



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# **“Análisis del cuadro de mando integral en la gestión contable de las PyMEs del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador ”**

Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

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

## **Autoras:**

Chanchicocha Carrillo, Jhoanna Nataly; Pruna Pérez , Jennifer Sofía

## **Tutor:**

Ing. Illapa Sanchez , Luis Patricio

**Latacunga, 2023**



# ESTRUCTURA TESIS

Capítulo I

Capítulo II

Capítulo III

Capítulo IV

Capítulo V

Capítulo VI

• Problema de investigación

• Marco Teórico

• Metodología de la investigación

• Resultados de la investigación

• Propuesta

• Conclusiones y Recomendaciones



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

## Capítulo I

# PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

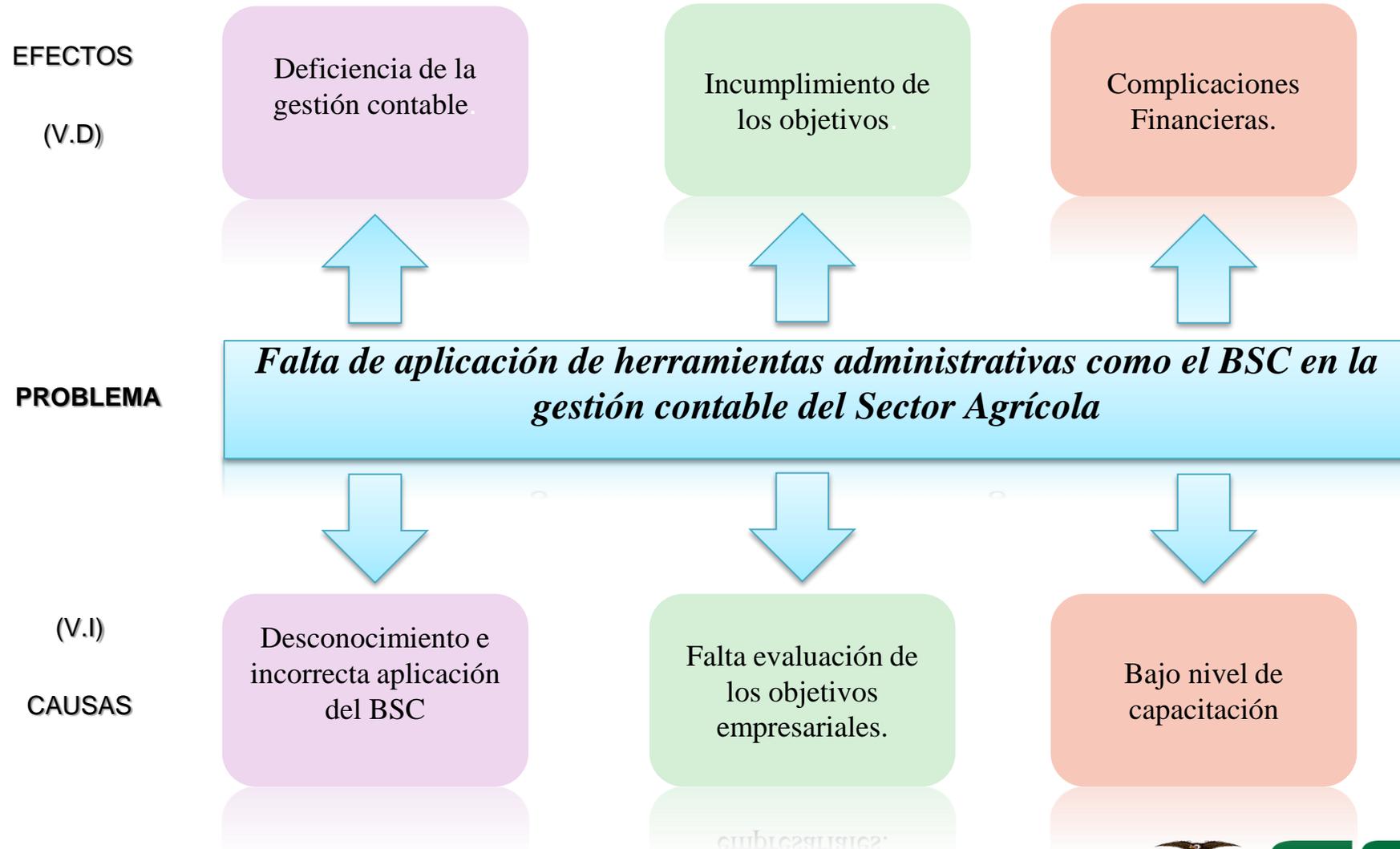
El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones.

## *Planteamiento del Problema*

El cuadro de mando integral en las PyMEs es un modelo que nos permite entender y ejecutar la estrategia diseñada en la planeación. Teniendo en cuenta que el enfoque consiste en la productividad de la misma.



# Árbol de Problemas



# Formulación del Problema

*¿Cómo incide el BSC en la  
gestión contable de las  
PyMEs del sector agrícola  
de la zona 3 del Ecuador?*



# Objetivo General

- Analizar el cuadro de mando integral de la gestión contable, en las PyMEs del sector agrícola 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 cuadro de mando integral como propuesta, para las PyMEs del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador.



# Hipótesis

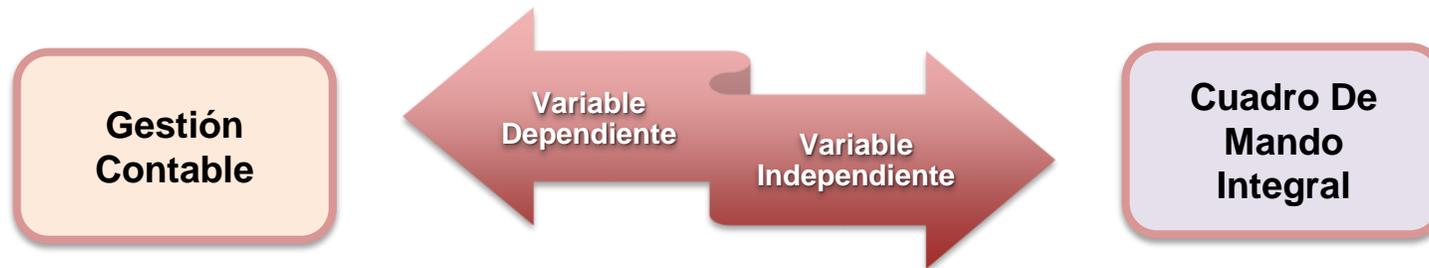
**H0**

La aplicabilidad del BSC no incide en la gestión contable de las PyMEs del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador.

**H1**

La aplicabilidad del BSC incide en la gestión contable de las PyMEs del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador.

## VARIABLES DE INVESTIGACIÓN



## Capítulo II

# MARCO TEÓRICO



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# Base Teórica

Norton y Kaplan,  
2000

El cuadro de mando Integral expande el conjunto de los objetivos de las unidades de un negocio más allá de los indicadores financieros.

Flores Abril,  
2018

Es un instrumento fundamental para las empresas, porque suministra a la organización información relevante para un adecuado control y toma de decisiones, dado que el éxito empresarial se mide a través de una acertada administración no solo de los recursos materiales, económico financieros y humanos sino también en impacto que éstos pueden causar en el entorno empresarial.

FAO

El sector agrícola es aquel que se dedica al cultivo de la tierra ya la cría de animales para la producción de alimentos y otros productos agrícolas, incluyendo fibra, madera y combustibles renovables



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# Base Conceptual

## BSC CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- Es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

## PERSPECTIVAS DEL BSC

- Los indicadores financieros formaran un marco integral estratégico donde el recurso humano se inter-relaciona con cada una de las actividades en la organización. La actuación financiera futura es una de las perspectivas de aprendizaje estratégico de las empresas que tienen una perspectiva de productividad y ventaja competitiva.

## PyMEs AGRICOLAS

- Están conformada por recursos naturales y capital que cuenta con factores externos como internos que condicionan la producción y se enfrentan a la creciente globalización de los mercados con una deficiente organización administrativa, no son manejadas como empresas sino como patrimonios familiares, no son competitivas, carecen de innovación y tecnología que les dificulta mantenerse en el mercado.

## GESTIÓN CONTABLE

- Es un proceso fundamental en cualquier organización, ya que se encarga de registrar, clasificar, analizar e interpretar la información financiera y contable de la empresa.



# Base Legal

CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION,  
COMERCIO E INVERSION (COPCI)



Art.53. Son toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.



SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS

Al tenor de lo que previene la Constitución de la República (Art.231) como la Ley de Compañías (Art.430) la Superintendencia de Compañías es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

## Capítulo III

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# Marco Metodológico

Enfoque De La Investigación

Mixto



Técnica De Recopilación De Información

Inductivo Completo



Diseño De La Investigación

No Experimental



Tipología De La Investigación

Transversal



Fuentes De Información

Fuentes Primarias Y Secundarias



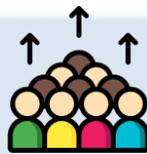
Alcance De La Investigación

Descriptiva - Exploratoria



Población

76 PyMEs Agrícolas En La Zona 3 Del Ecuador



Programa Estadístico

SPSS



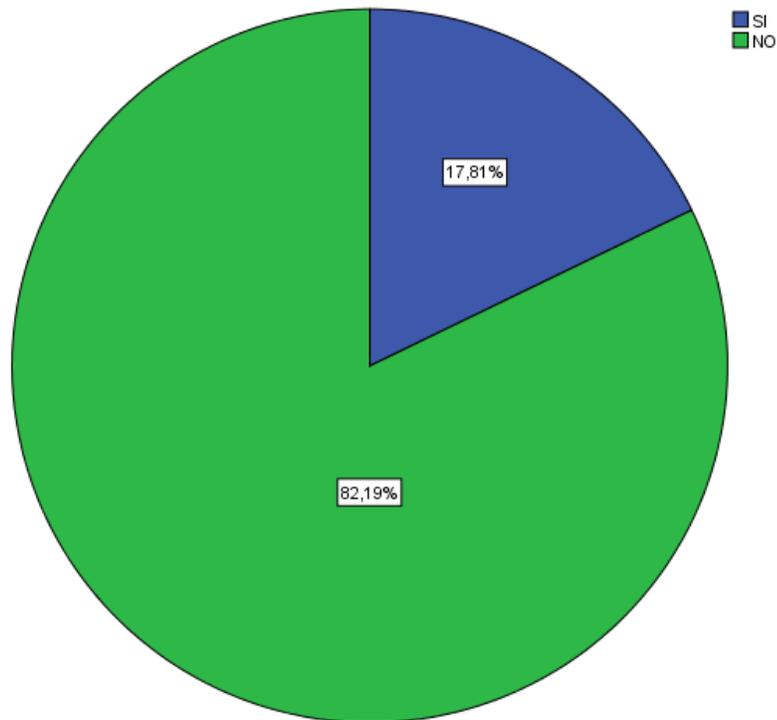
## Capítulo IV

# RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

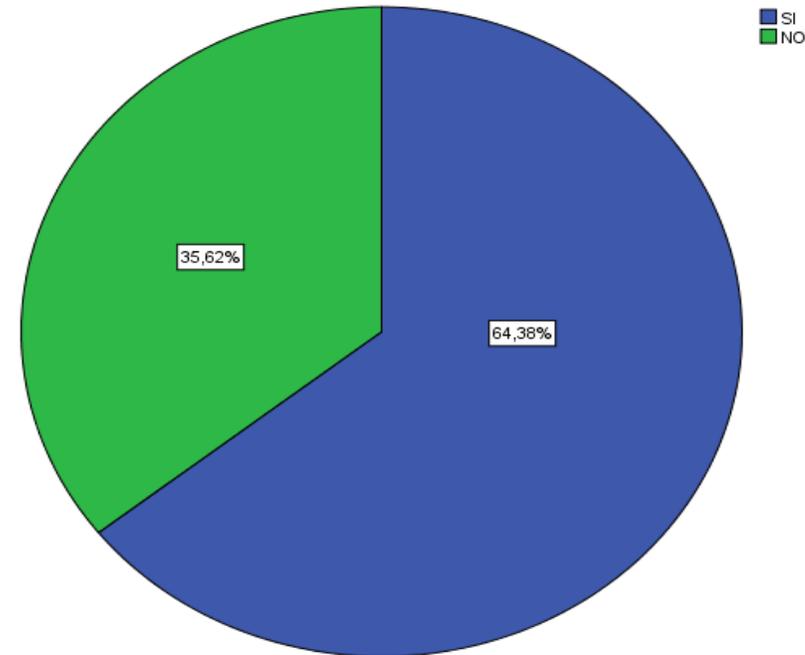


# Resultados de la Encuesta

**Enunciado 1: ¿Conoce la herramienta de gestión “Cuadro de Mando Integral (BSC)”?**



**Enunciado 15: ¿La empresa trabaja continuamente con sistemas de información para la toma de decisiones?**



# Comprobación de los Resultados

## Chi Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,378a	1	,020		
Corrección por continuidad	3,999	1	,046		
Razón de verosimilitudes	6,518	1	,011		
Estadístico exacto de Fisher				,025	,017
Asociación lineal por lineal	5,305	1	,021		
N de casos válidos	73				

## Comprobación de la Hipótesis

Nivel de Confianza: 95%

Nivel de Significancia: 5%

Chi Cuadrado real ( $X2c$ )= 5,378

Chi Cuadrado Teórico ( $X2t$ )= 3,841

### Regla de Decisión

H0: Si ( $X2c \leq X2t$ )

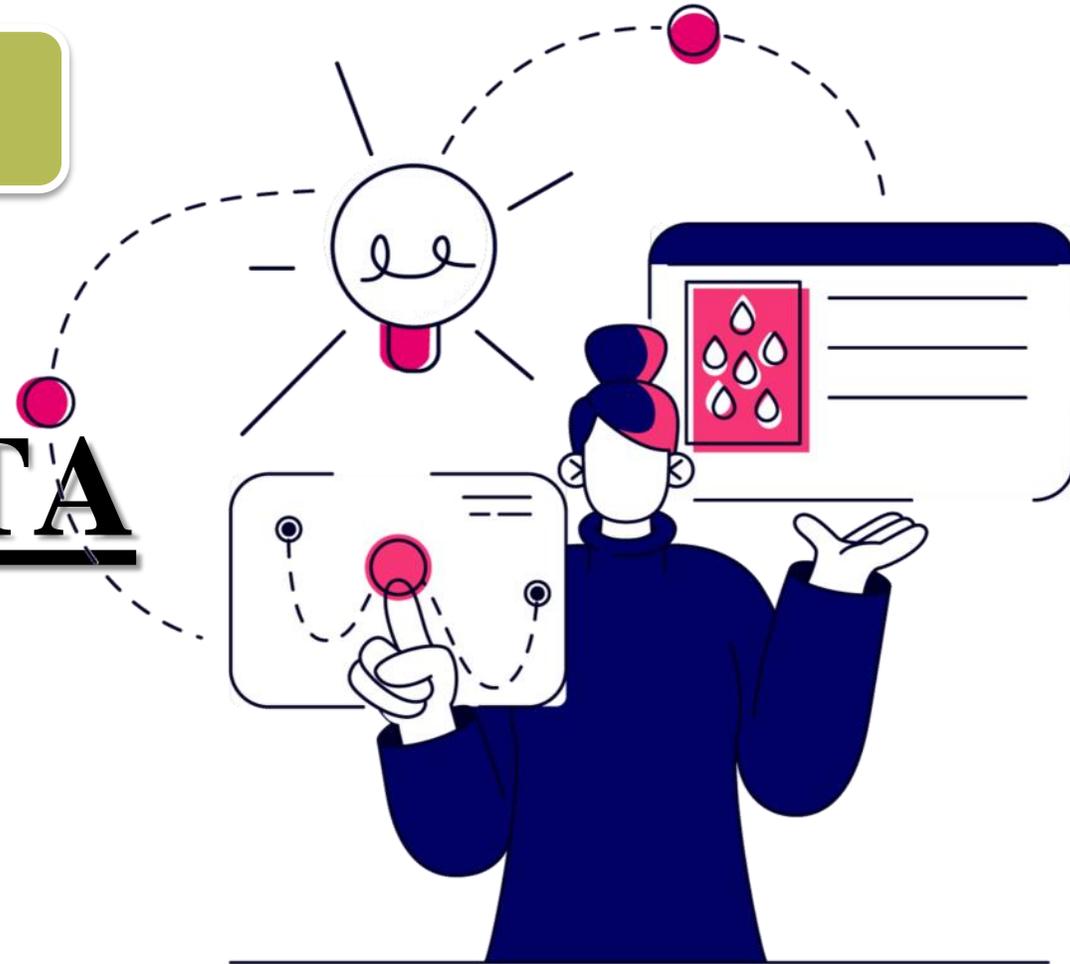
Hi: Si ( $X2c \geq X2t$ )

Entonces:  $5,378 \geq 3,841$  Se rechaza H0



## Capítulo V

# PROPUESTA



# DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS PyMEs AGRÍCOLAS DE LA ZONA 3 EN EL ECUADOR.

## *Objetivo General*

Realizar un Cuadro de Mando Integral (BSC) a la medida de los requerimientos de las PyMEs agrícolas para mejorar la gestión estratégica y operativa, fomentando la eficacia, rentabilidad y sostenibilidad de sus operaciones.

## *Objetivos Específicos*

- Definir la estructura y la arquitectura del Cuadro de Mando Integral (BSC).
- Presentar relaciones claras entre los diferentes indicadores y perspectivas, de manera que se refleje de forma equilibrada la estrategia integral de la pyme.



# Cuadro de Mando Integral

## Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción
								Deficiente	Tolerante	Óptima		
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Capacitación continua sobre los procesos de cultivo de acuerdo a la NIC 41 a los trabajadores en áreas de requerimiento	Promedio de Capacitación en los Empleados en Áreas de Requerimiento	$(\text{Número de personas capacitadas} / \text{Total de empleados}) * 10$	30,30	60 Aumentar el promedio de Horas de Capacitación por Empleado en Áreas de Requerimiento en un 60% en el año.	50,10	%	<= 44%	>45% - < 59%	60%	Anual	Hasta el momento se tiene como resultado 50,10% de la meta establecida que es el 60% es decir que nos mantenemos en un nivel tolerante y que al final del año conseguiremos llegar al nivel óptimo.
	Adopción de tecnologías innovadoras	Porcentaje de Empleados Capacitados en Nuevas Tecnologías	$(\text{Número de empleados capacitados en nuevas tecnologías} / \text{Total de empleados}) * 100$	15,15	40 Capacitar al 40% de los empleados en nuevas tecnologías en el año.	31,72	%	<= 19%	>20% - < 39%	40%	Anual	Hasta el momento se tiene como resultado 31,72% de la meta establecida que es el 40% es decir que nos mantenemos en un nivel tolerante y que al final del año conseguiremos llegar al nivel óptimo.
	Cumplimiento de objetivos empresariales de acuerdo a la evaluación de desempeño del personal.	Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos Empresariales basado en Evaluación de Desempeño del Personal	$(\text{Número de empleados que cumplieron los objetivos empresariales} / \text{Total de empleados evaluados}) * 100$	15,15	40 Elevar el Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos Empresariales basados en Evaluación de Desempeño del Personal en un 40% en el año.	31,72	%	<= 19%	>20% - < 39%	40%	Anual	Hasta el momento se tiene como resultado 31,72% de la meta establecida que es el 40% es decir que nos mantenemos en un nivel tolerante y que al final del año conseguiremos llegar al nivel óptimo.



# Cuadro de Mando Integral

## Perspectiva: Procesos Internos

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción	
								Deficiente	Tolerante	Óptima			
<b>Procesos Internos</b>	Valoración por categoría de calidad de los activos biológicos	Valor Justo por Categoría de Calidad según la NIC 41	(Valor Justo por categoría de Alta Calidad / Total de Activos biológicos producidos)	0,60	0,6	Mantener un precio justo de calidad según la NIC 41 y seguir cumpliendo los Estándares de Calidad Establecidos en el próximo año fiscal.	0,60	Unidades Monetarias	<= 54%	>55% - < 59%	0,60 \$	Trimestral	Para mantener el nivel óptimo de la empresa se debe continuar los precios justos ya establecidos para no tener ningún cambio en la tendencia del precio justo del producto durante el año.
			(Valor Justo por categoría de calidad Regular/ Total de Activos biológicos producidos)	0,40	0,4	Mantener un precio justo de calidad según la NIC 41 y seguir cumpliendo los Estándares de Calidad Establecidos en el próximo año fiscal.	0,40	Unidades Monetarias	<= 34%	>35% - < 39%	0,40\$	Trimestral	Para mantener el nivel óptimo de la empresa se debe continuar los precios justos ya establecidos para no tener ningún cambio en la tendencia del precio justo del producto durante el año.
			(Valor Justo por categoría de calidad baja/ Total de Activos biológicos producidos)	0,20	0,2	Mantener un precio justo de calidad según la NIC 41 y seguir cumpliendo los Estándares de Calidad Establecidos en el próximo año fiscal.	0,20	Unidades Monetarias	<= 14%	>15% - < 19%	0,20\$	Trimestral	Para mantener el nivel óptimo de la empresa se debe continuar los precios justos ya establecidos para no tener ningún cambio en la tendencia del precio justo del producto durante el año.
	Adecuación de procesos contables que proporcionen control sobre las áreas de producción	Tiempo Promedio de Implementación de Procesos Contables de cosecha según la nic 41 y la sección 23 NIFF para PyMEs Adaptados para Control de Áreas de Producción	(Tiempo total de implementación de procesos contables / Número de procesos contables implementados)	40,00	15	Reducir el Tiempo Promedio de Implementación de Procesos Contables Adaptados en un 37,5% en los próximos años	23,33	Tiempo	>= 40%	< 39% - > 16%	15%	Anual	Se puede llegar a reducir un 15% en reacción al tiempo de adecuación de los procesos contables puesto que actualmente estamos en un nivel tolerante de 23,33% es decir que al final del año llegaremos a la meta establecida.



# Cuadro de Mando Integral

## Perspectiva: Clientes

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción	
								Deficiente	Tolerante	Óptima			
Clientes	Comunicación efectiva con los clientes	Índice de satisfacción del cliente	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total Clientes encuestados}) * 100$	75,00	100	Elevar el nivel de satisfacción del cliente a un 100% en el año.	91,67	Porcentaje	<= 74%	>75% - < 99%	100%	Anual	Lograr un 100% en el índice de satisfacción del cliente en un año es posible ya que nuestro resultado actual es de 91,67% que esta en el nivel tolerante y al final del año se llegará al nivel óptimo
	Satisfacción al cliente mediante productos de calidad	Porcentaje de Cumplimiento de Especificaciones	$(\text{Productos Cumpliendo Especificaciones} / \# \text{ productos producidos}) * 100$	90,00	90	Mantener un Porcentaje del 90% de Productos Agrícolas que Cumplen con los Estándares de Calidad Establecidos en el año	90,00	Porcentaje	<= 79%	>80% - < 89%	>=90 %	Anual	Para mantener el nivel óptimo de la empresa se debe continuar con los procesos ya establecidos de calidad para no tener ningún cambio en la tendencia del porcentaje de cumplimiento de especificaciones durante el año.
	Conservar clientes a largo plazo mediante el cumplimiento de sus necesidades y requerimientos.	Tasa de Retención de Clientes a Largo Plazo	$(\text{Número de clientes al final del período} - \text{Nuevos clientes adquiridos}) / \text{Número de clientes al inicio del período} * 100$	100,00	100	Mantener Tasa de Retención de Clientes a Largo Plazo del 100% en el año	100,00	Porcentaje	<= 74%	>75% - < 99%	100%	Anual	La empresa mantiene un nivel optimo de la tasa de retención a clientes para no tener ningún cambio en la tendencia del porcentaje se debe continuar con los procesos ya establecidos.
	Diversificar la Cartera de clientes	Porcentaje de clientes de nuevos segmentos	$(\text{Número total de clientes} / \text{Número de clientes de nuevos segmentos}) * 100$	66,67	83,33	Incrementar la diversificación de clientes en un 83,33% en el año.	77,78	Porcentaje	<= 66,67%	>66,68% - < 83,32%	>= 83,33%	Anual	Hasta el momento se tiene como resultado 77,78% de la meta establecida que es el 83,33% es decir que nos mantenemos en un nivel óptimo y que al final del año conseguiremos llegar la meta prevista.



# Cuadro de Mando Integral

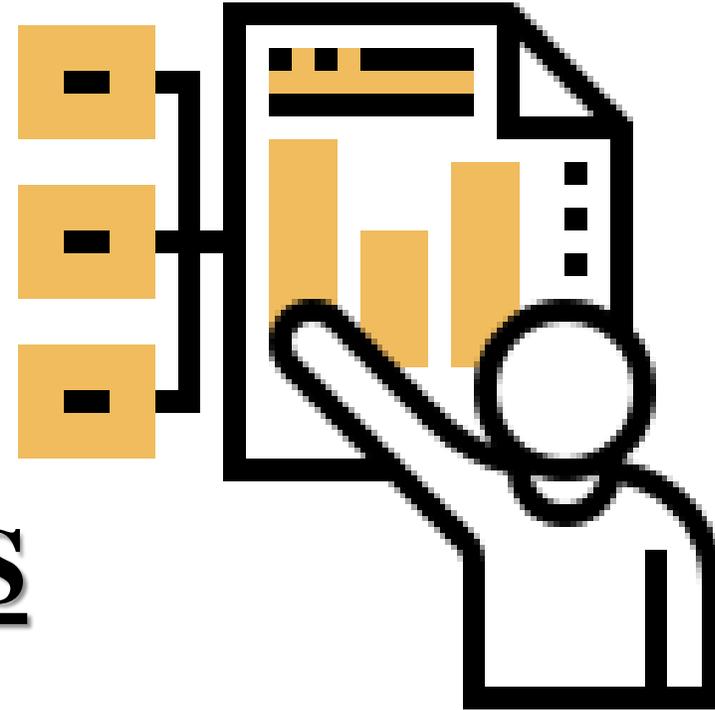
## Perspectiva: Financiera

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción	
								Deficiente	Tolerante	Óptima			
Financiera	Incrementar la Rentabilidad	Margen Bruto de Utilidad	$(\text{Utilidad bruta} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$	10,02	15	Lograr incrementar la rentabilidad a un 15% o más en los próximos 12 meses	13,34	Porcentaje	<= 9%	>10% - < 14%	>= 15 %	Anual	Hasta el momento se tiene como resultado 13,34% de la meta establecida que es el 15% es decir que nos mantenemos en un nivel tolerante y que al final del año conseguiremos llegar al nivel óptimo.
	Optimizar Costos	Costo de producción por hectárea	$(\text{Costos de producción} / \# \text{ de hectáreas})$	2516,34	2500	Lograr reducir en un 0,65% el costo de producción por hectárea en el próximo año fiscal.	2515,91	Unidades Monetarias	>= 2600	< 2599 - > 2501	2500	Anual	Hasta el momento se tiene como resultado 2516,91 unidades monetarias con respecto a las hectáreas de terreno de la meta establecida que es el 2500 es decir que nos mantenemos en un nivel tolerante y que al final del año conseguiremos llegar al nivel óptimo.
	Minimizar el Riesgo	Tasa de Cumplimiento de Entrega	$(\text{Proyectos contratados} / \text{total de proyectos planificados}) \times 100$	91,67	100	Alcanzar un Porcentaje del 100% de proyectos entregados a tiempo en el año	92,36	Porcentaje	<= 79%	>80% - < 89 %	>90 % - <= 100%	Anual	Hasta el momento se tiene como resultado 92,36% de la meta establecida que es el 100% es decir que nos mantenemos en un nivel óptimo y que al final del año conseguiremos llegar al 100% de la meta prevista.



## Capítulo VI

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



# Conclusiones

En el proceso de revisar bases de datos y repositorios bibliográficos en busca de fuentes científicas que respalden las variables de estudio del BSC, se ha logrado recopilar una amplia gama de información relevante y actualizada. La exploración exhaustiva de estas fuentes ha proporcionado una sólida base de conocimiento que respalda y enriquece las variables de investigación del Cuadro de Mando Integral y la Gestión Contable.

Al clasificar las fuentes de consulta, se ha logrado una mejor contextualización de los componentes a desarrollar dentro del Cuadro de Mando Integral, lo que a su vez ha contribuido a un enfoque más claro y preciso de la investigación.

La interpretación de los datos recolectados a través del factor chi cuadrado de Pearson ha demostrado ser una herramienta esencial en la evaluación y comprobación de la hipótesis planteada en este estudio. Mediante este método estadístico, se ha logrado analizar de manera rigurosa la relación entre las variables en estudio y determinar si existe una asociación significativa para este caso se acepta la hipótesis nula es decir que la aplicabilidad del BSC no incide en la gestión contable de las PyMEs del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador.

En conclusión, el diseño de un cuadro de mando integral (BSC) como propuesta para las PyMEs del sector agrícola en la zona 3 del Ecuador se revela como una estrategia altamente beneficiosa para mejorar la gestión y la toma de decisiones en este sector vital de la economía local. El BSC proporciona una estructura integral que abarca aspectos financieros, operativos, de clientes, de aprendizaje y crecimiento, logrando una evaluación holística de la empresa. A través de este enfoque, se logra una mayor alineación de los objetivos estratégicos con las actividades cotidianas, lo que puede contribuir significativamente al crecimiento sostenible y al éxito a largo plazo de las PyMEs agrícolas en la zona.



# Recomendaciones

Se recomienda a las PyMEs agrícolas que realicen un análisis exhaustivo de sus prioridades y el estado actual de las mismas puesto que aunque el BSC puede ser una herramienta útil, es importante pensar si hay otras necesidades comerciales urgentes. Si la implementación de BSC no es actualmente una prioridad principal, pueden pensar en centrarse en otras áreas que tendrán un impacto más notable en su desempeño y rentabilidad.

Se sugiere que las PyMEs agrícolas no necesitan implementar el BSC de manera y en una sola vez. Pueden optar por un enfoque gradual, implementando el BSC en etapas. Esto les permitirá adaptarse gradualmente a la metodología y ajustarla según sus necesidades y recursos. Comenzar con un conjunto limitado de indicadores clave puede hacer que la transición sea más manejable.

Se debe considerar el invertir tiempo en la capacitación y preparación previa antes de implementar el BSC puesto que si las PyMEs agrícolas no están seguras de si necesitan el BSC o cómo podría beneficiarlas, brindar capacitación sobre sus conceptos y ventajas puede ayudar a crear una comprensión más sólida. Esto permitirá a los líderes y empleados tomar decisiones informadas.

Se recomienda también la adaptación del enfoque de gestión y medición para reflejar con precisión los desafíos y oportunidades que enfrentan las PyMEs agrícolas y así tomar medidas concretas para mejorar la situación y aprovechar el potencial de gestión que ofrece el BSC.



*¡Gracias!*



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA