



## **Análisis del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Contable de las PyMEs del Sector**

### **Agrícola de la Zona 3 del Ecuador**

Chanchicocha Carrillo, Jhoanna Nataly y Pruna Pérez, Jennifer Sofía

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

Trabajo de integración curricular, previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad

y Auditoría

Ing. Illapa Sánchez, Luis Patricio

24 de agosto de 2023

Latacunga

## Reporte de verificación de contenido



### TESIS\_AGRICOLA\_CHANCHICOCHA\_PR...

TESIS\_CHANCHICOCHA\_PRUNA

#### Scan details

Scan time:  
August 23th, 2023 at 14:40 UTC

Total Pages:  
58

Total Words:  
14303

#### Plagiarism Detection



Types of plagiarism		Words
Identical	5.1%	723
Minor Changes	3.4%	483
Paraphrased	1.2%	171
Omitted Words	0%	0

#### AI Content Detection



Text coverage

- AI text
- Human text

#### Plagiarism Results: (97)

Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. SMEs ... 0.8%  
<https://docplayer.es/201494812-las-pymes-en-ecuador-un-a...>  
 Iniciar la sesión ...

La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para l... 0.7%  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7148215>  
 Ayuda ¿En qué podemos ayudarle? × Buscar en la ayuda Buscar Consultar la ayuda ¿En qué podemos ayudarle? ×...

La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para l... 0.7%  
<https://1library.co/document/qo37lojq-contabilidad-gestion-...>  
 ...

  
 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 en las PyMEs del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador" fue realizado por las señoritas Chanchicocha Carrillo, Jhoanna Nataly y Pruna Pérez, Jennifer Sofía, 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 del 2023.

Ing. Illapa Sánchez, Luis Patricio

C. C.:0502615875



Departamento de Ciencias Administrativas, Económicas y del Comercio  
Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

#### Responsabilidad de Autoría

Nosotros, **Chanchicocha Carrillo, Johanna Nataly y Pruna Pérez, Jennifer Sofía**, con cédulas de ciudadanía N°0504359506 y N°1726825365, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de integración curricular: **Análisis del cuadro de mando integral en la gestión contable en las PyMEs del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador**, es de mi/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 del 2023

**Chanchicocha Carrillo, Johanna Nataly**

C.C.: 0504359506

**Pruna Pérez, Jennifer Sofía**

C.C.: 1726825365



Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio  
Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

**Autorización de Publicación**

Nosotros **Chanchicocha Carrillo, Jhoanna Nataly y Pruna Pérez, Jennifer Sofía**, con cédulas de ciudadanía N°0504359506 y N°1726825365, 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 en las PyMEs del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador**, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Latacunga, 24 de agosto del 2023

  
**Chanchicocha Carrillo, Jhoanna Nataly**  
C.C.: 0504359506

  
**Pruna Pérez, Jennifer Sofía**  
C.C.: 1726825365

### **Dedicatoria**

*El presente trabajo de titulación se la dedico a Dios, por ser la fuente inagotable de sabiduría y fortaleza ya que ha iluminado cada paso de mi camino, me ha dado la valentía para llegar hasta aquí y porque siempre estuvo presente a través del versículo: "Filipenses 4:13".*

*A mis queridos padres, España y Pedro, pilares de mi vida, cuyo apoyo inquebrantable y amor incondicional han sido mi inspiración para mejorar cada día. Su dedicación y sacrificio han forjado los cimientos de mi éxito, y cada logro en este trabajo de titulación es también su triunfo.*

*A mis hermanos, Lucas y Antony, compañeros de risas y retos, gracias por siempre estar a mi lado, por inspirarme a superarme y por llenar mis días de alegría. Nuestros lazos familiares son un tesoro que atesoro con gratitud en mi corazón.*

*Por último, a mi propia determinación y dedicación. Cada esfuerzo invertido en mi formación académica ha sido un testimonio de mi compromiso y pasión por el conocimiento.*

*Este trabajo de titulación lleva consigo los sueños y anhelos de todos aquellos que han dejado huella en mi vida. Que esta dedicatoria sea un reflejo de mi gratitud profunda y un tributo a cada persona y fuerza que me ha guiado hasta este momento.*

**Jhoanna Chanchicocha**

## Dedicatoria

*Con profundo sentido de gratitud y emoción, dedico a Dios que es la fuente de inspiración y guía constante, y a la persona que he llegado a ser a través de este viaje. También a cada uno de ustedes, quienes han sido pilares fundamentales.*

*Mis padres, Janeth y Eduardo por su amor incondicional y su eterna paciencia que me han dado la fortaleza para enfrentar cada desafío. Su apoyo constante ha sido la inspiración detrás de mis logros y el motor que me ha impulsado a superar mis limitaciones.*

*A mi hermana, Camila tu entusiasmo contagioso y tu apoyo constante han iluminado mi camino. Saber que podía compartir mis alegrías y desafíos contigo ha hecho que este viaje sea más significativo. Tu fe en mí ha sido una luz de esperanza.*

*Cada uno de ustedes ha dejado una marca imborrable en mi corazón y mi éxito. Espero que sientan el orgullo y alegría que yo siento en este momento, ya que esta dedicación es un pequeño reconocimiento a la importancia que tienen en mi vida y en este logro académico.*

**Sofía Pruna**

## **Agradecimiento**

*Deseo expresar mi sincero agradecimiento a todas aquellas personas e influencias que han contribuido de manera significativa en la realización de esta tesis.*

*A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, agradezco por brindarme la plataforma para crecer y aprender. Cada desafío académico ha contribuido a mi desarrollo integral, y estoy agradecida por las oportunidades que me han otorgado.*

*A mis queridos padres y hermanos quienes, con su apoyo incondicional me ayudan a ser mejor y me inspiran a seguir con mis metas y propósitos.*

*A mi extendida familia de abuelos, primos, tíos y tías, quienes han compartido sus bendiciones y aliento en cada etapa de mi vida. Sus palabras de aliento, oraciones y apoyo incondicional han sido esencial en los momentos más desafiantes.*

*A todos mis amigos y amigas que han estado presentes en cada momento, brindando risas, apoyo y palabras de aliento. Su amistad ha hecho que todo este tiempo sea maravilloso y significativo.*

*A mi compañera de tesis, Sofía, te agradezco por tu colaboración, apoyo y dedicación. Juntas enfrentamos los desafíos y celebramos los éxitos, te quiero mucho, espero esta amistad perdure durante el tiempo.*

*Este logro no solo representa el esfuerzo personal, sino también el apoyo invaluable que he recibido a lo largo de este proceso, gracias infinitas a todas las personas que han sido parte de mi vida en el transcurso de mi carrera.*

**Jhoanna Chanchicocha**



## Agradecimiento

*Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental en este increíble viaje. Cada uno de ustedes ha contribuido de manera significativa, aportando su apoyo, sabiduría y aliento en cada paso del camino.*

*A mi querida mamá, por su amor incondicional y su constante apoyo han sido mi roca en momentos de duda y mi inspiración para perseverar. Gracias por ser mi mayor defensora y por creer en mí incluso cuando yo dudaba de mí misma.*

*A mi hermana, Camila tu apoyo inquebrantable y tu alegría contagiosa han sido una fuente constante de motivación. Saber que podía contar contigo para celebrar los éxitos y superar los desafíos ha hecho que este viaje sea aún más significativo.*

*A mi querida tía, Rocío tus consejos sabios y tu perspicacia han iluminado mi camino en momentos cruciales. Tu guía y experiencia han sido invaluable.*

*A mi amiga y compañera de tesis, Jhoanna tu colaboración y dedicación han hecho de este proyecto una experiencia gratificante y enriquecedora. Juntas hemos superado obstáculos y compartido momentos increíbles, creando recuerdos que atesoraré para siempre.*

*A mis amigas, Geomayra, Marisol, Jessica, Margarita, Valeria, Alexandra, su apoyo moral y palabras de ánimo me han impulsado en los momentos en que más lo necesitaba. Su amistad ha sido una bendición en estos desafíos académicos y personales.*

*Cada una de ustedes ha dejado una huella en mi camino, y este logro no habría sido posible sin su influencia positiva. Esta tesis no es solo mía, sino también un testimonio del poder del apoyo. Los llevo a todos en mi corazón mientras avanzo hacia nuevos horizontes.*

**Sofía Pruna**

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

<b>Carátula .....</b>	<b>1</b>
<b>Reporte de verificación de contenido.....</b>	<b>2</b>
<b>Certificación .....</b>	<b>3</b>
<b>Responsabilidad de Autoría.....</b>	<b>4</b>
<b>Autorización de Publicación .....</b>	<b>5</b>
<b><i>Dedicatoria</i> .....</b>	<b>6</b>
<b>Dedicatoria .....</b>	<b>7</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>8</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>9</b>
<b>Índice de contenido .....</b>	<b>10</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>16</b>
<b>Índice de <i>Tablas</i> .....</b>	<b>18</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>20</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo I: Problema de Investigación.....</b>	<b>22</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>22</b>
<b>Planteamiento del Problema.....</b>	<b>24</b>
<b>Macro Contextualización .....</b>	<b>24</b>
<b>Meso Contextualización.....</b>	<b>26</b>

Micro Contextualización .....	28
Árbol de Problemas.....	31
Formulación del Problema.....	32
Justificación e Importancia .....	32
Objetivos.....	32
Objetivo General .....	32
Objetivos Específicos.....	33
Metas .....	33
Hipótesis .....	34
Hipótesis nula (H0).....	34
Hipótesis alternativa (H1).....	34
Variables de la Investigación.....	34
Operacionalización de Variables.....	35
Operacionalización de la variable Dependiente.....	36
Categorías fundamentales.....	38
Capítulo II: Marco Teórico .....	39
Base Teórica y Conceptual.....	39
Origen del BSC .....	39
Definición del BSC .....	40
Perspectivas del BSC.....	41
Perspectiva financiera.....	42

Perspectiva del cliente .....	42
Perspectiva interna o de procesos .....	42
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	42
Selección de indicadores clave (KPIs) .....	42
Comunicación y alineación .....	44
Aprendizaje y mejora continua.....	44
<b>PyMEs Agrícolas .....</b>	<b>44</b>
Definición de PyMEs agrícolas .....	45
Importancia económica y social .....	45
Desafíos específicos de las PYMESS agrícolas .....	46
Acceso a financiamiento .....	46
Tecnología y capacitación .....	46
Mercados y comercialización.....	46
Vulnerabilidad a riesgos climáticos y desastres naturales .....	46
Políticas y apoyo institucional.....	46
Potencial de innovación y emprendimiento.....	47
<b>Gestión Contable.....</b>	<b>47</b>
Contabilidad y su propósito.....	48
Principios contables y normas .....	48
Ciclo contable .....	48
Estados financieros.....	49

	13
<b>Análisis e interpretación financiera.....</b>	<b>49</b>
<b>Presupuesto y control financiero .....</b>	<b>49</b>
<b>Base Legal .....</b>	<b>50</b>
<b>Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.....</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo III: Metodología.....</b>	<b>53</b>
<b>Enfoque de la Investigación .....</b>	<b>53</b>
<b>    Enfoque Mixto .....</b>	<b>53</b>
<b>    Enfoque Cuantitativo .....</b>	<b>54</b>
<b>    Enfoque Cualitativo .....</b>	<b>54</b>
<b>    Tipo de Investigación .....</b>	<b>55</b>
<b><i>Alcance</i> .....</b>	<b>55</b>
<b>    Investigación Descriptiva.....</b>	<b>55</b>
<b>Investigación Exploratoria.....</b>	<b>56</b>
<b>Fuente de datos.....</b>	<b>57</b>
<b>    Investigación documental .....</b>	<b>57</b>
<b>    Investigación de Campo.....</b>	<b>58</b>
<b>Diseño .....</b>	<b>58</b>
<b>    Investigación no experimental.....</b>	<b>58</b>
<b>Población y Muestra.....</b>	<b>60</b>
<b>Población .....</b>	<b>60</b>
<b>Muestra .....</b>	<b>61</b>

<b>Fuentes y Técnicas de Recopilación de Información y Análisis de Datos Fuentes de Información.....</b>	<b>63</b>
<b>Fuentes primarias .....</b>	<b>64</b>
<b>Fuentes Secundarias .....</b>	<b>64</b>
<b>Técnicas de Recopilación de Información.....</b>	<b>65</b>
<b>Modelo Inductivo Completo .....</b>	<b>65</b>
<b>Método estadístico .....</b>	<b>66</b>
<b>Chi – Cuadrado .....</b>	<b>66</b>
<b>Procesamiento de la información.....</b>	<b>66</b>
<b>Capítulo IV: Resultados de la Investigación .....</b>	<b>68</b>
<b>Análisis y resultados.....</b>	<b>68</b>
<b>Discusión de los resultados .....</b>	<b>86</b>
<b>Comprobación de la Hipótesis .....</b>	<b>86</b>
<b>Variables de la Investigación.....</b>	<b>87</b>
<b>Planteamiento de la Hipótesis .....</b>	<b>87</b>
<b>Establecimiento del nivel de significancia .....</b>	<b>87</b>
<b>Chi – Cuadrado.....</b>	<b>88</b>
<b>Determinación del estadístico chi – cuadrado.....</b>	<b>88</b>
<b>Regla de decisión .....</b>	<b>92</b>
<b>Decisión Estadística .....</b>	<b>92</b>
<b>Capítulo V: Propuesta.....</b>	<b>93</b>

Planteamiento de la propuesta.....	96
Mapa Estratégico.....	97
Diseño del Cuadro de Mando Integral (BSC).....	98
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	117
Conclusiones.....	117
Recomendaciones.....	118
Bibliografía.....	119
Anexos.....	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	<i>PyMEs Agrícolas Tungurahua (Año 2019)</i> .....	28
<b>Figura 2</b>	<i>PyMEs Agrícolas Chimborazo (Año 2019)</i> .....	29
<b>Figura 3</b>	<i>PyMEs Agrícolas Cotopaxi (Año 2019)</i> .....	29
<b>Figura 4</b>	<i>PyMEs Agrícolas Pastaza (Año 2019)</i> .....	30
<b>Figura 5</b>	<i>Árbol de Problemas</i> .....	31
<b>Figura 6</b>	<i>Variable dependiente e independiente</i> .....	34
<b>Figura 7</b>	<i>Supra ordinación de variables</i> .....	38
<b>Figura 8</b>	<i>El Cuadro de Mando Integral como estructura o marco estratégico para la acción</i> .....	41
<b>Figura 9</b>	<i>Indicadores Financieros</i> .....	43
<b>Figura 10</b>	<i>Estructura De La Clasificación Nacional De Actividades Económicas (CIIU)</i> .....	52
<b>Figura 11</b>	<i>Herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral</i> .....	69
<b>Figura 12</b>	<i>Aplicación del BSC</i> .....	70
<b>Figura 13</b>	<i>Sistema de Costos</i> .....	71
<b>Figura 14</b>	<i>Manual de procesos contables</i> .....	72
<b>Figura 15</b>	<i>Manual de procesos contables</i> .....	73
<b>Figura 16</b>	<i>Procesos Internos del área contable</i> .....	74
<b>Figura 17</b>	<i>Procesos Contables</i> .....	75
<b>Figura 18</b>	<i>Procesos de la Producción</i> .....	76



<b>Figura 19</b>	<i>Salvaguardar Información Contable</i> .....	77
<b>Figura 20</b>	<i>Toma de decisiones</i> .....	78
<b>Figura 21</b>	<i>Objetivos Empresariales</i> .....	79
<b>Figura 22</b>	<i>Cumplimiento de necesidades y requerimientos</i> .....	80
<b>Figura 23</b>	<i>Tiempos de respuesta área contable</i> .....	81
<b>Figura 24</b>	<i>Plan de capacitación área contable</i> .....	82
<b>Figura 25</b>	<i>Sistemas de Información</i> .....	83
<b>Figura 26</b>	<i>Implementación BSC</i> .....	84
<b>Figura 27</b>	<i>Presentación Gratuita BSC</i> .....	85
<b>Figura 28</b>	<i>Distribución del Chi-Cuadrado</i> .....	91
<b>Figura 29</b>	<i>Cálculo del Chi- Cuadrado crítico</i> .....	92
<b>Figura 30</b>	<i>Mapa Estratégico</i> .....	98

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	<i>Cantidad de empresas según sector de actividad y tamaño, 2016. (Porcentajes) ..</i>	25
<b>Tabla 2</b>	<i>Operacionalización de la variable independiente.....</i>	35
<b>Tabla 3</b>	<i>Población .....</i>	61
<b>Tabla 4</b>	<i>Herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral .....</i>	69
<b>Tabla 5</b>	<i>Aplicación del BSC.....</i>	70
<b>Tabla 6</b>	<i>Sistema de Costo.....</i>	71
<b>Tabla 7</b>	<i>Manual de procesos contables .....</i>	72
<b>Tabla 8</b>	<i>Manual de procesos contables .....</i>	73
<b>Tabla 9</b>	<i>Procesos Internos del área contable .....</i>	74
<b>Tabla 10</b>	<i>Procesos Contables .....</i>	75
<b>Tabla 11</b>	<i>Procesos de la Producción.....</i>	76
<b>Tabla 12</b>	<i>Salvaguardar Información Contable .....</i>	77
<b>Tabla 13</b>	<i>Toma de decisiones .....</i>	78
<b>Tabla 14</b>	<i>Objetivos Empresariales.....</i>	79
<b>Tabla 15</b>	<i>Cumplimiento de necesidades y requerimientos.....</i>	80
<b>Tabla 16</b>	<i>Tiempos de respuesta área contable.....</i>	81
<b>Tabla 17</b>	<i>Plan de capacitación área contable.....</i>	82
<b>Tabla 18</b>	<i>Sistemas de Información .....</i>	83
<b>Tabla 19</b>	<i>Implementación BSC.....</i>	84

<b>Tabla 20</b>	<i>Presentación Gratuita BSC.....</i>	85
<b>Tabla 21</b>	<i>Cruce de Variables Tabla de Contingencia Cálculo chi cuadrado.....</i>	89
<b>Tabla 22</b>	<i>Cruce Prueba del Chi – Cuadrado SPSS .....</i>	90
<b>Tabla 23</b>	<i>Factores Claves de éxito enfocado en la PyMEs agrícolas de la zona 3 del Ecuador. ....</i>	96
<b>Tabla 24</b>	<i>Cuadro de Mando Integral (BSC) Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....</i>	99
<b>Tabla 25</b>	<i>Cuadro de Mando Integral (BSC) Perspectiva Procesos Internos.....</i>	102
<b>Tabla 26</b>	<i>Cuadro de Mando Integral (BSC) Perspectiva Clientes. ....</i>	107
<b>Tabla 27</b>	<i>Cuadro de Mando Integral (BSC) Perspectiva Financiera. ....</i>	112

## Resumen

En pequeñas y medianas empresas involucradas en la agricultura, la gestión contable es esencial para su supervivencia y expansión. En estas PyMEs agrícolas la gestión contable se gestiona de manera estratégica mediante políticas y procedimientos sin embargo se pretende mejorar los procedimientos con el uso del Cuadro de Mando Integral (BSC), que es objeto de este trabajo de estudio y análisis. El objetivo del BSC desarrollado por Kaplan y Norton es brindarle a una organización una imagen integral combinando indicadores financieros y no financieros en un sistema bien equilibrado. Según el análisis, las PyMEs agrícolas pueden medir y controlar aspectos importantes de su desempeño más allá de los indicadores financieros tradicionales con la ayuda del BSC. Al explorar cómo estos elementos pueden adaptarse a los requisitos únicos de la gestión contable en el sector agrícola, se examinan los componentes de finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento del BSC. Tomar decisiones estratégicas y bien informadas es posible resaltando la importancia de desarrollar indicadores suficientes y métricas pertinentes para evaluar el desempeño y la eficiencia en la gestión contable. En pocas palabras, este trabajo de análisis pretende mostrar cómo el Cuadro de Mando Integral puede ser una herramienta útil en la gestión contable de las PyMEs agrícolas, al mejorar su capacidad para abordar las oportunidades y desafíos que enfrenta la industria, las PyMEs agrícolas pueden obtener una ventaja competitiva al comprender cómo adaptar y aplicar el BSC en este contexto particular.

Palabras Clave: cuadro de mando integral, gestión contable, indicadores financieros, perspectivas financieras, pymes agrícola.

## Abstract

In small and medium-sized companies involved in agriculture, accounting management is essential for their survival and expansion. In these agricultural PyMEs, accounting management is managed strategically through policies and procedures; however, the aim is to improve the procedures with the use of the Balanced Scorecard (BSC), which is the subject of this study and analysis. The objective of the BSC developed by Kaplan and Norton is to provide an organization with a comprehensive picture by combining financial and non-financial indicators in a well-balanced system. According to the analysis, agricultural PyMEs can measure and control important aspects of their performance beyond traditional financial indicators with the help of the BSC. In exploring how these elements can be adapted to the unique requirements of management accounting in the agricultural sector, the finance, customer, internal processes, and learning and growth components of the BSC are examined. Making strategic and well-informed decisions is possible by highlighting the importance of developing sufficient indicators and relevant metrics to evaluate performance and efficiency in accounting management. In a nutshell, this analysis paper aims to show how the Balanced Scorecard can be a useful tool in the accounting management of agricultural PyMEs, by improving their ability to address the opportunities and challenges facing the industry, agricultural PyMEs can gain a competitive advantage by understanding how to adapt and apply the BSC in this particular context.

**Keywords:** balanced scorecard, management accounting, perspectives, PyMEs, agricultural.

## Capítulo I

### Problema de Investigación

#### Antecedentes

El Cuadro de Mando Integral (BSC) es una herramienta de gestión estratégica que se ha utilizado en las últimas décadas para ayudar a las empresas a definir, monitorear y alcanzar sus objetivos estratégicos. Fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990, quienes argumentaron que la medición del éxito empresarial no debe limitarse a los resultados financieros, sino que también debe tener en cuenta otros factores como los clientes, los procesos internos e innovación y formación (Ballvé, 2006). Así, logran cumplir con los objetivos de la herramienta de gestión.

Según Norton & Kaplan (2000), "El Cuadro de Mando Integral proporciona a los gerentes el conjunto de herramientas que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo futuro" (p.18).

Considerando que se fundamenta en cuatro perspectivas principales las cuales son financiera, cliente, procesos internos e innovación y capacitación. En cada una de estas perspectivas, se establecen objetivos claros y medibles, los cuales desarrollan medidas para evaluar el desempeño de la empresa en cada una de las áreas a fin de asegurarse que se estén haciendo procesos alineados a los objetivos estratégicos a largo plazo (Montoya, 2011). Así, tener una mejora continua.

Los autores Hoque & James (2000), sugieren que las organizaciones deben adaptar el enfoque del BSC según el tamaño de las empresas y las características del mercado para mejorar su rendimiento porque encontraron una relación significativa vinculando las medidas del cuadro de mando integral con los factores de tamaño y mercado en el rendimiento

organizacional, dando como resultado diferencias significativas entre las empresas grandes y las PyMEs pues influye la forma en que se utiliza y se relacionan las medidas del BSC.

En la investigación realizada por Thompson & Mathys, (2008) afirman que de manera general el BSC puede convertirse en una herramienta más útil en las organizaciones que manejan herramientas de gestión tradicionales, puesto que el cuadro de mando integral coordina la relación entre los procesos empresariales internos y los objetivos del desempeño deseado en la organización.

En el estudio realizado por Rigby & Bilodeau (2009) concluyó que el BSC se establece en el sexto lugar entre las herramientas de gestión más utilizadas en 2008, siendo aplicada por el 53% de las 1430 empresas encuestadas en todo el mundo. De acuerdo con el artículo, el uso del BSC supera significativamente a otras herramientas de gestión. Además, los ejecutivos que respondieron la encuesta indicaron que el nivel de satisfacción con el BSC se sitúa entre las herramientas más utilizadas.

Según Dávila (1999), "Durante los años sesenta sobre todo en Francia se puso de moda utilizar una herramienta llamada Tableau de Bord. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa" (p.35). Teniendo en cuenta que para este autor apareció el BSC en Francia y se lo conocía con un nombre diferente.

Es así entonces que para definir más claramente los objetivos que contribuyen a la supervivencia y el crecimiento de una organización, se puede utilizar una herramienta estratégica llamada cuadro de mando integral. La mayoría de los fracasos empresariales pueden atribuirse a una mala ejecución de la estrategia planificada, no a la definición de la estrategia empresarial.

## **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.

## **Macro Contextualización**

Las PyMEs desempeñan un papel importante en la economía latinoamericana. Según CAF (2019) afirma que Las pymes son uno de los principales factores que influyen en el crecimiento del empleo en América Latina y representan más del 99,5% de todas las empresas de la región y el 60,5% de todos los empleos, según cada nación del área.

Teniendo en cuenta que, en Latinoamérica las PyMEs se caracterizan por su tamaño reducido, su estructura organizativa flexible y su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial. Estas organizaciones suelen ser impulsadas por emprendedores y empresarios locales que buscan aprovechar las oportunidades de negocio y superar los desafíos que enfrentan en la región.

La falta de relación entre el sector empresarial y la academia, así como entre el sector industrial y la investigación para el desarrollo tecnológico, impide que las empresas latinoamericanas sean competitivas

Realizando énfasis en la productividad de las PyMEs en Latinoamérica se ha determinado que el Sistema de Control (BSC) es el encargado de motivar, guiar y recompensar el logro de las metas planteadas por la entidad. Controlando los resultados con la medición de las variables y a su vez provocando un mejor aprendizaje organizacional cuyo propósito consiste en mejorar su propuesta de ideas y estrategias para la toma de decisiones.



Según Quintero Portocarrero (2018), “Las necesidades de las PyMEs son muy similares a las de las grandes empresas, en términos de la necesidad de toma de decisiones y de seguir creciendo para mantenerse en el mercado” (p. 9).

En este sentido cabe mencionar que el uso del Cuadro de Mando Integral (BSC) ha sido implementado por diversas compañías al nivel de Latinoamérica, dado que es considerada una herramienta de gestión útil, permitiendo definir modelos propios con visiones grandes enfocadas en las organizaciones, que facilitan la comunicación e implementan la estrategia.

Las PyMEs en Latinoamérica han ido evolucionando al pasar de los años a través de la tecnología, es decir que se han adaptado a las nuevas tendencias por lo que se obtiene un mejor resultado en la producción.

Estas desempeñan un papel crucial en la economía de Latinoamérica. A pesar de los desafíos que enfrentan, estas empresas son motores de crecimiento, generación de empleo e innovación en la región. Es fundamental seguir promoviendo políticas y medidas que apoyen su desarrollo y fortalecimiento, ya que su éxito contribuirá al progreso económico y social de la región en su conjunto.

### **Tabla 1**

*Cantidad de empresas según sector de actividad y tamaño, 2016. (Porcentajes)*

SECTOR	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80	16	3	1	100
Explotación de minas y canteras	68	23	6	3	100
Industria Manufacturera	82	14	3	1	100
Suministro de electricidad, gas y agua	70	20	6	4	100
Construcción	76	19	4	1	100

SECTOR	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Comercio al por mayor y menor	92	7	1	0	100
Hoteles y restaurantes	89	10	1	0	100
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83	13	2	1	100
Intermediación financiera	81	14	3	2	100
Actividades Inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87	10	2	0	100
Enseñanza	76	19	4	1	100
Servicios Sociales y de Salud	89	9	1	0	100
Otras Actividades comunitarias, sociales y personales	95	4	1	0	100
TOTAL	88,4	9,6	1,5	0,5	100

**Nota.** Descripción de las PyMEs en Latinoamérica en el año 2016. Adaptado de (Caribe, 2017)

### **Meso Contextualización**

Según Chávez et al. (2018) Dado que impulsa el desarrollo de la nación a través de uno de sus sectores estratégicos, la agricultura, es uno de los sectores más significativos del Ecuador y debe ser fortalecido.

Las PYMES son esenciales para la economía de la nación, creando empleos, promoviendo la innovación y fomentando el crecimiento económico. Sin embargo, también enfrentan desafíos y necesidades que obstaculizan su desarrollo y crecimiento. Es fundamental fortalecer el apoyo a las PyMEs, promover la capacitación y facilitar el acceso a financiamiento para impulsar su competitividad. Además, el fomento de la innovación, el emprendimiento y la creación de un entorno favorable son clave para el éxito y la sostenibilidad de las PyMEs en Ecuador.

Las primeras microempresas surgieron más tarde en las industrias del transporte, del metal y del textil. Es por eso que los sectores de comercio y servicios de rápido crecimiento

eran pequeños y a principios del siglo XX. Las empresas medianas se convirtieron en grandes organizaciones comerciales, corporaciones y la creación de corporaciones multinacionales mediante alianzas que lograron transnacionalizar la gestión empresarial debido al proceso de expansión del mercado (Rodríguez & Aviles, 2020). Esto indica las actividades realizadas por las PyMEs y su evolución, teniendo en cuenta su importancia. Una de las partes importantes de la relación del desarrollo es conocer su perfil para poder tomar una decisión.

Según Pérez (2020):

La representación de la sociedad mercantil ha incrementado su importancia en torno al ámbito económico; de este modo mientras adquiere un mayor protagonismo, se incrementará las formas y las actividades a las cuales tiene acceso, considerando también que se la complejidad se va incrementando a la par. (p. 43)

Las PyMEs en Ecuador desempeñan un papel fundamental en la economía del país. Son una parte integral del tejido empresarial y contribuyen se caracterizan por ser empresas de tamaño reducido, con una estructura organizativa flexible y una gestión ágil. Estas empresas son impulsadas por emprendedores y empresarios locales que buscan aprovechar las oportunidades de negocio en diversos sectores, como el comercio agrícola, la manufactura, los servicios y el turismo. Significativamente al crecimiento económico, la generación de empleo y el desarrollo local.

Una de las principales fortalezas de las PYMES en Ecuador es su capacidad para generar empleo. Estas empresas representan una fuente importante de trabajo, especialmente para la población joven y aquellos que buscan oportunidades laborales. Además, las PYMESS suelen tener una mayor cercanía con las comunidades locales, lo que les permite comprender mejor las necesidades del mercado y adaptar sus productos y servicios en consecuencia.

## Micro Contextualización

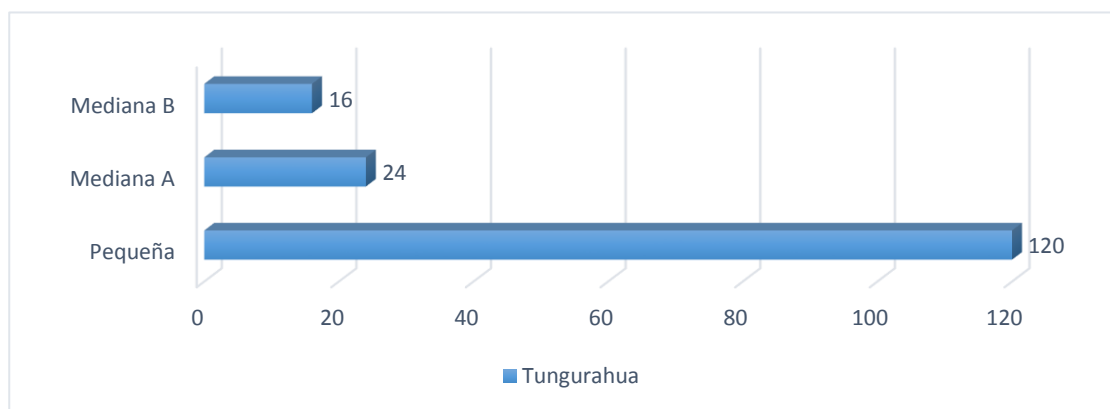
Al hablar de las PyMEs de la zona 3 del Ecuador existen varias dedicadas al sector agrícola, por lo que su enfoque se orienta en la optimización de los recursos para así tener una buena administración y ejecución de estrategias.

Actualmente las PYMES que se encuentran en el mercado se presentan en todas formas y dimensiones; pudiendo existir con un solo propietario, con libertad de desarrollar diversas actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, siempre con el fin de lograr una utilidad económica. (Rodríguez & Aviles, 2020, p. 192)

Teniendo en cuenta que las PyMEs dentro de la zona se presentan con el direccionamiento estratégico, el cual formula objetivos, planes estratégicos, indicadores propuestos para las cuatro perspectivas, a fin de que los directivos de la empresa implementen para mejorar la productividad y el desarrollo organizacional.

### Figura 1

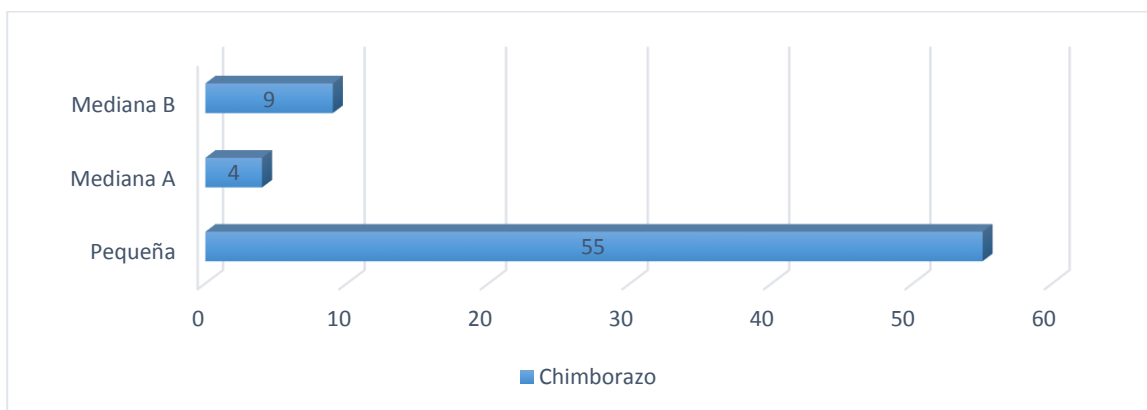
*PyMEs Agrícolas Tungurahua (Año 2019)*



**Nota.** La figura muestra las cifras de empresas en la Provincia de Cotopaxi de la Zona 3 del Ecuador en el año 2019. Adaptado de (Romero et al. 2021)

**Figura 2**

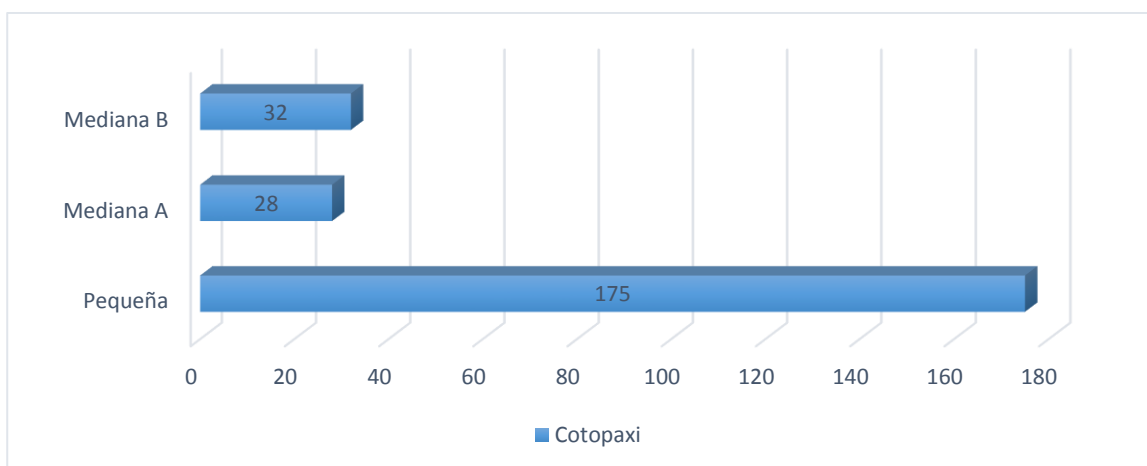
*PyMEs Agrícolas Chimborazo (Año 2019)*



**Nota.** La figura muestra las cifras de empresas en la Provincia de Chimborazo de la Zona 3 del Ecuador en el año 2019. Adaptado de (Romero et al. 2021)

**Figura 3**

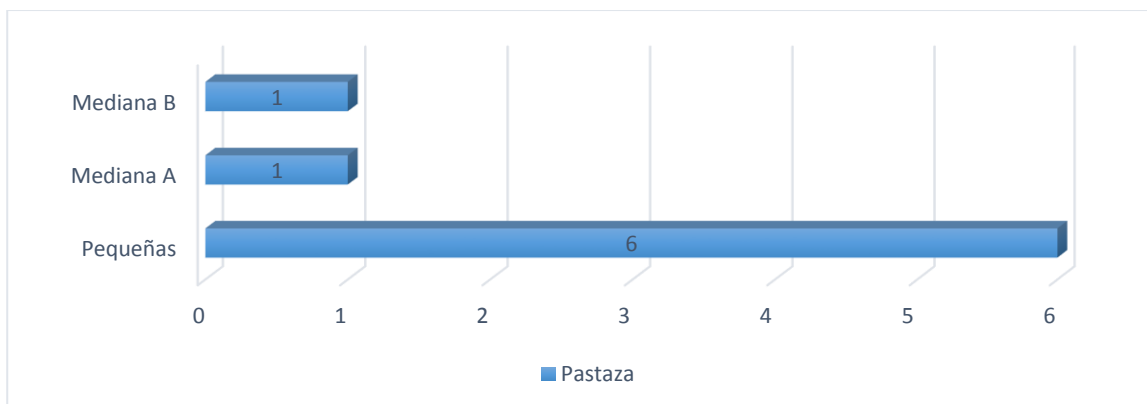
*PyMEs Agrícolas Cotopaxi (Año 2019)*



**Nota.** La figura muestra las cifras de empresas en la Provincia de Cotopaxi de la Zona 3 del Ecuador en el año 2019. Adaptado de (Romero et al. 2021)

**Figura 4**

*PyMEs Agrícolas Pastaza (Año 2019)*



**Nota.** La figura muestra las cifras de empresas en la Provincia de Pastaza de la Zona 3 del Ecuador en el año 2019. Adaptado de (Romero et al. 2021)

## Árbol de Problemas

Figura 5

Árbol de Problemas



**Nota.** En la presente Figura 1 se detallan las causas y efectos del 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?

## **Justificación e Importancia**

La presente investigación tiene como propósito analizar la utilización del BSC en las PyMEs del Sector Agrícola de la zona 3 del Ecuador. Dado que este programa ayuda en la productividad de las pequeñas y medianas empresas del sector, teniendo en cuenta que en la actualidad la economía a nivel general tiene un déficit por lo que la sostenibilidad en el sector agrícola es drásticamente afectada, por diversos factores que han impulsado a las PyMEs a crear nuevas estrategias en cuanto a la productividad de la misma.

Las PyMEs del sector agrícola deben tener el conocimiento necesario de la aplicación del BSC para poder mejorar la toma de decisiones y con ello tener una mejor sostenibilidad económica y a su vez aumentar la productividad cumpliendo con los objetivos y metas planteadas por cada organización.

Por lo que el instrumento será a través de encuestas donde se analizará los datos cualitativos y cuantitativos necesarios para verificar el uso correcto del BSC dentro de las PyMEs Agrícolas.

## **Objetivos**

### **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.

### **Metas**

- Investigar en las diferentes fuentes de datos secundarios las pequeñas y medianas empresas que se encuentran en el sector agrícola.
- 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 indicadores clave de gestión.
- Generar el formato BSC enfocado a la necesidad de la gestión contable.

### Hipótesis

**Hipótesis nula (H0):** La aplicabilidad del BSC no incide en la gestión contable de las PyMEs del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador.

**Hipótesis alternativa (H1):** La aplicabilidad del BSC incide en la gestión contable de las PyMEs del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador.

### Variables de la Investigación

#### Figura 6

*Variable dependiente e independiente*



**Nota.** Representa las variables dependiente e independiente.

## Operacionalización de Variables

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable independiente*

Conceptualización	Categoría	Indicador	Ítems	Técnicas e Instrumentos
El Cuadro de Mando Integral (BSC) es un "sistema de gestión estratégica que traduce la misión y estrategia de una organización en un conjunto integral de medidas de desempeño que proporcionan la estructura para un sistema de gestión y un sistema de información" (Kaplan & Norton, 2001, p. 3).	Perspectiva Financiera	Porcentaje de cumplimiento de objetivos empresariales.	¿Con que frecuencia la empresa cumple con los objetivos empresariales?	Técnica: Aplicación de encuestas a las PYMES del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador.
	Perspectiva Cliente	Escala de satisfacción del cliente.	¿Periódicamente existe un modelo post venta?	
	Perspectiva Procesos Internos	Conservación de clientes a largo plazo.	¿La empresa conserva clientes a largo plazo mediante el cumplimiento de sus necesidades y requerimientos?	Instrumento:  Encuesta
	Perspectiva innovación y crecimiento	Número de procesos internos.	¿Cumple con los procesos internos requeridos en cada área?	
		Tiempo de respuesta.	¿Los tiempos de respuesta ante una solicitud son adecuados?	
		Número de colaboradores capacitados sobre el número de colaboradores planificados en la capacitación	¿Con que frecuencia la empresa cumple con los objetivos empresariales?	
			¿Existe un plan de capacitación para el personal del área contable?	

**Nota.** Descripción de la Operacionalización de variables.

## Operacionalización de la variable Dependiente

Tabla 3

Operacionalización de la variable dependiente

Conceptualización	Categoría	Indicador	Ítems	Técnicas e Instrumentos
La gestión contable se creó principalmente para abordar las limitaciones de los datos financieros a la luz de algunos factores cruciales que son importantes para tomar decisiones.	Procesos Contables	Aplicación del manual de procesos contables	<p>¿Existe en la empresa un manual de procesos contables?</p> <p>¿En qué nivel de frecuencia aplica el manual de procesos contables?</p> <p>¿Los procesos contables que aplica la empresa en cualquier momento conocer el resultado económico y financiero?</p>	Técnica: Aplicación de encuestas a las PYMES del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador.
	Sistema información contable (SIC)	Presentación de la información contable	<p>¿Proporciona control sobre el entorno que involucra al proceso de la producción?</p> <p>¿Existe un proceso de confidencialidad para salvaguardar la información contable?</p>	Instrumento: Encuesta

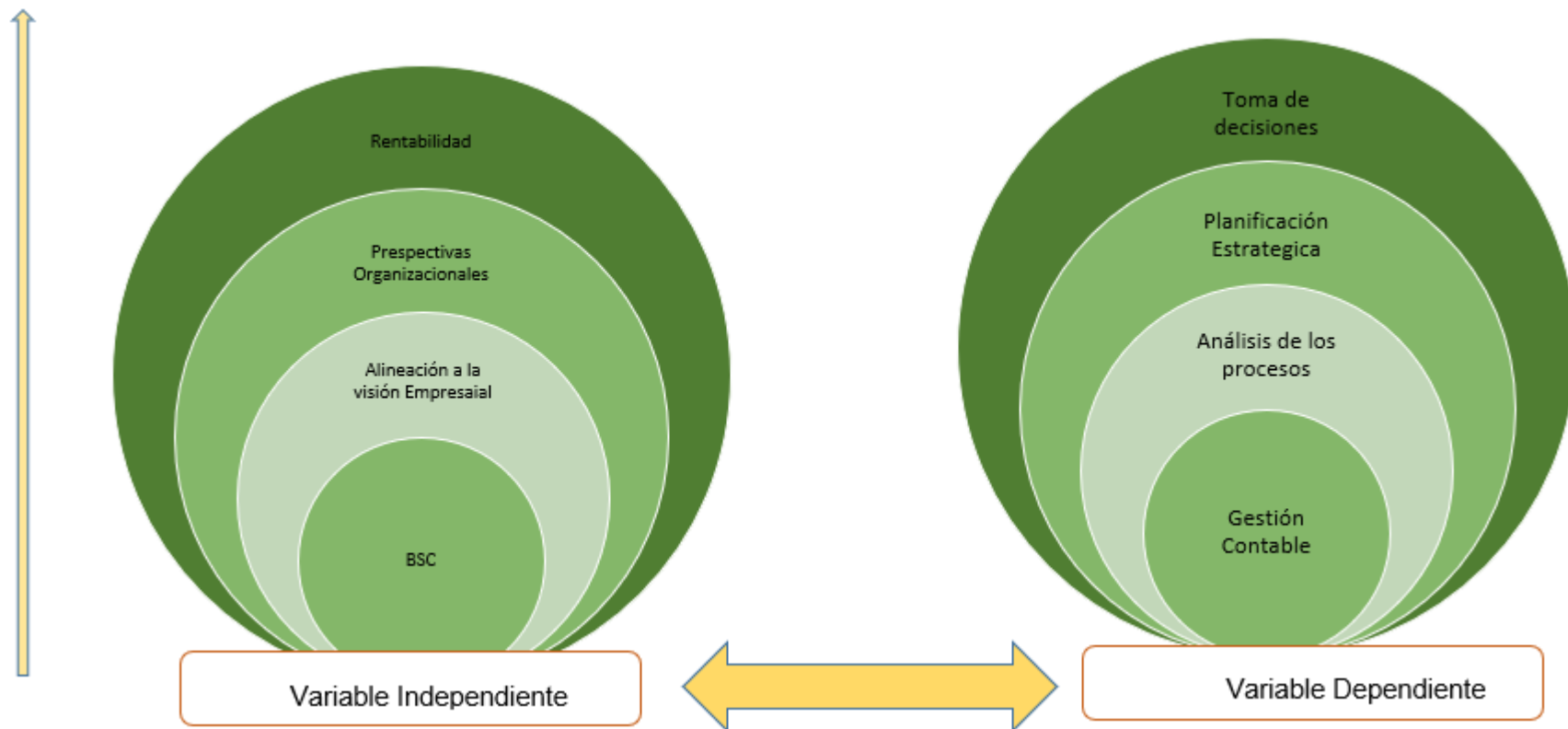
Conceptualización	Categoría	Indicador	Ítems	Técnicas e Instrumentos
	Control y Planificación	Toma de decisiones	¿Involucra procesos en la producción estableciendo adecuados controles y reuniendo información que sirva para la toma de decisiones?	

**Nota.** Descripción de la Gestión contable.

## Categorías fundamentales

**Figura 7**

*Supra ordenación de variables*



**Nota.** Se detalla la supra ordenación de la variable independiente (Cuadro de mando integral) y variable dependiente (Gestión Contable).

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### Base Teórica y Conceptual

##### Origen del BSC

Una empresa necesita nuevas herramientas de gestión y control como resultado de la nueva dinámica de mercado provocada por la globalización y la apertura de nuevas formas de comercio como resultado de las políticas liberales de mercado.

El BSC considerada como una herramienta estratégica que ha revolucionado la gestión dentro de las empresas y a su vez evalúa el desempeño de las mismas.

El principio del Cuadro de Mando Integral (BSC).

Aunque la idea de un cuadro de mando empresarial aparece por primera vez en Estados Unidos alrededor de 1948, sus orígenes se remontan a mediados del siglo XX. Primero, se establecen los objetivos de la entidad y, para cada objetivo, se definen algunas variables clave. (Saravia, 2007). Esto indica que es un proceso para obtener beneficios dentro de la empresa, para obtener una mejora en la toma de decisiones y a su vez una mejor liquidez.

Las empresas de hoy se comportan de manera muy diferente. Rivalidad en la era industrial. La capacidad de las empresas para beneficiarse de las economías de escala ha sido un factor clave de su éxito durante la era industrial, que duró aproximadamente 125 años.

Por lo tanto, se puede observar la visión de los creadores implicada como una repuesta a las limitaciones de los sistemas de medición de desempeño tradicionales que se centran en los cambios tecnológicos.

### **Definición del BSC**

Al proporcionar información periódica sobre el grado de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos a través de indicadores, un Cuadro de mando Integral considerado como un herramienta de gestión que ayuda a tomar decisiones.

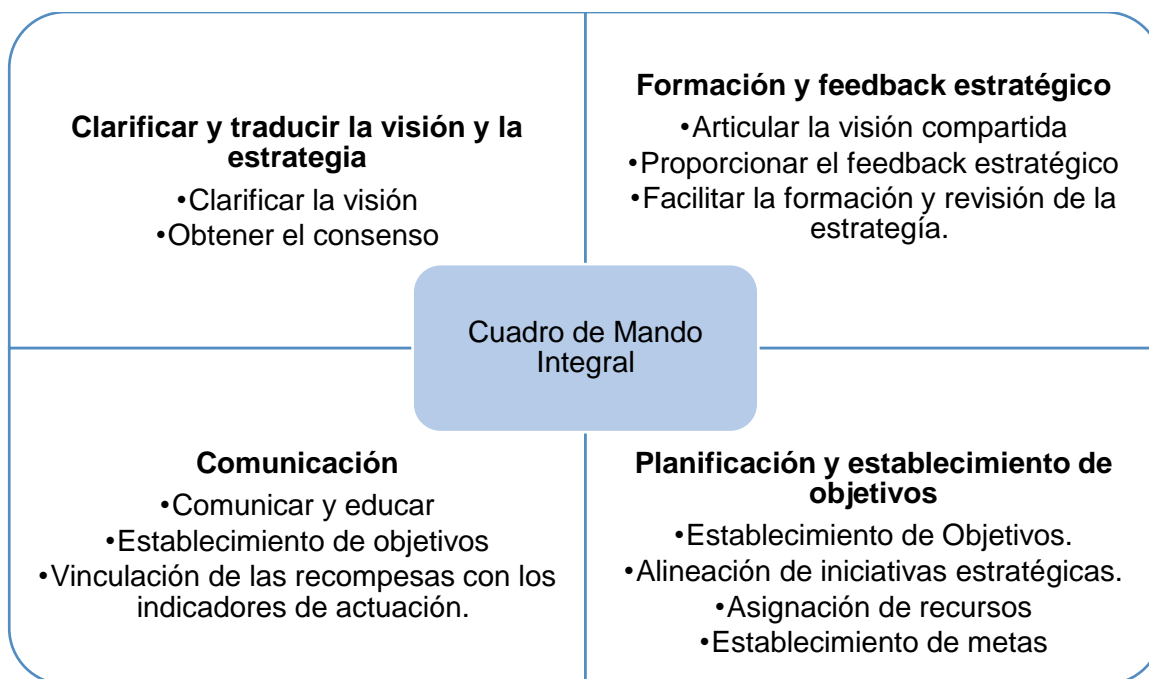
Teniendo en cuenta que es parte de un proceso estratégico para la toma de decisiones dentro de las organizaciones para una mejora continua. Más allá de los indicadores financieros, el Cuadro de Mando Integral amplía el alcance de los objetivos que se plantea el negocio. Los administradores de la entidad pueden evaluar cómo sus unidades de negocio la cual agregan valor a sus actuales clientes y futuros, determinando así mejorar capacidades y realizar futuras inversiones para garantizar el desempeño de la entidad.

Estos realizan un énfasis en el valor para los clientes el cual es necesario para cumplir con los objetivos planteados por cada entidad para un mejor rendimiento financiero. Por lo que es considerado como un sistema táctico y operativo.



**Figura 8**

*El Cuadro de Mando Integral como estructura o marco estratégico para la acción*



**Nota.** La figura redacta la estructura o marco estratégico del Cuadro de Mando Integral.

### **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. (Solís & Llamuca, 2020)

A su vez el Cuadro de Mando Integral es definido como herramienta estratégica medible y controlable dependiendo el área. Su base teórica se fundamenta en teorías y conceptos sobre las perspectivas del mismo.

El BSC también se enfoca en la comunicación y el alineamiento de la estrategia en toda la organización, lo que ayuda a garantizar que todos los miembros del equipo estén trabajando juntos hacia objetivos comunes y en línea con la misión y visión de la organización.

Las perspectivas del BSC: se estructuran en torno a cuatro interconectadas que reflejan distintos aspectos del desempeño organizacional:

### **Perspectiva financiera**

Enfatiza las métricas para generar valor para los accionistas, así como resultados financieros que incluyan métricas como los salarios, beneficios y retornos de inversión.

### **Perspectiva del cliente**

Tiene como objetivo comprender las expectativas y necesidades a la marca de sus clientes y su satisfacción con la entidad, es decir que se mide con otros factores que beneficien adquirir nuevos y potenciales clientes.

### **Perspectiva interna o de procesos**

Examina la eficacia y eficiencia de las operaciones internas, en donde la entidad identifica y mide cada proceso necesario para cumplir con los objetivos planteados.

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Incluye aspectos como la formación y desarrollo de empleados, la cultura organizacional, la retención del conocimiento y el uso de la tecnología.

### **Selección de indicadores clave (KPIs):**

Cada perspectiva se debe identificar con un indicador de desempeño, el cual le garantice medir el progreso del cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad, teniendo en cuenta que estos deben ser alcanzables, relevantes y específicos.

**Figura 9***Indicadores Financieros*

TIPOS DE INDICADORES FINANCIEROS		
Indicador	Fórmula	Definición
<b>Margen de Utilidad Bruta</b>	Utilidad bruta = ingresos totales — coste de los productos o servicios	Es uno de los cálculos más recomendados y utilizados por los nuevos emprendedores, porque permite determinar con exactitud cuánto dinero se está ganando con la venta de un producto o servicio.
<b>Margen Operacional</b>	Dividiendo el ingreso operativo (utilidad bruta menos gastos operativos) por las ventas totales.	Este indicador financiero y de gestión examina la relación entre las ventas y los costos.
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	Utilidad neta = utilidad bruta — gastos fijos y variables	Se obtiene una vez que se descuentan aquellos gastos que están alrededor del negocio, fijos y variables, como por ejemplo, rentas, préstamos bancarios, servicios a la utilidad bruta.

**Nota.** Esta figura detalla algunos de los Indicadores Financieros. Adaptado de .(Hotmart, 2022)

**Mapa estratégico:**

Es considerado una herramienta la cual relaciona causa efecto en donde los objetivos ayudan a notificar la estrategia de una forma precisa y a su vez analizar acciones que surgen de los mismos resultados expuestos.

*Comunicación y alineación:* El BSC facilita la comunicación y la alineación en toda la organización, desde la alta dirección hasta los niveles operativos. Cada miembro del equipo puede entender cómo su trabajo contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos globales.

*Aprendizaje y mejora continua:* El BSC es una herramienta dinámica que fomenta el aprendizaje y la mejora continua. A medida que se obtienen resultados y se analizan los datos, la organización puede ajustar su estrategia y tácticas para estabilizar en el camino correcto.

### **PyMEs Agrícolas**

Las PyMEs agrícolas es el conjunto de pequeñas y medianas empresas que generan empleo y permiten abastecer la demanda de productos agrícolas en el mercado. Están compuestas por recursos naturales y capital que están influenciados por factores tanto internos como externos que afectan la producción. También tienen una pobre organización administrativa, no son administradas como empresas sino como bienes familiares, no son competitivas y carecen de innovación y tecnología, lo que les dificulta permanecer en el mercado (Plaza & Blanco, 2015).

Las PyMEs productivas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico y social de Ecuador. El sector agrícola es una importante fuente de empleo y generación de ingresos en el país, y las PyMEs agrícolas son actores clave en esta industria.

Ecuador cuenta con una gran diversidad de productos agrícolas, desde banano, cacao y hasta flores y productos lácteos. Las PyMEs realizan un papel vital en la producción y comercialización de estos productos, aportando tanto a la seguridad alimentaria como a las exportaciones del país.

Estas pequeña y medianas empresas día a día se encuentran enfrentando varios desafíos, que afectan tecnología, recursos y financiamiento. Pero también cuentan con algunas ventajas en cuanto a su flexibilidad y capacidad a la adaptación en diversos mercados.

Las PyMEs agrícolas en Ecuador tienen un enorme potencial para impulsar el desarrollo rural, generar empleo, promover la sostenibilidad ambiental y contribuir al crecimiento económico del país. Es fundamentalmente reconocer su importancia y trabajar en conjunto para fortalecer su capacidad y competitividad en mercado nacional de valores.

A través de esto es considerado como una metodología de gestión estratégica que ha sido muy utilizada en empresas de todo el mundo.

Según 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.

Por lo que este comprende todas las actividades relacionadas con la producción de cultivos y ganado, incluyendo la siembra, cosecha, cría de animales, procesamiento y distribución de productos agrícolas.

#### **Definición de PyMEs agrícolas:**

Las PyMEs agrícolas son empresas que operan dentro del sector agrícola y que se caracterizan por tener un tamaño relativamente pequeño en términos de empleados, activos y facturación. No existe una definición universalmente aceptada, pero en general, se considera que las PyMEs agrícolas tienen un alcance local o regional y desempeñan un papel crucial en el desarrollo rural y la seguridad alimentaria.

#### **Importancia económica y social:**

Las PYMESS agrícolas desempeñan un papel vital en la economía y la sociedad. Contribuyen al empleo rural, el desarrollo de comunidades locales y el suministro de alimentos

básicos. Además, estas empresas pueden fomentar la diversificación de la economía rural y promover la utilización sostenible de los recursos naturales.

### **Desafíos específicos de las PYMESS agrícolas:**

Las PYMESS agrícolas enfrentan diversos desafíos que pueden dificultar su desarrollo y sostenibilidad. Algunos de estos desafíos incluyen:

#### **Acceso a financiamiento:**

Las PYMESS agrícolas a menudo tienen dificultades para acceder a crédito y financiamiento adecuado debido a su tamaño y la naturaleza estacional de su negocio.

#### **Tecnología y capacitación:**

La falta de acceso a tecnologías modernas y la capacitación adecuada pueden limitar la eficiencia y la productividad de estas empresas.

#### **Mercados y comercialización:**

Las PYMESS agrícolas pueden enfrentar dificultades para acceder a mercados más amplio, lo que puede afectar sus oportunidades de crecimiento y rentabilidad.

#### **Vulnerabilidad a riesgos climáticos y desastres naturales:**

La agricultura es especialmente vulnerable a eventos climáticos extremos y desastres naturales, lo que puede afectar gravemente la producción y la rentabilidad de las PyMEs agrícolas.

#### **Políticas y apoyo institucional:**

Para promover el desarrollo sostenible de las PyMEs agrícolas, es crucial contar con políticas y apoyos institucionales adecuados. Esto puede incluir programas de capacitación, acceso a crédito y prácticas, asesoramiento técnico, mejora de la infraestructura rural y la promoción de cultivos sostenibles.

### **Potencial de innovación y emprendimiento:**

A pesar de los desafíos, las PyMEs agrícolas tienen un gran potencial para la innovación y el emprendimiento. La adopción de tecnologías adecuadas, la mejora de la gestión y la exploración de nuevos mercados pueden ayudar a estas empresas a mejorar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

### **Gestión Contable**

La 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. “Los sistemas contables tradicionales no consideran los informes contables internos que permiten medir, entre otros aspectos, la capacidad de la empresa para generar liquidez, la solvencia, el nivel de endeudamiento y la rentabilidad” (Abril et al., 2018, p. 334).

Teniendo en cuenta que la gestión contable se considera procesos para una entidad, dado que es el ente encargado en planificar, organizar, registrar e interpretar la información contable.

En cuanto a la contabilidad de las pequeñas y medianas empresas. “Los sistemas contables tradicionales no consideran los informes contables internos que permiten medir, entre otros aspectos, la capacidad de la empresa para generar liquidez, la solvencia, el nivel de endeudamiento y la rentabilidad” (Abril et al., 2018, p. 340) En este sentido la contabilidad es importante para las entidades.

Según Yank & Pico (2020):

Quienes toman decisiones en las empresas necesitan información financiera en la que basar la planificación y la actuación de sus actividades. Y a ellos se le suman una serie de agentes económicos que igualmente están interesados en conocer el estado

económico y financiero de las empresas, como son los inversores, los accionistas, el gobierno, los acreedores, etc.

Esto indica que para la toma de decisiones se necesita tener un control y planificación.

La gestión contable en las pequeñas y medianas empresas es también crucial, ya que les permite mantener un control financiero efectivo y tomar decisiones informadas para el crecimiento y la rentabilidad de su negocio.

La gestión contable es un componente esencial de la gestión financiera y proporciona datos relevantes para la toma de decisiones estratégicas y operativas. A continuación, se presenta un resumen de los elementos clave del marco teórico de la gestión contable:

#### **Contabilidad y su propósito:**

La contabilidad es un sistema de información que registra, clasifica, interpreta y comunica la información financiera de una entidad. Su propósito es proporcionar datos precisos y confiables sobre la situación económica, financiera y operativa de la organización, lo que permite a los gerentes tomar decisiones informadas y evaluar el desempeño empresarial.

#### **Principios contables y normas:**

La gestión contable se rige por un conjunto de principios contables y normas que aseguran la uniformidad, comparabilidad y transparencia de la información financiera. Algunos de estos principios incluyen el principio de devengado, el principio de prudencia, el principio de consistencia, entre otros. Además, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o Normas de Información Financiera (NIF) fundamentaron los estándares contables aceptados a nivel internacional o nacional, respectivamente.

#### **Ciclo contable:**

El ciclo contable es el proceso secuencial que sigue la contabilidad para capturar, procesar y presentar la información financiera de una entidad. Incluye la identificación y registro



de transacciones, el ajuste de cuentas, la preparación de estados financieros y el cierre contable para iniciar un nuevo período.

### **Estados financieros:**

Los estados financieros son el resultado final del proceso contable y garantizan un resumen de la situación financiera y el rendimiento de la empresa. Teniendo en cuenta que los estados financieros son el Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujos de Efectivo y el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.

### **Análisis e interpretación financiera:**

El análisis e interpretación financiera son aspectos fundamentales de la gestión contable. Los gerentes utilizan herramientas y técnicas como el análisis vertical y horizontal, ratios financieras y la tendencia histórica para medir como se encuentra la entidad y a su vez reconocer cual área necesita mejorar.

### **Presupuesto y control financiero:**

La gestión contable está vinculada a la planificación y el control financiero. El proceso presupuestario permite a las empresas establecer objetivos financieros, asignar recursos y monitorear el cumplimiento de los resultados proyectados. El control financiero implica comparar los resultados reales con los presupuestados para identificar desviaciones y tomar acciones correctivas.

Teniendo en cuenta, la gestión contable es una disciplina esencial para el funcionamiento eficiente de una organización. La cual ayuda a obtener información importante para poder tomar decisiones y a su vez cumplir con las metas y objetivos empresariales.

## **Base Legal**

### **Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros**

Se sustenta bajo el Código de la Superintendencia de Compañías:

#### **SECCIÓN VIII DE LA COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA:**

Art. 308.- El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, juntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía (ley de compañías, 2017, p. 70).

Art 309. La facultad a la que se refiere el artículo anterior corresponde a las empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y de las industrias convenientes a la economía nacional y a la satisfacción de necesidades de orden colectivo; a la prestación de nuevos servicios públicos o al mejoramiento de los ya establecidos *ley de compañías, 2017, p. 71*).

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.

La Institución tiene personalidad jurídica y su primera autoridad y representante legal es el Superintendente de Compañías (Art.431 L. C). La sede principal de la Superintendencia de Compañías y por tanto el lugar para el Despacho del Superintendente de Compañías es la ciudad de Guayaquil. (Res. No.08.G. DSC.001, julio 25 del 2008. Suplemento RO. No.400, lunes 11 de agosto del 2008). La Institución ejerce su vigilancia y control sobre las siguientes compañías, corporaciones y entes (Art.431.LC):

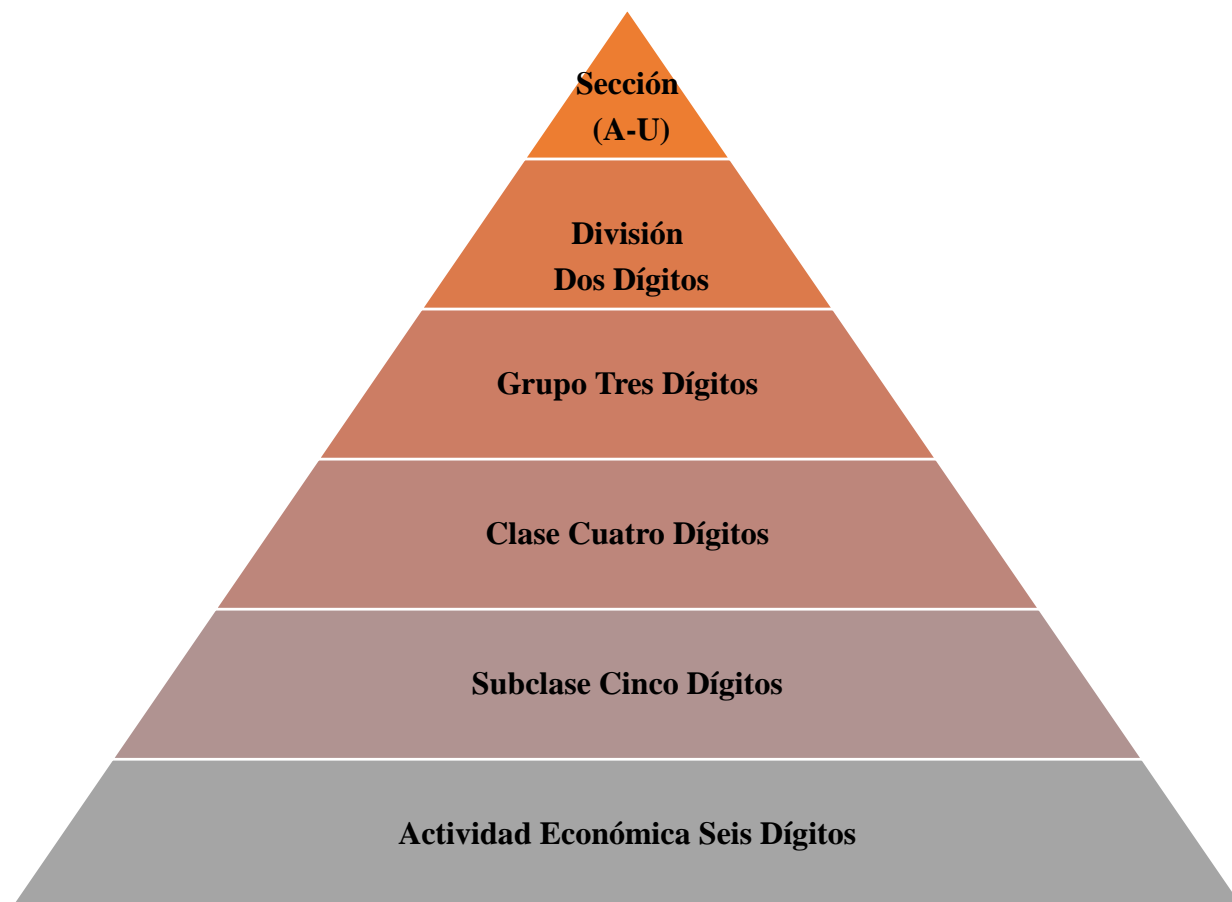
- a. Las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, en general;
- b. Las empresas extranjeras que ejerzan sus actividades en el Ecuador, cualquiera que fuere su especie;
- c. Las compañías de responsabilidad limitada; y,
- d. Las bolsas de valores y demás entes en los términos de la Ley de Mercado de Valores.

Según Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012) En los años transcurridos desde la publicación de la tercera revisión de la CIIU – Revisión 3 (1990) y la CIIU - Revisión 3.1 (2005), la estructura económica mundial ha cambiado a un ritmo sin precedentes.

Los cambios suscitados en la economía, la globalización que obliga a la interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales – económicas y el constante desarrollo de la ciencia y la tecnología, han traído como consecuencia modificaciones en la estructura empresarial y en los procesos de transformación de productos, apareciendo nuevas líneas y formas de trabajos muy singulares que son necesarios considerar en las Cuentas Nacionales y otros agregados macroeconómicos ( Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2012).

**Figura 10**

Estructura De La Clasificación Nacional De Actividades Económicas (CIIU)



**Nota.** Descripción Estructura De La Clasificación Nacional De Actividades Económicas. Adaptado de:  
(INEC, 2012)

## Capítulo III

### Metodología

#### Enfoque de la Investigación

#### Enfoque Mixto

El método mixto o diseño de investigación mixto, se refiere a la combinación de métodos cualitativos o cuantitativos, “Los métodos mixtos surgen en los años 60 como alternativa metodológica a en respuesta a nuevos problemas de investigación” (Escalante et al, 2020, p. 133). Es así entonces que los métodos mixtos buscan integrar ambos métodos para lograr una comprensión más completa y profunda del fenómeno en estudio porque permite resolver preguntas de investigación complejas y abarcar varias dimensiones de los fenómenos. Al combinar métodos cualitativos y cuantitativos, se pueden obtener datos abundantes y profundos, así como la validación de los resultados.

En la investigación del método mixto, se detalla los datos cuantitativos y cualitativos de forma simultánea y secuencial. Escalante et al. (2020) afirma que los métodos mixtos implican una interacción entre los enfoques mencionados considerando sus formas, lógicas, objetivos, técnicas, análisis e interpretación de los datos.

Un proyecto de investigación mixto incluye la recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador considere importantes en su investigación. Este método es un método de investigación sistemático, riguroso y crítico donde el objetivo de la investigación cuantitativa y la perspectiva conductual de la investigación cualitativa pueden combinarse para resolver problemas humanos.(Otero-Ortega, 2018).

Esto involucra el uso de diferentes métodos de recopilación de datos, como entrevistas, observaciones, cuestionarios, encuestas o análisis de documentos. Es importante destacar que la implementación del método mixto requiere una cuidadosa planificación y diseño de la

investigación, así como un análisis riguroso de los datos recopilados. La elección de los métodos y técnicas a utilizar, así como la integración de los resultados cualitativos y cuantitativos, debe estar basadas en una fundamentación teórica sólida y en coherencia con los objetivos del estudio en cuestión; en la investigación se utilizó la herramienta de las encuestas para obtener datos específicos y determinar los resultados obtenidos sobre el efecto que produce el BSC en la gestión contable de las PyMEs agrícolas de la zona 3 del Ecuador.

### **Enfoque Cuantitativo**

Es una metodología de investigación basada en recopilar y analizar los datos. Según Álvarez (2011), “Los métodos cuantitativos son más estructurados y controlados y en general incluyen el uso de algún instrumento formal que permite obtener la misma información de cada sujeto” (p.27).

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo que permite analizar la incidencia del BSC en la gestión contable de las PyMEs de sector agrícola de la zona 3 del Ecuador, para esto se hará uso de la base de datos publicados por la Superintendencia de Compañías. “Para los datos cuantitativos se aplica el análisis estadístico mediante el cálculo de porcentajes de medios aritméticos, de correlaciones, ponderaciones, pruebas de significación, etc” (Álvarez, 2011, p. 29). En este sentido se aplicara técnicas estadísticas que permiten confirmar o anular hipótesis según los datos recopilados de la encuesta.

### **Enfoque Cualitativo**

Un enfoque cualitativo utiliza la recopilación de datos durante el proceso de interpretación. Según *Hernández et al (2010)*:

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios

cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. (p.7)

Debido al método de recolección de datos, esta investigación tiene una metodología cualitativa la cual nos ayuda a conocer detalles en profundidad sobre los puntos de vista, las dificultades, las opciones y las estrategias de las PyMEs agrícolas de la zona 3 del Ecuador, mediante la aplicación de la encuesta. Esto permite una comprensión integral de los factores internos y externos que afectan el éxito o el fracaso de estas empresas.

### **Tipo de Investigación**

#### ***Alcance***

#### **Investigación Descriptiva**

En la investigación se considerará la categoría descriptiva porque esta técnica se utiliza para recopilar datos sobre variables particulares y crear un perfil detallado del fenómeno que se estudia. Considerando lo planteado por Arandes & Antonio (2013):

Se dice que la investigación descriptiva viene a ser un proceso inicial y preparatorio de una investigación, pues en la medida que el fenómeno a estudiar forma un sistema complejo y muy amplio, la misma nos permite acotarlo, ordenarlo, caracterizarlo y clasificarlo, es decir hacer una descripción del fenómeno lo más precisa y exacta que sea posible. (p.138)

Esto indica que es posible describir, interpretar y analizar los rasgos y comportamientos de un fenómeno o de un grupo de personas.

El método descriptivo recopila datos precisos y verificables pues emplea una variedad de técnicas, que incluyen encuestas, observaciones, análisis de contenido y análisis estadístico

entre otros. “Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables” (Morales, 2012, p.2). En este sentido ayuda a tener bases para futuras investigaciones con un enfoque que busca describir y analizar las acciones de casos específicos.

Previamente se había señalado que la investigación es descriptiva porque busca recopilar datos cualitativos y cuantitativos, mediante la aplicación de encuestas, cuyos resultados serán tabulados y analizados para conocer la incidencia del BSC en la gestión contable de las PyMEs agrícolas de la zona 3 del Ecuador.

### **Investigación Exploratoria**

Para Morales (2015):

La investigación exploratoria consiste en proveer una referencia general de la temática, a menudo desconocida, presente en la investigación a realizar. Entre sus propósitos podemos citar la posibilidad de formular el problema de investigación, para extraer datos y términos que nos permitan generar las preguntas necesarias. (p.1)

Esto indica que el método de investigación exploratoria permite la elaboración de hipótesis sobre el tema a investigar, yendo de la mano con la investigación descriptiva.

La investigación exploratoria tiene como principal objetivo el identificar ideas, conceptos y conexiones dentro de un campo de estudio. De acuerdo con Morales (2015):

Puede ser cuantitativa, cualitativa o histórica. Se distingue de las demás investigaciones por la flexibilidad en la metodología aplicada. Dentro de sus posibilidades trata de descubrir todas las afirmaciones o pruebas existentes del fenómeno que se estudia. Como consecuencia, involucra cierto riesgo, paciencia y predisposición por parte del investigador. (p.2)



Por lo tanto, este método nos sirve para obtener una visión amplia del tema en estudio porque se realiza la aplicación de encuestas que recopilan datos preliminares y se consultan fuentes variadas para obtener una idea en general las variables investigadas.

### **Fuente de datos**

#### **Investigación documental**

Consiste en la recopilación, análisis e interpretación de la información que se encuentra en documentos y otras fuentes escritas. Como señala Gómez (2010), “La investigación documental tiene un carácter particular de dónde le viene su consideración interpretativa. Intenta leer y otorgar sentido a unos documentos que fueron escritos con una intención distinta a esta dentro de la cual se intenta comprenderlos” (p. 230). Es así entonces que, a diferencia de otros métodos de investigación, la documental se basa en una evaluación y análisis crítico de la información previamente recopilada.

De igual manera la investigación documental se puede considerar como “una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico” (Tancara, 1993, p. 94). De modo que esta estrategia de investigación se centra en el análisis y estudio de materiales escritos.

La investigación es documental dado que se basa en libros, documentos digitales, artículos de revistas académicas que permiten la evaluación, comprensión y desarrollo teórico de las variables. Así también toma como principal fuente de investigación para los datos extraer los datos de las PyMEs agrícolas los recursos que tenemos a través del portal de base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

## **Investigación de Campo**

Esta investigación hace hincapié en la recopilación directa de datos del entorno real donde ocurren los fenómenos de interés. “Sus fuentes pueden ser la naturaleza o la sociedad, pero, en ambos casos, es necesario que el investigador vaya en busca de su objeto para poder obtener la información.” (Campos Ocampo, 2012, p. 17). Es por eso que, a diferencia de la investigación documental que se basa en la recopilación y análisis de información ya existente la investigación de campo se ocupa de recopilar datos nuevos y originales, en este caso a través de encuestas.

Los lugares como: comunidades, organizaciones, instituciones educativas, empresas y áreas naturales están incluidos en la investigación de campo. “De modo que la investigación de campo es muy amplia y útil para muchos campos del saber humano.” (Campos Ocampo, 2012, p. 17). Por consiguiente, para recopilar la información de primera mano, los investigadores deben interactuar directamente con los participantes o el contexto del estudio.

La recopilación de información es necesaria para logara los objetivos de la investigación es por eso que con respecto a las variables de estudio como son, el BSC (cuadro de mando integral) y la Gestión contable se tuvo que obtener información de las PyMEs agrícolas de las cuatro provincias: Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua y Pastaza, las que conforman la zona 3 del Ecuador, con el fin reunir información de los administradores, contadores, gerentes o encargados de negocio que nos permitan a través de las encuestas comprender a grandes rasgos las variables del estudio.

## **Diseño**

### **Investigación no experimental**

Una de las estrategias metodológicas más utilizadas en el campo de la investigación científica es la investigación no experimental. “Aquella que se realiza sin manipular

deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes” (Agudelo Viana & Aigner Aburto, 2008, p. 39). Por tanto, se basa en la recopilación y análisis de datos ya existentes o en la observación cercana de eventos sin intervención directa.

En lugar de intentar establecer relaciones causales la investigación no experimental busca describir y explorar asociaciones entre diferentes variables o examinar como los rasgos específicos evolucionan con el tiempo. “En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (Agudelo Viana & Aigner Aburto, 2008, p. 39). Es así entonces que esta investigación trata de observar el comportamiento de las variables expuestas con la recopilación de datos existentes más no inferir en las mismas.

Por lo tanto, la investigación actual es no experimental porque las variables de estudio no están siendo manipuladas, sino que por el contrario se recopilan datos existentes que ayuden a demostrar las hipótesis de la investigación realizada a las PyMEs agrícolas de la zona 3 del Ecuador.

### **Investigación transversal**

La investigación transversal es parte de la investigación no experimental que implica recopilar información de la muestra de personas grupos o circunstancias en un tiempo determinado. De acuerdo con (Agudelo Viana & Aigner Aburto, 2008), “Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado” (p. 41). De modo que este tipo de estudio es obtener características, comportamientos o actitudes de la muestra de un tiempo determinado.

Este tipo de investigación es útil para obtener datos rápidos. “Se mide una sola vez las variables y con esa información se realiza el análisis; se miden las características de uno o más grupos de unidades en un momento específico, sin evaluar la evolución de esas unidades” (Álvarez-Risco, 2020, p. 4).

Este estudio tiene un enfoque transversal, esto indica que la aplicación de la encuesta considero un periodo determinado para evaluar la incidencia de BSC en la gestión contable de las PyMEs del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador.

## **Población y Muestra**

### **Población**

La población en el ámbito estadístico es el conjunto de componentes, personas, cosas, eventos o cualquier otra entidad que se investiga o analiza. Para (Arias-Gómez et al., 2016), “La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (p. 202). Por lo tanto, se refiere a todo el grupo de unidades que comparten un rasgo o cualidad y sobre las que se van a recopilar datos.

La población objetivo debe definirse con precisión para que el estudio estadístico sea considerado valido. “Es importante especificar la población de estudio porque al concluir la investigación a partir de una muestra de dicha población, será posible generalizar o extrapolar los resultados obtenidos del estudio hacia el resto de la población o universo” (Arias-Gómez et al., 2016, p. 202). En este sentido, todos los componentes incluidos en esa población se verán afectados por los hallazgos y conclusiones.

El presente trabajo de titulación fue desarrollado en base teniendo en cuenta que la población representa un conjunto completo de elementos sobre el tema, “Análisis del cuadro de

mando integral en la gestión contable de las PyMEs agrícolas de la zona 3 del Ecuador”, lo que nos permite obtener información confiable y hacer inferencias precisas sobre la población, así también es fundamental para la toma de decisiones, planificación de estrategias efectivas y obtención de conocimientos.

La población a ser estudiada en este caso son las PYMES del sector agrícola, que según él (CIIU 2010 p.10) corresponde al grupo “A01 Agricultura, Ganadería, Caza Y Actividades De Servicios Conexas” en la zona 3 del Ecuador lo que se refiere a las provincias de: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza que se encuentran reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Es así que, en el contexto del marco de investigación, la población definida se muestra en la **Tabla**.

**Tabla 3**

*Población*

PROVINCIA	NÚMERO DE PYMES	% DE PYMES
<b>Cotopaxi</b>	51	67%
<b>Tungurahua</b>	18	24%
<b>Chimborazo</b>	5	7%
<b>Pastaza</b>	2	3%
<b>TOTAL</b>	76	100%

**Nota.** La **Tabla** presenta la población del estudio. Obtenido del RankKing de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022).

### **Muestra**

La muestra es un subconjunto representativo de una población más grande para la investigación. Según (Toledo, 2016), “La muestra puede ser definida como un SUBGRUPO DE

LA POBLACIÓN o universo” (p. 6). De modo que la muestra se utiliza obtener información sobre toda la población sin tener que examinar cada componente individualmente.

Una muestra se utiliza para obtener información sobre toda la población sin tener que examinar cada componente individualmente. Para Toledo 2016), “Una muestra representativa debe contener todas las características de la población o universo, para que los resultados sean generalizables” (p. 6). Esto permite que los resultados se generalicen y sean aplicables a la población completa.

En la presente investigación se realizó la aplicación de la muestra considerando las 76 PyMEs agrícolas de la zona 3 del Ecuador que es nuestra población con base en el Ranking de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022), y para lo cual se utilizará la siguiente fórmula:

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

**Donde:**

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = Población

**Z** = Nivel de confiabilidad (95%= 1,96)

**p** = probabilidad de ocurrencia (0,5)

**q** = probabilidad de no ocurrencia (0,5)

**e** = error de muestreo (0,05)

Dándonos como resultado:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 76}{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * (76 - 1) * 0,05^2}$$

$$n = 65$$

Al tener como resultado una muestra de 65 PyMEs del sector agrícola, se considerará la población general que son 76 empresas para el estudio en cuestión debido a que no hay mucha diferencia entre la muestra y la población. Además, tomando la población completa se podrá precisar con más exactitud los resultados de la investigación.

### **Fuentes y Técnicas de Recopilación de Información y Análisis de Datos Fuentes de Información**

Las fuentes de información son esenciales para corroborar afirmaciones, general ideas y sentar una base firme para el conocimiento. Como plantea Cabrera Méndez (2010), “Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento” (p. 2). En ese sentido, el autor se refiere a las diversas herramientas, registros o materias utilizados para recopilar información sobre un tema o problema a específico.

Para respaldar los argumentos en una investigación, comprender el entorno investigativo y aprender cosas nuevas, necesitamos fuentes confiables de información. “Tener gran cantidad de fuentes garantizadas significa un aumento del prestigio profesional y de la calidad de lo que creemos” (Cabrera Méndez, 2010, p. 2). Es por ello que la credibilidad de las fuentes es fundamental porque asegura la exactitud de los datos.

Entre tanta información es un gran reto distinguir entre fuentes confiables y no confiables. Según García, (2019):

Se pueden catalogar desde diferentes perspectivas, sin embargo, cada autor puede elaborar su propia clasificación dependiendo su grado de información. De acuerdo con el grado

de información que proporcionan, las fuentes de información se dividen en primarias, secundarias y terciarias; esta división se utiliza generalmente en el ámbito académico. (p. 1)

El acceso a la información en la era digital es más fácil y rápido que nunca es por eso que saber seleccionar las fuentes de información es fundamental para tomar decisiones informadas y obtener resultados fundamentados. De modo que es importante destacar que para el desarrollo del tema de investigación las fuentes de información utilizadas son las fuentes primarias y secundarias, que a continuación se detallan:

*Fuentes primarias:* “Son aquellas fuentes de información en que sí es necesario realizar la valoración crítica de los artículos. Son las fuentes de información tradicionales, las que hemos utilizado siempre en primer lugar” (González de Dios, 2003, p. 5). Es decir, estas fuentes brindan información de primera mano porque no han sido interpretadas, examinadas o filtradas por terceros.

Las fuentes primarias de información son fuentes que ofrecen datos directos y originales sobre un tema, y para ello se pueden utilizar varios documentos que respalden la información como: documentos gubernamentales, entrevistas, encuestas, diarios personales, fotografías originales entre otros. Para este tema de investigación específicamente se utilizó la encuesta para recopilar información y obtener datos exactos sobre la incidencia del BSC en las PyMEs agrícolas de la zona 3 del Ecuador.

*Fuentes Secundarias:* “Son las que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos” (Soberón & Acosta, 2009, p. 2). Es por eso que estas fuentes ofrecen un segundo nivel de procesamiento ya que toman la información original y la presentan de una, manera más organizada, contextualizada o resumida.



Es importante enfatizar que las fuentes secundarias siempre se basan en datos de fuentes primarias cuando se usan para obtener una descripción general y una interpretación experta. Por lo tanto, es indispensable verificar la calidad y fiabilidad de las fuentes secundarias para obtener una comprensión más completa y precisa del tema de investigación.

## **Técnicas de Recopilación de Información**

### **Modelo Inductivo Completo**

Es una estrategia utilizada para obtener conclusiones generales a partir de observaciones o evidencias particulares. De acuerdo con Urzola (2020), "Tiene por objeto establecer principalmente generalizaciones, tratando de ver si estas generalizaciones se aplican a casos específicos" (p. 37). Es así que este método comienza con casos específicos o ejemplos concretos y extrae patrones o tendencias comunes para llegar a una conclusión general que se considera aplicable a todos los casos de investigación.

El modelo inductivo completo es una potente herramienta analítica que nos permite determinar conclusiones generales a partir de datos específicos. "Es permisible a través de este método plantear hipótesis y estudiar leyes científicas con sus respectivas demostraciones." (Andrade, 2017, p. 60). Es por ello que este modelo ofrece flexibilidad para adaptarse a diferentes contextos y áreas de estudio.

En la presente investigación se recurrió a la utilización del modelo inductivo completo debido a que se utiliza comúnmente en la investigación cualitativa, elaboración de teorías y en el proceso de descubrimiento científico, además de que al ser completo no utilizamos una muestra determinada, sino que más bien se toma la población completa para el desarrollo de la investigación.

## **Método estadístico**

### **Chi – Cuadrado**

Es una prueba estadística utilizada para determinar si una muestra de datos indica alguna asociación significativa entre dos variables. Como mencionan Hernández de la Rosa et al. (2017), “se ha establecido como el procedimiento de elección para el contraste de hipótesis. Esta prueba estadística se emplea en el análisis de dos o más grupos, y de dos o más variables” (p. 1). Es decir que nos permite examinar si existe una relación entre dos categorías o grupos de datos y determina si la relación es más significativa que la que podría darse al azar.

La aplicación de este método estadístico en la investigación es fundamental debido que se pretende determinar si existe alguna relación entre la variable BSC (Cuadro de Mando Integral) y la gestión contable en las PyMEs agrícolas de la zona 3 del Ecuador.

### **Procesamiento de la información**

El utilizar un software estadístico para el análisis de resultados mejora la calidad y confiabilidad de los datos extraídos. “Dentro de una larga lista de programas informáticos orientados a la estadística, el SPSS destaca por su capacidad para procesar volúmenes de datos y por una interface de fácil acceso al usuario” (O. T. Gómez, 2008, p. 1). Es por eso que manejar un software estadístico para el análisis de resultados ofrece numerosos beneficios porque garantiza la transparencia y la posibilidad de verificar los resultados, tener la precisión y confiabilidad de las inferencias hechas a partir de los datos extraídos.

De tal manera que para este estudio se tomó en cuenta el software estadístico IBM SPSS Statics 25 con el cual se trabajara para ingresar los datos obtenidos de las encuestas realizadas a las PyMEs agrícolas de la zona 3 del Ecuador, realizar las interpretaciones, así

también permitirá que los cálculos sean precisos, las gráficas entendibles y los resultados concretos.

## **Capítulo IV**

### **Resultados de la Investigación**

#### **Análisis y resultados**

El Cuadro de Mando Integral (BSC) es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones evaluar su desempeño desde diferentes perspectivas y alinear sus objetivos con la visión y misión establecida. Para esta investigación se utilizó como principal herramienta una encuesta como fuente de información para analizar el BSC la cual fue dirigida a diversas PyMEs agrícolas de la zona 3 del Ecuador.

Se presentan los resultados obtenidos de la encuesta llevada a cabo con el propósito de cumplir los objetivos planteados y a su vez medir el rendimiento de la organización en función de las perspectivas clave del Cuadro de Mando Integral. La encuesta se construyó para recopilar datos cuantitativos y cualitativos que permitieran evaluar la satisfacción, percepción y opiniones de las PyMEs de interés con respecto a los objetivos estratégicos establecidos. Cabe mencionar que la encuesta se realizó solo a 73 PyMEs.

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

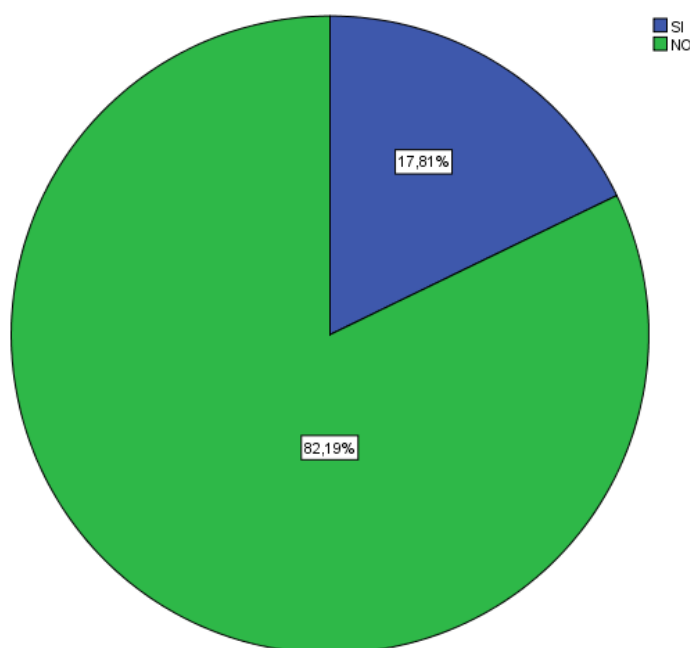
**Tabla 4**

*Herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	SI	13	17,8	17,8	17,8
<b>Válidos</b>	NO	60	82,2	82,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Figura 11**

*Herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral*



**Análisis e Interpretación:** Con respecto a la Figura, el 82,19% de las entidades encuestadas excluyen la herramienta de gestión BSC, en cuanto un 17,81% afirman que sabe de su existencia, es decir que los resultados muestran el desconocimiento de la herramienta por parte de las PyMEs Agrícolas de la zona 3 del Ecuador.

Enunciado 2: ¿Su empresa aplica el Cuadro de Mando Integral (BSC)?

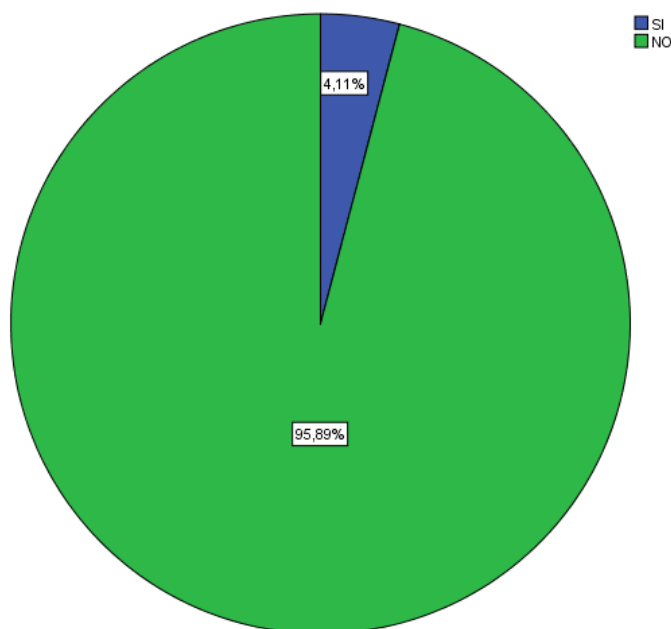
**Tabla 5**

*Aplicación del BSC*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	SI	3	4,1	4,1	4,1
<b>Válidos</b>	NO	70	95,9	95,9	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Figura 12**

*Aplicación del BSC*



**Análisis e Interpretación:** Se puede observar que el 95,89% de las entidades encuestadas no aplican la herramienta de gestión BSC, En cuanto el 4,11 % si aplica, es decir que las PyMEs agrícolas no usan el BSC como herramienta la cual implica un proceso de diseño y desarrollo completo, que puede resultar complejo dado que requiere una inversión significativa de tiempo y recursos.

### Enunciado 3: ¿Qué sistema de costo utiliza la empresa?

**Tabla 6**

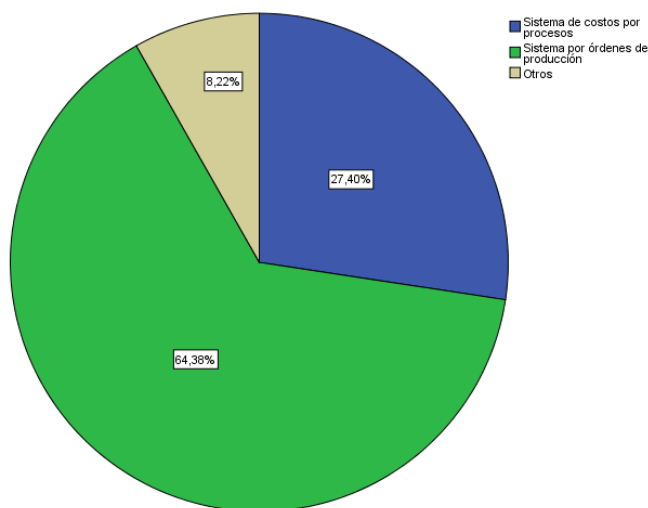
*Sistema de Costo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sistema de costos por procesos	20	27,4	27,4	27,4
Sistema por órdenes de producción	47	64,4	64,4	91,8
Otros	6	8,2	8,2	100,0
<b>Válidos</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Nota.** Resultados del enunciado 3

**Figura 13**

*Sistema de Costos*



**Análisis e Interpretación:** Se puede observar que el 64,38% de PyMEs utilizan el sistema de órdenes de producción, el 27,40% el Sistema de costos por procesos, y un 8,22% utiliza otros sistemas como Promedio ponderado, PEPS. Por lo que se puede observar que más de la mitad usa un sistema de órdenes de producción dado que permite a las medianas y pequeñas empresas planificar y controlar eficientemente la producción.

Enunciado 4: **¿Existe en la empresa un manual de procesos contables?**

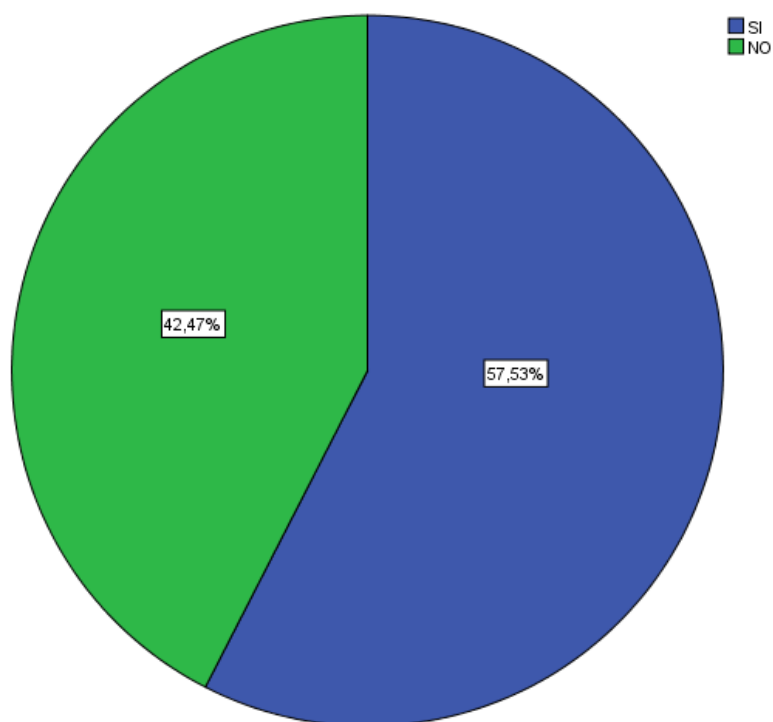
**Tabla 7**

*Manual de procesos contables*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	SI	42	57,5	57,5	57,5
<b>Válidos</b>	NO	31	42,5	42,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Figura 14**

*Manual de procesos contables*



**Análisis e Interpretación:** Con respecto a la Figura, el 57,53% de las entidades encuestadas sí cuentan con un manual de procesos, el 42,47% de PyMEs no cuentan con un manual de procesos, cabe mencionar que el manual permite documentar y estandarizar las actividades y procedimientos clave de la PyMEs y no todas cuentan con uno.



Enunciado 5: ¿En qué nivel de frecuencia aplica la empresa el manual de procesos contables?

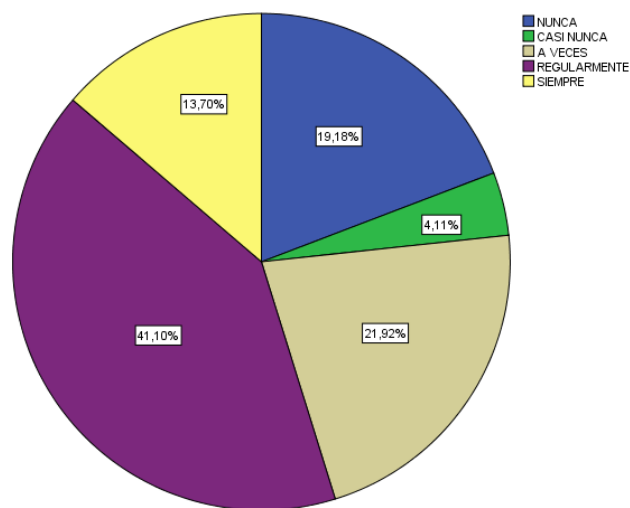
**Tabla 8**

*Manual de procesos contables*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	14	19,2	19,2	19,2
CASI NUNCA	3	4,1	4,1	23,3
A VECES	16	21,9	21,9	45,2
REGULARMENTE	30	41,1	41,1	86,3
SIEMPRE	10	13,7	13,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Figura 15**

*Manual de procesos contables*



**Análisis e Interpretación:** Con respecto a la Figura 5, el 41,10% siempre cumple con el manual de procesos, 21,92% a veces, 19,18% nunca, 13,70% siempre, y un 4,11% casi nunca, se puede observar que la mayoría de PyMEs si cumple con el manual de procedimientos, el cual proporciona una guía detallada y precisa sobre cómo realizar cada tarea, lo que ayuda a garantizar la consistencia en la ejecución de los procesos.

Enunciado 6: **¿Cumple con los procesos internos requeridos en el área contable?**

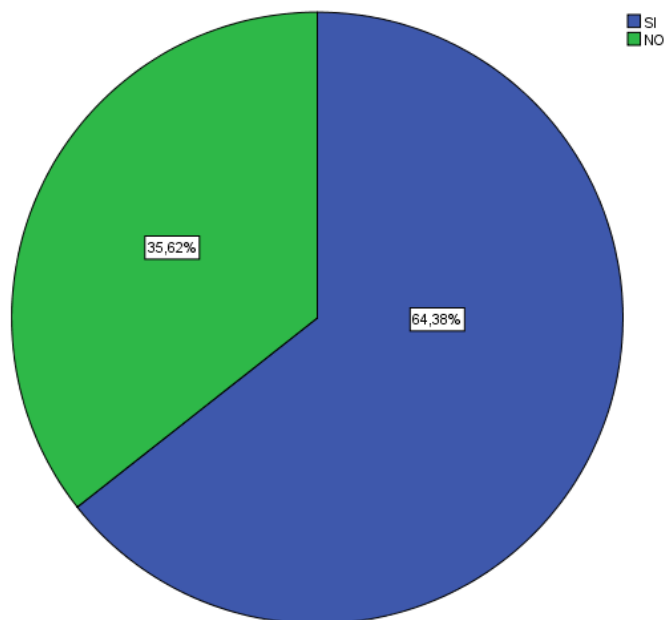
**Tabla 9**

*Procesos Internos del área contable*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	SI	47	64,4	64,4	64,4
<b>Válidos</b>	NO	26	35,6	35,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Figura 16**

*Procesos Internos del área contable*



**Análisis e Interpretación:** Dentro del área contable el 64,38% de PyMEs si cumple con los procesos internos requeridos, el 35,62% incumple con los mismos, es decir que los resultados muestran que, si se efectúa con los procesos internos por lo que el cumplimiento de estos marcos normativos es esencial para evitar sanciones legales, multas y problemas con las autoridades reguladoras.

Enunciado 7: **¿Los procesos contables que aplica la empresa permiten en cualquier momento conocer el resultado económico y financiero?**

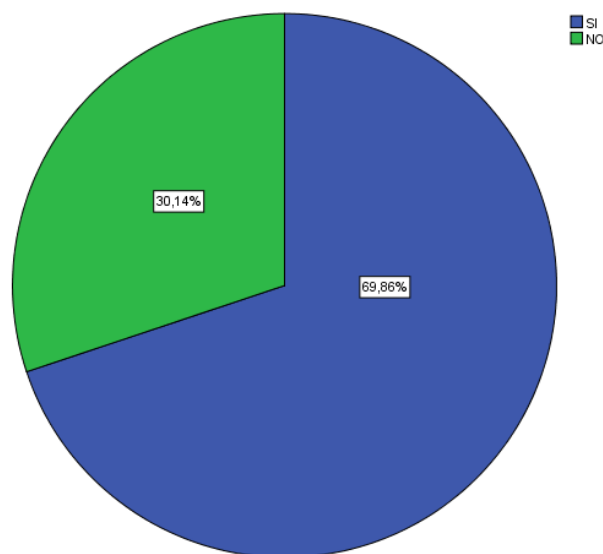
**Tabla 10**

*Procesos Contables*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	SI	51	69,9	69,9	69,9
<b>Válidos</b>	NO	22	30,1	30,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Figura 17**

*Procesos Contables*



**Análisis e Interpretación:** Con respecto a la Figura, el 69,86% de las PyMEs encuestadas afirman que los procesos contables permiten conocer el resultado económico y financiero de la misma, en cuanto un 30,14% se encuentran en desacuerdo con la pregunta, por lo que más de la mitad de entidades, está de acuerdo que sí, teniendo en cuenta que los procesos contables permiten registrar y analizar la información financiera y contable.

Enunciado 8: **¿Los procesos contables que aplica la empresa proporcionan control sobre el entorno que involucra al proceso de la producción?**

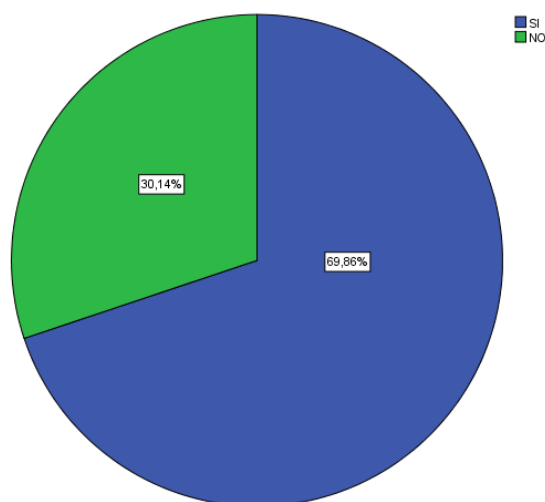
**Tabla 11**

*Procesos de la Producción*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	SI	51	69,9	69,9	69,9
	NO	22	30,1	30,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Figura 18**

*Procesos de la Producción*



**Análisis e Interpretación:** El 69,86% está de acuerdo con que los procesos contables que aplica la empresa si proporcionan control sobre el entorno que involucra al proceso de la producción, en cuanto el 30,14% no está de acuerdo, es decir que los resultados indican que la mayoría si, está de acuerdo que los procesos contables proporcionaron control en los procesos de producción al permitir el registro y seguimiento de costos, evaluar el rendimiento, controlar el inventario, realizar análisis de rentabilidad y cumplir con los requisitos normativos y financieros.

Enunciado 9: **¿Existe un proceso de confidencialidad para salvaguardar la información contable?**

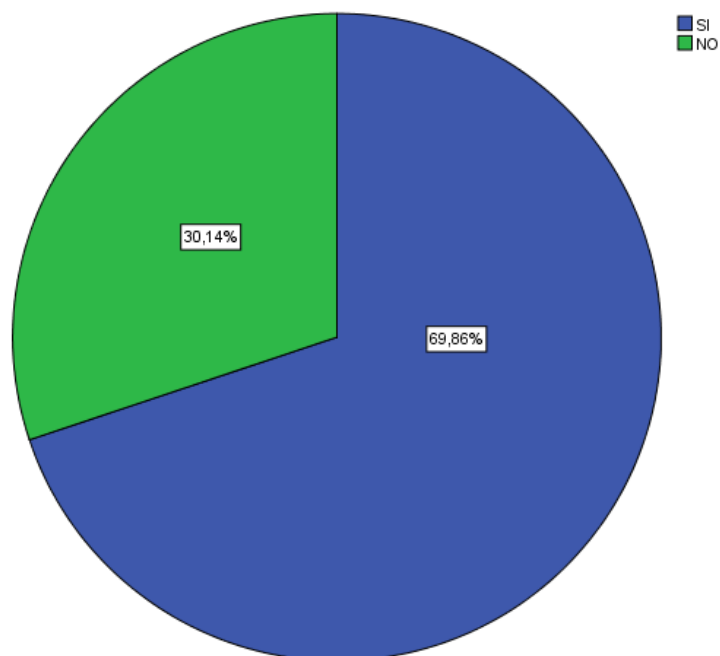
**Tabla 12**

*Salvaguardar Información Contable*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	51	69,9	69,9	69,9
	NO	22	30,1	30,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Figura 19**

*Salvaguardar Información Contable*



**Análisis e Interpretación:** El 69,86% de las PyMEs agrícolas si cuentan con un proceso para salvaguardar información contable, el 30,14% no, es decir que más de la mitad protege la información de su entidad, teniendo en cuenta que la información contable es importante para evaluar la situación financiera y tomar decisiones estratégicas para la misma.

Enunciado 10: ¿La empresa involucra procesos en la producción estableciendo adecuados controles y reuniendo información que sirva para la toma de decisiones?

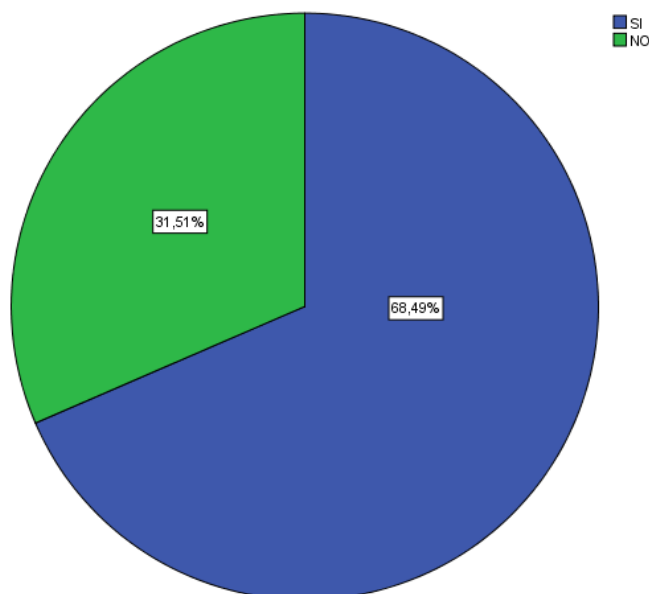
**Tabla 13**

*Toma de decisiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	SI	50	68,5	68,5	68,5
<b>Válidos</b>	NO	23	31,5	31,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Figura 20**

*Toma de decisiones*



**Análisis e Interpretación:** El 68,49% de PyMEs involucra procesos en la producción, estableciendo adecuados controles y reuniendo información que sirva para la toma de decisiones, el 31,51% no, por lo que más de la mitad de PyMEs si implica procesos dado que forman una suficiente estructura, orden y consistencia, la cual promueven para el análisis de información relevante.

Enunciado 11: **¿En qué nivel de frecuencia la empresa cumple con los objetivos empresariales?**

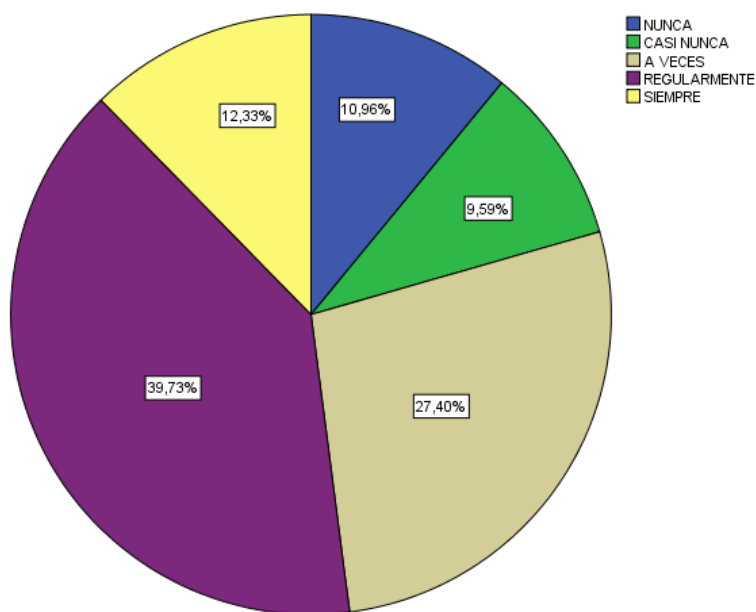
**Tabla 14**

*Objetivos Empresariales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	8	11,0	11,0	11,0
CASI NUNCA	7	9,6	9,6	20,5
A VECES	20	27,4	27,4	47,9
REGULARMENTE	29	39,7	39,7	87,7
SIEMPRE	9	12,3	12,3	100,0
Total	73	100,0	100,0	

**Figura 21**

*Objetivos Empresariales*



**Análisis e Interpretación:** El 39,73% siempre cumple con los objetivos empresariales, 27,40% a veces, 12,33% siempre, 10,96% nunca, 9,59% casi nunca, se puede observar que la mayoría de PyMEs si cumple con los objetivos empresariales, los cuales establecen metas y resultados favorables para la entidad.

Enunciado 12: ¿La empresa conserva clientes a largo plazo mediante el cumplimiento de sus necesidades y requerimientos?

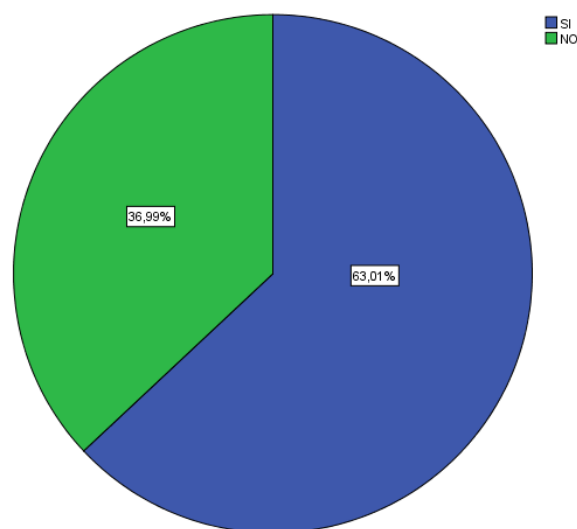
**Tabla 15**

*Cumplimiento de necesidades y requerimientos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	SI	46	63,0	63,0	63,0
<b>Válidos</b>	NO	27	37,0	37,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Figura 22**

*Cumplimiento de necesidades y requerimientos*



**Análisis e Interpretación:** El 63,01% de las entidades encuestadas si conservan clientes a largo plazo mediante el cumplimiento de sus necesidades y requerimientos, el 36,99% no lo hace, las PyMEs tienen la necesidad de mantener clientes dado que es esencial para generar ingresos sostenibles, mejorar la rentabilidad, obtener referencias y recomendaciones, para una mejor realimentación valiosa y así mantener una ventaja competitiva.



Enunciado 13: **¿Los tiempos de respuesta ante un requerimiento en el área contable son adecuados?**

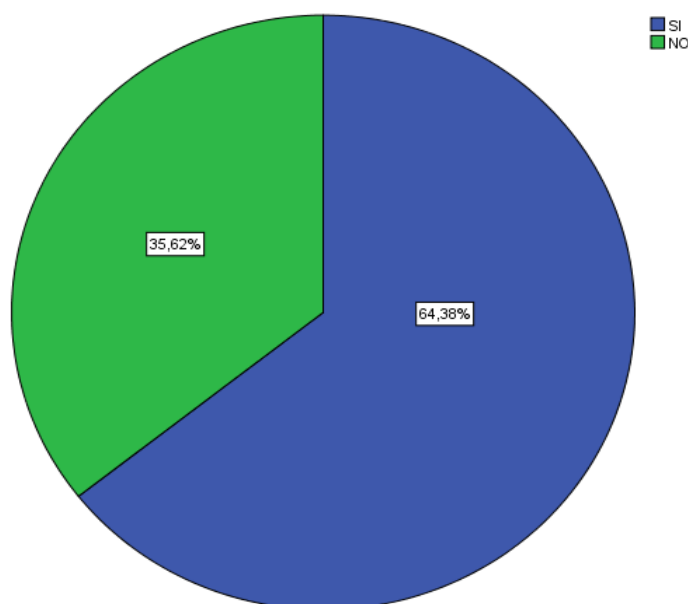
**Tabla 16**

*Tiempos de respuesta área contable*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	47	64,4	64,4	64,4
	NO	26	35,6	35,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Figura 23**

*Tiempos de respuesta área contable*



**Análisis e Interpretación:** El 64,38% si cumple a tiempo con los requerimientos del área contable, el 35,62% no cumple, es decir que los resultados indican que la mayoría de PyMEs saben que es necesario cumplir a tiempo con las necesidades del área contable dado que es esencial para garantizar la eficiencia operativa, la precisión financiera y el cumplimiento normativo de una entidad.

Enunciado 14: **¿Existe un plan de capacitación para el personal del área contable?**

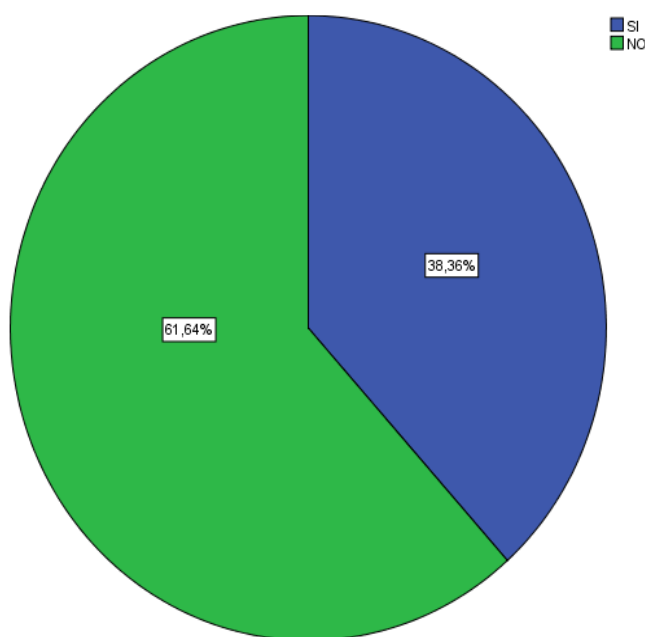
**Tabla 17**

*Plan de capacitación área contable*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	28	38,4	38,4	38,4
	NO	45	61,6	61,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Figura 24**

*Plan de capacitación área contable*



**Análisis e Interpretación:** El 61,64% de las PyMEs si cuenta con planes de capacitación para sus trabajadores, el 38,36% no, por lo que es necesario mantener en constante capacitación para obtener un mejor crecimiento, eficiencia y competitividad dentro de las entidades.

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

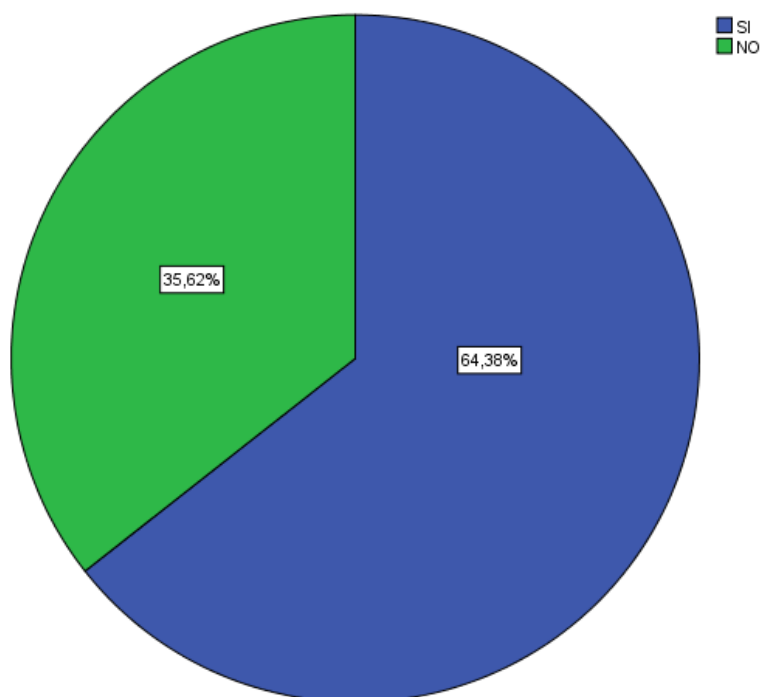
**Tabla 18**

*Sistemas de Información*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	47	64,4	64,4	64,4
	NO	26	35,6	35,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Figura 25**

*Sistemas de Información*



**Análisis e Interpretación:** El 64,38% si trabaja con un sistema de información para la toma de decisiones y el 35,62% no, por lo que más de la mitad de las PyMEs se basan en un sistema para la toma de decisiones dado que estos sistemas permiten recopilar, procesar y analizar datos relevantes que son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas.

Enunciado 16: ¿Estaría de acuerdo en implementar la herramienta del cuadro de mando integral (BSC) para mejorar la gestión contable de su empresa?

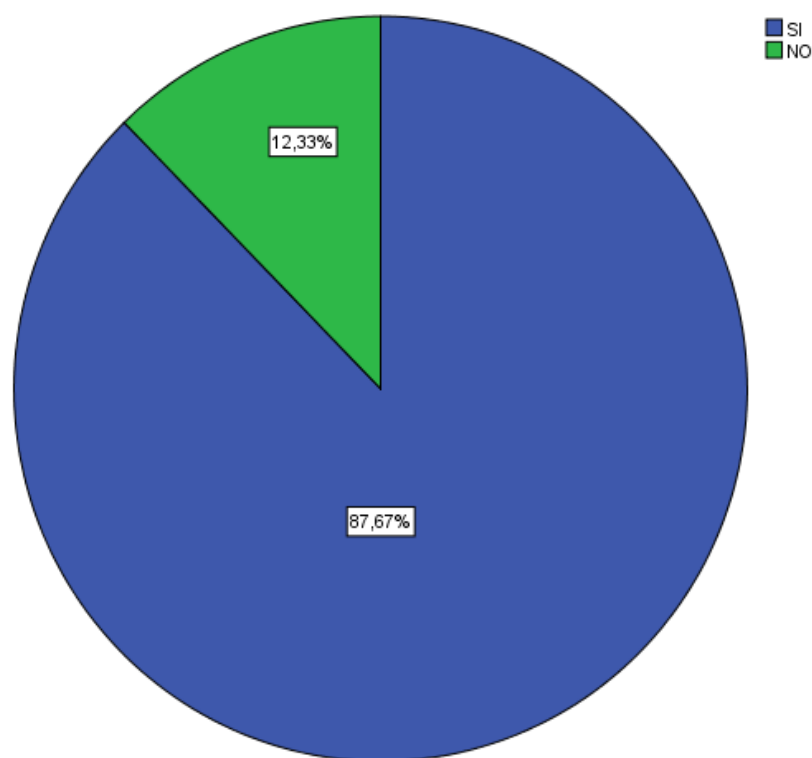
**Tabla 19**

*Implementación BSC*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	64	87,7	87,7	87,7
	NO	9	12,3	12,3	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Figura 26**

*Implementación BSC*



**Análisis e Interpretación:** El 87,67% de PyMEs si estarían de acuerdo en implementar el BSC dentro de la entidad para obtener una mejora dentro de la misma, el 12,33% no.

Enunciado 17: ¿Desearía recibir una presentación gratuita del Cuadro de Mando Integral (BSC) para la aplicación en la gestión contable con el fin de optimizar las utilidades de la empresa?

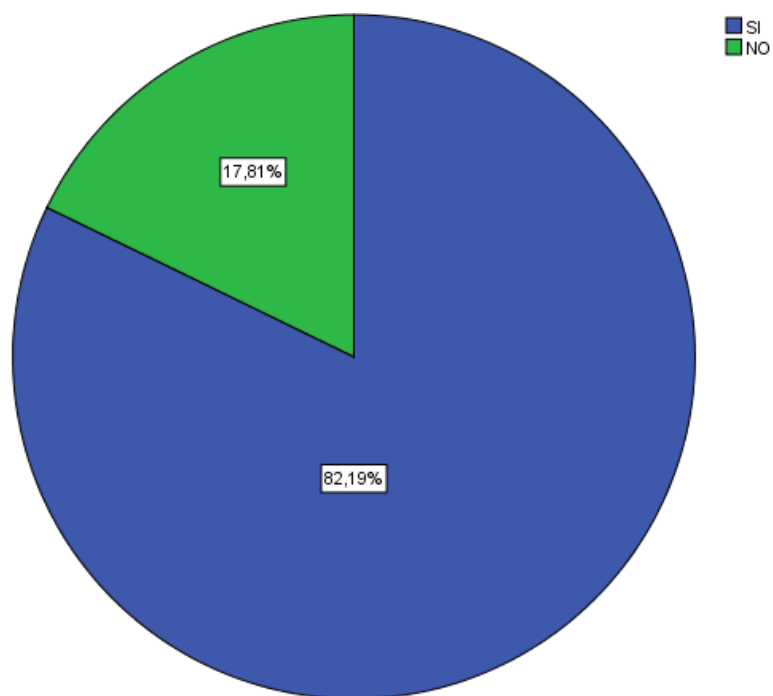
**Tabla 20**

*Presentación Gratuita BSC*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	60	82,2	82,2	82,2
	NO	13	17,8	17,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

**Figura 27**

*Presentación Gratuita BSC*



**Análisis e Interpretación:** El 82,19% de PyMEs si estarían de acuerdo en implementar gratuitamente el BSC dentro de la entidad para obtener una mejora dentro de la misma, el 17,81% no.

## **Discusión de los resultados**

Los resultados fueron descritos e interpretados mediante la encuesta realizada en la investigación, con base en los datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en la que se recopiló la información de las PYMES del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador. Se puede observar que el entorno empresarial es cada vez más competitivo y dinámico, las Pequeñas y Medianas Empresas agrícolas enfrentan desafíos significativos en la gestión contable y la toma de decisiones estratégicas. En este contexto, el Cuadro de Mando Integral (BSC) se presenta como una herramienta de gestión innovadora que puede brindar a estas empresas una visión integral de su desempeño financiero y no financiero. A lo largo de esta discusión, exploraremos cómo el BSC puede ser utilizado en las PYMES agrícolas para fortalecer su gestión contable y mejorar la toma de decisiones estratégicas.

Las respuesta obtenidas de las encuestas realizadas fueron 73 de las cuales se puede analizar que más de la mitad se encuentran enfocadas en la gestión contable, pese a no contar con un cuadro de mando integral en la misma, pero cabe mencionar que existen falencias en cuanto a toma de decisiones por lo que el uso del Cuadro de Mando Integral (BSC) en las PyMEs agrícolas presenta múltiples beneficios, como una visión integral del desempeño, la alineación estratégica, la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua. Es por eso que la implementación del BSC tiende a ser significativa en las PyMEs agrícolas para mejorar los procesos de las mismas, tomando en cuenta indicadores relevantes para asegurar la rentabilidad y la correcta toma de decisiones en las PyMEs.

## **Comprobación de la Hipótesis**

La comprobación de hipótesis, es un componente esencial del método científico, el cual brinda la estructura y el rigor necesarios para someter a prueba las suposiciones y establecer conexiones coherentes entre las variables. Por lo que se utilizó el Software estadístico IBM

SPSS Statics 25, el mismo que consintió para el cruce de las dos variables para realizar el respectivo cálculo del chi-cuadrado, obtenido a través de los resultados de las encuestas realizadas a las PyMEs agrícolas de la zona 3 del Ecuador.

### **Variables de la Investigación**

**Variable Dependiente:** Gestión Contable.

**Variable Independiente:** Cuadro de Mando Integral (BSC).

### **Planteamiento de la Hipótesis**

**Hipótesis nula (H0):** La aplicabilidad del BSC no incide en la gestión contable de las PyMEs del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador.

**Hipótesis alternativa (H1):** La aplicabilidad del BSC incide en la gestión contable de las PyMEs del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador.

### **Establecimiento del nivel de significancia**

El establecimiento del nivel de significancia en 0,95, también conocido como nivel de confianza del 95%, desempeña un papel esencial en la toma de decisiones estadísticas y en la interpretación de resultados de investigaciones y experimentos. Al elegir este nivel, se está estableciendo un umbral crítico para evaluar si los resultados observados son lo suficientemente extremos como para rechazar la hipótesis nula. Por lo que esta investigación se fijó un nivel de significancia del 0,95, el cual se está indicando que existe una confianza del 95% es decir que los resultados no son simplemente al azar o fluctuaciones aleatorias, sino que reflejan un efecto real o una relación entre las variables estudiadas. Este enfoque cauteloso y riguroso garantiza que las conclusiones extraídas de los datos sean respaldadas por un nivel sólido de certeza estadística para la aprobación de la hipótesis de la aplicabilidad

del BSC en la incidencia de la gestión contable de las PyMEs del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador.

### **Chi – Cuadrado**

**Cruce:** Análisis del BSC en la gestión contable de las PyMEs agrícolas.

### **Determinación del estadístico chi – cuadrado**

En este punto de la investigación se proviene a efectuar el cruce de la variable dependiente y la variable independiente, para determinar si existe una relación directa entre ambas. Por lo que, se ha tomado dos preguntas con sus respectivas respuestas de la encuesta realizada, considerada la pregunta 2 como variable independiente y la pregunta 5 como variable dependiente.

A través del Software estadístico IBM SPSS Statics 25, se elaboró las concernientes **Tablas** de contingencia para determinar el estadístico.



**Tabla 21**

Cruce de Variables **Tabla** de Contingencia Cálculo chi cuadrado

**Tabla de contingencia 1. ¿Conoce la herramienta de gestión “Cuadro de Mando Integral (BSC)”? \* 15. ¿La empresa trabaja continuamente con sistemas de información para la toma de decisiones?**

Variables		15. ¿La empresa trabaja continuamente con sistemas de información para la toma de decisiones?		Total
		SI	NO	
1. ¿Conoce la herramienta de gestión “Cuadro de Mando Integral (BSC)”?	SI	12	1	13
	NO	35	25	60
Total		47	26	73

**Nota.** En la Tabla se evidencia el cruce de las dos variables dependiente (pregunta 15) e independiente (pregunta 1)

**Tabla 22**

Cruce Prueba del Chi – Cuadrado SPSS

	Valor	GI	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,378 <sup>a</sup>	1	,020		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	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				

a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,63.

b. Calculado sólo para una **Tabla** de 2x2.

**Nota.** La prueba del Chi \_ Cuadrado para las dos variables dependiente e independiente.

**Resultados:****Grados de libertad (gl):** 1**Chi-cuadrado (X2c):** 5,378**Nivel de Confianza:** 95%**Nivel de Significancia:** 5%

## Figura 28

### Distribución del Chi-Cuadrado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515

**Nota.** Con 1 gl y un nivel de significancia de 0,05 se comprobó que el valor encontrado en la

**Tabla** de distribución de Chi cuadrado de Person 3,841

### Comparación de valores

**Valor Chi Cuadrado (X<sub>2c</sub>)= 5,378**

**Valor Chi Cuadrado (X<sub>2t</sub>)= 3,841**

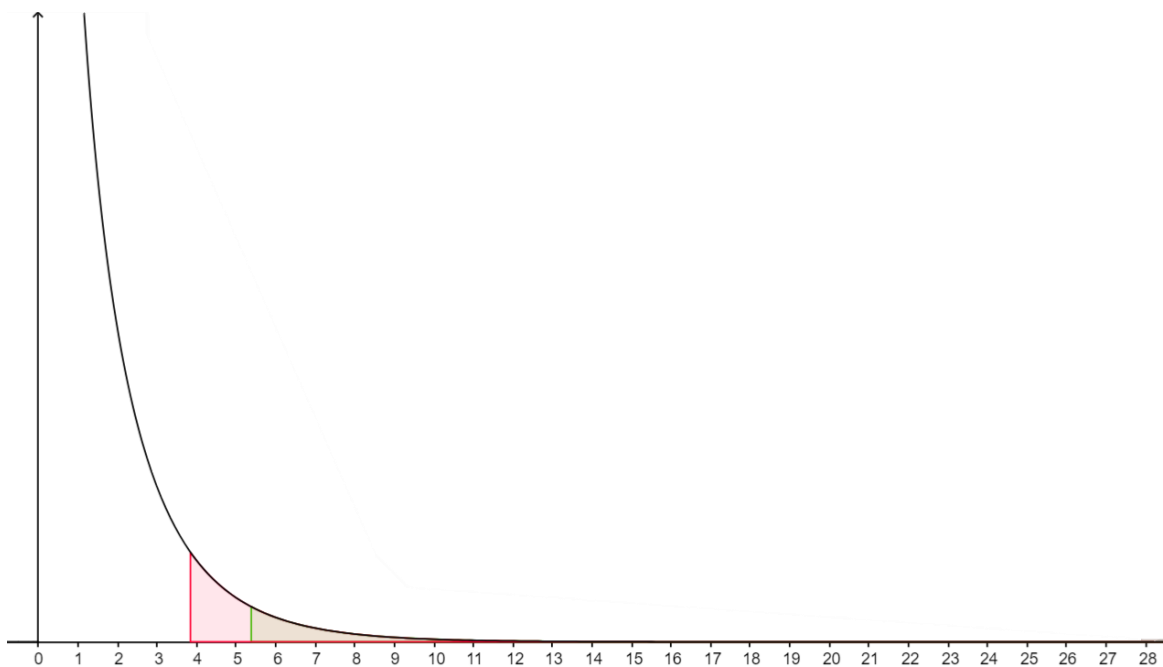
Es decir,

**Chi Cuadrado real: 5,378**

**Chi cuadrado teórico: 3,841**

**Figura 29**

*Cálculo del Chi- Cuadrado crítico*



### **Regla de decisión**

**H0:** Si  $(\chi_{0.2} \leq \chi)$

**H1:** Si  $(\chi_{0.2} \geq \chi)$

Entonces:  $5,378 \geq 3,841$  Se rechaza H0; se acepta H1

### **Decisión Estadística**

Al obtener los resultados del chi-cuadrado con un nivel  $\alpha = 0.05$  se observa en la gráfica que el valor estadístico se encuentra dentro de la zona de aceptación. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, la cual declara que la aplicabilidad del BSC incide en la gestión contable de las PyMEs del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador.

## Capítulo V

### Propuesta

#### Título de la Propuesta

Diseño del Cuadro de Mando Integral para las PyMEs Agrícolas de la Zona 3 en el Ecuador. Caso práctico La Campiña.

#### Institución Ejecutora

ESPE Universidad de las Fuerzas Armadas.

#### Beneficiarios

Pymes del sector agrícola de la zona 3 del Ecuador.

La Campiña

#### Equipo técnico responsable

#### Estudiantes:

Chanchicocha Carrillo Jhoanna Nathaly y Pruna Pérez Jennifer Sofía

#### Docente Colaborador:

Ing. Luis Patricio Illapa Sánchez

#### Justificación

El sector agrícola representa una parte vital de la economía en muchos países, y las PyMEs Agrícolas desempeñan un papel fundamental en el suministro de alimentos, generación de empleo rural y desarrollo sostenible. Sin embargo, debido a la creciente competencia, la volatilidad de los precios de los productos agrícolas, la presión regulatoria y los cambios en las preferencias del consumidor, enfrentan diversos desafíos para mantener su rentabilidad y crecimiento a largo plazo.

En este contexto, la implementación de un Modelo del Cuadro de Mando Integral puede resultar muy beneficiosa para las PyMEs Agrícolas por las siguientes razones:

**Visión holística del desempeño:** El BSC proporciona una visión completa y equilibrada del desempeño de la empresa al considerar cuatro perspectivas fundamentales: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Esto permite a los gerentes agrícolas tomar decisiones informadas basadas en una comprensión más profunda y global del negocio.

**Objetivos estratégicos claros:** El modelo del BSC ayuda a definir y comunicar de manera clara y coherente los objetivos estratégicos de la empresa agrícola. Al alinear a todos los empleados con los mismos objetivos, se fomenta una cultura organizacional enfocada y un mayor compromiso con la misión y visión de la empresa.

**Identificación de KPIs clave:** El BSC ayuda a identificar los indicadores clave de rendimiento (KPIs) que son más relevantes para el éxito del negocio agrícola. Al medir y monitorear estos KPI periódicamente, la empresa puede tomar medidas correctivas de manera oportuna para mejorar el rendimiento en áreas críticas.

**Adaptabilidad y flexibilidad:** La industria agrícola está sujeta a factores externos cambiantes, como el clima, las tendencias de mercado y las políticas gubernamentales. El BSC permite una rápida adaptación a estos cambios, ya que proporciona una estructura que permite a la empresa ajustar sus estrategias y prioridades en respuesta a las nuevas circunstancias.

**Enfoque en la sostenibilidad:** La sostenibilidad es un aspecto esencial para las PyMEs Agrícolas, y el BSC puede integrar medidas específicas para evaluar y mejorar el impacto ambiental y social de las operaciones agrícolas. Esto no solo contribuye a la responsabilidad social corporativa, sino que también puede ser un factor clave para atraer a consumidores y socios comerciales preocupados por la sostenibilidad.

Teniendo en cuenta que la implementación de un Modelo del Cuadro de Mando Integral ofrece una serie de ventajas significativas para las PyMEs Agrícolas al proporcionar una visión integral, enfoque estratégico, medición efectiva, adaptabilidad y sostenibilidad. Esto puede ayudar a mejorar la toma de decisiones, aumentar la eficiencia operativa y promover el crecimiento sostenible a largo plazo para las empresas agrícolas en un entorno cada vez más competitivo y cambiante.

## **Objetivos**

### **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 PyMEs.

## **Misión y Visión**

### **Visión**

Buscamos ser reconocidos por nuestra capacidad para tomar decisiones estratégicas informadas y oportunas, respaldadas por datos precisos y análisis profundos de desempeño operativo y financiero para una mejor rentabilidad.

### **Misión**

Nuestra misión es impulsar el crecimiento sostenible y la excelencia operativa en nuestra empresa agrícola a través de la implementación y gestión efectiva de un Cuadro de Mando Integral (BSC).

### **Planteamiento de la propuesta**

#### **Factores clave**

Tomando en cuenta las 4 perspectivas que según Robert Kaplan y David Norton plantean, se involucrará áreas clave de desempeño, la selección de indicadores relevantes, la definición de las metas concretas la creación de un sistema de seguimiento y control. Esta fase establece el fundamento sobre el cual se diseñará el BSC completo.

#### **Tabla 23**

*Factores Claves de éxito enfocado en la PyMEs agrícolas de la zona 3 del Ecuador.*

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>FACTORES CLAVE</b>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento de la inversión en tierras</li> <li>• Manejo eficiente de los costos de producción</li> <li>• Maximización de márgenes de ganancia y gestión de riesgos financieros</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción al cliente mediante productos de calidad</li> <li>• Comunicación efectiva con los clientes</li> <li>• Conservar clientes a largo plazo mediante el cumplimiento de sus necesidades y requerimientos.</li> </ul>
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de manuales de procesos contables</li> <li>• Cumplimiento de procesos internos en el área contable que impulsen la producción agrícola en las empresas</li> <li>• Eficiencia en la cadena de suministros, la calidad de producción y la utilización de los recursos</li> </ul>



PERSPECTIVAS	FACTORES CLAVE
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de normas y estatutos que ayuden alcanzar los objetivos empresariales y salvaguardar la información contable.</li> <li>• Adaptación de procesos contables que proporcionen control sobre las áreas de producción</li> <li>• Eficacia en los procesos de respuesta ante algún siniestro en el área contable.</li> <li>• Capacitación continua a los trabajadores en áreas de requerimiento</li> <li>• Cumplimiento de objetivos empresariales de acuerdo a la evaluación de desempeño del personal</li> <li>• Adopción de tecnologías innovadoras</li> </ul>

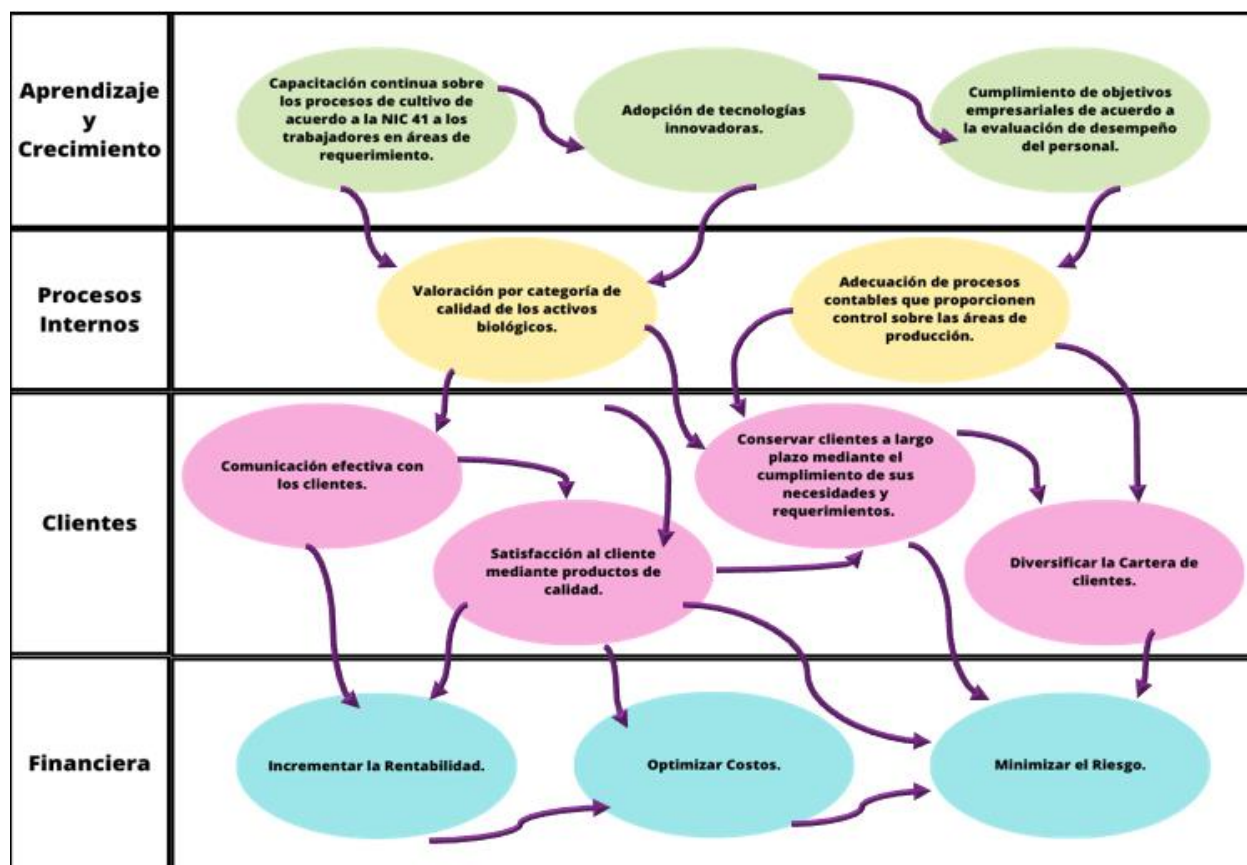
**Nota.** Describe los Factores Claves de éxito enfocado en la PyMEs agrícolas de la zona 3 del Ecuador.

### Mapa Estratégico

El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (BSC) para PyMEs agrícolas es una herramienta esencial que permite a estas organizaciones visualizar y ejecutar su estrategia de manera efectiva en un entorno altamente competitivo y dinámico. El cual ayuda a las PyMEs agrícolas a tomar decisiones y adaptarse a entornos cambiantes para mantener un enfoque constante en el logro de sus objetivos a largo plazo mediante la identificación cuidadosa de indicadores clave y una estructura visualmente clara. En este contexto, veremos cómo se crea un mapa estratégico del BSC para las PyMEs agrícolas, enfatizando su importancia y las ventajas que ofrece para el desarrollo continuo y rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas.

Figura 30

Mapa Estratégico



### Diseño del Cuadro de Mando Integral (BSC)

Debido a sus ventajas potenciales en la gestión y desempeño de las PyMEs, la implementación de un Cuadro de Mando Integral (BSC) en las pequeñas y medianas empresas agrícolas puede proporcionar beneficios competitivos.

**Medición Integral del Desempeño:** El BSC permite medir el desempeño de la empresa desde una variedad de ángulos, no solo desde el punto de vista financiero. Dado que factores como la producción, la calidad de los cultivos, la eficiencia de los recursos, la sostenibilidad y la gestión de riesgos son cruciales para el éxito en el sector agrícola, esto es particularmente pertinente.

Tabla 24

Cuadro de Mando Integral (BSC) Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción
								I	Tolerante	Óptima		
Aprendizaje y Crecimiento	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 Empleado en Áreas de Requerimiento	(Número de personas capacitadas / Total de empleados)* 10	30,30	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 conseguimos llegar al nivel óptimo.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción
								I	Tolerante	Óptima		
	Adopción de tecnologías innovadoras	Porcentaje de Empleados Capacitados en Nuevas Tecnologías	(Número de empleados capacitados en nuevas tecnologías / Total de empleados) * 100	15,15	40	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	Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos Empresariales basado en	(Número de empleados que cumplieron los objetivos empresariales / Total de empleados	15,15	40	31,72	%	<= 19%	>20% - < 39%	40%	Anual	Hasta el momento se tiene como resultado 31,72% de la meta establecida que es el

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción
								I	Tolerante	Óptima		
	de desempeño del personal.	Evaluación de Desempeño del Personal	evaluados) * 100		en Evaluación de Desempeño del Personal en un 40% en el año.							40% es decir que nos mantenemos en un nivel tolerante y que al final del año conseguiremos llegar al nivel óptimo.

**Tabla 25**

*Cuadro de Mando Integral (BSC) Perspectiva Procesos Internos.*

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción	
								Deficiente	Tolerante	Óptima			
Procesos Internos	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	0,60	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

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción
								Deficiente	Tolerante	Óptima		
												durante el año.
			(Valor Justo por categoría de calidad Regular/ Total de Activos bilógicos producidos )	0,40	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

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción
								Deficiente	Tolerante	Óptima		
												precio justo del producto durante el año.
			(Valor Justo por categoría de calidad baja/ Total de Activos bilógicos producidos )	0,20	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



Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción	
								Deficiente	Tolerante	Óptima			
												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	(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 el próximo año	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 actualm

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción
								Deficiente	Tolerante	Óptima		
		Áreas de Producción										ente estamos en un nivel tolerante de 23,33% es decir que al final del año llegaremos a la meta establecida.

**Tabla 26**

*Cuadro de Mando Integral (BSC) 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	(Clientes satisfechos / Total Clientes encuestados) *100	75,00	100	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 está en el nivel tolerante y al final del año se llegará al nivel óptimo

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción
								Deficiente	Tolerante	Óptima		
	Satisfacción al cliente mediante productos de calidad	Porcentaje de Cumplimiento de Especificaciones	$(\text{Productos Cumpliendo Especificaciones} / \# \text{ productos producidos}) * 100$	90,00	90	90,00	Porcentaje	$\leq 79\%$	$>80\% - < 89\%$	$\geq 90\%$	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

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción	
								Deficiente	Tolerante	Óptima			
												durante el año.	
	Conservar clientes a largo plazo mediante el cumplimiento de sus necesidades y requerimientos.	Tasa de Retención de Clientes a Largo Plazo	(Número de clientes al final del período - Nuevos clientes adquiridos) / 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 óptimo de la tasa de retención a clientes para no tener ningún cambio en la tendencia del porcentaje

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción
								Deficiente	Tolerante	Óptima		
												se debe continuar con los procesos ya establecidos.
Diversificar la Cartera de clientes	Porcentaje de clientes de nuevos segmentos	(Número total de clientes / 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 a que es el 83,33% es decir que nos mantenemos en un nivel óptimo y que al final del año conseguire

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción
								Deficiente	Tolerante	Óptima		
												mos llegar la meta prevista.

**Tabla 27**

Cuadro de Mando Integral (BSC) 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	(Utilidad bruta / Ingresos Totales) x 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 conseguimos llegar al nivel óptimo.



Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción
								Deficiente	Tolerante	Óptima		
	Optimizar Costos	Costo de producción por hectárea	(Costos de producción / # de hectáreas)	2516,34	2500	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 conseguimos llegar al

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción
								Deficiente	Tolerante	Óptima		
												nivel óptimo.
Minimizar el Riesgo	Tasa de Cumplimiento de Entrega	(Proyectos contratados / total de proyectos planificados) x 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 conseguir

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Línea Base	Metas	Resultado	Unidad de Medida	Niveles			Frecuencia	Programa de Acción
								Deficiente	Tolerante	Óptima		
												emos llegar al 100% de la meta prevista.

Las PyMEs agrícolas se enfrentan a desafíos únicos, como la variabilidad climática, la demanda cambiante de los consumidores y la gestión de costos. Concéntrese en los objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos de la empresa se pueden definir y comunicar más fácilmente con la ayuda de un BSC, lo que permite coordinar todas las acciones operativas y tácticas con esos objetivos. Esto puede ayudar con la toma de decisiones y la asignación de recursos en las áreas que realmente importan para el éxito a largo plazo.

La comunicación efectiva entre varios departamentos puede ser difícil en muchas PyMEs agrícolas. Dado que todos pueden ver cómo sus esfuerzos individuales contribuyen a los objetivos generales de la empresa, el BSC ofrece un marco estructurado para la comunicación y la colaboración entre equipos. Como resultado, la organización en su conjunto puede sentir más un sentido de propiedad y colaboración.

Las capacidades de recopilación y análisis de datos del BSC se pueden utilizar para identificar áreas de mejora en la cadena de suministro, el control de inventario, la eficacia de la producción, la calidad del producto y otras áreas. La empresa puede tomar medidas correctivas inmediatas para abordar cualquier cuello de botella o ineficiencia y aumentar la rentabilidad.

Adaptación al cambio: el entorno agrícola cambia constantemente debido a las nuevas leyes, los avances tecnológicos y las fluctuaciones del mercado. Dado que un BSC ofrece información actual y pertinente sobre el desempeño del negocio, las PyMEs agrícolas pueden ser más adaptables y responder rápidamente a estos cambios. Como resultado, es más fácil tomar decisiones oportunas e informadas.

Evaluación de la sostenibilidad: en la agricultura moderna, la sostenibilidad se está volviendo más importante. Un BSC puede incluir métricas para prácticas sostenibles como la conservación del suelo, la gestión de residuos y el uso inteligente del agua. Esto no solo promueve la responsabilidad social y ambiental, sino que también puede diferenciar a la empresa de sus competidores.

## 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 tener un análisis crítico al revisar las fuentes, dado que es importante para evaluar la calidad y relevancia del estudio de la investigación, teniendo en cuenta que no todas las fuentes son confiables, por lo que es esencial realizar una evaluación cuidadosa antes de integrar la información.

Se recomienda encarecidamente que esta práctica de implementar la clasificación de las fuentes de consulta en artículos científicos, libros y tesis. Se mantenga y aplique en futuros proyectos de investigación.

Basados en la eficacia demostrada del factor chi cuadrado de Pearson en la interpretación de los datos recolectados y en la comprobación de hipótesis, se recomienda que este enfoque estadístico se utilice de manera constante en futuros análisis de datos similares. Para una implementación exitosa, es esencial que los datos sean recopilados de manera precisa y representativa, y que se establezcan claramente las hipótesis a evaluar.

Basados en la potencialidad y los beneficios del cuadro de mando integral (BSC), se recomienda encarecidamente a las PyMEs del sector agrícola en la zona 3 del Ecuador considerar su implementación como parte de su estrategia de gestión a pesar de que este no incide dentro de la misma de acuerdo a la hipótesis se puede establecer un sistema de seguimiento y revisión regular para evaluar la eficacia del BSC y realizar los ajustes según sea necesario en función de los cambios en el entorno empresarial.

## Bibliografía

- Abril Flores, J., Barrera Erreyes, H. M., & Estévez Bonilla, A. E. (2018). La Contabilidad de Gestión: Una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales. *Revista Científica Hallazgos21*, 3(3), 338-351.
- Abril, J., Barrera Erreyes, H. M., & Estévez Bonilla, A. E. (2018). La Contabilidad de Gestión: Una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales. *Revista Científica Hallazgos21*, 3(3), 338-351.
- Agudelo Viana, L. G., & Aignerren Aburto, J. M. (2008). *Diseños de investigación experimental y no-experimental*.
- Álvarez, C. A. M. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA Guía didáctica*.
- Álvarez-Risco, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*.
- Andrade, J. E. P. (2017). La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las PYMES hoteleras de Manabí. *Eca Sinergia*, 8(2), 54-68.
- Arandes, T., & Antonio, J. (2013). *El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen*.
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Navales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: La población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.  
<https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Ballvé, A. M. (2006). *Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control*.

- Bosch, M. A. (2019). *Gestión contable. ADGD0108*. IC Editorial.
- Cabrera Méndez, M. (2010). *Introducción a las fuentes de información*.
- CAF. (2019, abril 25). *Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019*. BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA.  
<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/04/indice-de-politicas-pyme-america-latina-y-el-caribe-2019/>
- Campos Ocampo, M. (2012). *Métodos y técnicas de investigación académica*.
- Caribe, C. E. para A. L. y el. (2017, febrero 15). *Acerca de Microempresas y Pymes* [Text]. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Chávez, G., Orozco, J., & Delgado, D. (2018). Pequeño y mediano empresario agrícola. *Observatorio de la Economía Latinoamericana, abril*.  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/marketing-empresario-agricola.html>
- Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. *Revista de antiguos alumnos IESE*, 31-42.
- García, M. A. C. (2019). Fuentes de información. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 8(15), 57-58.
- Gómez, L. (2010). Un espacio para la investigación documental. *Revista Vanguardia psicológica clínica teórica y práctica*, 1(2), 226-233.
- Gómez, O. T. (2008). Una aplicación de la prueba chi cuadrado con SPSS. *Industrial data*, 11(1), 73-77.
- González de Dios, J. (2003). *Búsqueda de información en Pediatría basada en la evidencia (II): Fuentes de información secundarias y primarias*.



- Hernández de la Rosa, Y., Hernández Moreno, V. J., Batista Hernández, N. E., & Tejada Castañeda, E. (2017). ¿ Chi cuadrado o Ji cuadrado? *Medicentro Electrónica*, 21(4), 294-295.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1-17. <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1>
- Hotmart. (2022). *Indicadores financieros: 15 ratios principales que debes conocer*. Indicadores financieros: 15 ratios principales que debes conocer. <https://hotmart.com/es/blog/indicadores-financieros>
- INEC. (s. f.). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*.
- Ley\_de\_companias.pdf*. (s. f.). Recuperado 13 de agosto de 2023, de [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley\\_de\\_companias.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf)
- Manual\_Invest.pdf*. (s. f.). Recuperado 7 de agosto de 2023, de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Practica\\_independiente/UNIDAD1/Manual\\_Invest.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Practica_independiente/UNIDAD1/Manual_Invest.pdf)
- MAPEO DE COMPETITIVIDAD Z3(1).pdf*. (s. f.). Recuperado 2 de julio de 2023, de <https://www.unach.edu.ec/wp-content/uploads/2021/12/MAPEO%20DE%20COMPETITIVIDAD%20Z3%281%29.pdf>
- Montoya, C. A. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Visión de futuro*, 15(2), 0-0.
- Morales. (2015). *Investigación Exploratoria: Tipos, Metodología y Ejemplos*. <https://www.google.com/search?q=Morales+%282015%29%3A%0D%0ALa+investigaci%C3%B3n+exploratoria+consiste+en+proveer+una+referencia+general+de+la+tem%C3>

%A1tica%2C+a+menudo+desconocida%2C+presente+en+la+investigaci%C3%B3n+a+r  
ealizar.+Entre+sus+prop%C3%B3sitos+podemos+citar+la+posibilidad+de+formular+el+  
problema+de+investigaci%C3%B3n%2C+para+extraer+datos+y+t%C3%A9rminos+que  
+nos+permitan+generar+las+preguntas+necesarias.%0D%0A&sca\_esv=554474763&sx  
srf=AB5stBji8zD0KDnFYJdBjh90P-

vkAlfFMw%3A1691425167874&ei=jxnRZKbwNJ6LwbkP87yfqAw&ved=0ahUKEwjm863i

-

cqAAxWeRTABHXPeB8UQ4dUDCA8&uact=5&oq=Morales+%282015%29%3A%0D%0  
ALa+investigaci%C3%B3n+exploratoria+consiste+en+proveer+una+referencia+general  
+de+la+tem%C3%A1tica%2C+a+menudo+desconocida%2C+presente+en+la+investiga  
ci%C3%B3n+a+realizar.+Entre+sus+prop%C3%B3sitos+podemos+citar+la+posibilidad  
+de+formular+el+problema+de+investigaci%C3%B3n%2C+para+extraer+datos+y+t%C  
3%A9rminos+que+nos+permitan+generar+las+preguntas+necesarias.%0D%0A&gs\_lp=  
Egxnd3Mtd2l6LXNlcnAi2wJNb3JhbGVzICgyMDE1KT0KTGEgaW52ZXN0aWdhY2nDs2  
4gZXhwbG9yYXRvcmlhIGNvbnNpc3RlIGVuIHByb3ZlZXlGdW5hIHJlZmVyaW5jaWEgZ2  
VuZXJhbCBkZSBsYSB0ZW3DoXRpY2EsIGEGbWVudWRvIGRlc2Nvb9jaWRhLCBwcm  
mVzZW50ZSBib3BpbnZlc3RlIGVuc3RlIGVuc3RlIGVuc3RlIGVuc3RlIGVuc3RlIGVuc3Rl  
HJvcMOzc2l0b3MgcG9kZW1vcyBjaXRhcnZlc3RlIGVuc3RlIGVuc3RlIGVuc3RlIGVuc3Rl  
hcnZlc3RlIGVuc3RlIGVuc3RlIGVuc3RlIGVuc3RlIGVuc3RlIGVuc3RlIGVuc3RlIGVuc3Rl  
zIHkgdMOpcm1pbm9zIHlF1ZSBub3MgcGVybWl0YW4gZ2VuZXJhcnZlc3RlIGVuc3RlIGVuc3Rl  
GFzIG5lY2VzYXJpYXMuCjIHECMY6gIYJzIHECMY6gIYJzIHECMY6gIYJzIHECMY6gIY  
JzIHECMY6gIYJzIHECMY6gIYJzIHECMY6gIYJzIHECMY6gIYJzIHECMY6gIYJzIHECM  
Y6gIYJzIWEAAYAxipARjqAhi0AhiMAxjIAtgBATIWEAAYAxipARjqAhi0AhiMAxjIAtgBATI  
WEC4YAxipARjqAhi0AhiMAxjIAtgBATIWEAAYAxipARjqAhi0AhiMAxjIAtgBATIWEAAYA  
xipARjqAhi0AhiMAxjIAtgBATIWEAAYAxipARjqAhi0AhiMAxjIAtgBATIWEAAYAxipARjqA  
hi0AhiMAxjIAtgBATIWEAAYAxipARjqAhi0AhiMAxjIAtgBATIWEAAYAxipARjqAhi0AhiMA

xjIAtgBATIWEAAYAxI PARjqAhi0AhiMAxjIAtgBAUj7ZFD0YFj0YHABeAGQAQCYAQCgA  
 QCqAQC4AQPIAQD4AQH4AQKoAhTiAwQYACBBiAYBugYGCAEQARgL&scient=gws-  
 wiz-serp

Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión.

Otero-Ortega, A. (2018). *ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN*.

Parra, L. I. C. (2013). *3 Los sistemas de información contable una herramienta para la gestión integral de las Pymes*.

Pérez, F. G. P. (2020). Asociatividad empresarial: Estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador. *REVISTA ERUDITUS*, 1(2), Article 2.

<https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.308>

Plaza, P. M., & Blanco, B. (2015). Análisis de los problemas que enfrentan las Pymes Agrícolas para su participación en el desarrollo económico local. *Revista Publicando*, 2(5), 256-264.

Quintero Portocarrero, N. G. (2018). Análisis de los factores críticos de éxito en implementaciones de ERPS en pymes en Latinoamérica /.

<http://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0074618.pdf>.

<https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/2995>

Rigby, D., & Bilodeau, B. (2009). *Management Tools and Trends 2009*.

Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 191-200.

*Sampieri.Met.Inv.pdf*. (s. f.). Recuperado 10 de julio de 2023, de

<https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

- Saravia, T. C. (2007). Cuadro de mando integral como una herramienta de planificación estratégica. *Perspectivas*, 19, 75-92.
- Soberón, U. E. M., & Acosta, Z. (2009). Fuentes de información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa. *Obtenido de <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-deinformacion.pdf>*.
- Solís-Morejón, V. C., & Llamuca-Pérez, S. L. (2020). Indicadores de Gestión del Balanced Score card en el Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(5), 186-209.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.227>
- Tancara, C. (1993). La investigación documental. *Temas sociales*, 17, 91-106.
- Tashakkori y Teddlie, U. del. (2020). *Intervención educativa en contextos sociales: Fundamentos e investigación, estrategias y educación social en el ciclo vital*. Universidad del Norte.
- Thompson, K. R., & Mathys, N. J. (2008). The Aligned Balanced Scorecard: *Organizational Dynamics*, 4(37), 378-393. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.006>
- Toledo Díaz de León Neftali. (2016). *Población Y Muestra*.
- Urzola, A. M. (2020). Métodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica. *Revista Crítica Transdisciplinar*, 3(1), 36-42.

# ANEXOS