,88% ejercen actividades financieras y de seguros y el 4,27% ejecutan actividades inmobiliarias.

Pregunta 1. ¿Conoce qué es el Cuadro de Mando Integral (BSC)?

Tabla 17

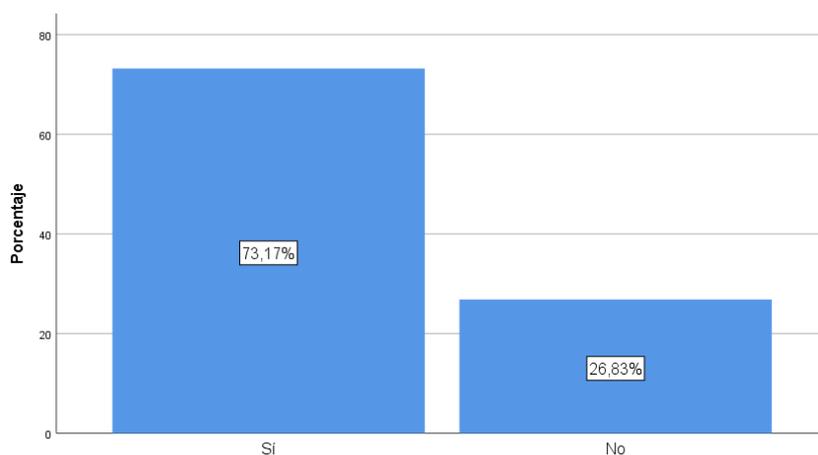
Conoce qué es el Cuadro de Mando Integral (BSC)

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Sí	120	73,2	73,2	73,2
	No	44	26,8	26,8	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 9

Conoce qué es el Cuadro de Mando Integral (BSC)



Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

Según se observa en la figura 9, el 73,17% de los representantes conocen qué es el BSC; mientras el 26,83% desconocen de qué se trata, así como, su utilidad. Estos

resultados revelan que la mayoría de encuestados conocen dicha herramienta, pues en el contexto empresarial es de gran relevancia contar con sólidos conocimientos para implementar una estructura estratégica, que apoye la toma de decisiones y promueva la mejora continua.

Pregunta 2. ¿La empresa cuenta con un Cuadro de Mando Integral (BSC)?

Tabla 18

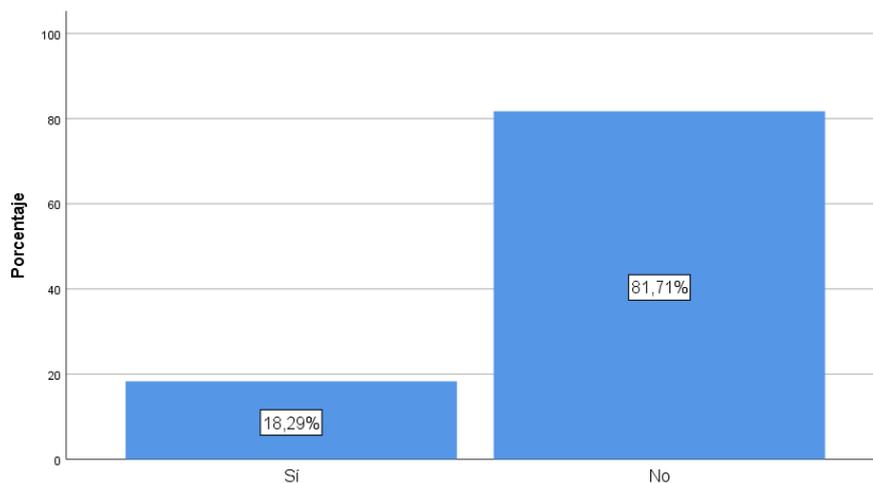
Cuenta con un Cuadro de Mando Integral (BSC)

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Sí	30	18,3	18,3	18,3
	No	134	81,7	81,7	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 10

Cuenta con un Cuadro de Mando Integral (BSC)



Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

Acorde a la figura 10, el 81,71% de los encuestados indican que no cuenta con un BSC en su empresa y el 18,29% señala que si dispone de esta herramienta. Los resultados

revelan que mayoritariamente en las empresas no se cuenta con esta herramienta, debido a una falta de dirección y enfoque estratégico, lo cual obstaculiza el desempeño y la capacidad de estas empresas para lograr cumplir sus objetivos estratégicos.

Pregunta 3. ¿Cómo califica el uso del Cuadro de Mando Integral (BSC) en la Gestión Contable de su empresa?

Tabla 19

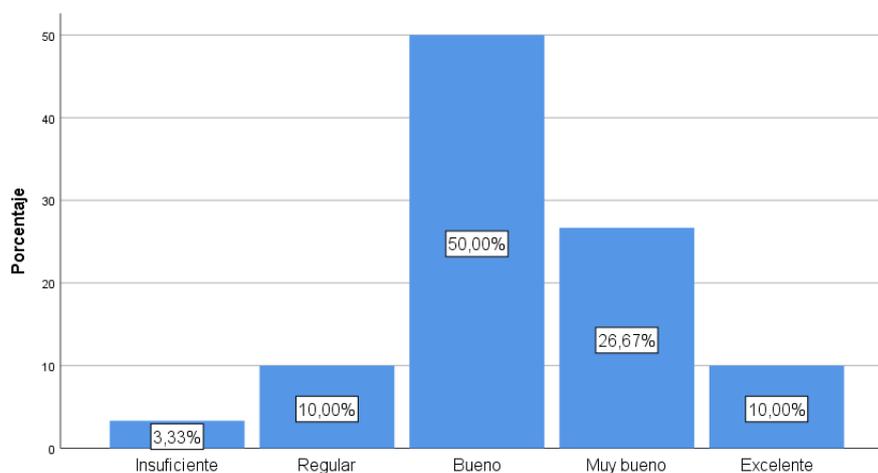
Uso del Cuadro de Mando Integral (BSC) en la Gestión Contable

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Insuficiente	1	,6	3,3	3,3
	Regular	3	1,8	10,0	13,3
	Bueno	15	9,1	50,0	63,3
	Muy bueno	8	4,9	26,7	90,0
	Excelente	3	1,8	10,0	100,0
	Total	30	18,3	100,0	
Perdidos	Sistema	134	81,7		
Total		164	100,0		

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 11

Uso del Cuadro de Mando Integral (BSC) en la Gestión Contable



Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

En relación al uso del BSC en la Gestión Contable, de los 30 encuestados que respondieron que sí cuentan con dicha herramienta, el 50% considera que es bueno, para el 26,67% es muy bueno, para un 10% es excelente; mientras que para el otro 10% es regular y sólo para el 3,33% es insuficiente. Los resultados exponen que, para la mayoría de encuestados, el uso del BSC tiene gran relevancia para lograr una eficiente Gestión Contable, pues están estrechamente relacionados, ya que ambos son utilizados para medir y gestionar el desenvolvimiento de una empresa.

Pregunta 4. Según su criterio ¿la aplicación de una herramienta como el Cuadro de Mando Integral (BSC) incide en la Gestión Contable de las empresas?

Tabla 20

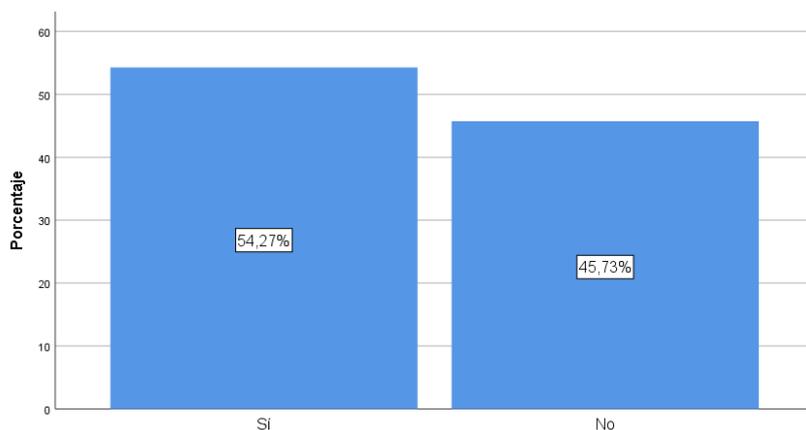
La aplicación del Cuadro de Mando Integral (BSC) incide en la G.C.

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Sí	89	54,3	54,3	54,3
	No	75	45,7	45,7	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 12

La aplicación del Cuadro de Mando Integral (BSC) incide en la G.C.



Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

Respecto a si la aplicación del BSC incide en la Gestión Contable, el 54, 27% considera que sí; en cambio el 45,73% manifiesta que no. En concordancia, se complementan entre sí al proporcionar información financiera y no financiera para medir y gestionar el desempeño de una organización. Ambos enfoques son importantes para tener una visión integral y equilibrada del desempeño organizacional y respaldar la toma de decisiones informada.

Pregunta 5. ¿En su empresa, se establecen planes y estrategias económicas / financieras?

Tabla 21

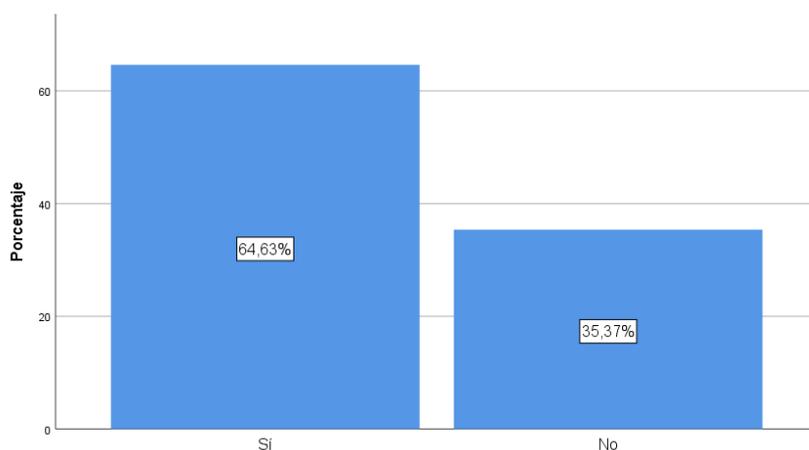
Se establecen planes y estrategias económicas / financieras

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Sí	106	64,6	64,6	64,6
	No	58	35,4	35,4	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 13

Se establecen planes y estrategias económicas / financieras



Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

Respecto a si se establecen planes y estrategias económicas / financieras en las empresas, el 64,63% de los encuestados indican que sí; mientras que, el 35,37% manifiestan que no. Los resultados muestran que, las empresas del sector servicio, en su mayoría sí se establecen planes y estrategias, pues estos proporcionan una guía clara en términos de cómo utilizar eficientemente los recursos económicos y financieros disponibles.

Pregunta 6. Según su criterio ¿Las estrategias financieras permiten mejorar el flujo de efectivo y la disponibilidad de recursos financieros?

Tabla 22

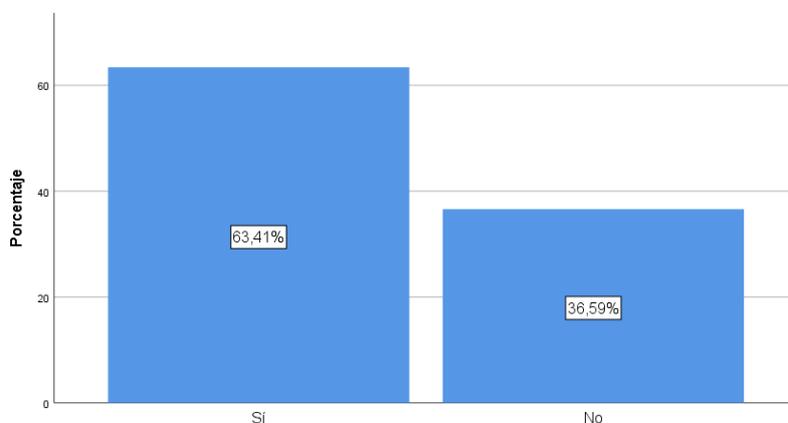
Estrategias financieras permiten mejorar el flujo de efectivo

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Sí	104	63,4	63,4	63,4
	No	60	36,6	36,6	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 14

Estrategias financieras permiten mejorar el flujo de efectivo



Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

En cuanto a que, si las estrategias financieras permiten mejorar el flujo de efectivo dentro de las empresas, el 63,41% considera que sí; mientras el 36,59% indica que no. Los resultados muestran que las empresas del sector de servicios, en su mayoría, opinan que la implementación de estrategias contribuye a mejorar el flujo de efectivo, lo cual les garantiza contar con la liquidez suficiente para atender las obligaciones corrientes.

Pregunta 7. ¿Cómo calificaría los resultados económicos obtenidos por los servicios que ofrece su empresa para cumplir con sus objetivos?

Tabla 23

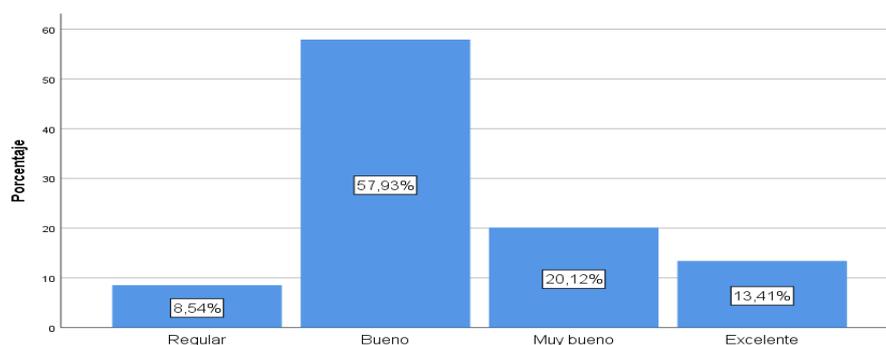
Resultados económicos obtenidos por los servicios que ofrece

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Regular	14	8,5	8,5	8,5
	Bueno	95	57,9	57,9	66,5
	Muy bueno	33	20,1	20,1	86,6
	Excelente	22	13,4	13,4	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos a partir de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los representantes de las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 15

Resultados económicos obtenidos por los servicios que ofrece



Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

Acorde a los resultados presentados en la figura 15, el 57,93% de los encuestados califican los resultados económicos obtenidos por los servicios que ofrece la empresa para cumplir con sus objetivos como buenos, para el 20,12% es muy bueno; mientras que, para el 13,41% es excelente y sólo para el 8,54% es regular. Para la mayoría de empresas los resultados que les generan los servicios que ofrecen son buenos, pues, además, les ha permitido mantenerse en el mercado.

Pregunta 8. ¿Su empresa conserva clientes a largo plazo mediante el cumplimiento de sus necesidades y requerimientos?

Tabla 24

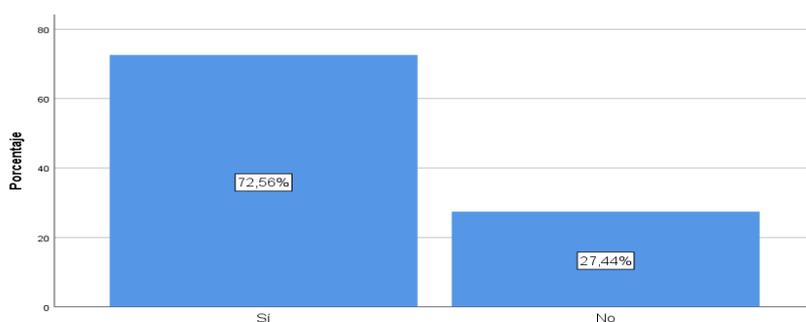
La empresa conserva clientes a largo plazo

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Sí	119	72,6	72,6	72,6
	No	45	27,4	27,4	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 16

La empresa conserva clientes a largo plazo



Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

Como se observa en la figura 16, el 72,56% afirman que la empresa conserva clientes a largo plazo mediante el cumplimiento de sus necesidades y requerimientos; mientras que, el 27,44% asevera que no. De este modo, se evidencia que las empresas del sector de servicios de la zona 3 del Ecuador buscan satisfacer las necesidades de sus clientes y atender sus requerimientos, ya que ellos constituyen uno de los factores claves para garantizar el éxito de las empresas.

Pregunta 9. En su empresa ¿La identificación de los procesos claves es?

Tabla 25

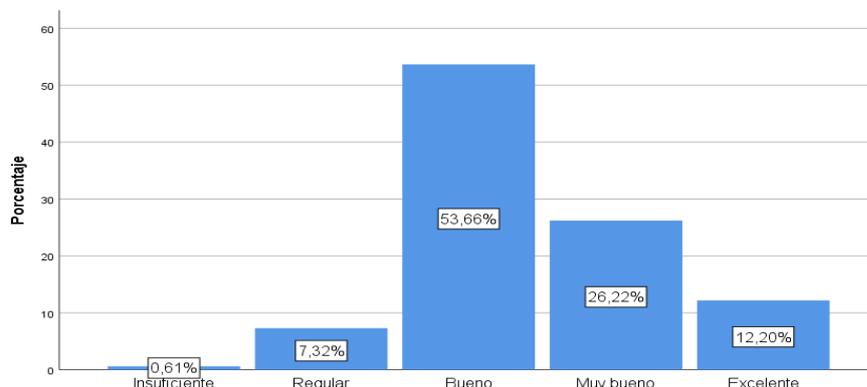
La identificación de los procesos claves es

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Insuficiente	1	,6	,6	,6
	Regular	12	7,3	7,3	7,9
	Bueno	88	53,7	53,7	61,6
	Muy bueno	43	26,2	26,2	87,8
	Excelente	20	12,2	12,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 17

La identificación de los procesos claves es



Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

Según la figura 18, el 53,66% de los encuestados indican que es buena la identificación de los procesos claves en la empresa, el 26,22% señala que es muy bueno, el 12,20% asevera que es excelente; mientras que, para el 0,61% es insuficiente. Cabe mencionar que, al comprender y gestionar adecuadamente estos procesos, las empresas pueden impulsar su rendimiento, mantenerse competitivas y alcanzar sus objetivos estratégicos de una manera más efectiva.

Pregunta 10. ¿Los procesos y procedimientos contribuyen a la eficiencia operativa de su empresa?

Tabla 26

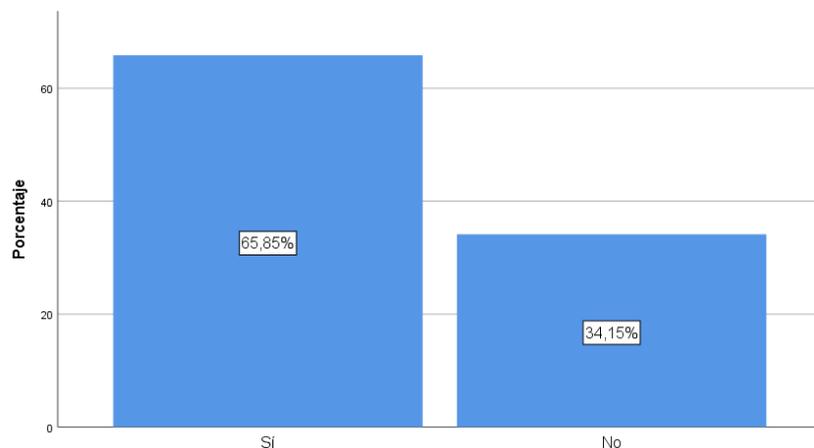
Los procesos y procedimientos contribuyen a la eficiencia operativa

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido Sí	108	65,9	65,9	65,9
No	56	34,1	34,1	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 18

Los procesos y procedimientos contribuyen a la eficiencia operativa



Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

Acorde a los resultados presentados en la figura 18, un 65,85% de los encuestados indican que los procesos y procedimientos si contribuyen a la eficiencia operativa en las empresas; mientras que, para el 34,15% señala que no. Cabe mencionar que, los procesos y procedimientos contribuyen a la eficiencia operativa al estandarizar las actividades, reducir tiempos y costos, mejorar la calidad, aumentar la productividad y permitir la flexibilidad y adaptabilidad en el entorno cambiante en el cual se desenvuelven estas empresas.

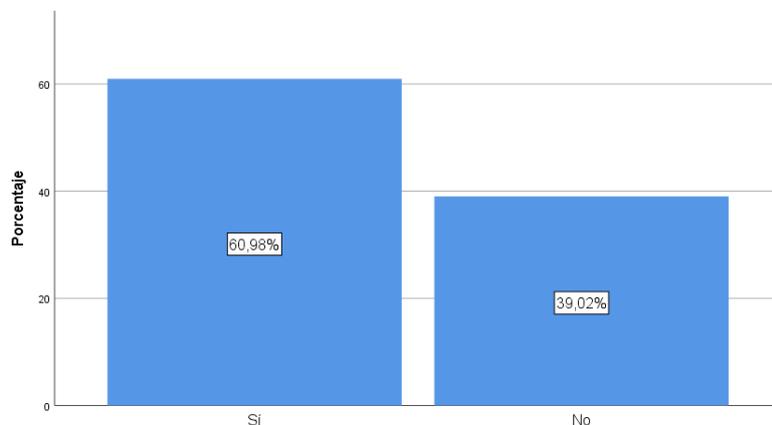
Pregunta 11. ¿En su empresa, se cumple con los procesos internos requeridos en cada área?

Tabla 27

Cumple con los procesos internos

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Sí	100	61,0	61,0	61,0
	No	64	39,0	39,0	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 19*Cumple con los procesos internos*

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

Acorde a la figura 19, el 60,98% de los encuestados aseguran que sí cumplen con los procesos internos en cada área; mientras que, el 39,02% señala que no lo hacen. Cabe mencionar que, cuando se han definido de manera formal los procesos internos, se cuenta con una guía clara sobre cómo realizar las tareas, se evita la confusión y se reducen los tiempos de aprendizaje, permitiendo a los empleados centrarse en su trabajo sin tener que invertir tiempo y esfuerzo en descubrir cómo realizar las tareas de manera óptima.

Pregunta 12. Según su criterio ¿Los KPI (Indicadores de Gestión) permiten evaluar los procesos internos en las empresas?

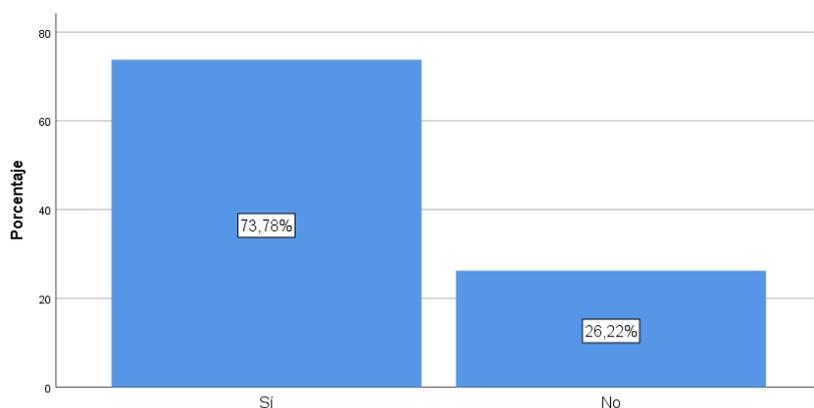
Tabla 28*Los KPI permiten evaluar los procesos internos*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Sí	121	73,8	73,8	73,8
	No	43	26,2	26,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 20

Los KPI permiten evaluar los procesos internos



Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

De acuerdo a la figura 20, el 73,78% de los encuestados indican que los KPI establecidos en la empresa sí permiten evaluar los procesos internos; mientras que, el 26,22% afirma que no. Los resultados obtenidos, permiten inferir que en la mayoría de las empresas del sector de servicios de la zona 3 del Ecuador, cuentan con KPI para medir los procesos que se desarrollan dentro de las mismas, siendo de gran importancia para identificar falencias y tomar acciones correctivas o de mejora.

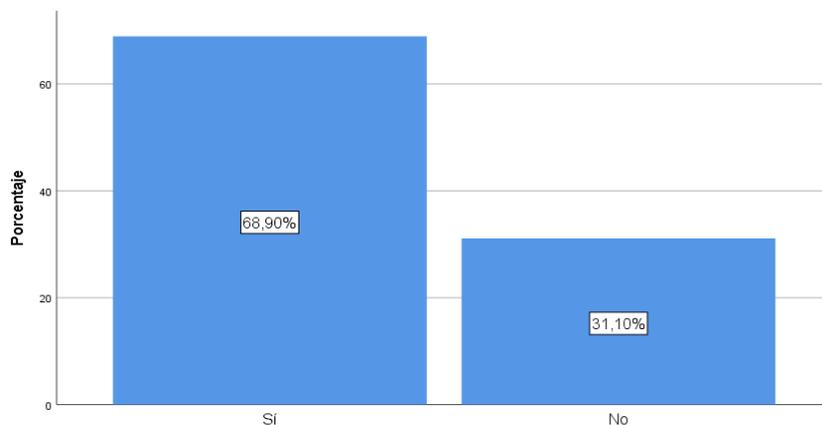
Pregunta 13. En su empresa ¿Se utilizan los KPI (Indicadores de Gestión) financieros, para la toma de decisiones?

Tabla 29

Utilizan los KPI

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Sí	113	68,9	68,9	68,9
	No	51	31,1	31,1	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 21*Utilizan los KPI*

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

El 68,90% de los representantes encuestados manifiestan que sí utilizan los KPI financieros, para lograr una adecuada toma de decisiones; en tanto que, el 31,10% indica que no. Los resultados revelan que en la mayoría de empresas si se utilizan KPI para evaluar aspectos financieros, cuyos resultados sirven y son tomados como base para adoptar decisiones.

Pregunta 14. ¿Considera que se puede mejorar los KPI (Indicadores de Gestión) financieros?

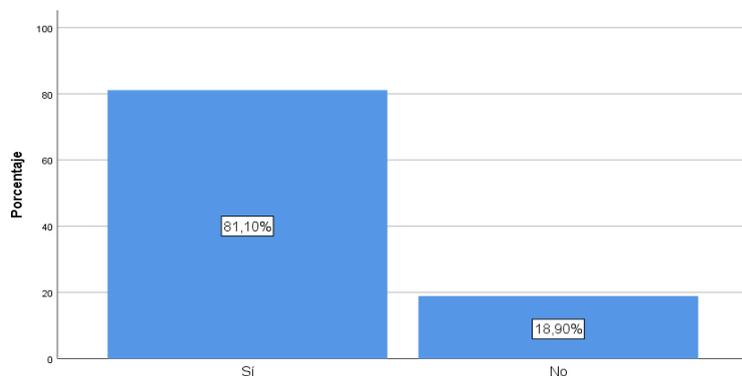
Tabla 30*Se puede mejorar los KPI*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Sí	133	81,1	81,1	81,1
	No	31	18,9	18,9	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 22

Se puede mejorar los KPI



Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

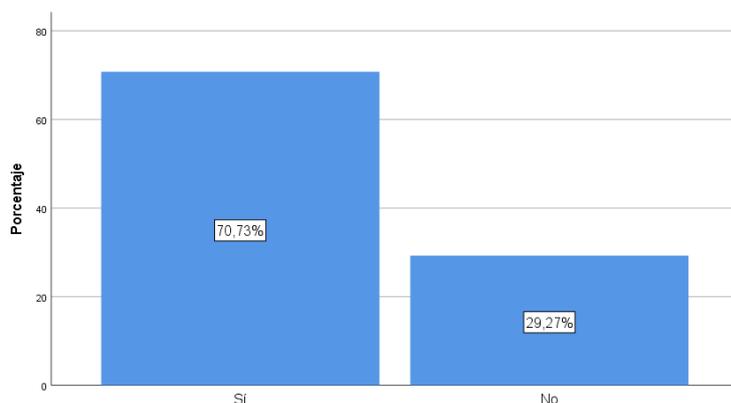
Acorde a la figura 22, el 81,10% de los representantes encuestados manifiestan que sí se puede mejorar los KPI financieros; mientras que, el 18,90% considera que no. Para la mayoría de los encuestados, si es posible mejorar los KPI, pues es importante que consientan valuar el rendimiento de la empresa en relación con los resultados esperados y expongan el entorno económico/financiero real de la empresa, pues esto facilita el seguimiento y la medición del desenvolvimiento financiero, identifica desviaciones y áreas de mejora, y proporciona una base para implementar acciones correctivas y realizar ajustes estratégicos.

Pregunta 15. ¿En su empresa, se trabaja con sistemas de información para la toma de decisiones?

Tabla 31*Sistemas de información*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Sí	116	70,7	70,7	70,7
	No	48	29,3	29,3	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 23*Sistemas de información*

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

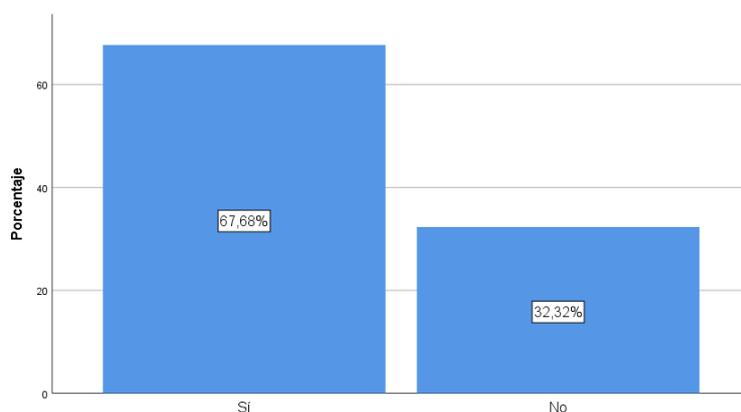
De acuerdo a la figura 23, el 70,73% de los representantes encuestados aseveran su empresa sí trabaja con sistemas de información para la toma de decisiones; mientras el 29,27% señala que no. Cabe mencionar que, los sistemas de información son esenciales para la adopción de decisiones en una empresa, ya que proporcionan acceso a información relevante, permiten analizar y generar informes que respaldan las decisiones estratégicas adoptadas, mejoran la eficiencia y productividad, y fomentan la colaboración y la comunicación.

Pregunta 16. ¿En su empresa, se cumple con la secuencia en los procesos de las operaciones?

Tabla 32*Procesos de las operaciones*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Sí	111	67,7	67,7	67,7
	No	53	32,3	32,3	100,0
Total		164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 24*Procesos de las operaciones*

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

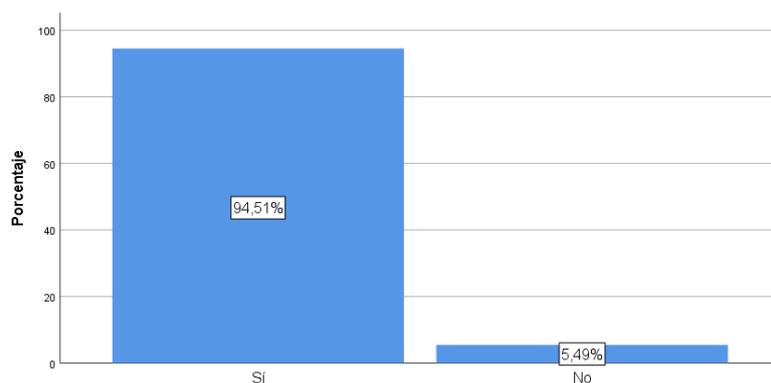
El 67,68% de los representantes encuestados expresan que sí cumplen con la secuencia en los procesos de las operaciones en su empresa; mientras el 32,32% afirman que no. En este sentido, el cumplir con esta secuencia garantiza que las acciones se efectúen de forma eficiente, evitando retrasos, redundancias o interrupciones innecesarias. Esto facilita un flujo de trabajo continuo, optimizando el uso de recursos y disminuyendo el tiempo dedicado a la ejecución de las tareas.

Pregunta 17. ¿Le gustaría implementar el Cuadro de Mando Integral (BSC) para mejorar la gestión contable en su empresa, proporcionada por el equipo de investigación?

Tabla 33*Implementación del Cuadro de Mando Integral (BSC)*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Sí	155	94,5	94,5	94,5
	No	9	5,5	5,5	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Figura 25*Implementación del Cuadro de Mando Integral (BSC)*

Nota. Datos aplicados a las empresas del sector servicios de la Zona 3 del Ecuador.

Análisis e interpretación:

Acorde a los resultados presentados en la figura 25, el 94,51% de los encuestados afirman que sí le gustaría implementar el BSC para mejorar la gestión contable en su empresa; mientras que, el 5,49% manifiesta que no. Hay que considerar que dicha herramienta permitirá a las empresas traducir su visión y estrategia en objetivos tangibles y medibles; además, le proporcionaría una estructura para alinear las metas estratégicas con las actividades operativas y el rendimiento financiero.

Verificación de hipótesis

Para verificar la hipótesis de esta investigación se utilizó el χ^2 , para lo cual se siguió los siguientes pasos:

Planteamiento de la hipótesis:

H₁: La aplicación del Cuadro de Mando Integral (BSC) incide en la gestión contable de las PyMEs del sector servicios.

H₀: La aplicación del Cuadro de Mando Integral (BSC) no incide en la gestión contable de las PyMEs del sector servicios.

Nivel de significación

El nivel de significancia es del 5%, ($\alpha=0,05$).

Criterio de decisión

Los criterios de decisión para aceptar o rechazar la hipótesis planteada fueron:

X^2 Calculado $>$ X^2 Crítico; se acepta la hipótesis H1 y se rechaza la H0

X^2 Calculado $<$ X^2 Crítico; se acepta la hipótesis H0 y se rechaza la H1

Prueba Estadística

Para probar comprobar la hipótesis se utilizó el Chi Cuadrado, utilizando el programa estadístico SPSS.

Tabla del Chi Cuadrado Crítico

En la tabla 34 se presenta el Chi-Crítico:

Tabla 34

Tabla Chi-Crítico

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555

Tabla 35

Frecuencias observadas y esperadas

		16. ¿Cumple con la secuencia en los procesos de las operaciones?		
		Sí	No	Total
2. ¿La empresa cuenta con un Cuadro de Mando Integral (BSC)?	Sí	30	0	30
	No	81	53	134
Total		111	53	164

Fuente: Programa SPSS

Tabla 36*Prueba del chi-cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.531 ^a	1	.000
Corrección de continuidad ^b	15.770	1	.000
Razón de verosimilitud	26.520	1	.000
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	17.424	1	.000
N de casos válidos	164		

Nota: Programa SPSS**Decisión**

Como se muestra en la tabla 36, el chi2 calculado arrojó un valor de 17.531; en tanto que, según la tabla del chi2 crítico muestra una cantidad de 3,8415; lo que indica que:

$$X2 \text{ Calculado} = 17.531 > X2 \text{ Crítico} = 3,8415$$

Al ser el X2 calculado mayor que el X2 crítico se acepta la hipótesis H1 y se rechaza la H0; es decir, la aplicación del Cuadro de Mando Integral (BSC) SI incide en la gestión contable de las PyMEs del sector servicios.

Capítulo V

Propuesta

Título de la propuesta

Diseño del cuadro de mando integral (BSC) para las PyMEs del sector de servicios de la zona 3 del Ecuador. Caso Compañía de Transporte de Turismo COTTULLARI S.A.

Institución Ejecutora

ESPE Universidad de las Fuerzas Armadas

Beneficiarios

PyMEs del sector de servicios de la zona 3 del Ecuador.

Compañía de Transporte de Turismo COTTULLARI S.A.

Antecedentes

En función de los resultados obtenidos en esta investigación, se pretende contribuir con la elaboración de un BSC para las PyMEs del sector de servicios de la zona 3 del Ecuador, el cual permita mejorar su gestión de forma integral, tomando en cuenta que según Ghiglione (2021) esta herramienta de gestión empresarial permite medir y controlar el rendimiento de una organización en función de una serie de indicadores clave, que reflejan los diferentes aspectos estratégicos y operativos del negocio.

En el trabajo de titulación de Gamarra (2021) titulado: “Propuesta de cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión en el enfoque de procesos internos y clientes de un grupo de restaurantes en la ciudad de Piura”, destaca que “es un nuevo modelo de medición de las acciones tomadas en las organizaciones y de la forma que estas alcanzan los objetivos determinados” (p. 15).

Equipo técnico responsable

Estudiantes:

Tercero Salazar Jessica Maribel y Toaquiza Cuchipe Luzmila Margarita

Docente colaborador:

Ing. Luis Patricio Illapa Sánchez

Justificación de la propuesta

La elaboración del BSC para las PyMEs del sector de servicios de la zona 3 del Ecuador contribuirá de forma significativa en la gestión integral de la misma; además, facilitará la toma de decisiones y la implementación de acciones estratégicas para mejorar su gestión económica – financiera. De este modo, la propuesta parte de un diagnóstico situacional externo e interno, lo cual permitió formular los objetivos estratégicos y sus metas; así mismo, se elaboraron indicadores de gestión por cada una de las perspectivas del Cuadro de Mandado Integral (BSC). Finalmente, se presenta de manera integral el diseño de dicho modelo.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Elaborar un cuadro de mando integral (BSC) para mejorar la gestión contable en las PyMEs del sector de servicios de la zona 3 del Ecuador.

Objetivos específicos

Definir los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas del BSC.

Establecer los indicadores de gestión por cada una de las perspectivas del BSC.

Fundamentación de la Propuesta

En este apartado se desarrolla cada uno de los pasos para diseñar el BSC, el cual se dividió en tres fases:

Fase I: Desarrollo de objetivos estratégicos

En esta fase se establecieron los objetivos estratégicos y se clasificaron en función de las cuatro perspectivas del BSC.

Tabla 37

Matriz de objetivos estratégicos y clasificación

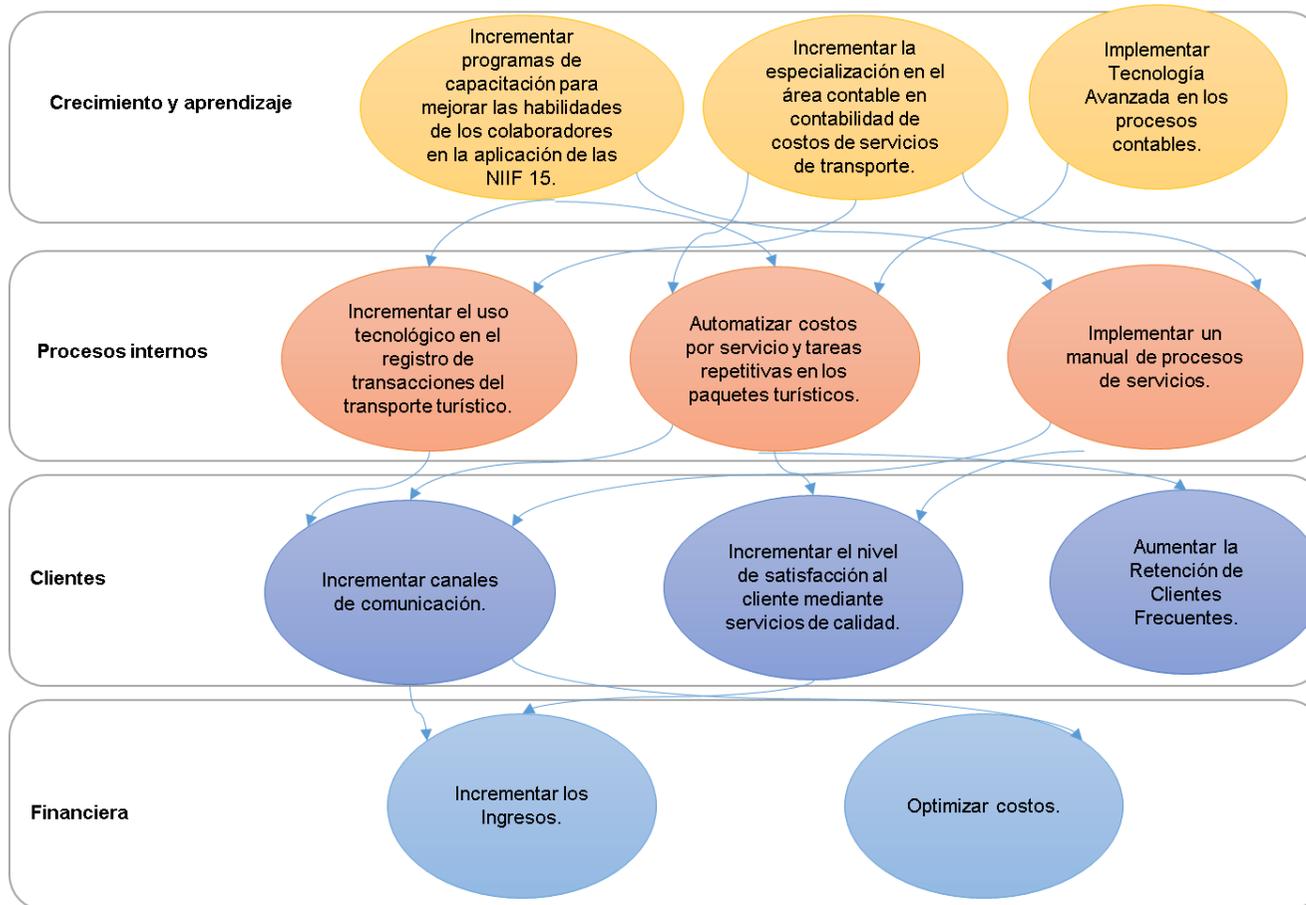
Objetivos estratégicos	Perspectivas			
	Crecimiento y aprendizaje	Procesos internos	Clientes	Financiera
Incrementar programas de capacitación para mejorar las habilidades de los colaboradores en la aplicación de las NIIF 15.	X			
Incrementar canales de comunicación.			X	
Incrementar la especialización en el área contable en contabilidad de costos de servicios de transporte.	X			
Incrementar el uso tecnológico en el registro de transacciones del transporte turístico.		X		
Automatizar costos por servicio y tareas repetitivas en los paquetes turísticos.		X		
Incrementar el nivel de satisfacción al cliente mediante servicios de calidad.			X	
Implementar Tecnología Avanzada en los procesos contables.	X			
Aumentar la Retención de Clientes Frecuentes.			X	
Optimizar costos.				X
Incrementar el nivel de ingresos.				X
Implementar un manual de procesos de servicios.		X		

Nota. Matriz de objetivos estratégicos para el diseño del cuadro de mando integral (BSC).

Mapa estratégico

Tabla 38

Mapa estratégico



Fase II: Establecimiento de indicadores

Tabla 39

Matriz de objetivos e indicadores de gestión

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Metas
Crecimiento y aprendizaje	Incrementar programas de capacitación para mejorar las habilidades de los colaboradores en la aplicación de las NIIF 15.	Tasa de Participación en Programas de Capacitación	Aumentar el número de colaboradores capacitados en un 60% en los siguientes 12 meses.
	Incrementar la especialización en el área contable en contabilidad de costos de servicios de transporte.	Tasa de Mejora de Conocimientos en Contabilidad de Costos de Transporte	Incrementar en un 55% la especialización de los colaboradores en contabilidad de costos de servicios de transporte, en el año.
	Implementar Tecnología Avanzada en los procesos contables.	Índice de Avance en la Implementación de Tecnología Contable	Elevar el nivel de tecnología avanzada en los procesos contables en un 60 % en el año.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Metas
Procesos internos	Incrementar el uso tecnológico en el registro de transacciones del transporte turístico.	Porcentaje de Transacciones Registradas Electrónicamente	Incrementar en un 70% la eficiencia en el registro contable de las transacciones en los próximos 12 meses.
	Automatizar costos por servicio y tareas repetitivas en los paquetes turísticos.	Porcentaje de procesos automatizados	Automatizar el 50% de los costos por servicios y tareas repetitivas en los próximos 12 meses.
	Implementar un manual de procesos de servicios.	Porcentaje de cumplimiento de los procesos	Incrementar en un 55% la eficiencia en la ejecución de los procesos en la empresa en los próximos 12 meses.
Clientes	Incrementar canales de comunicación.	Índice de canales de comunicación	Alcanzar el 80% en el nivel de satisfacción de los clientes que utilizan los servicios de transporte turístico.
	Incrementar el nivel de satisfacción al cliente mediante servicios de calidad.	Índice de satisfacción del cliente	Alcanzar el 95% en el nivel de satisfacción de los clientes que utilizan los servicios de transporte turístico.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Metas
	Aumentar la Retención de Clientes Frecuentes.	Tasa de Retención de Clientes Frecuentes	Incrementar la Tasa de Retención de Clientes a Largo Plazo en un 60 % en los próximos 12 meses.
Financiera	Incrementar el nivel de ingresos.	Tasa de Crecimiento de Ingresos por servicios	Incrementar el nivel de ingresos en un 54% o más el próximo periodo fiscal.
	Optimizar Costos.	Índice de Costos de Mantenimiento de Vehículos	Optimizar en un 80% los costos de mantenimiento de los vehículos durante los próximos 12 meses.

Tabla 40*Indicadores de las perspectivas*

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Cálculo
Crecimiento y aprendizaje	Tasa de Participación en Programas de Capacitación	Incrementar programas de capacitación para mejorar las habilidades de los colaboradores en la aplicación de las NIIF 15.	(Número de empleados capacitado/Total de empleados) *100	Mensual	25
	Tasa de Mejora de Conocimientos en Contabilidad de Costos de Transporte	Incrementar la especialización en el área contable en contabilidad de costos de servicios de transporte.	(Número de empleados con Niveles Mejorados de Conocimientos /Total de empleados) *100	Mensual	25
	Índice de Avance en la Implementación de Tecnología Contable	Implementar Tecnología Avanzada en los procesos contables.	(Número de Procesos Contables Mejorados con Tecnología /Total de Procesos Contables) *100	Mensual	33

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Cálculo
Procesos internos	Porcentaje de Transacciones Registradas Electrónicamente	Incrementar el uso tecnológico en el registro de transacciones del transporte turístico.	(Número de transacciones registradas electrónicamente/Total de transacciones) *100	Trimestral	63,00
	Porcentaje de procesos automatizados	Automatizar costos por servicio y tareas repetitivas en los paquetes turísticos.	(Procesos digitalizado /Total Procesos) *100	Trimestral	36,00
	Porcentaje de cumplimiento de los procesos	Implementar un manual de procesos de servicios.	(Número de procesos cumplidos /Total de procesos creados) *100	Trimestral	40,00
Clientes	Índice de canales de comunicación	Incrementar canales de comunicación.	(Número de canales de comunicación utilizados/Total canales de comunicación) *100	Mensual	57

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Cálculo
	Índice de satisfacción del cliente	Incrementar el nivel de satisfacción al cliente mediante servicios de calidad.	$((\text{Clientes satisfechos}) / (\text{Total Clientes encuestados})) * 100$	Mensual	79
	Tasa de Retención de Clientes Frecuentes	Aumentar la Retención de Clientes Frecuentes.	$((\text{Número Clientes Frecuentes que Regresan}) / (\text{Total de Clientes Frecuentes})) * 100$	Mensual	38
Financiera	Tasa de Crecimiento de Ingresos por servicios	Incrementar el nivel de ingresos.	$((\text{Ingresos por Servicio del periodo Actual} - \text{Ingresos por Servicio del Periodo Anterior}) / \text{Ingresos por Servicio del Periodo Anterior}) * 100$	Mensual	47,00

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Cálculo
	Índice de Costos de Mantenimiento de Vehículos	Optimizar Costos.	(Costos de Mantenimiento /Ingresos Totales Designados al Mantenimiento*100	Mensual	85,00

Nota. Descripción de cada una de las perspectivas financieras para el diseño del cuadro de mando integral (BSC).

Fase III- Diseño del cuadro de mando integral

Tabla 41

Cuadro de Mando Integral (BSC) para las PyMEs del sector de servicios

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea base	Metas	Resultado	Unidad de medida	Niveles			Frecuencia	
								Deficiente	Tolerante	Óptima		
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar programas de capacitación para mejorar las habilidades de los colaboradores en la aplicación de las NIIF	Tasa de Participación en Programas de Capacitación	$(\text{Número de empleados capacitado} / \text{Total de empleados}) * 100$	25	60	Aumentar el número de colaboradores capacitados en un 60% en los siguientes 12 meses.	48,33	%	<= 25%	>45% < 59%	>60%	Mensual
	Incrementar la especialización en el área contable en contabilidad de costos de servicios de transporte.	Tasa de Mejora de Conocimientos en Contabilidad de Costos de Transporte	$(\text{Número de empleados con Niveles Mejorados de Conocimientos} / \text{Total de empleados}) * 100$	25	55	Incrementar en un 55% la especialización de los colaboradores en contabilidad de costos de servicios de transporte, en el año.	45,00	%	<= 25%	>26% < 39%	40%	Mensual

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea base	Metas	Resultado	Unidad de medida	Niveles			Frecuencia	
								Deficiente	Tolerante	Óptima		
Perspectivas	Implementar Tecnología Avanzada en los procesos contables	Índice de Avance en la Implementación de Tecnología Contable	(Número de Procesos Contables Mejorados con Tecnología / Total de Procesos Contables) *100	33	60	Elevar el nivel de tecnología avanzada en los procesos contables en un 60 % en el año.	51,00	%	<= 29%	>30% < 59%	60%	Mensual
	Incrementar el uso tecnológico en el registro de transacciones del transporte turístico	Porcentaje de Transacciones Registradas Electrónicamente	(Número de transacciones registradas electrónicamente/Total de transacciones) *100	63,00	70	Incrementar en un 70% la eficiencia en el registro contable de las transacciones en los próximos 12 meses.	67,67	\$	<= 54%	>55% < 69%	>70%	Trimestral
Procesos Internos	Automatizar costos por servicio y tareas repetitivas en los paquetes turísticos	Porcentaje de procesos automatizados	(Procesos digitalizado / Total Procesos) *100	36,00	50	Automatizar el 50% de los costos por servicios y tareas repetitivas en los próximos 12 meses.	45,33	\$	<= 36%	>39% < 49%	50%	Trimestral
	Implementar un manual de procesos de servicios	Porcentaje de cumplimiento de los procesos	(Número de procesos cumplidos / Total de procesos creados) *100	40,00	55	Incrementar en un 55% la eficiencia en la ejecución del proceso en la empresa en los próximos 12 meses.	50,00	\$	<= 40%	>44% < 54%	55%	Trimestral

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea base	Metas	Resultado	Unidad de medida	Niveles			Frecuencia	
								Deficiente	Tolerante	Óptima		
Clientes	Incrementar canales de comunicación	Índice de canales de comunicación	(Número de canales de comunicación utilizados/Total canales de comunicación) *100	57	80	Alcanzar el 80% en el nivel de satisfacción de los clientes que utilizan los servicios de transporte turístico.	72,33	%	<= 49%	>55% < 79%	>80%	Mensual
	Incrementar el nivel de satisfacción al cliente mediante servicios de calidad	Índice de satisfacción del cliente	((Clientes satisfechos) / (Total Clientes encuestados)) *100	79	95	Alcanzar el 95% en el nivel de satisfacción de los clientes que utilizan los servicios de transporte turístico.	89,67	%	<= 69%	>75% < 94%	>95 %	Mensual
	Aumentar la Retención de Clientes Frecuentes	Tasa de Retención de Clientes Frecuentes	((Número Clientes Frecuentes que Regresan) / (Total de Clientes Frecuentes))*100	38	60	Incrementar la Tasa de Retención de Clientes a Largo Plazo en un 60 % en los próximos 12 meses.	52,67	%	<= 38%	>45% <59%	>60%	Mensual
Financiera	Incrementar el nivel de ingresos	Tasa de Crecimiento de Ingresos por servicios	((Ingresos por Servicio del periodo Actual-Ingresos por Servicio del Periodo Anterior) /Ingresos por Servicio del Periodo Anterior) *100	47,00	54	Incrementar el nivel de ingresos en un 54% o más el próximo periodo fiscal.	51,67	%	<= 43%	>45% < 53%	>54 %	Mensual
	Optimizar Costos	Índice de Costos de	(Costos de Mantenimiento /Ingresos Totales Designados al Mantenimiento)*100	85,00	80	Optimizar en un 80% los costos de mantenimiento de los	81,67	%	> 85	<81 - > 85	<80%	Mensual

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea base	Metas	Resultado	Unidad de medida	Niveles			Frecuencia
								Deficiente	Tolerante	Óptima	
		Mantenimiento de Vehículos			vehículos durante los próximos 12 meses.						

Nota. Diseño del cuadro de mando integral para la empresa de servicio de transporte Cutullari.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

A través de la revisión efectuada a diferentes bases de datos y repositorios bibliográficos se pudo conocer que la gestión contable es esencial para el funcionamiento efectivo y la supervivencia a largo plazo de cualquier entidad, ya que proporciona la base para la toma de decisiones económicas y financieras, el cumplimiento legal, la planificación financiera y la evaluación del rendimiento financiero. En tanto que, el cuadro de mando integral (BSC), constituye una herramienta de gestión estratégica diseñada para traducir la visión y la estrategia de una organización en objetivos concretos y medibles. Su objetivo principal es proporcionar una perspectiva equilibrada y completa del desempeño de la organización más allá de las métricas financieras tradicionales.

Además, en función de las fuentes consultadas, se menciona que el cuadro de mando integral (BSC), proporcionar una vista integral y equilibrada del desempeño de una organización a través de cuatro perspectivas, al medir no solo los resultados financieros, sino también los factores que impulsan esos resultados, ayudando a alinear la estrategia con la ejecución y a tomar decisiones más informadas para lograr el éxito a largo plazo.

Mediante la encuesta aplicada a los representantes de las empresas del sector servicio de la zona 3 del Ecuador se pudo conocer que la mayoría de encuestados conocen sobre el cuadro de mando integral (BSC); sin embargo, sólo una menor parte (30 empresas) utilizan esta herramienta, quienes consideran que su uso es bueno y muy bueno. Por otro lado, un gran número de personas opinan que el uso de esta herramienta sí influye en la gestión contable de las empresas. Además, los encuestados manifiestan que a pesar de no contar con cuadro de mando integral, en la mayoría de empresas sí se establecen planes y estrategias económicas / financieras, se utilizan indicadores KPI, se planifican los procesos claves, entre otros aspectos.

Se diseñó un cuadro de mando integral (BSC) para las PyMEs del sector servicio de la zona 3 del Ecuador (caso Compañía de Transporte de Turismo COTTULLARI S.A.),

estableciendo tres objetivos estratégicos para cada una de sus cuatro perspectivas, los cuales se establecieron contemplando las necesidades identificadas en cada una de ellas. Cabe mencionar que, el diseño final contiene objetivos estratégicos, indicadores y su fórmula, la línea base, metas, el resultado actual del indicador, la unidad de medida, los niveles (óptimo, aceptable y deficiente), y la frecuencia de su evaluación.

Recomendaciones

Se recomienda a los directivos de las PyMEs del sector servicio de la zona 3 del Ecuador, promover la formación profesional de sus colaboradores del área contable y administrativa, respecto al uso y aplicación de herramientas que les permitan gestionar de forma eficiente los recursos que poseen, con la finalidad de obtener resultados positivos que garantice su permanencia en el largo plazo.

Los administradores de las PyMEs del sector servicio de la zona 3 del Ecuador, deben emplear métodos y herramientas técnicas que se ajusten a sus necesidades y que les permitan la mejora continua en el desarrollo de sus procesos de gestión estratégica que englobe todas las áreas que la integran, que, además, les proporcione la información requerida para la toma de decisiones oportuna.

Se recomienda socializar el cuadro de mando integral (BSC) diseñado en este proyecto, con la finalidad de mejorar la gestión integral de las PyMEs del sector servicio de la zona 3 del Ecuador y garantizar una adecuada implementación y el fiel cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

Bibliografía

- Acevedo, D. (2021). *Cómo Utilizar Indicadores en las Comunicaciones Organizacionales*.
doi:https://www.google.com.ec/books/edition/C%C3%B3mo_Utilizar_Indicadores_en_las_Comuni/mxhEEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Acevedo, D. (2021). *Medición y Control en la Gestión y Resultados*.
doi:https://www.google.com.ec/books/edition/Medici%C3%B3n_y_Control_en_la_Gesti%C3%B3n_y_Res/EeNDEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Arteaga, T., & Esquivel, R. (2022). Cuadro de mando integral en la empresa de servicios ARPAZ CO. *Ingeniería Industrial*(43), 161-174. Obtenido de https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/6113
- Baeza, M., Arnal, M., Claros, F., & Rodriguez, M. (2020). *Nociones matemáticas elementales: aritmética, magnitudes, geometría*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=JAv5DwAAQBAJ&dq=definicion+de+poblacion+y+muestra+estadistica&source=gbs_navlinks_s
- Balanced Scorecard - Management Tools | Bain & Company*. (2023, enero 31). BAIN & COMPANY. <https://www.bain.com/insights/management-tools-balanced-scorecard>
- BALANCED SCORECARD INSTITUTE. (2023). *Fundamentos del Cuadro de Mando Integral - Instituto de Cuadro de Mando Integral*. https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/?gclid=Cj0KCQjwmN2iBhCrARIsAG_G2i4O4vKNdSXS0Br8oZ0kyAf36OIAQJ1AkojcXtpTf_whoSeCOdgnWmUaAv4FEALw_wcB
- Bastidas, E. L., & Feliu, V. R. (s. f.). *UNA APROXIMACIÓN A LAS IMPLICACIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO*.
- Benavides, B., & Vásconez, L. (2021). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa Prograserviv. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, VII(2), 452-478. doi:10.35381/cm.v7i2.518

- Betancourt Proaño María Paula, Castro Giler Katerine Jazmín, Rodríguez Martínez Omar Alexander, & Ruano Zaldumbide Susana Inés. (2020). APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA APPLICATION OF THE SCORECARD BALANCED AS A STRATEGIC TOOL AND IMPROVEMENT IN THE COMPETITIVENESS OF ECUADORIAN SMEs: A REVIEW OF THE YEAR 2009 TO 2019. En *Edición* (Vol. 11, Número 66).
- Carla, I., Arteaga, A., Clara, I., Jara, C., Bárbara, I., García, S., Pedro, I., Almeida, A., Guido, I., & Burgos, P. (2020). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CLASE MUNDIAL PARA LA MEDICIÓN DEL DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO EN EL ECUADOR.*
- Carvajal Zambrano, G. V., Velásquez Vera, M. L., Carbache Mora, C. A., & Caicedo Coello, E. A. (2020). *Dialnet-FortalecimientoDeLasEmpresasComercialesMedianteLaA-7887986*. 1-14.
- Chiriguayo Rodríguez, P. de L. (2020). *Gestión contable y la toma de decisión en el sector hotelero.*
- Camino, M., Díaz, C., Izquierdo, S., & Álvarez, M. (2020). Aprendizaje organizacional: una demarcación conceptual para su medición. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 28(2). doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.4785>
- Chiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*(18), 87-93. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5116/511666548008/html/>
- Comas, R., Rivera, G., Izquierdo, A., & Acurio, J. (2021). El alineamiento estratégico y su incidencia en el control de gestión en las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 424-432.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *MiPymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las plolíticas de fomento*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf

- Duarte, J. (2021). *Epistemología aplicada a la investigación en Ingeniería*. Obtenido de https://aulavirtual.fio.unam.edu.ar/pluginfile.php/268587/mod_resource/content/1/EPI S-4.pdf#:~:text=M%C3%A9todo%20inductivo%3A%20%E2%80%A2%20O%20puede,que%20la%20conclusi%C3%B3n%20sea%20verdadera).
- Echeverría Jaime Luis, C., Mena Lucía Alejandra, R., Santana Mireya Tania, P., de Guevara, L. E., & -Ecuador Sarrade Dueñas Fausto Ernesto, Q. (2020). *INDICADORES FINANCIEROS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (ECUADOR) FINANCIAL INDICATORS FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF THE FOOD AND BEVERAGE SECTOR OF THE METROPOLITAN DISTRICT OF QUITO (ECUADOR)* (Número 62).
- Elvira SILVA Guerrero, B., Javier FLORES Villacrés, E., Alexandra MONTALVÁN Espinoza, J., & José ALEJO Machado, O. (2018). *Propuesta metodológica para el desarrollo de las PYMES en la ciudad de Guayaquil-Ecuador-Methodological proposal for the development of SMEs in the city of Guayaquil Contenido. 39*.
- Elizalde, L. (2019). Gestión contable como base fundamental para las decisiones generales. *Revista de Contabilidad y Auditoría, 32-44*.
- Esparza, S., & Esparza, F. (2019). Normas internacionales de información financiera para pequeñas y medianas empresas. *Revista de Contabilidad y Auditoría, 53-63*. doi:<http://fade.esPOCH.edu.ec/docs/contauditar/Articulo5.pdf>
- Exoósito, A., & Gonzáles, O. (2020). *Procedimiento para el registro, control y análisis de los subsistemas de caja y banco, inventario y cobros y pagos en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Fabara, X. (2021). Tendencias teóricas emergentes del desarrollo organizacional. *Revista de Investigación SIGMA, 8(1), 37-47*. doi:<https://doi.org/10.24133/sigma.v8i01.1913>
- Gamarra, E. (2021). *Propuesta de cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión en el enfoque de procesos internos y clientes de un grupo de restaurantes*

en la ciudad de Piura. (Tesis de pregrado, Universidad de Piura).

doi:https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5340/TSP_CyA_2104.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ghiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*(18).

doi:<https://www.redalyc.org/journal/5116/511666548008/html/>

Gregoret, A. (2019). *Aplicación de cuadro de mando integral en una Pyme*. (Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Nacional). Obtenido de

<https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/4296/Proyecto%20Final%20de%20Carrera.%20Gregoret%20Alejandra%20Bel%C3%A9n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gutiérrez, N. (2019). Cuadro de mando integral: evolución, conceptualización y actualidad.

Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, ISSN: 1696-8352, 1-11.

Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html>

Gutiérrez, N. (2019). Cuadro de mando integral: evolución, conceptualización y actualidad.

Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido de

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html>

Guerrón Fuentes, J. R. (2019, febrero 8). *PROYECTO DE DIRECCIÓN, EMPLEANDO UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN*. UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA.

<https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/8245/JHEFERSON%20GUERR%C3%93N%20FUENTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Henríquez, G., Cardona, D., Paternina, C., & León, Á. (2018). Medición para cadenas de suministro bajo indicadores claves de desempeño (KPI) y tecnologías de

información. *Revista Dictamen Libre*, ISSN 0124-0099(23), 61-74. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7137080.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Directorio de Empresas*. Obtenido de

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

- Ley de Compañías. (2017). *Registro Oficial 312 de 05-nov.-1999*.
doi:https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- Lopo, A. (2022). *Prueba contable en el Derecho tributario*. ARANZADI.
- Lorences, P., & Ávila, G. (s. f.). *Visión de Futuro" Año 11, Volumen Nº 18, Nº 2, Julio-diciembre 2014*. :doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544
- Marcillo , C., Aguilar , C., & Gutiérrez , N. (2021). Análisis Financiero: una herramientas clave para la toma de decisiones de gerencia. *Digital Publisher , 6(3)*, 87-106. doi
- Martínez, J. (2020). *Trabajo de campo en la investigación comercial*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Martínez, J., & Gastélum, I. (2020). *El proceso de armonización en la contabilidad gubernamental en México*. Sonora: Jorale Editores .
- Méndez, C. (2020). *Innovación organizacional: Cultura, condición para la estrategia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Méndez, J. (2020). *Microeconomía. La economía en la empresa*. Patria: Patria Educación.
- Montaño, L. (2020). Encrucijadas y desafíos de los estudios organizacionales. Una reflexión desde las perspectivas institucionales. *Innovar, 30(78)*, 19-34.
doi:<https://www.redalyc.org/journal/818/81866069002/html/>
- Morales, I., Benavides, C., & Vaca, A. (2017). Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI). *Revista Publicando, 4(11)*, 645-657. Obtenido de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/616/pdf_426
- MORALES PUIALES, V. J. (2020, junio). *PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA REPAPERS RECICLAJES DEL ECUADOR S.A.*
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/51523/1/Tesis%20Repapers%20-%20final%20Victor%20Morales.pdf>
- Naciones Unidas. (2022). *Acerca de Microempresas y Pymes*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>

- Neill, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Machala: Editorial UTMACH.
- Nemur. (2019). Productividad. En L. Nemur. Babelcube. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=sh0aDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ortegón, E. (2020). *Planificación, política pública y valor público*. Huancayo: Fondo Editorial Universidad Continental.
- OYAQUE Mora, S. M., SANTAMARIA Freire, E. J., & LÓPEZ Miller, Z. E. (2020, abril 30). *Revista ESPACIOS | Vol. 41 (15) 2020*. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/20411501.html>
- Pacheco, D., & Sánchez, E. (2020). *Tomando apuntes. Lógica contable*. Medellín: ITM.
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(2), 1-24. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000400026&script=sci_arttext
- Perafán, A. (2019). *Descubriendo mundos: una introducción a la investigación*. Santa Marta (Colombia): Editorial Unimagdalena.
- Perilla, R., & González, M. (2021). La innovación organizacional examinada desde las teorías del diseño, el cambio, la cognición y aprendizaje organizacionales. *Revista Espacios*, 42(2). doi:<https://www.revistaespacios.com/a21v42n02/a21v42n02p08.pdf>
- Puerta, F., Vergara, J., & Huertas, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 16(28), 85-104.
- Puerta, F., Vergara, J., & Huertas, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio libre*, 16(28). doi:file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-AnalisisFinanciero-6676021.pdf
- Ramírez, J. (2019). *Cuadro de Mando Integral para fortalecer la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro", Cantón Salinas, Provincia de*

- Santa Elena, Año 2018*. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/5174?show=full>
- Rasinger, S. (2020). *La investigación cuantitativa*. Madrid: Ediciones AKAL.
- Reconquista, F. R., & Pyme, U. (2019). *ALEJANDRA BELÉN GREGORET UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL "APLICACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN*.
- Rendón, B. (2022). *Contabilidad financiera*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rincón , I., Raúl , R., Suárez , C., & Núñez , P. (2022). Educación, innovación, emprendimiento crecimiento y desarrollo en América Latina. *Revista de Ciencias Sociales* (3), 110-128.
- Riso, K. (2020). Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización. *Revista Ciencias Holguín*, 26(4), 16-30. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181564620002/html/>
- Roncacio, G. (2018, abril 26). *¿Quién usa el BSC-CMI? Ejemplos del Balanced Scorecard*. <https://gestion.pensemos.com/quien-usa-el-bsc-cmi-ejemplos-del-balanced-scorecard>
- Rojas, M., & Medina, L. (2022). *Planeación estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ruata , S. (2022). Evaluación de Software contable de aplicación, para la enseñanza de contabilidad en estudiantes de Ingeniería en Sistemas de la Universidad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 14(5), 611-620. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/3258-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6389-1-10-20221017.pdf>
- Sáenz , L. (2020). Estados Financieros: competencia contable básica en la formación de contadores públicos autorizados. *Revista Saberes*, 3(2). Obtenido de https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/1426/1182

- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v13n1/a08v13n1.pdf>
- Santiesteban, E., Fuentes, V., & Leyva, E. (2020). *Análisis de la Rentabilidad Económica. Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Bogotá: Editorial Universitaria.
- Santamaría Freire, E. J., & López Pérez, S. de los A. (2019). *Beneficio social de la actividad turística en Ecuador*. <https://www.redalyc.org/journal/290/29059356007/html/>
- Sebastián, E. :, & Barrantes, C. (2018). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa de Servicios Públicos de Heredia división UEN Agua Potable, enfocada en las construcciones industriales y de infraestructura*.
- Acevedo, D. (2021). *Cómo Utilizar Indicadores en las Comunicaciones Organizacionales*. doi:https://www.google.com.ec/books/edition/C%C3%B3mo_Utilizar_Indicadores_en_las_Comuni/mxhEEAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Acevedo, D. (2021). *Medición y Control en la Gestión y Resultados*. doi:https://www.google.com.ec/books/edition/Medici%C3%B3n_y_Control_en_la_Gesti%C3%B3n_y_Res/EeNDEAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Arteaga, T., & Esquivel, R. (2022). Cuadro de mando integral en la empresa de servicios ARPAZ CO. *Ingeniería Industrial*(43), 161-174. Obtenido de https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/6113
- Baeza, M., Arnal, M., Claros, F., & Rodriguez, M. (2020). *Nociones matemáticas elementales: aritmética, magnitudes, geometría*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=JAv5DwAAQBAJ&dq=definicion+de+poblacion+y+muestra+estadistica&source=gbs_navlinks_s
- Benavides, B., & Vásconez, L. (2021). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa Prograserviv. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, VII(2), 452-478. doi:10.35381/cm.v7i2.518

- Camino, M., Díaz, C., Izquierdo, S., & Álvarez, M. (2020). Aprendizaje organizacional: una demarcación conceptual para su medición. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 28(2). doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.4785>
- Chiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*(18), 87-93. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5116/511666548008/html/>
- Comas, R., Rivera, G., Izquierdo, A., & Acurio, J. (2021). El alineamiento estratégico y su incidencia en el control de gestión en las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 424-432.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *MiPymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf
- Duarte, J. (2021). *Epistemología aplicada a la investigación en Ingeniería*. Obtenido de [https://aulavirtual.fio.unam.edu.ar/pluginfile.php/268587/mod_resource/content/1/EPI S-4.pdf#:~:text=M%C3%A9todo%20inductivo%3A%20E2%80%A2%20O%20puede,que%20la%20conclusi%C3%B3n%20sea%20verdadera\).](https://aulavirtual.fio.unam.edu.ar/pluginfile.php/268587/mod_resource/content/1/EPI S-4.pdf#:~:text=M%C3%A9todo%20inductivo%3A%20E2%80%A2%20O%20puede,que%20la%20conclusi%C3%B3n%20sea%20verdadera).)
- Elizalde , L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *Digital Publisher* , 4(5). doi:DOI: <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>
- Elizalde, L. (2019). Gestión contable como base fundamental para las decisiones generales. *Revista de Contabilidad y Auditoría*, 32-44.
- Esparza, S., & Esparza, F. (2019). Normas internacionales de información financiera para pequeñas y medianas empresas. *Revista de Contabilidad y Auditoría*, 53-63. doi:<http://fade.esPOCH.edu.ec/docs/contauditar/Articulo5.pdf>
- Exósito, A., & Gonzáles, O. (2020). *Procedimiento para el registro, control y análisis de los subsistemas de caja y banco, inventario y cobros y pagos en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa*. La Habana: Editorial Universitaria.

- Fabara, X. (2021). Tendencias teóricas emergentes del desarrollo organizacional. *Revista de Investigación SIGMA*, 8(1), 37-47. doi:<https://doi.org/10.24133/sigma.v8i01.1913>
- Gamarra, E. (2021). *Propuesta de cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión en el enfoque de procesos internos y clientes de un grupo de restaurantes en la ciudad de Piura*. (Tesis de pregrado, Universidad de Piura). doi:https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5340/TSP_CyA_2104.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ghiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*(18). doi:<https://www.redalyc.org/journal/5116/511666548008/html/>
- Gregoret, A. (2019). *Aplicación de cuadro de mando integral en una Pyme*. (Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Nacional). Obtenido de <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/4296/Proyecto%20Final%20de%20Carrera.%20Gregoret%20Alejandra%20Bel%C3%A9n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez, N. (2019). Cuadro de mando integral: evolución, conceptualización y actualidad. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, ISSN: 1696-8352, 1-11. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html>
- Gutiérrez, N. (2019). Cuadro de mando integral: evolución, conceptualización y actualidad. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html>
- Henríquez, G., Cardona, D., Paternina, C., & León, Á. (2018). Medición para cadenas de suministro bajo indicadores claves de desempeño (KPI) y tecnologías de información. *Revista Dictamen Libre*, ISSN 0124-0099(23), 61-74. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7137080.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Directorio de Empresas*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

- Ley de Compañías. (2017). *Registro Oficial 312 de 05-nov.-1999*.
doi:https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- Lopo, A. (2022). *Prueba contable en el Derecho tributario*. ARANZADI.
- Marcillo , C., Aguilar , C., & Gutiérrez , N. (2021). Análisis Financiero: una herramientas clave para la toma de decisiones de gerencia. *Digital Publisher* , 6(3), 87-106.
doi:doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544
- Martínez, J. (2020). *Trabajo de campo en la investigación comercial*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Martínez, J., & Gastélum, I. (2020). *El proceso de armonización en la contabilidad gubernamental en México*. Sonora: Jorale Editores .
- Méndez, C. (2020). *Innovación organizacional: Cultura, condición para la estrategia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Méndez, J. (2020). *Microeconomía. La economía en la empresa*. Patria: Patria Educación.
- Montaño, L. (2020). Encrucijadas y desafíos de los estudios organizacionales. Una reflexión desde las perspectivas institucionales. *Innovar*, 30(78), 19-34.
doi:<https://www.redalyc.org/journal/818/81866069002/html/>
- Morales, I., Benavides, C., & Vaca, A. (2017). Gestión de los emprendimientos en la Universidad Central del Ecuador fundamentado en el modelo del Cuadro de Mando integral (CMI). *Revista Publicando*, 4(11), 645-657. Obtenido de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/616/pdf_426
- Naciones Unidas. (2022). *Acerca de Microempresas y Pymes*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Neill, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Machala: Editorial UTMACH.
- Nemur. (2019). Productividad. En L. Nemur. Babelcube. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=sh0aDAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Ortegón, E. (2020). *Planificación, política pública y valor público*. Huancayo: Fondo Editorial Universidad Continental.
- Pacheco, D., & Sánchez, E. (2020). *Tomando apuntes. Lógica contable*. Medellín: ITM.
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(2), 1-24. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000400026&script=sci_arttext
- Perafán, A. (2019). *Descubriendo mundos: una introducción a la investigación*. Santa Marta (Colombia): Editorial Unimagdalena.
- Perilla, R., & González, M. (2021). La innovación organizacional examinada desde las teorías del diseño, el cambio, la cognición y aprendizaje organizacionales. *Revista Espacios*, 42(2). doi:<https://www.revistaespacios.com/a21v42n02/a21v42n02p08.pdf>
- Puerta, F., Vergara, J., & Huertas, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 16(28), 85-104.
- Puerta, F., Vergara, J., & Huertas, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio libre*, 16(28). doi:<file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-AnalisisFinanciero-6676021.pdf>
- Ramírez, J. (2019). *Cuadro de Mando Integral para fortalecer la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro", Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, Año 2018*. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/5174?show=full>
- Rasinger, S. (2020). *La investigación cuantitativa*. Madrid: Ediciones AKAL.
- Rendón, B. (2022). *Contabilidad financiera*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rincón, I., Raúl, R., Suárez, C., & Núñez, P. (2022). Educación, innovación, emprendimiento crecimiento y desarrollo en América Latina. *Revista de Ciencias Sociales* (3), 110-128.

- Riso, K. (2020). Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización. *Revista Ciencias Holguín*, 26(4), 16-30. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181564620002/html/>
- Rojas, M., & Medina, L. (2022). *Planeación estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ruata, S. (2022). Evaluación de Software contable de aplicación, para la enseñanza de contabilidad en estudiantes de Ingeniería en Sistemas de la Universidad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 14(5), 611-620. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/3258-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6389-1-10-20221017.pdf>
- Sáenz, L. (2020). Estados Financieros: competencia contable básica en la formación de contadores públicos autorizados. *Revista Saberes*, 3(2). Obtenido de https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/1426/1182
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v13n1/a08v13n1.pdf>
- Santiesteban, E., Fuentes, V., & Leyva, E. (2020). *Análisis de la Rentabilidad Económica. Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Bogotá: Editorial Universitaria.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). (2022). *Panorama Digital de las MiPymes de América Latina 2021*. SELA. Obtenido de <http://www.sela.org/media/3223266/panorama-digital-de-las-mipymes-america-latina-2021.pdf>
- Solano, O., & Riascos, S. (2021). *Sistema de información contable en la era digital*. Calí: Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.
- Solis, L., & Robalino, R. (2019). El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 85-93. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/download/949/1550?inline=1>

- Tafur, R., & Izaguirra, M. (2022). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Bogotá: Alpha Editorial.
- Tituano, M., Feijó, N., & Feijó, T. (2022). Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Uniandes Episteme*, 9(1), 3-15. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8298174.pdf>
- Torres, A. (2019). Elementos de un sistema de información contable efectivo. *QUIPUKAMAYOC*, 27(53), 73-79. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/304895619.pdf>
- Vega, P. (2021). La alineación estratégica: revisión de literatura. *Visión Empresarial*(11), 80–96. doi:<https://doi.org/10.32645/13906852.1062>
- Verano, D. (2022). *Introducción a la contabilidad mercantil*. doi:https://www.google.com.ec/books/edition/Introducci%C3%B3n_a_la_contabilidad_mercantil/pAxqEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Villaverde, S., Monfort, A., & Mería, M. (2020). *Investigación de mercados en entornos digitales y convencionales*. Madrid: ESIC Business Marketing School.
- Zapata, P. (2021). *Contabilidad general*. Bogotá: Alpha Editorial.

Anexo