



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

Chicaiza Jami, Geomayra Nataly y Lema Quinatoa, Vilma Marisol

Departamento Ciencias Económicas Administrativas y de 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



CHICAIZA_LEMA_TESIS.docx

Scan details

Scan time: August 22th, 2023 at 12:37 UTC
 Total Pages: 62
 Total Words: 15308

Plagiarism Detection

Types of plagiarism	Words
Identical	2% 307
Minor Changes	1.4% 212
Paraphrased	4.3% 658
Omitted Words	0% 0

AI Content Detection

Text coverage
 AI text
 Human text
 N/A

Plagiarism Results: (48)

Microsoft Word - CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

1.7%

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/alcala...

gralneg17

CAPITULO II MARCO TEÓRICO CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 2.1 Introducción
 El desarrollo del presente marco teórico parte del supuesto de ...

Microsoft Word - COOPERACIÓN EMPRESARIAL PAR...

1.7

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/2...>

Cooperación empresarial para la competitividad de las pymes de México y
 Colombia COOPERACIÓN EMPRESARIAL PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS P...

Ing. Illapa Sánchez, Luis Patricio
 Director

}



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

Certificación

Certifico que el trabajo de integración curricular: **"Análisis del cuadro de mando integral en la gestión contable de las PyMEs del sector industrial de la zona 3 del Ecuador"** fue realizado por las señoritas **Chicaiza Jami, Geomayra Nataly y Lema Quinatoa, Vilma Marisol** el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizada en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Latacunga, 24 de agosto 2023

Ing. Illapa Sánchez, Luis Patricio, Msc.

C. C 0502615875



Departamento de Ciencias Administrativas, Económicas y del Comercio

Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

Responsabilidad de Autoría

Nosotros, **Chicaiza Jami, Geomayra Nataly y Lema Quinatoa, Vilma Marisol**, con cédulas de ciudadanía N°0504615030 y °0504584293, declaro/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 industrial de la zona 3 del Ecuador**", es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Latacunga, 24 de agosto del 2023


Chicaiza Jami, Geomayra Nataly
C.C.: 0504615030


Lema Quinatoa, Vilma Marisol
C.C.: 0504584293



Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio

Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

Autorización de Publicación

Nosotros **Chicalza Jami, Geomayra Nataly y Lema Quinatoa, Vilma Marisol**, con cédulas de ciudadanía N° 0504615030 y N° 0504584293, 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 industrial 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


Chicalza Jami, Geomayra Nataly
C.C.: 0504615030


Lema Quinatoa, Vilma Marisol
C.C.: 0504584293

Dedicatoria

A Dios, quien ha sido mi guía constante en este viaje de aprendizaje, gracias por ser mi luz en los momentos de oscuridad y por ser mi fuerza cuando enfrenté desafíos.

A mis abuelitos en el cielo que, aunque no están presentes sé que están orgullosos de verme cumplir esta meta, con mucho cariño los llevo en mi corazón.

A mis padres Armando y Lucia quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios siempre está conmigo.

Dedicado con gratitud al querido Padre Juanito, cuya presencia y palabras de aliento han sido una bendición en mi vida que ha iluminado mi camino académico y personal.

¡Gracias! ¡Por ser una luz en mi camino!

Geomayra Chicaiza

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, quien me ha guiado y prosperado durante toda mi vida, y a mí misma, por nunca dejar de creer en mis capacidades y por enfrentar cada obstáculo con determinación y valentía que, a través de incontables horas de estudio, reflexión y esfuerzo, he forjado un camino que refleja mi pasión por aprender y mi compromiso con la excelencia.

A mis padres Rodrigo y María quiénes son mi significado y grandes fuentes de inspiración quienes día tras día hacen esfuerzos y sacrificios para permitirme alcanzar mis sueños, este es el resultado palpable de su amor incondicional, su apoyo constante y su incansable aliento a lo largo de mi camino académico.

A mis hermano/as, Ana, Edwin, Sonia, Joselyn y Daniel por ser mis cómplices en la travesía de la vida. Su cariño y complicidad han sido un faro de luz en los momentos oscuros, y esta tesis simboliza nuestra conexión y la importancia de tener aliados en cada paso del camino.

A mi novio Jefferson, por ser mi roca y mi inspiración ya que su amor y comprensión han sido mi refugio en los momentos de estrés y agotamiento, y esta tesis es también un testimonio de nuestro amor y el apoyo mutuo en nuestras metas individuales.

Vilma Marisol Lema Quinatoa

Agradecimiento

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y ser mi fuerza espiritual, por guiarme e iluminar paso a paso las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida, me siento bendecida por todas las bondades recibidas.

A mi padre y madre quienes fueron el pilar fundamental en mi vida, quienes me impartieron sus valores, enseñanzas que me ayudaron a crecer como persona, por brindarme el apoyo incondicional en los buenos y malos momentos nunca me dejaron sola, sin su apoyo no sería posible este sueño.

A mis hermanos Santiago y Micaela por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.

En especial a mi querido hermano Kevin, que, con su cariño y carisma, logro en los momentos más difíciles elevar mi estado de ánimo y sacar una sonrisa en medio de tanta presión y entrega, gracias por existir nunca me faltés.

A toda mi familia, amigos que formaron parte de esta etapa de mi vida universitaria que con sus, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

A mis queridas amigas Magui, Marisol, Celeste, Joha, Sofi, Jessy, Alexa, Vale por ser unas grandiosas personas y por su verdadera amistad depositada en estos años juntas compartiendo tantas alegrías y tristezas desafiando cada uno de los retos durante estos 5 años, gracias amigas por dejar parte de su vida grabado en aquellos maravillosos e inolvidables recuerdos.

Finalmente quiero expresar mi más profundo agradecimiento al estimado Padre Juanito por todas sus oraciones. Quien con sabiduría y sus palabras de aliento han sido un faro de esperanza en mi travesía académica, por recordarme que todo lo que me proponga lo puedo lograr. Nada es fácil y a veces todo se pone inalcanzable, pero siempre hay una luz por el cual

no desistir, que todo lo malo que nos pasa es parte del proceso, sólo hay que toma valor, seguir adelante y en el momento menos esperado todo habrá valido la pena. Que su bondad y cariño continúen iluminando los senderos que recorreremos. Que Dios bendiga siempre su camino.

¡Gracias, Padre!

Geomayra Chicaiza

Agradecimiento

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia, quienes han sido mi principal fuente de apoyo y motivación a lo largo de todos estos años. Gracias por su inquebrantable amor, por creer en mí y por alentarme a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles. Su constante confianza en mis capacidades ha sido fundamental para alcanzar este objetivo, y por ello, esta tesis lleva impregnado el sello de su dedicación y sacrificio.

Agradezco de manera especial a mis padres, quienes me han inculcado desde pequeña los valores de la perseverancia, el esfuerzo y la disciplina. Gracias por su ejemplo de constancia y por ser el motor que ha impulsado mi desarrollo académico. Su apoyo incondicional y su presencia constante han sido la base sólida sobre la cual he construido mi camino hacia esta meta.

Además, quiero hacer extensivo mi agradecimiento a mis amigas Alexandra, Geomayra, Johana, Jessica, Margarita, Sofia y Valeria, quienes han estado a mi lado en cada paso de este largo recorrido. Gracias por su compañía, por los momentos de estudio compartidos, por las risas y los momentos de distracción que han sido tan necesarios para mantener el equilibrio durante esta intensa etapa. Su amistad valiosa ha sido un pilar en mi vida universitaria y ha hecho que estos años sean inolvidables.

A tutor Ing. Luis Illapa, cuya guía y sabiduría han sido esenciales en mi formación, esta tesis es un reflejo de su influencia en mi educación y en mi desarrollo como persona crítica y comprometida con el aprendizaje continuo.

No puedo dejar de mencionar a todas las personas que, de una u otra manera, han contribuido a mi formación como estudiante.

Vilma Marisol Lema Quinatoa

ÍNDICE DE CONTENIDO

Carátula	1
Reporte de verificación de contenido.....	2
Certificación	3
Responsabilidad de autoría	4
Autorización de verificación	5
Dedicatoria	6
Dedicatoria	7
Agradecimiento.....	8
Agradecimiento.....	10
Índice de contenido	11
Índice de figuras	15
Índice de tablas.....	16
Resumen.....	18
Abstract	19
Capítulo I: Problema de investigación.....	20
Antecedentes investigativos	20
Planteamiento del problema.....	22
Macro contextualización	22
Meso contextualización.....	24

Micro contextualización	25
Análisis crítico	27
Árbol de problemas	27
Formulación del problema.....	28
Justificación e importancia	28
Objetivos.....	29
Objetivo general.....	29
Objetivos específicos	29
Variables de investigación.....	30
Hipótesis	30
Operacionalización de las variables.....	31
Categorías fundamentales	33
Capítulo II: Marco teórico	34
Cuadro de Mando Integral (BSC).....	34
Indicadores.....	35
Dimensiones	36
Dimensión financiera.....	38
Diseño del BSC.....	40
PyMEs	41
Importancia de las PyMEs	42
Gestión contable en las PyMEs.....	43

Base Legal	44
Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversión.....	44
Código de la Superintendencia de Compañías.....	45
Capítulo III: Metodología.....	46
Enfoque de la investigación	46
Enfoque mixto.....	46
Modalidad básica de la investigación	46
Tipo de investigación.....	47
Alcance de investigación.....	47
Método de investigación.....	48
Diseño de la investigación.....	48
Fuentes y técnicas de recolección de información	48
Fuentes primarias	48
Fuentes secundarias	49
Técnica e instrumento de recolección de datos	49
Encuesta.....	49
Método Estadístico.....	50
Programa estadístico	50
Población y muestra	51
Población.....	51
Muestra.....	51

Criterios de selección.....	52
Capítulo IV: Resultados de la investigación	55
Análisis y resultados.....	55
Comprobación de Hipótesis	76
Regla de decisión	79
Decisión Estadística	80
Capítulo V: Propuesta.....	81
Desarrollo de la propuesta (Pasos).....	83
Diseño del BSC.....	84
Breve análisis del BSC propuesto	90
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones	93
Conclusiones.....	93
Recomendaciones.....	94
Bibliografía	95
Anexos.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Causas y efectos del problema central</i>	27
Figura 2 <i>Variables de investigación</i>	30
Figura 3 <i>Supra ordinación de las variables</i>	33
Figura 4 <i>Dimensiones del Cuadro de Mando Integral</i>	36
Figura 5 <i>Indicadores financieros desde la gestión contable</i>	39
Figura 6 <i>Etapas del BSC</i>	40
Figura 7 <i>Conoce usted sobre el Cuadro de Mando Integral (BSC)</i>	56
Figura 8 <i>Utiliza el Cuadro de Mando Integral (BSC)</i>	57
Figura 9 <i>Nivel aplica el (BSC) en la gestión contable</i>	59
Figura 10 <i>Objetivos empresariales</i>	60
Figura 11 <i>Conservación de clientes a largo</i>	62
Figura 12 <i>Procesos internos requeridos en cada área</i>	63
Figura 13 <i>Sistemas de información contable para la toma de decisiones</i>	64
Figura 14 <i>Plan de capacitación para el personal del área contable</i>	66
Figura 15 <i>La implementación de controles internos y auditorías regulares</i>	67
Figura 16 <i>Sistema de costo</i>	69
Figura 17 <i>Cumple con todas las normas internacionales (NIIF)</i>	70
Figura 18 <i>Plazos establecidos</i>	71
Figura 19 <i>La información contable es considerada como un factor clave</i>	73
Figura 20 <i>Le gustaría implementar la herramienta (BSC)</i>	74
Figura 21 <i>Desearía usted una presentación del (BSC)</i>	75
Figura 22 <i>Distribución de Chi cuadrado</i>	79
Figura 23 <i>Mapa estratégico del BSC</i>	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable independiente	31
Tabla 2 Operacionalización de la variable dependiente	32
Tabla 3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (BSC)	38
Tabla 4 Cálculo y utilidad de los indicadores financieros.	40
Tabla 5 Descripción de la construcción del Cuadro de Mando Integral.....	41
Tabla 6 Características de las PyMEs.	42
Tabla 7 PyMEs que conforman la muestra poblacional	54
Tabla 8 Distribución de las respuestas de PyMEs por provincia	55
Tabla 9 Conoce usted sobre el Cuadro de Mando Integral (BSC).....	55
Tabla 10 Utiliza el Cuadro de Mando Integral (BSC)	57
Tabla 11 Nivel de aplicación del (BSC) en la gestión contable	58
Tabla 12 Objetivos empresariales.....	60
Tabla 13 Conservación clientes a largo plazo.....	61
Tabla 14 Procesos internos requeridos en cada área.....	63
Tabla 15 Sistemas de información contable para la toma de decisiones	64
Tabla 16 Plan de capacitación para el personal del área contable.....	65
Tabla 17 La implementación de controles internos y auditorías regulares	67
Tabla 18 Sistema de costo	68
Tabla 19 Cumple con todas las normas internacionales (NIIF).....	70
Tabla 20 Plazos establecidos para la presentación de sus informes financieros	71
Tabla 21 La información contable es considerada como un factor clave.....	72
Tabla 22 Le gustaría implementar la herramienta (BSC)	74
Tabla 23 Comprobación de hipótesis.....	77

Tabla 24 <i>Prueba chi-cuadrado</i>	78
Tabla 25 <i>Distribución de Chi-cuadrado</i>	79
Tabla 26 <i>Establecimientos de metas</i>	83
Tabla 27 <i>Propuesta de diseño de BSC por cada perspectiva.</i>	84
Tabla 28 <i>BSC para su aplicación</i>	88
Tabla 29 <i>Ficha de indicadores</i>	90

Resumen

En América Latina, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) se les atribuye la creación de un promedio del 64% de los puestos de trabajo. La necesidad de aumentar la rentabilidad del negocio en empresas del sector industrial en el Ecuador para mejorar los procesos internos, fomentar el crecimiento y aprendizaje de los empleados y aumentar la satisfacción del cliente surge si la empresa pierde la oportunidad de optimizar costos en algunos departamentos por no contar con un sistema de indicadores para controlar la gestión contable. Uno de esos sistemas de medición encontrados es el Cuadro de Mando Integral (BSC), modelo que ha demostrado ser una herramienta útil para resolver problemas diarios y tomar decisiones acertadas en las empresas. Dado que la principal característica de las PyMEs en el país es fundada por familias, esto implica que la informalidad está frecuentemente presente dentro de sus estructuras organizacionales como en el caso de las PyMEs del sector industrial de la zona 3 del Ecuador. Es por ello el presente estudio diagnostica la situación actual del BSC en la gestión contable en las PyMEs a nivel del sector industrial de la zona 3 del Ecuador. Se enmarca en una metodología con enfoque mixto, de tipo documental y analítica, con un alcance descriptivo y exploratorio, de método inductivo completo y diseño no experimental-transversal. Se aplicó la técnica de la encuesta a 54 PyMEs y se aplicó el estadístico Chi cuadrado de Pearson para la comprobación de hipótesis. Los resultados corroboran la hipótesis de que el BSC incide en la optimización de la gestión contable de las PyMEs. A partir de ello, se estableció metas u objetivos, diseño de métricas, ficha de indicadores y la definición de actividades y asignación de recursos. Cada una de estas etapas se basaron en cuatro perspectivas; (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y el aspecto financiero).

Palabras clave: Indicadores financieros, dimensión financiera, PyMEs Industrias, gestión estratégica.

Abstract

In Latin America, small and medium-sized enterprises (SMEs) are credited with creating an average of 64% of jobs. The need to increase business profitability in companies of the industrial sector in Ecuador to improve internal processes, promote growth and learning of employees and increase customer satisfaction arises if the company loses the opportunity to optimize costs in some departments by not having a system of indicators to control accounting management. One of these measurement systems found is the Balanced Scorecard (BSC), a model that has proven to be a useful tool for solving daily problems and making the right decisions in companies. Given that the main characteristic of SMEs in the country is that they are founded by families, this implies that informality is frequently present within their organizational structures, as in the case of SMEs in the industrial sector of zone 3 of Ecuador. For this reason, this study diagnoses the current situation of the BSC in the accounting management of SMEs in the industrial sector of zone 3 of Ecuador. It is framed in a methodology with a mixed approach, of documentary and analytical type, with a descriptive and exploratory scope, full inductive method and non-experimental-transversal design. The survey technique was applied to 54 SMEs and Pearson's Chi-square statistic was used for hypothesis testing. The results corroborate the hypothesis that the BSC has an impact on the optimization of accounting management in SMEs. Based on this, starting with the knowledge of its vision and mission, the establishment of goals or objectives, the design of metrics, the design of indicators, the definition of activities and the allocation of resources. Each of these stages was based on four perspectives (learning and growth, internal processes, customers and the financial aspect).

Key words: Financial Indicators, financial dimension, SMEs Industries, strategic management.

Capítulo I

Problema de investigación

Antecedentes investigativos

Dentro de la literatura se han realizado varios estudios a nivel internacional, nacional y local con relación al análisis, diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral (BSC) o *Balanced Scorecard* en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). A nivel internacional destaca el estudio de Malagueño et al. (2018), en donde se examinó el impacto de la adopción del BSC por parte de las PyMEs en los resultados financieros y de innovación. Los argumentos de los autores se basaron en las ganancias de eficiencia y las posibles pérdidas de flexibilidad asociadas a la formalización de las prácticas de gestión en las PyMEs. Sugieren que la fase de desarrollo de la empresa puede influir en este equilibrio. Basándose en un estudio de 201 PyMEs españolas, se descubrió que las empresas que utilizan el BSC para los controles preventivos obtienen mejores resultados financieros y un mayor nivel de innovación.

Otro estudio a nivel internacional es el de Chong et al. (2019), en el que se identificó la relación entre los factores determinantes de la internacionalización y la innovación en el BSC entre PyMEs de Malasia. La internacionalización incluye las dimensiones del conocimiento, la confianza, el compromiso y el desarrollo de oportunidades, que pueden beneficiar al rendimiento de las empresas de Malasia al aumentar la participación de las PyMEs en actividades empresariales internacionales. En este estudio se utilizó una muestra de 202 empresas. Los resultados muestran que la internacionalización global, como el conocimiento, la confianza, el compromiso y el desarrollo de oportunidades, desempeña un papel importante en la innovación y el BSC de las PyMEs malasias. Sin embargo, también puede abordar los mitos

existentes sobre el papel de la internacionalización de la innovación en el contexto del BSC de las PyMEs.

A nivel nacional destaca la investigación de Miranda y Pacheco (2018), en donde se desarrolló un BSC para las PyMEs dedicadas al sector automotriz en la ciudad de Cuenca. En un primer momento, se presentó una evaluación y diagnóstico de la situación actual del mercado, incluyendo análisis del macroentorno, microentorno e interno, en donde posteriormente, se realizó un estudio de mercado sobre el mercado objetivo. Por último, este diagnóstico de la situación del mercado se utilizó como base para la formulación de estrategias de marketing y desarrollo organizativo y para la creación de mapas estratégicos e indicadores de gestión relacionados, creando así una herramienta de gestión estratégica que contribuyó a la mejora del rendimiento de las empresas de este sector.

En el estudio de Morales (2020), la propuesta de BSC utilizó métodos como la encuesta y Matriz de Impacto para el análisis interno y externo de la empresa. Se encontró que no existe un control o proceso estandarizado que causara perjuicios a la organización. El propósito de este documento fue informar al directorio y a la administración que la prioridad del estudio es mejorar la utilidad bruta con un aumento de crecimiento estimado del 20% en comparación con la utilidad bruta actual.

A nivel local en la zona 3 del Ecuador, se han realizado estudios sobre el análisis del BSC en el sector industrial, en la cual el estudio de Elizalde (2020), se diseñó el BSC incluyendo la optimización del análisis y visualización de datos, con el fin de mejorar la toma de decisiones en la empresa CEDAL S.A. Para ello fue necesario determinar la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta los procesos y subprocesos existentes. Con base al diagnóstico inicial se realizó un análisis FODA de la gestión de procesos de datos contables con el fin de formular objetivos operativos y estratégicos. A través del diseño de BSC se recoge

todos los datos que afectan al proceso, analizados individualmente según los requerimientos de cada indicador del proceso y procesarlos una sola vez. Los autores sugieren que el BSC es una herramienta útil a la hora de tomar decisiones para mejorar los procesos de la empresa.

Planteamiento del problema

Macro contextualización

Las PyMEs prevalecen en América Latina y también se les atribuye la creación de un promedio del 64% de los puestos de trabajo de la región. Los recursos de las empresas son una fuente para la creación de ventajas competitivas, teniendo en cuenta sus estrategias comerciales, recursos humanos, tamaño, antigüedad y alianzas sectoriales (Durst & Gerstlberger, 2021).

En los últimos años han visto un cambio significativo en la forma en que los gerentes definen sus negocios, participan en la competencia y lideran sus organizaciones. Preguntar cómo las organizaciones crean valor en formas novedosas es una forma de comprender las implicaciones de estos cambios. Estos nuevos modelos de creación de valor son el resultado del final de la era industrial, que fue cíclica y el comienzo de la era de la información (Agudelo-Orrego, 2019). Si bien las empresas han utilizado recientemente nuevas metodologías, modelos y herramientas para medir y mejorar todos los aspectos de sus operaciones, muchas de ellas solo prestan atención a las métricas contables financieras tradicionales, como el rendimiento del capital.

Para medir, tomar decisiones y mejorar procesos, las organizaciones han utilizado una variedad de herramientas y metodologías, pero no se han enfocado en hacer coincidir la estrategia con las acciones creadas. Soler et al. (2018), mencionan el BSC como una forma de evaluar el desempeño de una organización desde cuatro dimensiones diferentes: clientes, finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esto fue motivado por la necesidad de

contar con herramientas de medición del desempeño disponibles en diferentes niveles de toma de decisiones y con un enfoque equilibrado.

La deficiente gestión contable en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) a nivel de Latinoamérica han llevado a implementar esta herramienta de gestión que les permitan medir la eficiencia y eficacia de sus servicios. Hidalgo-Parra et al. (2020) señalan que es necesario establecer indicadores que faciliten el trabajo diario en las empresas y organizaciones. Para ello el BSC ayuda a obtener resultados reales medidos en términos de calidad. El BSC además representa un indicador de planificación que ordena las tareas mensuales que se deben realizar en una empresa. La implementación de este instrumento cambia la cultura organizacional de la empresa y pone un alto listón en la capacidad de cada empleado para cumplir con sus funciones con precisión y brindar el mayor beneficio posible a los clientes.

Se ha constatado que en las PyMEs Latinoamericanas dedican tiempo y recursos a la planificación contable estratégica, ya que su gestión inadecuada podría resultar en el cierre de estas. Sin embargo, investigaciones realizadas en PyMEs en la región indican que gran parte de sus estrategias fracasan no porque estén mal planificadas sino porque tienen una implementación inadecuada, lo que lleva a tomar decisiones contables incorrectas (Peñaflor et al., 2019).

Estudios realizados en América Latina revelan que entre el 30 y el 60% de las PyMEs han profundizado en los sistemas de medición de resultados contables en los últimos cinco años. Uno de esos sistemas de medición encontrados es el BSC, modelo que ha demostrado ser una herramienta útil que ayuda a las empresas a resolver problemas diarios y tomar decisiones acertadas (Fierro et al., 2022).

Meso contextualización

Muchas empresas del sector industrial en el Ecuador se han visto obligadas a recortar personal o, en el mejor de los casos, a implementar cambios significativos y estrategias comerciales que les ayuden a mantenerse competitivos en el mercado. Si la empresa pierde la oportunidad de optimizar costos en algunos departamentos por carecer de un sistema de indicadores para controlar la gestión contable, se hace necesario aumentar la rentabilidad del negocio, mejorar los procesos internos, fomentar el crecimiento y aprendizaje de los empleados y aumentar la satisfacción del cliente (Sánchez-Retiz et al., 2019).

En Ecuador, una gran cantidad de empresas del sector industrial se han visto obligadas a reducir su fuerza laboral o, en el mejor de los casos, a realizar cambios organizacionales y operativos significativos que les ayuden a mantenerse competitivos en la industria. Si una empresa pierde la oportunidad de optimizar los costos en algunos departamentos porque carece de un sistema de gestión, deberá aumentar la rentabilidad comercial, mejorar los procesos comerciales internos, promover el crecimiento y el aprendizaje de los empleados y aumentar la satisfacción del cliente. indicadores para el control de gestión (Vásquez et al., 2021).

La administración y supervisión de todos los sistemas y subsistemas organizacionales se están volviendo más difíciles en las empresas. También es muy común que a las personas les falte claridad en cuanto a los objetivos o metas, lo que resulta en una pérdida de tiempo y recursos. Debido a las numerosas variables, entre reuniones, proyectos, subproyectos e indicadores de seguimiento que se brindan diariamente, es necesario considerar nuevas formas de administración o supervisión oportuna para realizar los ajustes necesarios o darles el reconocimiento que merecen dentro de la organización.

Cualquier empresa que quiera sobrevivir en el mundo moderno debe poner más énfasis en el desarrollo de habilidades a largo plazo que en las ganancias a corto plazo, incluso si

hacerlo significa sacrificar algunas ganancias actuales (e incurrir en costos más altos). Como resultado, la herramienta del BSC tiene el potencial de revolucionar el control de gestión contable que cada vez se ha vuelto cada vez más popular en el Ecuador.

El BSC es una metodología que vincula la visión y los objetivos estratégicos en pasos accionables. Es un sistema de gestión que incluye mecanismos de medición y que permite confirmar que se avanza en la dirección correcta, facilitando así la consecución de los objetivos marcados (Soler et al., 2018).

El BSC según Vicuña (2017), es una herramienta utilizada en la administración empresarial que muestra de manera continua cuando una empresa y sus empleados alcanzan los resultados trazados en el plan estratégico . Como resultado, se convierte en una herramienta que ayuda a la empresa a comunicar sus resultados. iniciativas necesarias para llevar a cabo los objetivos de la estrategia.

Micro contextualización

Dado que la principal característica de las PyMEs en el país es típicamente que son fundadas por familias, esto implica que la informalidad está frecuentemente presente dentro de sus estructuras organizacionales, y se puede evidenciar la existencia de una gestión administrativa más empírica que estratégica. La zona 3 comprenden las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza y Tungurahua, en donde el sector industrial emplea al 44% de la población económicamente activa (PEA) y representa el 11% del PIB (Ponce et al., 2019).

Por ello, es importante analizar la planificación estratégica de las PyMEs, ya que depende en gran medida de su capacidad para anticiparse a las necesidades, tomar la iniciativa y responder a los cambios de manera oportuna. Esto es especialmente importante dados los diversos problemas que enfrentan las PyMEs en la industria, en particular la competitividad.

Sin embargo, para Sisa (2020), el sector industrial de la zona 3 no ha sido competitiva frente a la industria de las grandes empresas de otras zonas y a nivel nacional, en parte porque el mercado ha ido cambiando. y a la hora de tomar decisiones de compra favorecen productos sustitutivos que ofrezcan el mismo nivel de satisfacción de los clientes, lo que ha provocado una caída en la demanda de productos.

Particularmente las PyMEs del sector industrial de Cotopaxi son un grupo diverso en cuanto a sus características operativas y de proyección, por lo que han mostrado signos de formalización en cierta medida. Un entorno sectorial caracterizado por la competitividad de las grandes empresas de este sector es uno que se pone de manifiesto en la investigación permanente para desarrollar estrategias de respuesta (Yáñez, 2021).

Muchas industrias concretamente en Cotopaxi mantienen procesos e infraestructura mecanizados que no se integran con las nuevas tecnologías y no aseguran la calidad. Está claro a partir de un diagnóstico inicial, que estuvo precedido por la observación no participante, una revisión de la literatura y discusiones informales con algunos de los gerentes de las PyMEs, que los principales factores que contribuyen al problema de la falta de competitividad en el sector industrial de la zona 3 son: problemas estructurales de la industria, informalidad en el manejo de las operaciones administrativas de las PyMEs, rango de precios, variedad de productos de reposición y calidad.

Estas características de la pequeña industria actual tienen los siguientes efectos o consecuencias: la feroz competencia entre las grandes empresas, la expansión de los productores y distribuidores informales de la industria, la falta de organización interna formal capacidades de gestión para que las PyMEs puedan competir (Yáñez, 2021).

Por otro lado, la pandemia del COVID-19, iniciada en abril del año 2020 provocó una crisis mundial que alteró y deterioró las condiciones del mercado y, en consecuencia, impactó

en la industria. En relación con la situación sanitaria Macías et al. (2020) señala que la emergencia sanitaria relacionada con el COVID-19 paralizó cerca del 70% del aparato productivo del Ecuador.

Es por ello que el análisis e implementación de un modelo de gestión estratégica en base al BSC puede contribuir a las PyMEs del sector industrial de la zona 3 del país a ser más competitivas y seguir una trayectoria productiva que les permita manejar adecuadamente la gestión contable para mejorar la toma de decisiones.

Análisis crítico

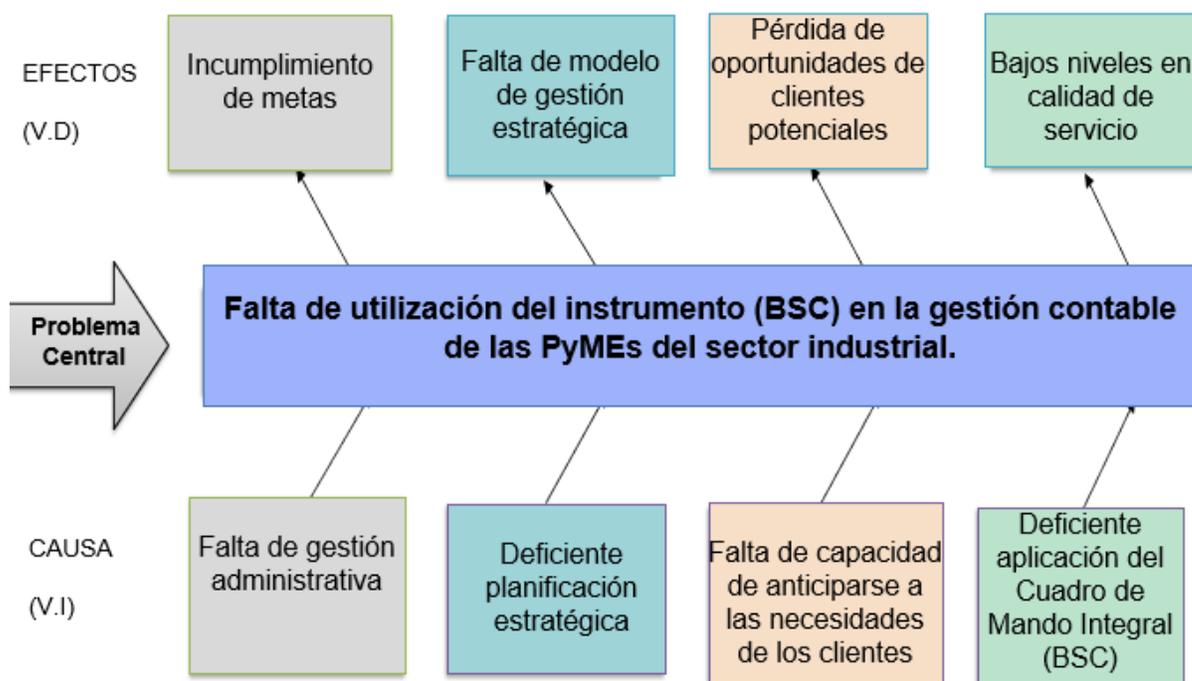
Se destacan los servicios que ofrece las PyMEs del sector industrial de la zona 3 del Ecuador, la ausencia de una herramienta de gestión contable que permita medir, analizar, interpretar, comunicar y mejorar sus operaciones, y con ello tomar mejores decisiones a corto y largo plazo para beneficio económico de las empresas. Para adoptar una cultura organizacional abierta y compasiva que fomente la participación y el comportamiento maduro de todos los miembros de que conforman las PyMEs para la correcta, oportuna y proactiva toma de decisiones, es imperativo analizar el BSC de las empresas que lo estén utilizando, y fortalecer con mayor urgencia a aquellas que no lo apliquen o lo apliquen incorrectamente.

Árbol de problemas

A continuación, se presenta el árbol de problemas de la investigación la cual expone el problema central a la cual se quiere dar respuesta, así como sus diferentes causas y efectos

Figura 1

Causas y efectos del problema central.



Nota. La figura muestra las causas y los efectos del problema central de la investigación.

Formulación del problema

¿Cómo incide el Cuadro de Mando Integral (BSC) en la optimización de la gestión contable en las PyMEs del sector industrial de la zona 3 del Ecuador?

Justificación e importancia

El presente estudio se justifica principalmente por sus aportes teóricos, que tributan en el objetivo de analizar el BSC de las PyMEs del sector industrial de la zona 3 del Ecuador. Con base en la estructura y naturaleza del estudio, se busca mejorar los modelos de gestión que se aplican actualmente en las PyMEs e implementar su aplicación en aquellas que no lo estén utilizando.

Para lograr una combinación a través del análisis del BSC y con el modelo de gestión estratégica que satisfaga la competitividad de las PyMEs, se estudian así los constructos teóricos relacionados con las variables de estudio (la gestión contable y el BSC). Esta contribución teórica es novedosa en muchos sentidos porque se ha establecido en la mayoría

de los trabajos revisados que normalmente se espera que las PyMEs se adapten a modelos que ya están estructurados, lo que lleva a que muchas de ellas fracasen en el intento.

Este trabajo tiene como finalidad analizar la gestión contable a través del BSC de las PyMEs de la zona 3 del sector industrial, y diseñar un BSC para aquellas PyMEs que no la tengan, y que se adapten a sus necesidades y requerimientos contables. Con el soporte teórico incluyendo la prospectiva estratégica, el Modelo de BSC y el Capital Intelectual como un emergente. Esto no solo ayudará a las PyMEs, sino también a los profesionales, expertos y estudiantes que quieran involucrarse más con la temática.

Un adecuado análisis y diseño del BSC tomando en cuenta la planificación estratégica para las PyMEs del sector industrial de la zona 3 del país representa esencial importancia, ya que permite identificar, medir, analizar, sistematizar y comunicar de mejor manera la información contable de las empresas para que la toma de decisiones económicas sea mejor a corto, mediano y largo plazo. Además, puede ayudar a las PyMEs a mejorar situaciones financieras en el mercado y su entorno, así como internamente, de acuerdo con las necesidades y requerimientos de cada una. Por ello, la aplicabilidad del estudio se extiende a las distintas PyMEs del sector industrial no solo de la zona 3 sino también aplicable hacia otras zonas del país, con el fin de reducir los problemas estructurales de gestión contable y buscar aplicar un modelo de gestión estratégica que pueda brindar alternativas a la competencia.

Objetivos

Objetivo general

Diagnosticar la situación actual del Cuadro de Mando Integral en la gestión contable en las PyMEs del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Objetivos específicos

- Revisar las bases de datos y repositorios bibliográficos que sustenten teóricamente las variables de estudio.

- Conceptualizar los términos de la temática de estudio a través de la clasificación por diferentes fuentes primarias de recolección de información.
- 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 industrial de la zona 3 del Ecuador.

Variables de investigación

Figura 2

Variables de investigación



Nota. La figura muestra la variable independiente las causas y los efectos del problema central de la investigación.

Hipótesis

Hipótesis nula: El Cuadro de Mando Integral no incide en la optimización de la gestión contable en las PyMEs del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Hipótesis alternativa: El Cuadro de Mando Integral incide en la optimización de la gestión contable en las PyMEs del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable independiente

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítems	Técnica/Instrumento
El BSC es una colección de acciones juiciosamente elegida basada en la estrategia de una empresa. Las métricas del cuadro de puntuación son una herramienta que los gerentes pueden usar para explicar a los miembros del personal y a los interesados externos los resultados y las motivaciones que la organización empleará para cumplir con sus objetivos estratégicos.	Perspectiva Financiera	% de cumplimiento de objetivos empresariales	¿Con que frecuencia la empresa cumple con los objetivos empresariales?	<p>Técnica: Dirigida a cuatro PyMEs de las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua</p> <p>Instrumento: Encuesta</p>
	Perspectiva del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	¿La empresa conserva clientes a largo plazo mediante el cumplimiento de sus necesidades y requerimientos?	
	Perspectiva procesos internos	# de procesos internos	¿Cumple con los procesos internos requeridos en cada área ?	
	Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Porcentaje de colaboradores capacitados	¿Existe un plan de capacitación para el área contable?	

Nota. Se describe la operacionalización de la variable independiente.

Tabla 2*Operacionalización de la variable dependiente*

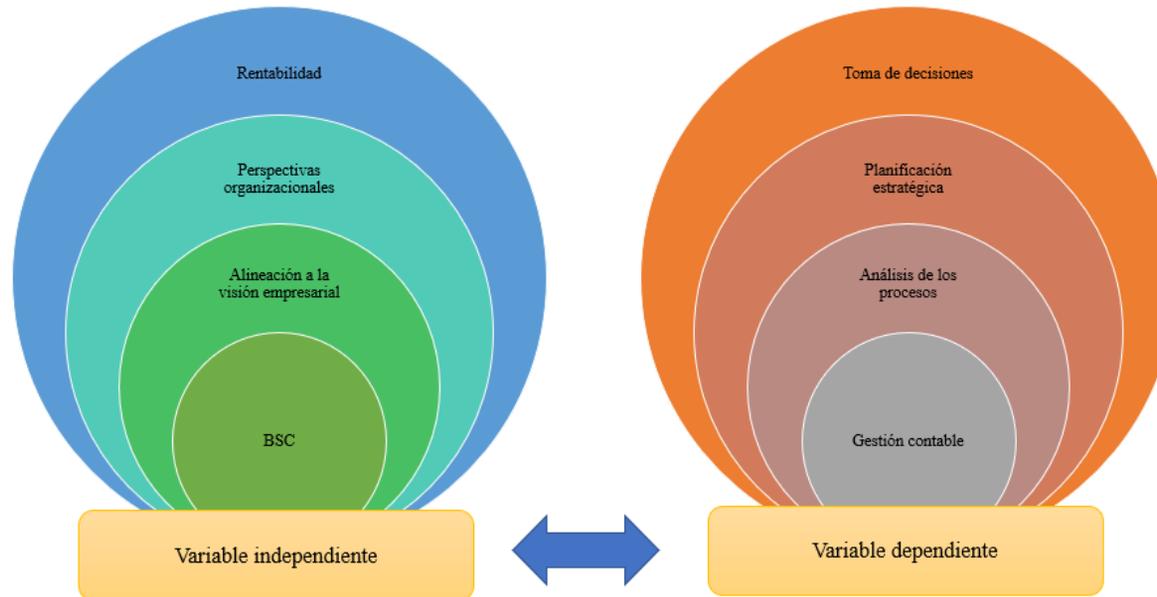
Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítems	Técnica/Instrumento
Desde la perspectiva de la gestión contable en su dimensión financiera Leyva (2018) afirman que los objetivos financieros deben estar relacionados con indicadores y, a su vez, causalmente relacionados con otros puntos de vista para mejorar el desempeño financiero de la empresa.	Calidad de información	Confiabilidad de los datos contables	¿La implementación de controles internos y auditorías regulares son eficaces para mejorar la confiabilidad de los datos contables de una empresa?	<p>Técnica: Dirigida a cuatro PyMEs de las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua</p> <p>Instrumento: Encuesta</p>
	Eficiencia en la gestión de costos	Sistema de costos	¿Qué Sistema de costo utiliza la empresa? Sistema de costos por procesos Sistema por órdenes de producción	
	Cumplimiento de normativas y controles contables	Porcentaje de cumplimiento de las normas contables internacionales	¿La empresa cumple con todas las normas internacionales (NIIF) relacionadas a su sector de actividad?	
	Capacidad de análisis y toma de decisiones	La contribución de la información contable a la toma de decisiones estratégicas	¿La información contable es considerada como un factor clave para la toma de decisiones?	

Nota. Se describe la operacionalización de la variable dependiente.

Categorías fundamentales

Figura 3

Supra ordenación de las variables



Nota. La figura muestra la supra ordenación de las variables independiente y dependiente desde lo general a lo específico. Tomado de (Párraga et al., 2021).

Capítulo II

Marco teórico

Cuadro de Mando Integral (BSC)

Los creadores del modelo de cuadro de mando integral (BSC) original afirman que es una herramienta adecuada para ser utilizada como un modelo de gestión que transforma la estrategia en objetivos medidos por indicadores conectados a un plan de acción que permite alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa (Norton y Kaplan, 2002). El BSC es un proceso ordenado que analiza cómo se aplica la estrategia y cómo se controlan los resultados que deben alcanzarse, es decir, la visión de la empresa se alinea con la estrategia, que a su vez se mide mediante objetivos e indicadores (Ghiglione, 2021).

El BSC pretende construir una visión transformadora de la realidad organizativa existente como consecuencia de los vertiginosos cambios que afectan a sus estrategias y planes. Por otro lado, el BSC se considera una herramienta puramente administrativa que garantiza la alineación de los objetivos estratégicos con las actividades operativas (Troconis y González, 2018).

Rodríguez et al. (2018), señalan que el BSC es una herramienta emblemática porque es útil en términos de movilización del personal para cumplir la misión mediante la gestión de la energía, las habilidades y los conocimientos de las diferentes áreas que conducen colectivamente a la organización a alcanzar los objetivos a largo plazo. Vega de la Cruz y Pérez (2020) destacan el uso del BSC a un nivel general que permite una comunicación clara con las partes interesadas al describir la estrategia.

Con el desarrollo de esta herramienta, autores como Talalweh (2019), Chanquia (2021), Fernandes et al. (2020), consideran al BSC como una herramienta muy utilizada para la

consecución de objetivos, vinculando los indicadores financieros de la mano de los objetivos estratégicos, pero que dependen del área de negocio.

El primer paso en la creación del BSC se enfoca en la descripción de la estrategia, la cual luego debe estar alineada con los objetivos de la medición de indicadores, ya que son los encargados de reflejar el desempeño de las actividades y verificar sus resultados. Los autores mencionados coinciden en que el BSC es una herramienta beneficiosa para las empresas, ya que las estrategias utilizadas se basan en el modelo de negocio que proponen y, además, las acciones que la empresa realiza hoy son indicativas de sus acciones futuras.

Indicadores

La medición del desempeño se lleva a cabo mediante la creación de indicadores, cuyo método correcto permite a los gerentes tomar decisiones correctas y oportunas. Controlan la ejecución de diversas actividades y adaptan cada actividad a cada área. García et al. (2019) afirman que los indicadores de gestión son considerados expresiones cuantitativas del comportamiento y desempeño de los procesos, cuya magnitud, comparada con el nivel de referencia, puede indicar desviaciones para acciones correctivas. En relación con lo anterior, por su carácter cuantitativo y su correcta interpretación, los indicadores se destacan en brindar información para asegurar un tratamiento certero.

Los indicadores son una herramienta que informa la gestión de la empresa, brindando información relevante desde el punto de vista interno y externo. Los resultados obtenidos aseguran el equilibrio de las operaciones, es decir, la armonía que logra en las acciones a realizar al servicio de la realización de los objetivos (Cantos, 2019). Los indicadores de gestión son aquellos que están estrechamente relacionados con los objetivos estratégicos para que la información que proporciona sea relevante y auténtica. Para fijar una meta es necesario estudiar en qué etapa de crecimiento se encuentra la empresa, determinando así su uso en la estrategia, así como los resultados esperados y su importancia y frecuencia (Muños et al., 2020).

Por otro lado, los indicadores deben cumplir ciertos criterios (Boada y Alzate, 2020), tales como:

- Retroalimentación a través de una discusión continua
- Que represente un desafío o reto para la empresa
- Ser concreto en cuanto al avance y la información que brinda
- Procesos transparentes tanto para accionistas como empleados

El mejor aliado para verificar la implementación de una actividad es un parámetro que sea una referencia para evaluar la situación en relación con sus requerimientos, es decir, definir restricciones como base para comparar el rendimiento. Depende del escenario en el que evolucione el indicador para que el parámetro dé un resultado sesgado para mantener, mejorar o corregir el funcionamiento.

Dimensiones

El BSC posee varias dimensiones que tienen relación con la visión y misión de la empresa, como se muestra en la Figura 4.

Figura 4

Dimensiones del Cuadro de Mando Integral



Nota. Dimensiones del BSC desde cuatro perspectivas. Adaptado de (Abad, 2019).

En la **Tabla 3**, se describen con mayor detalle cada una de las dimensiones.

Tabla 3*Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (BSC)*

Dimensión	Descripción
Financiera	Proporciona una imagen real de la capacidad de facturación y presupuesto de la empresa. Cualquier cambio que realice afectará esta perspectiva. Se enfoca en aumentar las ventas, aumentar las ganancias y reducir los costos.
Clientes	Mide la satisfacción del cliente con la experiencia interna de la empresa. Analizar el desarrollo de la organización del mercado para la captación de nuevos clientes y su futura retención y fidelización.
Procesos internos	Diagnóstico de gestión de recursos y desarrollo empresarial: eficacia y utilidad. Una vez explorados los procesos, se descartan aquellos que no aportan y crean cuellos de botella.
Aprendizaje y crecimiento	Crea valor para la empresa en relación con sus socios, es decir, enfatiza el crecimiento de los recursos humanos: clima organizacional, personas y sistemas. Potencialización de conocimientos, habilidades y destrezas para el logro de los objetivos planteados y técnicas utilizadas.

Nota. Se describe cada una de las dimensiones del BSC. Adaptado de (Abad,2019).

Dimensión financiera

Desde la perspectiva de la gestión contable en su dimensión financiera, Leyva (2018), afirma que los objetivos financieros deben estar relacionados con indicadores y, a su vez, causalmente relacionados con otros puntos de vista para mejorar el desempeño financiero de la empresa. Si bien la empresa utiliza el BSC para crear beneficios para los clientes, también

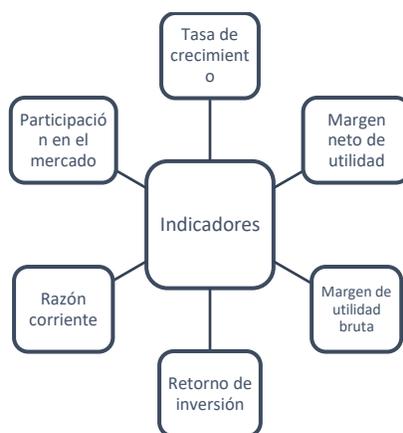
aumenta el valor de las acciones de la empresa, buscando así mejores retornos para los grupos de interés (Párraga et al., 2021).

Una adecuada gestión de los ingresos y gastos de la empresa permitirá captar recursos financieros y determinar el impacto financiero para acercar la visión de negocio; por lo tanto, fortalecer la utilización de los activos es fundamental para fortalecer el estado financiero y aumentar la utilidad generada durante el período económico.

Los indicadores desde una perspectiva financiera muestran cuantitativamente la gestión de la empresa mediante el análisis de los informes de la empresa y, al compararlos con otra información, pueden indicar que la gestión de la empresa no está alineada con la estrategia propuesta. Existen innumerables indicadores financieros, y mediante el cálculo de los resultados presentados en los informes, se puede analizar la situación actual de la empresa, sin embargo, Gamboa (2021) enfatiza los indicadores creados en el entorno estratégico de la siguiente manera, como se muestra en la Figura 5.

Figura 5

Indicadores financieros desde la gestión contable



Nota. Indicadores financieros en la gestión contable. Adaptado de (Leyva, 2018).

En la **Tabla 4**, se describen con mayor detalle cada uno de los indicadores financieros desde la perspectiva contable.

Tabla 4

Cálculo y utilidad de los indicadores financieros.

Dimensión	Cálculo	Parámetro	Utilidad
Tasa de crecimiento	$\frac{\text{Ingresos años ant} - \text{Ingresos años}}{\text{Ingresos años act}}$	1 -5 %	Determina el aumento de las ventas de la empresa
Margen neto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	0,25 – 0,75	Muestra cuanto la empresa recuperó por cada dólar invertido
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	3 – 10%	Beneficio directo por las ventas de productos
Retorno de inversión	$\frac{\text{Ingresos generados} - \text{Inversión re}}{\text{Inversión realizada}}$	5 – 10 %	Efectividad de las inversiones realizadas
Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$	50 – 100%	Analiza las unidades monetarias disponibles en relación a las unidades monetarias comprometidas en deudas en el corto plazo
Participación en el mercado	$\frac{\text{Ventas totales del periodo}}{\text{Ventas totales del sector}} \times 100$	2 – 3 %	Presencia de la empresa en relación a sus actividades

Nota. Se describe la utilidad de los indicadores financieros. Adaptado de (García et al., 2019).

Diseño del BSC

Hay que seguir ciertos pasos o etapas diseñar un BSC como se muestra en la Figura 6, y su descripción detallada en la **Tabla 5**

Figura 6

Etapas del BSC



Nota. La figura muestra los diferentes pasos para el diseño del Cuadro de Mando Integral.

Adaptado de (Ghiglione, 2021).

Tabla 5*Descripción de la construcción del Cuadro de Mando Integral*

Pasos	Descripción
Definición de misión y visión	Se analiza la situación actual de la empresa, su razón de ser, y a donde quiere llegar para que a largo plazo se materialicen las metas y objetivos.
Desarrollo de estrategia	Se realiza un análisis del entorno interno y externo de la empresa utilizando como insumo la matriz FODA. A partir del FODA se realiza a la elaboración de estrategias orientado a llevar a cabo la visión empresarial.
Establecimiento de objetivos	El logro de objetivos a largo plazo se vincula como guías para los colaboradores y el uso adecuado de recursos, alinean la misión y visión con metas concretas. Permite la evaluación del personal, prioriza necesidades, incentiva y motiva a los empleados, facilitan el diseño y asignación de tareas.
Construcción del Cuadro de Mando Integral	Se construye el mapa estratégico sin olvidar las relaciones causa-efecto y su vinculación con las dimensiones del BSC. El mapa necesita de métricas para verificar el cumplimiento de actividades, y para ello se construye los indicadores.
Diseño de indicadores	Se emplean para medir y evaluar el progreso de la implementación de la estrategia dado que la empresa enfrenta cambios constantes y drásticos dentro del mercado.
Definición, indicadores, recursos	Se establecen actividades para la consecución de objetivos mismas que proporcionan recursos y límite de tiempo que se emplean para el cumplimiento en conjunto con los indicadores y como resultados se obtiene el BSC de la empresa adaptado a las necesidades

Nota. Se describe el cuadro de mando integral. Adaptado de (Miranda et al.,2018).

PyMEs

Las definiciones de PyMEs varían de un país a otro y generalmente se basan en el número de empleados y activos financieros. El número máximo de empleados en algunos países es de 200, mientras que, en otros, como Estados Unidos, es de 500. El número de empleados suele ser de 250. De acuerdo con González y Becerra (2021), las empresas con menos de 250 empleados caen bajo la categoría pyme. Una empresa con menos de 50 empleados y un balance o ingresos anuales de menos de \$10 millones se considera una pequeña o mediana empresa (PYME), según la Comisión de las Comunidades Europeas (Rojas-Martínez et al., 2020).

Las PyMEs posee atributos de carácter cualitativo y que distinguen cinco características principales, como se muestra en la **Tabla 6**.

Tabla 6

Características de las PyMEs.

Característica	Descripción
Alcance de las operaciones	A diferencia de las grandes empresas que se concentran en los mercados nacionales o internacionales, se concentran en el mercado local. Solo tienen una pequeña porción del mercado. Son propiedad de una sola persona o de un pequeño grupo de inversores.
Escala de las operaciones	El gerente o propietario tiene el control total de la empresa, aunque su independencia puede estar algo restringida debido a sus obligaciones contractuales con instituciones financieras específicas.
Propiedad	Se gestionan de forma personalizada, donde los propietarios conocen a cada uno de los empleados. Si bien todos los empleados participan en tareas administrativas, no todos participan en la toma de decisiones.
Independencia	A diferencia de las grandes empresas que se concentran en los mercados nacionales o internacionales, se concentran en el mercado local. Solo tienen una pequeña porción del mercado. Son propiedad de una sola persona o de un pequeño grupo de inversores.
Estilo de administración	El gerente o propietario tiene el control total de la empresa, aunque su independencia puede estar algo restringida debido a sus obligaciones contractuales con instituciones financieras específicas.

Nota. Adaptado de (Peñafiel-Loor et al., 2019).

Importancia de las PyMEs

Como las empresas más numerosas y las que más empleos generan, las PyMEs juegan actualmente un papel crucial en las economías de las naciones. Las PyMEs representan el 95 % de todas las empresas y entre el 60 % y el 70 % de los puestos de trabajo en los países desarrollados que conforman la Cooperación Económica y para el Desarrollo (OCDE). Las PyMEs representan el 99% de las empresas y entre el 55 y el 58% de los puestos de trabajo en países en desarrollo como Ecuador (Rodríguez-Mendoza y Aviles-Sotomayor, 2020).

La gran mayoría de los puestos de trabajo que ofrecen las PyMEs se encuentran en el sector de los servicios; sin embargo, las PyMEs también están presentes en los negocios manufactureros e industriales y contribuyen con al menos la mitad de los empleos en este sector (Orobio et al., 2018). En las industrias de alimentos, tecnología, tecnologías de la información y comunicaciones, así como en el sector de servicios de recursos humanos, las pequeñas empresas se están consolidando cada vez más (Carreño et al., 2019).

El crecimiento de la productividad empresarial, que se ve influido por la alta competencia, se ve favorecido por el número de puestos de trabajo que proporcionan las PyMEs. Menos de la mitad de estas empresas tienen un promedio de cinco años de estabilidad, lo que se traduce en una alta rotación de personal y una movilidad continua en el mercado laboral y es crucial para la competitividad y el cambio estructural (Jaimes et al., 2018).

Gestión contable en las PyMEs

En ocasiones, las pequeñas y medianas empresas creen que los sistemas de gestión o contabilidad de pedidos no son necesarios para su tipo de negocio y están destinados a corporaciones más grandes. Sin duda, la contabilidad de gestión proporciona ventajas evidentes a las PyMEs, independientemente de su tipo de negocio, tamaño o industria (Mite y Ripoll, 2019).

Existe una propensión a utilizar modelos de gestión más orientados a resultados hoy en día debido a la complejidad de los procesos productivos actuales y al alza de los gastos generales. En esta situación, la contabilidad de gestión para PyMEs puede ser útil (Hernández, 2018). Hay muchas formas en las que la gestión de las pequeñas y medianas empresas y la gestión de las grandes empresas son similares. Pero en cada situación, es crucial tener una comprensión muy clara de si el negocio está funcionando correctamente, lo que incluye comprender los costos, las ganancias y las ventajas resultantes (Estrada et al., 2019).

La empresa debe entonces ajustarlo a lo que estime conveniente, aunque no tenga el nivel de precisión que le gustaría lograr, aunque algunos cálculos no son sencillos y no hay estándares establecidos (Castelblanco, 2019).

La frecuencia de adquisición de la información es un factor significativo relacionado con lo anterior. Las empresas pueden informar trimestral o mensualmente. Dado que muchos gastos se realizan mensualmente, la información de los informes trimestrales no es muy útil a la hora de tomar decisiones. Lo normal es que este plazo esté predeterminado en relación con las necesidades que se materialicen (Castelblanco, 2019).

Otro elemento crucial es la implementación y el lanzamiento ya que, por un lado, es imprescindible asegurar la participación de los empleados. Esta característica es un sistema, y el éxito del mismo depende de la inversión regular en la información que ofrece. Los empleados de la empresa están obligados a completarlo, y los encargados también deben utilizarlo en sus tareas diarias. (Franco, 2020). Otro factor crucial en la gestión de todos los procesos contables es la asistencia que brindan los avances tecnológicos, ya que su automatización, sistematización, mantenimiento, seguridad de datos y facilidad de uso con las herramientas existentes ayudan a superar cualquier resistencia potencial de los empleados al cambio (Carmona y Muñoz, 2020).

En consecuencia, la gestión contable para PyMEs realiza un seguimiento, categoriza y agrupa las transacciones financieras que luego se informan en los estados financieros de la empresa para comprender los costos, ayudar en el control de costos, ayudar en las decisiones futuras y facilitar la planificación (Gaitán, 2020).

Base Legal

Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversión

En el Libro III de Desarrollo Empresarial de las MiPyMEs concretamente en los Art. 53 menciona que:

La definición y categorización de las MiPyMEs. - Una Micro, Pequeña y Mediana Empresa es toda persona natural o jurídica que, como unidad productiva, se dedique a la producción, comercio y/o servicios; además, deberá apegarse al valor bruto de las ventas anuales y al cómputo de la fuerza de trabajo, según se especifica para cada categoría, dentro de los rangos que se establecerán reglamentariamente en este Código. Al determinar la categoría de una empresa, el valor bruto de sus ventas anuales prevalecerá sobre el número de empleados en caso de que las variables aplicadas no sean conformes. Luego de cumplir con los requisitos y condiciones señalados en el reglamento, los artesanos que sean elegibles para la micro, pequeña y mediana empresa podrán acceder a los beneficios de este código (COPCI, 2018, p.23).

Código de la Superintendencia de Compañías

También se sustenta bajo el Código de la Superintendencia de Compañías específicamente en sus Art 308 y Art. 309 donde señala:

Art. 308.- Junto con el capital privado, en la gestión patrimonial y social de este negocio podrán participar el Estado, los gobiernos locales, los consejos provinciales y otras entidades u organismos del sector público. (Ley de Compañías, 2017, p. 70).

Art 309. Se considera que tienen la facultad a que se refiere el artículo anterior, las empresas que se dediquen al fomento de la agricultura y otros sectores adecuados a la economía del país y que satisfagan las necesidades comunales, así como a la creación de nuevos servicios públicos o al mejoramiento de los existentes (Ley de Compañías, 2017, p.71).

Capítulo III

Metodología

Enfoque de la investigación

Enfoque mixto

Este estudio responde a un método mixto (cualitativo y cuantitativo). Según Flores y Anselmo (2019), los enfoques mixtos son un conjunto de técnicas de investigación sistemáticas, empíricas y críticas que implican la recopilación y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, su integración y discusión conjunta para extraer conclusiones de toda la información. reunido. para aprender más sobre el fenómeno que se está estudiando.

Es cuantitativo porque analiza los indicadores financieros para el análisis de gestión del BSC utilizando datos numéricos que se tomaron de los estados financieros de las PyMEs de la zona industrial 3 de Ecuador. Jiménez (2020) afirma que la investigación cuantitativa es útil para recopilar datos numéricos que permitan análisis de datos, para obtener e identificar tendencias y relaciones de una muestra o población representativa.

Es cualitativo, ya que se realiza una revisión documental y exploratoria de literatura académica publicada en los últimos cinco años (2018-2022) a fin de tener un soporte teórico que respalden las variables de estudio, así como también contribuya a conceptualizar de manera adecuada los términos utilizados en el estudio para una mejor comprensión de los componentes a desarrollar para la propuesta de BSC. Cadena-Lñiguez et al. (2017), mencionan que el enfoque cualitativo se utiliza para hacer afirmaciones o descripciones de circunstancias, eventos, personas, acciones recíprocas, comportamientos observados en las personas y estudios de casos, entre otras cosas.

Modalidad básica de la investigación

La modalidad básica de esta investigación es documental. Acorde a Pereyra (2020), una de las técnicas de investigación cualitativa, como lo es la investigación documental,

consiste en recopilar, compilar y seleccionar datos de la lectura de documentos, revistas, libros, grabaciones, películas, periódicos, artículos, resultados de investigaciones y memorias de eventos, entre otras fuentes. La investigación documental se sustenta en recopilación de información en su mayoría de libros digitales y artículos académicos, y en menor grado de literatura gris (tesis de pregrado y posgrado). La documentación bibliográfica está sustentada a partir del desarrollo del marco teórico en base a las fuentes de libros y artículos consultados.

Tipo de investigación

El tipo de investigación es analítica ya que analizar el manejo del BSC de las empresas del sector industrial de las PyMEs de la zona 3 del Ecuador. Acorde a Sosa (2019), es una investigación que hace referencia a descomponer un fenómeno en sus componentes más fundamentales. En este tipo de investigación no se establecen relaciones causales; más bien, las variables y la hipótesis establecen relaciones de probabilidad.

Alcance de investigación

El alcance del presente trabajo se enmarca en una investigación descriptiva y exploratoria. Descriptiva ya que se orienta en describir las variables bajo estudio (cuadro de mando integral y gestión contable) a través de técnicas como la encuesta y a través de la revisión de diferentes bases de datos y repositorios bibliográficos. Además, conceptualizar cada una de las variables mediante la clasificación de fuentes de consulta por artículos científicos, libros, tesis. Acorde a Alban et al. (2020), al utilizar preguntas a una muestra de personas que pueden proporcionar la información necesaria o al realizar una observación sistemática no participante, la investigación descriptiva permite describir con precisión una situación natural del mundo real.

También se enmarca en una investigación exploratoria, ya que se enfoca en explorar más detalladamente la herramienta del BSC aplicado a la PyMEs en el sector industrial, temática que no ha sido abordada anteriormente para la zona 3 del Ecuador y que se busca responder y corroborar si el BSC incide en la optimización de la gestión contable en las PyMEs

de esta zona. Acorde a Fernández-Sánchez et al. (2020), la investigación exploratoria se puede aplicar a diferentes fenómenos sociales que no han sido previamente investigados y existe un interés por investigar e inspeccionar sus características, factores que los afectan, hechos, entre otros aspectos.

Método de investigación

El método de investigación se enmarca en el inductivo completo dado que las conclusiones obtenidas se extraen netamente de las premisas iniciales. Es decir, que se analiza BSC de una muestra conocida de empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador para poder inferir hacia todas las empresas del sector industrial de dicha zona. Acorde a Galdo (2021), en el método inductivo completo, las conclusiones a las que se llegan no otorgan datos nuevos a parte de los extraídos de las premisas.

Diseño de la investigación

Es no experimental ya que el investigador no manipula ni controla intencionalmente ninguna de las variables de estudio (BSC, gestión contable). En este tipo de investigaciones se encuentran perspectivas transversales o longitudinales, en las que se estudian los efectos de patrones, categorías o la extensión de una o más variables en una población (Burgo et al., 2019). El estudio responde a una perspectiva transversal ya que se lleva a cabo dentro de un periodo determinado (año 2022).

Fuentes y técnicas de recolección de información

Fuentes primarias

La fuente principal de recolección de datos es la información financiera facilitada por las PyMEs del sector industrial de la zona 3 del Ecuador. Entre la información financiera se incluyen a los todos los indicadores financieros que manejan en las empresas.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son los libros digitales, artículos académicos publicados, literatura gris, que se utilicen para sustentar el marco teórico y que contribuyan al diseño del BSC.

Técnica e instrumento de recolección de datos

Encuesta

Se utilizó la encuesta y cuestionario como técnica e instrumento, respectivamente, la cual fue aplicada a los gerentes de las PyMEs del sector industrial se extrae información acerca del manejo que tienen sobre la gestión contable de las empresas. Con la encuesta se ahondó más detalladamente en las percepciones de los gerentes de las PyMEs sobre el manejo contable, indicadores financieros y manejo del BSC. Acorde a Ávila et al. (2020) considera que el método de la encuesta es un enfoque empírico que recopila datos sobre un problema mediante el uso de un instrumento impreso, digital o basado en modelos. Esto permite recoger más rápidamente las opiniones de los entrevistados.

La encuesta está dirigida a 56 gerentes de distintas PyMEs del sector industrial dedicadas a actividades manufactureras, textiles, de maquinaria y agrícolas. La encuesta fue validada por un grupo de cuatro expertos en el ámbito de la gestión contable y análisis del BSC. Los expertos recibieron la carta de solicitud y se les solicitó que validaran el formulario de cuestionario a través del formato del Anexo 1. En el Anexo 2 se presenta las validaciones de los expertos de las preguntas de la encuesta.

La encuesta exige un contenido específico sobre preguntas relacionadas a la gestión contable, indicadores financieros y manejo del BSC. Las encuestas se realizaron vía online a través de la plataforma *Google Forms* con previa socialización de los fines de la investigación con los gerentes de las PyMEs. Se acordó fecha y hora con antelación para llevar a cabo las encuestas. La encuesta estuvo conformada por 15 preguntas adaptando las respuestas a la escala de Likert donde “1” representa totalmente insuficiente, “2” regular, “3” bueno, “4” muy

bueno y “5” excelente. Las encuestas fueron enviadas al correo electrónico corporativo de los gerentes de las empresas y tomo en promedio de 3 a 5 minutos realizarla por gerente.

Método Estadístico

Para comparar variables categóricas dentro de una misma población, los investigadores utilizan una prueba no paramétrica denominada chi cuadrado (χ^2). Esta prueba se puede utilizar para apoyar o agregar al contexto de las frecuencias observadas; Si la distribución de datos sigue una distribución de chi cuadrado (χ^2), se acepta la hipótesis nula.

Acorde a Lastre et al. (2019), el método Chi cuadrado manifiesta la existencia o no de la relación entre variables, pero sin embargo no señala el tipo o grado de relación existente., es decir, no exhibe el porcentaje de influencia de una variable sobre otra. La aplicación de este método estadístico permite analizar la relación entre el BSC y la gestión contable de las PyMEs del sector industrial de la zona 3 del Ecuador a fin de corroborar o rechazar la hipótesis nula planteada.

Programa estadístico

Todos los datos fueron procesados, tabulados e interpretados a través del software IBM SPSS Statistics V21.0. El cálculo del valor de χ^2 se lo realizó a través de tablas cruzadas producto de las respuestas a preguntas atinentes realizadas durante la encuesta, como, por ejemplo: “¿La empresa utiliza el BSC?”, que se consideró como variable independiente y la pregunta “¿Existe un plan de capacitación para el personal del área contable?”, que se consideró como variable dependiente.

A través del modelado de simulación y una mayor integración de herramientas, IBM SPSS Statistics V21.0 ayuda a aumentar la productividad y la toma de decisiones. Con la ayuda de las técnicas de simulación de Monte Carlo, se enfoca en mejorar las habilidades analíticas mediante la construcción de mejores modelos a partir de entradas inciertas. Con la asistencia de una serie de técnicas especializadas, ofrece un rendimiento más rápido con resultados más precisos, así como una mayor productividad y eficiencia. Debido a su

integración con otras herramientas y tecnologías, es sencillo acceder a tipos de datos populares, lenguajes de programación externos y tipos de archivos.

Población y muestra

Población

Pastor (2019) afirma que una población es un conjunto de componentes utilizados en la investigación que tienen características específicas. Por eso, existe una propiedad inductiva (de lo particular a lo general) entre la población y la muestra, donde se anticipa que la parte observada (muestra) representa la realidad de las PyMEs del sector industrial.

La población objetivo, que suele ser muy grande (más de 100), y la población a la que el investigador no puede acceder, son los dos niveles de la población. El segundo nivel es el de población accesible o finita, donde el número de elementos es menor y está condicionado por criterios de selección (Pastor, 2019).

La población se encuentra conformada por todas las PyMEs de los distintos sectores productivos de la zona 3 del Ecuador (**Tabla 1**), las cuales están conformadas por 76 empresas para el sector de agrícola, 271 empresas para el sector del comercio, 285 empresas para el sector de servicios y 56 empresas para el sector industrial. En total la población es de 688 PyMEs.

Muestra

La muestra se calculó a través de la siguiente fórmula con un 95% de nivel de confianza.

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

Donde,

n = tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza (95%=1,96)

e = error de muestreo (0,05)

p = probabilidad de que ocurra el evento esperado (0,5)

q = probabilidad de que no ocurra el evento esperado (1 – p)

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 56}{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) + (56 - 1) * (0,05)^2}$$

$$n = 49 \text{ PyMEs}$$

Al obtener una muestra poblacional de 49 PyMEs, se decidió aplicar un tipo de muestreo no probabilístico con un método a conveniencia, ya que es una técnica de muestreo en que el investigador selecciona la muestra basada en su propio juicio en lugar de hacer una selección al azar o a través de cálculos matemáticos. A diferencia del muestreo probabilístico, en el no probabilístico no todos los sujetos tienen la oportunidad de participar en el estudio. El método de muestreo utilizado fue por conveniencia donde la muestra de la población se selecciona debido a su velocidad, costo-efectividad y la facilidad de disponibilidad por parte del investigador (Hernández, 2021).

Para aplicar este tipo de muestro se consideró varios criterios de inclusión y exclusión que se mencionan a continuación.

Criterios de selección

- PyMEs del sector industrial
- PyMEs con trabajadores de más de 25 personas.
- PyMEs que manejen contabilidad en sus operaciones
- PyMEs con gestión contable en sus procesos y operaciones
- PyMEs que apliquen cuadros de mando integral en su gestión contable
- Gerentes de las PyMEs que de forma voluntaria aceptaron ser encuestados

Una vez aplicados los criterios de selección, y dado que el presente trabajo se enfoca en PyMEs del sector industrial, finalmente se aplicó los instrumentos de evaluación a las 56 PyMEs del sector industrial de la zona 3 del Ecuador (**Tabla 7**).

Tabla 7

PyMEs que conforman la muestra poblacional

N°	Año	Expediente	Nombre
1	2022	46999	FUENTES SAN FELIPE S.A. SANLIC
2	2022	720807	FYM INPLASS CIA.LTDA.
3	2022	176669	CONSTRUCCIONES ULLOA CIA. LTDA.
4	2022	177449	ALIMENTOS SALUDABLES ECUADOR ECUALIMFOOD S.A.
5	2022	96740	COMPAÑIA ALIMENTICIA AGUA SANTA ALIAGUASANTA CIA. LTDA.
6	2022	711900	FABRICACION, COMERCIALIZACION DE POSTES DE HORMIGON ARMADO O&M DISPOSTES CIA.LTDA.
7	2022	143855	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LOS HELADOS DE SALCEDO CORPICECREAM S.A.
8	2022	138203	PULPA MOLDEADA S.A. PULPAMOL
9	2022	52894	CARNIDEM CIA. LTDA.
10	2022	702941	ANDES KINKUNA S.A.
11	2022	13178	LA FINCA CIA. LTDA.
12	2022	61019	STEELESTRUCTURAS CIA. LTDA.
13	2022	170344	COMPAÑIA PROCESADORA DE ALIMENTOS BALANCEADOS BENITES PROBALBEN CIA. LTDA.
14	2022	714675	LADY SPORT LADYSPORTS S.A.
15	2022	2403	CALZACUBA CIA. LTDA.
16	2022	700883	PROCESADORA DE NEUMÁTICOS COTOPAXI PRONEUMACOSA S.A.
17	2022	60504	ECUHOUSE S.A.
18	2022	705135	INDUSTRIA PLASTICA ITALO ECUATORIANA INDUPIE S.A.
19	2022	17434	MOLINOS OROBLANCO CIA. LTDA.
20	2022	102482	ABELLITO S.A.
21	2022	711648	COMPANY BY SHIGRA SHIGRACOM CIA.LTDA.
22	2022	734601	POLAR BEAR PBEC CIA.LTDA.
23	2022	138689	DLIP INDUSTRIAL DLIPINDUSTRIAL S.A.
24	2022	177122	HALLEYCORPORACION C.L.
25	2022	96557	MILBOOTS CIA. LTDA.
26	2022	36067	NUTRICION, SALES Y MINERALES NUTRISALMINSA S.A.
27	2022	36021	PLANTA HORTIFRUTICOLA AMBATO COMPANIA ANONIMA PLANHOFA C.A.
28	2022	724027	ADOBLOCK ECUADOR S.A.
29	2022	96891	DEPO CIA.LTDA.
30	2022	709516	FRUSEMAVAL CIA.LTDA.
31	2022	37481	COMPAÑIA DE FABRICACION DE CALZADO LUIGI VALDINI SANTLUIGI CIA. LTDA.
32	2022	704422	INDUSTRIA DEPORTIVA BOMANSPORT CIA.LTDA.
33	2022	734149	JEANUP S.A.S.
34	2022	96954	EMPRESA PRODUCTORA DE HORMIGONES ECOHORMIGONES CIA. LTDA.
35	2022	700507	INDUSTRIA ALIMENTICIA PROCREAVIC CIA.LTDA.
36	2022	329062	BALANCEADOS ISABELA S.A.S.
37	2022	706704	MARELI CORPORACION TEXMARELI CIA.LTDA.
38	2022	715167	CARVIFACTORY PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA CIA.LTDA.
39	2022	149766	IPC DUBLAUTO ECUADOR CIA. LTDA.
40	2022	45097	FABRICA DE VESTIDOS Y TEXTILES DEL TUNGURAHUA VESTETEXSA CA
41	2022	144876	EDIFIKASOLUCION CIA. LTDA.
42	2022	738704	INDUSTRIAS DEL CUERO ALDAS CURTIALDAS CIA.LTDA.
43	2022	144257	MARQUILLAS & ACCESORIOS MARQUIACCES S.A.
44	2022	332114	MIGUELRGARCIA S.A.S.
45	2022	335235	NEOMODA S.A.S.
46	2022	705073	PRODUCTORA DE ZAPATOS QUIGU CIA.LTDA.
47	2022	96750	VIERA SANCHEZ CIA. LTDA.
48	2022	37613	INDUSTRIAS Y TEXTILES PEQUEÑIN CIA. LTDA.
49	2022	714709	ARFATEXCIA C.L.
50	2022	740328	ACOSTAHORMIGONES S.A.S.
51	2022	37038	FABRICA DE EMBUTIDOS JORGE JARA VALLEJO LA IBERICA C.L.
52	2022	316932	SIMAA CIA.LTDA.
53	2022	734311	ERGOFORMA S.A.S.
54	2022	141020	HARNISTH ANDINO CIA. LTDA.
55	2022	175711	GIUFERVY CIA. LTDA.
56	2022	37504	WILISELZU CIA. LTDA.

Nota. Se enumeran todas las PyMEs que conforman la muestra. Tomado de (Superintendencia de Compañías, 2022).

Capítulo IV

Resultados de la investigación

Análisis y resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la Superintendencia de Compañías donde se verifica la cantidad de PyMEs Industriales, por provincias de la zona 3 del Ecuador.

Tabla 8

Distribución de las respuestas de PyMEs por provincia

Provincia	Frecuencia	Porcentaje
Cotopaxi	23	41%
Tungurahua	27	48%
Chimborazo	4	7%
Pastaza	2	4%
Total	56	100%

Nota. Datos extraídos de la Superintendencia de Compañías (2022).

Pregunta 1. ¿Conoce usted sobre el Cuadro de Mando Integral (BSC)?

Tabla 9

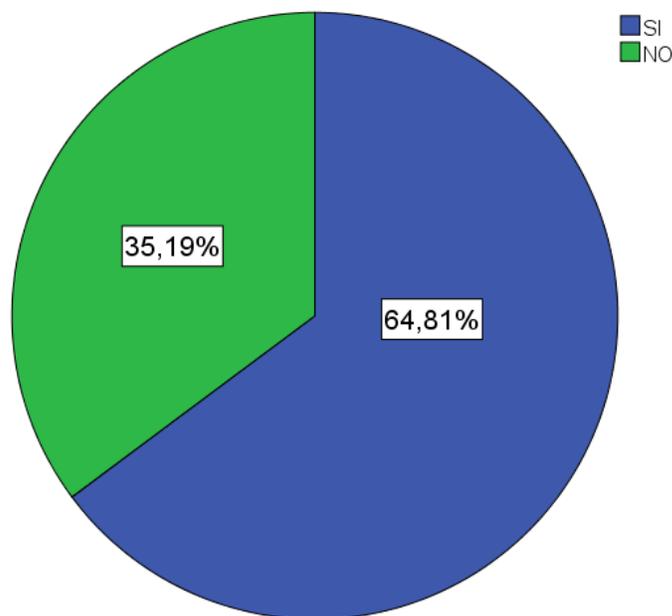
Conoce usted sobre el Cuadro de Mando Integral (BSC)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	35	64,8	64,8	64,8
NO	19	35,2	35,2	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Figura 7

Conoce usted sobre el Cuadro de Mando Integral (BSC)



Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Análisis de interpretación

Los resultados indican que del 100%, el 64,8 % indican que, si conocen sobre el BSC, mientras que el 35,19% manifestaron que no. Es decir que más de la mitad de encuestados efectivamente conocen acerca del BSC y de la importancia que éste tiene como espejo para que los gerentes de las PyMEs puedan medir si se está cumpliendo con lo establecido en la visión y misión de las empresas.

Pregunta 2. ¿La empresa utiliza el Cuadro de Mando Integral (BSC)?

Tabla 10

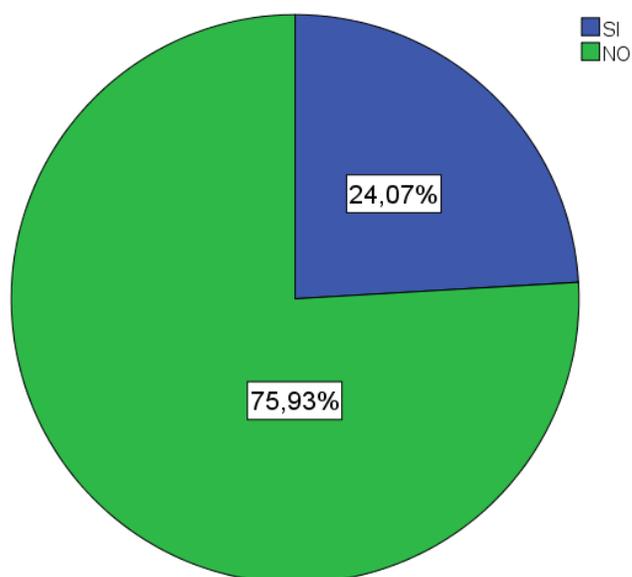
Utiliza el Cuadro de Mando Integral (BSC)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	13	24,1	24,1	24,1
NO	41	75,9	75,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Figura 8

Utiliza el Cuadro de Mando Integral (BSC)



Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Análisis de interpretación

Los resultados indican que del 100%, el 75,93% indican que no utilizan el BSC, mientras que el 24,07% manifestaron que sí. Por lo tanto, la mayor parte de encuestados no utilizan el BSC actualmente sus procesos y actividades contables. Esto representa una desventaja en las empresas ya que no hay un involucramiento y compromiso por el equipo directivo y puede suponer un fallo en la elección de KPIs que afecta el sentido final del BSC.

Pregunta 3. ¿En qué nivel aplica el Cuadro de Mando Integral (BSC) en la gestión contable?

Tabla 11

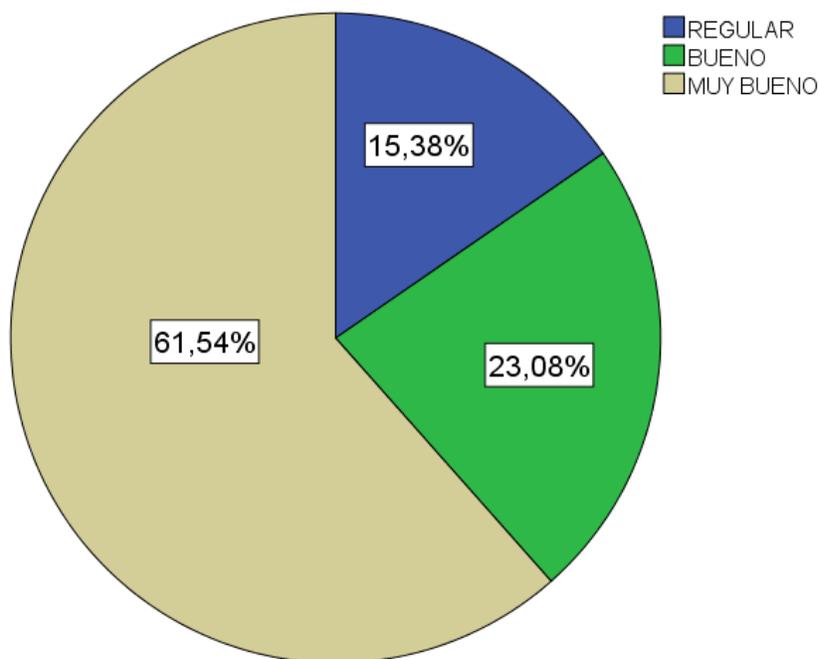
Nivel de aplicación del (BSC) en la gestión contable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	2	15,4	15,4	15,4
Bueno	3	23,1	23,1	38,5
Muy bueno	8	61,5	61,5	100,0
Total	13	100,0	100,0	

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Figura 9

Nivel aplica el (BSC) en la gestión contable



Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Análisis de interpretación

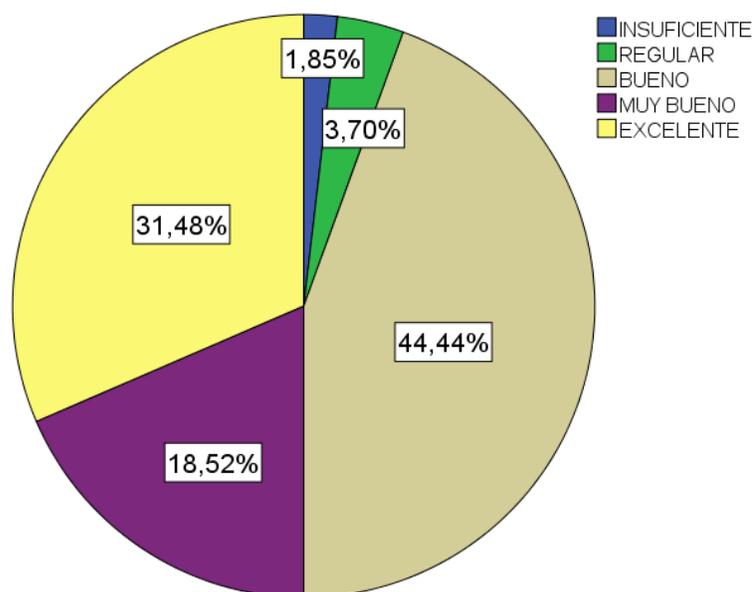
Los resultados indican que del 100%, el 61,54% aplican en un nivel muy bueno el BSC, mientras que el 23,08% lo realizan en un nivel bueno. El 15,38% manifestaron que lo llevan a cabo en un nivel regular. Cuando se habla de nivel muy bueno, bueno y regular, se hace referencia al grado de cumplimiento que alcanza con relación a su misión/visión y aprendizaje/conocimiento.

Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia la empresa cumple con los objetivos empresariales?

Tabla 12*Objetivos empresariales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insuficiente	1	1,9	1,9	1,9
Regular	2	3,7	3,7	5,6
Bueno	24	44,4	44,4	50,0
Muy bueno	10	18,5	18,5	68,5
Excelente	17	31,5	31,5	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Figura 10*Objetivos empresariales*

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Análisis de interpretación

Los resultados indican que del 100%, el 44,44% consideran una frecuencia de cumplimiento buena para los objetivos, mientras que el 31,48% manifiestan que es excelente. El 18,52% indicaron que es muy bueno, el 3,70% que solo es regular y el 1,85% que es insuficiente. Es decir, que en términos de metas y objetivos planteados son cumplidos con una buena frecuencia por la mayoría de PyMEs.

Pregunta 5. ¿La empresa conserva clientes a largo plazo mediante el cumplimiento de sus necesidades y requerimientos?

Tabla 13

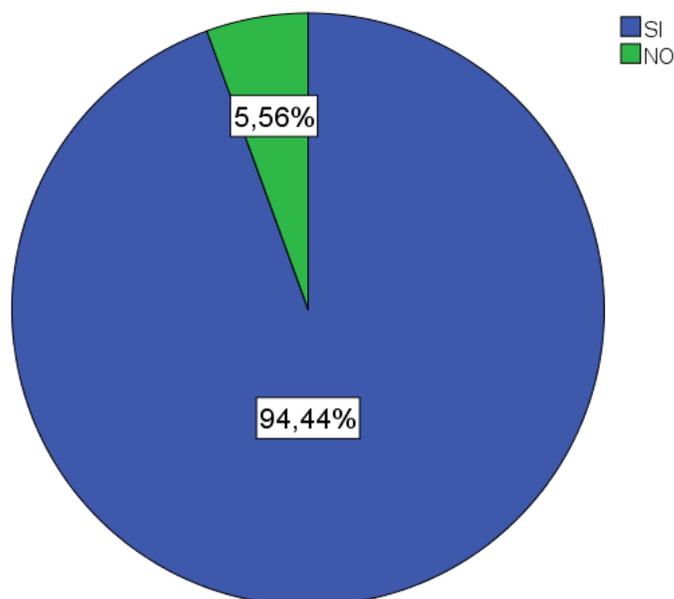
Conservación clientes a largo plazo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	51	94,4	94,4	94,4
NO	3	5,6	5,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Figura 11

Conservación de clientes a largo



Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Análisis de interpretación

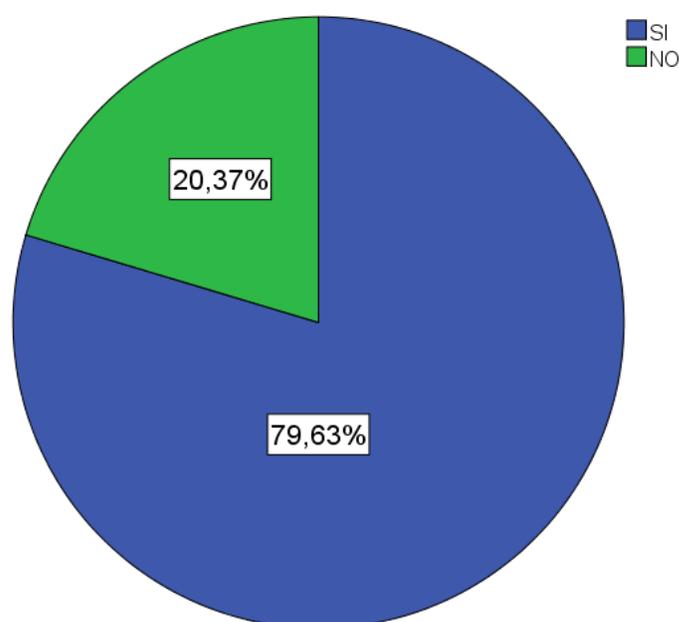
Los resultados indican que del 100%, el 94,44% consideraron que, si conservan clientes a largo plazo mediante el cumplimiento de sus necesidades y requerimientos., mientras que el 5,56% restante dictan que no.

Pregunta 6. ¿Cumple con los procesos internos requeridos en cada área?

Tabla 14*Procesos internos requeridos en cada área*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	43	79,6	79,6	79,6
NO	11	20,4	20,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Figura 12*Procesos internos requeridos en cada área*

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Análisis de interpretación

Los resultados indican que del 100%, el 79,63% consideraron que, si cumplen con los procesos requeridos en cada área, mientras que el 20,37% restante dictan que no. Por ello, la mayoría de las PyMEs están conscientes de la importancia que tiene el cumplimiento de

procesos internos, ya que, con ello, se pueden alcanzar las metas y objetivos empresariales, haciendo más productivas las empresas.

Pregunta 7. ¿La empresa trabaja continuamente con sistemas de información contable para la toma de decisiones?

Tabla 15

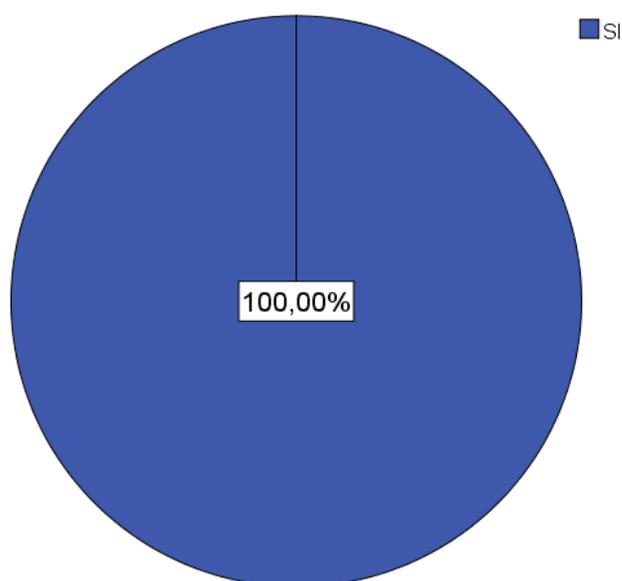
Sistemas de información contable para la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	54	100,0	100,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	100,0

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Figura 13

Sistemas de información contable para la toma de decisiones



Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Análisis de interpretación

Los resultados indican que del 100% consideraron que la empresa si trabaja con sistemas de información contable. Por ello, se interpreta que la totalidad de los encuestados afirmaron estar conscientes de la importancia que tienen los sistemas de información contable, ya que con ello se pueden predecir flujos de dinero y brindar información más precisa en relación con temas de inversión y créditos para una mejor toma de decisiones.

Pregunta 8. ¿Existe un plan de capacitación para el personal del área contable?

Tabla 16

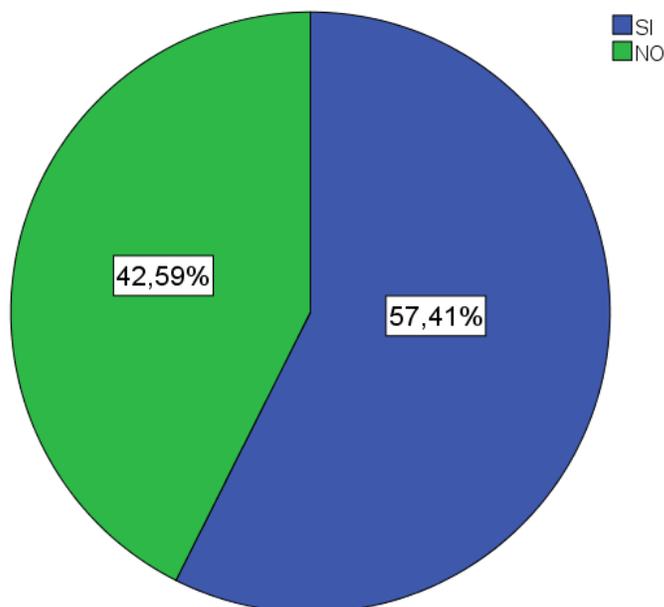
Plan de capacitación para el personal del área contable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	31	57,4	57,4	57,4
NO	23	42,6	42,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Figura 14

Plan de capacitación para el personal del área contable



Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Análisis de interpretación

Los resultados indican que del 100%, el 57,41% manifestaron que, si existe un plan de capacitación en el área contable, mientras que el 42,59% indicaron que no. Es por ello, que en la mayoría de PyMEs conocen y toman en cuenta la importancia de capacitar continuamente a sus empleados ya que, a través de ello, se favorece al logro de metas y fortalece temas de contabilidad, así como el control interno en cada una de las áreas especialmente en la contable.

Pregunta 9. ¿La implementación de controles internos y auditorías regulares son eficaces para mejorar la confiabilidad de los datos contables de su empresa?

Tabla 17

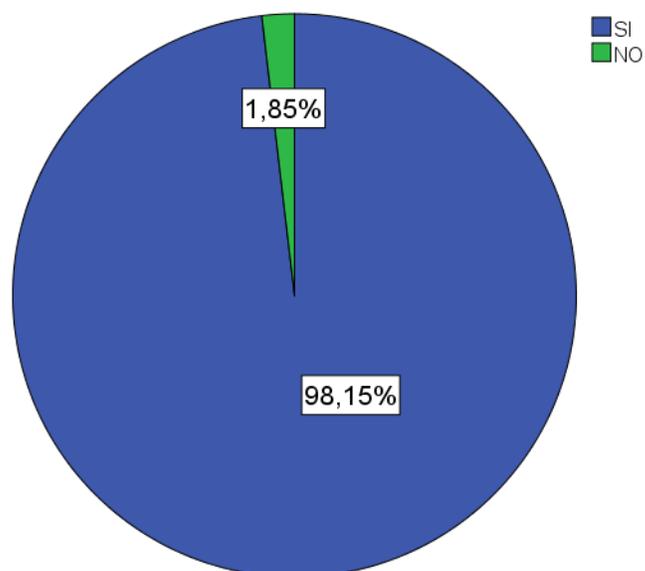
La implementación de controles internos y auditorías regulares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	53	98,1	98,1	98,1
NO	1	1,9	1,9	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Figura 15

La implementación de controles internos y auditorías regulares



Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Análisis de interpretación

Los resultados indican que del 100%, el 98,15% consideran que la implementación de controles internos y auditorías son eficaces y confiables para la empresa, mientras que el 1,85% dictan que no. Una adecuada auditoría permite evaluar adecuadamente el control interno y garantizar que estén cumpliendo los procedimientos establecidos en las PyMEs.

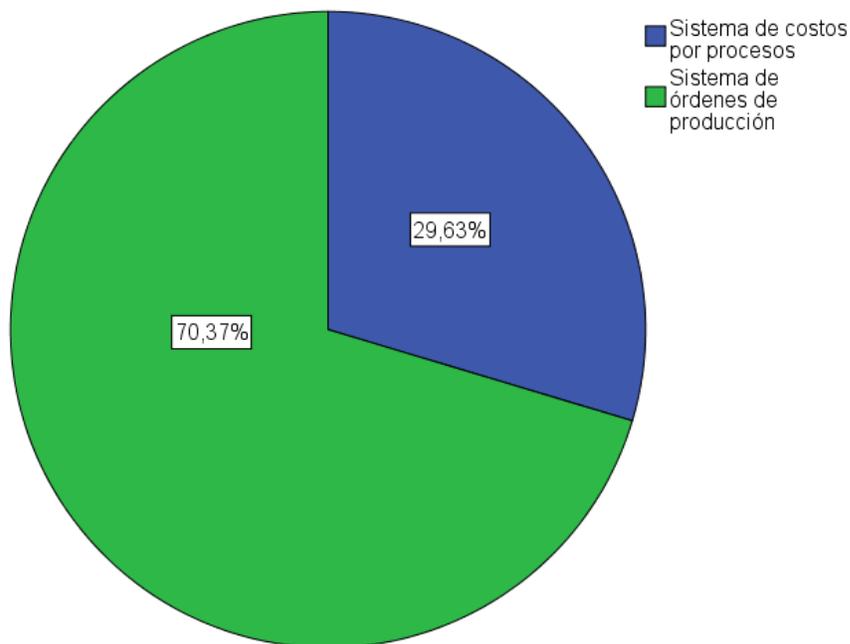
Pregunta 10. ¿Qué sistema de costo utiliza la empresa?

Tabla 18

Sistema de costo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sistema de costos por procesos	16	29,6	29,6	29,6
Sistema de órdenes de producción	38	70,4	70,4	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Figura 16*Sistema de costo*

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Análisis de interpretación

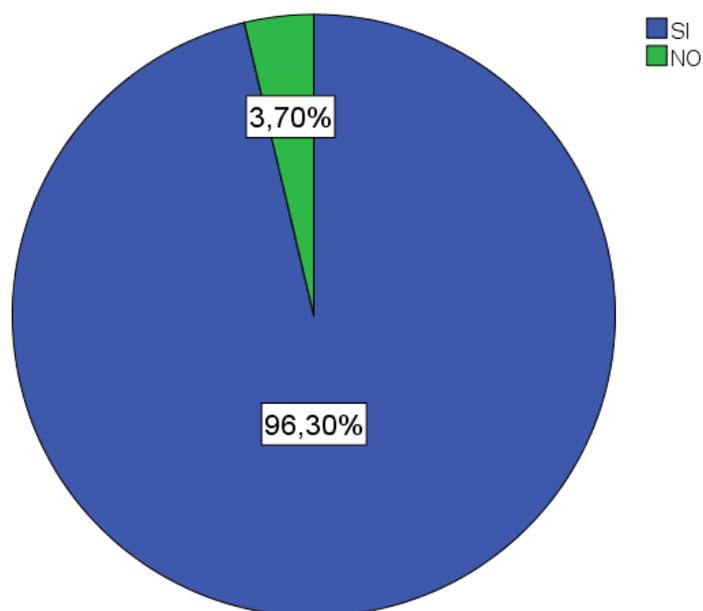
Los resultados indican que del 100%, el 70,37% utilizan el sistema de órdenes de producción, mientras que el 29,63% utilizan el sistema de costo por procesos. Los dos sistemas tienen sus ventajas y desventajas, sin embargo, el sistema de órdenes de producción permite a las PyMEs gestionar más adecuadamente y llevar un control más preciso de las materias primas o materiales que se utilicen en las unidades de producción.

Pregunta 11. ¿La empresa cumple con todas las normas internacionales (NIIF) relacionadas a su sector de actividad?

Tabla 19*Cumple con todas las normas internacionales (NIIF)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	52	96,3	96,3	96,3
NO	2	3,7	3,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Figura 17*Cumple con todas las normas internacionales (NIIF)*

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Análisis de interpretación

Los resultados indican que del 100%, el 96,30% indicaron que la empresa si cumplen con las normas internacionales (NIIF), mientras que el 3,70% dijeron que no. Por lo que, se

interpreta que la mayoría de encuestados afirmaron que en la empresa si se cumplen todas las NIIF relacionadas a su sector privado.

Pregunta 12. ¿La empresa cumple con los plazos establecidos para la presentación de sus informes financieros?

Tabla 20

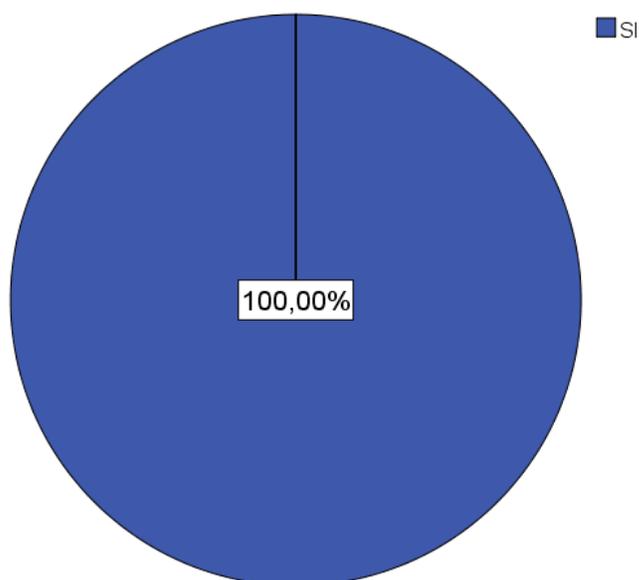
Plazos establecidos para la presentación de sus informes financieros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	54	100,0	100,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Figura 18

Plazos establecidos



Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Análisis de interpretación

Los resultados indican que del 100% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que la empresa si cumple con los plazos establecidos para la presentación de sus informes financieros. Todas las PyMEs están conscientes de la importancia de presentar los informes financieros a tiempo ya que su presentación tardía podría repercutir en sanciones o multas otorgadas por la Superintendencia de Compañías.

Pregunta. 13 ¿La información contable es considerada como un factor clave para la toma de decisiones estratégicas en la empresa?

Tabla 21

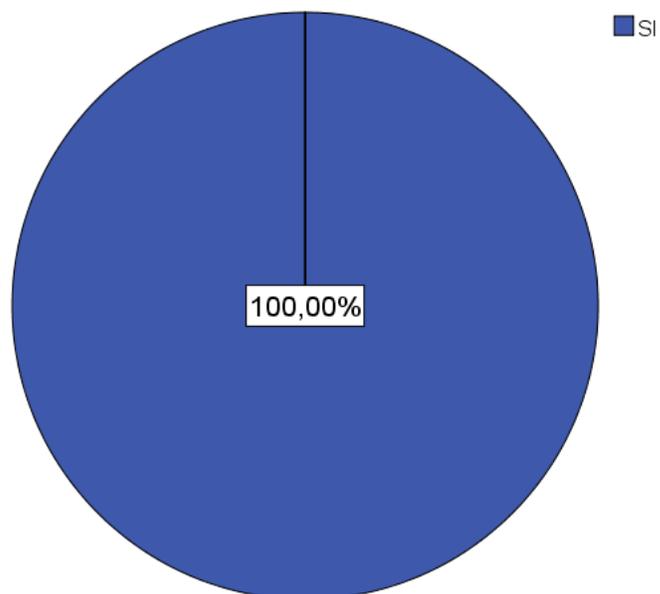
La información contable es considerada como un factor clave

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	54	100,0	100,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Figura 19

La información contable es considerada como un factor clave



Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Análisis de interpretación

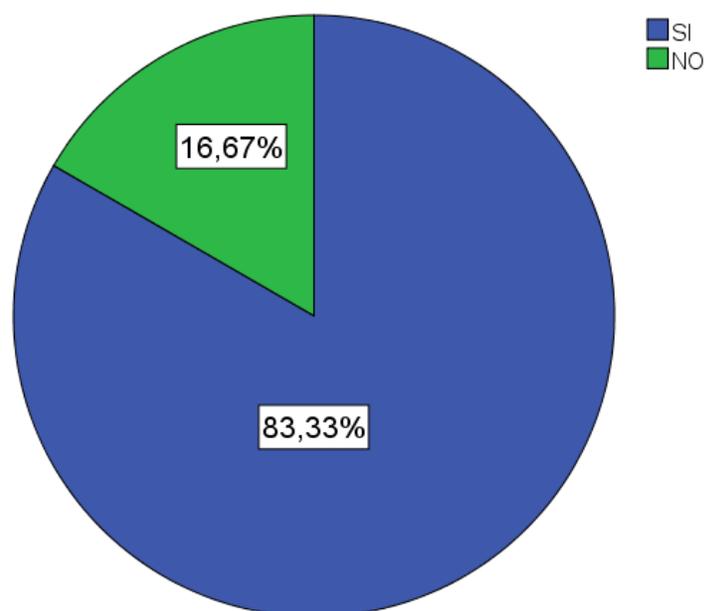
Los resultados indican que del 100% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que la información contable si es un factor clave dentro de la empresa, y favorece la toma de decisiones estratégicos.

Pregunta 14. ¿Le gustaría implementar la herramienta del Cuadro de Mando Integral (BSC) para mejorar la gestión contable de su empresa, proporcionada por el equipo de investigación?

Tabla 22*Le gustaría implementar la herramienta (BSC)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	45	83,3	83,3	83,3
NO	9	16,7	16,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Figura 20*Le gustaría implementar la herramienta (BSC)*

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador

Análisis de interpretación

Los resultados indican que del 100%, el 83,33% que, si les gustaría implementar el BSC, mientras que el 16,67% indicaron que no. El cual, se interpreta que más de la mitad de encuestados están de acuerdo en que se implemente la herramienta del BSC para mejorar la gestión contable de la empresa.

Pregunta 15. ¿Desearía usted una presentación del Cuadro de Mando Integral (BSC) para la aplicación en la gestión contable con el fin de optimizar las utilidades de la empresa?

Tabla 23

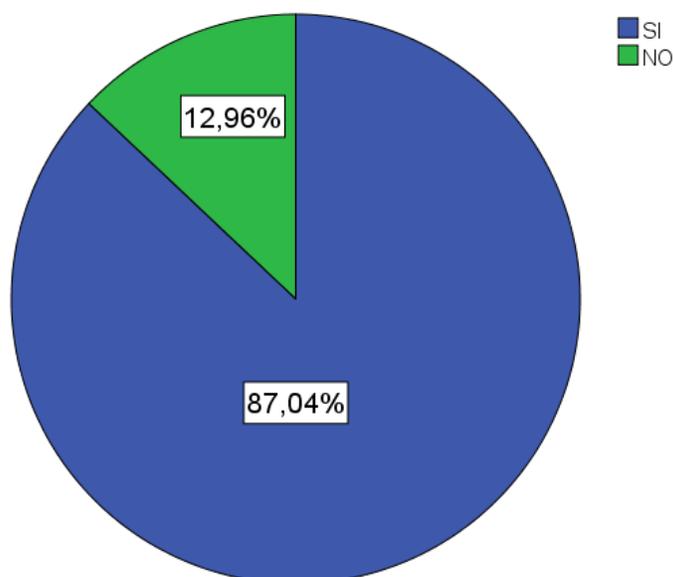
Desearía usted una presentación del (BSC)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	47	87,0	87,0	87,0
NO	7	13,0	13,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Figura 21

Desearía usted una presentación del (BSC)



Nota. Encuesta aplicada a las empresas del sector industrial de la zona 3 del Ecuador.

Análisis de interpretación

Los resultados indican que del 100%, el 87,04% indicaron que, si desearon una presentación del BSC, mientras que el 12,96% manifestaron que no. Por lo que, se interpreta que más de la mitad de encuestados están de acuerdo con que se realice una presentación del BSC para la aplicación en la gestión contable con el fin de optimizar las utilidades de la empresa.

Comprobación de Hipótesis

La comprobación de hipótesis se realizó en el software IBM SPSS Statistics V.21 en el cual se calculó el valor de Chi cuadrado en base a una **Tabla** cruzada utilizando la pregunta dos de la encuesta “¿La empresa utiliza el Cuadro de Mando Integral (BSC)?” (considerada como variable independiente) y la pregunta ocho “¿Existe un plan de capacitación para el personal del área contable?”, (considerada variable dependiente).

Tabla 23

Comprobación de hipótesis

		2. ¿La empresa utiliza el BSC?		Total	
		NO	SI		
8. ¿Existe un plan de capacitación para el personal del área contable?	SI esperada	Recuento	13	0	13
		Frecuencia	7,5	5,5	13,0
		% del total	24,1%	0,0%	24,1%
		Recuento	18	23	41
Total	SI esperada	Frecuencia	23,5	17,5	41,0
		% del total	33,3%	42,6%	75,9%
		Recuento	31	23	54
		Frecuencia	31,0	23,0	54,0
	esperada	% del total	57,4%	42,6%	100,0%

Nota. Datos recogidos de la encuesta.**Análisis e interpretación**

En la **Tabla** cruzada se puede visualizar que la mayoría de los encuestados señalaron que si se utiliza el BSC dentro de las empresas y que también existen planes de capacitación especialmente para el personal del área contable. Esto podría indicar que el BSC incide en la gestión contable de las PyMEs de la zona industrial de la zona 3 del Ecuador. Esto se corrobora a continuación mediante la prueba de Chi cuadrado.

Tabla 24*Prueba chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig.asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson ^a	12,703	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	10,513	1	,001		
Razón de verosimilitudes	17,444	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	12,468	1	,000		
N de casos válidos	54				

Nota: Valor de Chi cuadrado (X^2_c) = 12,703, Grados de libertad = 1, Nivel de confianza = 95%, Nivel de significancia = 5%.

El valor de significancia (Sig) Chi-cuadrado de Pearson es menos a 0,05 con un número de casos válidos de 54, por lo que efectivamente, se corrobora que el BSC incide en la optimización de la gestión contable de las PyMEs. Para obtener la distribución del Chi cuadrado (Figura 22) se comparó el valor teórico de la **Tabla 25** (3,8415) con el valor obtenido en la prueba de la **Tabla 24** (12,703).

Tabla 25

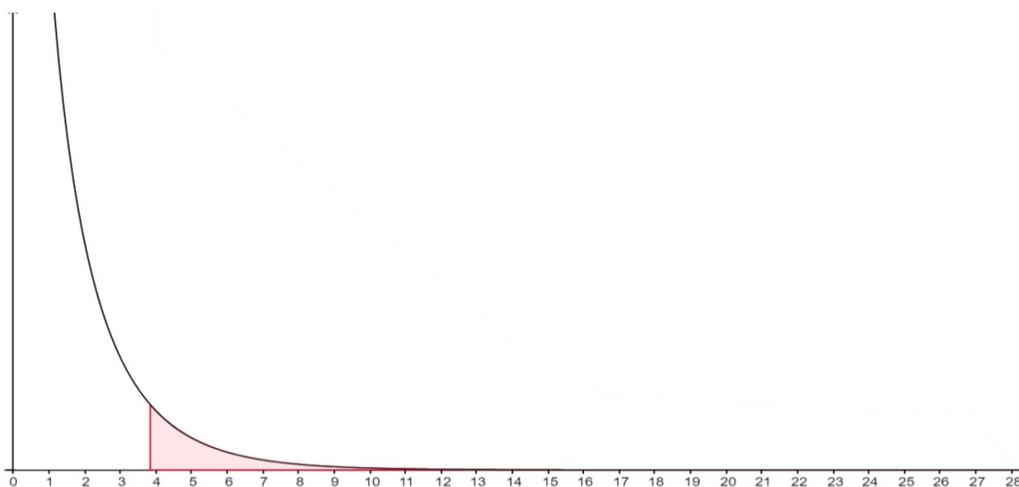
Distribución de Chi-cuadrado

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
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389

Nota. Grado uno de libertad y un nivel de significancia del 5%, el valor encontrado en la **Tabla** de distribución de Chi cuadrado de Pearson es de 3,8415.

Figura 22

Distribución de Chi cuadrado



Nota. Distribución obtenida de la comparación del valor teórico y obtenido de la prueba Chi cuadrado.

Regla de decisión

H0: Si $(x_{c2} \leq x)$

H1: Si $(x_{c2} \geq x)$

Entonces: $12,703 \geq 3,8415$ Se rechaza H_0

Decisión Estadística

Comparando el valor teórico (3,8415) con el valor real calculado (12,703) y tomando en cuenta la regla de decisión H_0 : Si $(x_{c2} \leq x)$, se determina que $12,703 \geq 3,8415$ y, por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa (H1), afirmando que el BSC incide en la optimización de la gestión contable en las PyMEs de la zona industrial de la zona 3 del Ecuador.

Capítulo V

Propuesta

Título

Diseño de Cuadro de Mando Integral para las PyMEs del sector industrial: caso práctico empresa industrial Molinos Santa Rosa, Ambato, Ecuador.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral en la gestión contable para las PyMEs Industriales

Objetivo Específicos

- Describir los pasos necesarios para llevar a cabo la construcción del BSC para las PyMEs industriales
- Realizar un breve análisis de Cuadro de Mando Integral BSC propuesto

Antecedentes

La propuesta del diseño del BSC se desarrolla a partir de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a las 54 PyMEs y también acogiéndose a los procedimientos planteados en el estudio de Quirola (2021) que son: la definición de la misión y la visión, establecimiento de metas u objetivos, construcción del BSC, diseño de métricas, definición de las actividades y asignación de recursos. Específicamente la empresa industrial Molinos Santa Rosa ya ha venido manejando un BSC desde el año 2007, sin embargo, el actual manejo del BSC lo ocupan en otras áreas, como el área de producción, sin embargo, en el área contable presenta deficiencias, como la falta de una misión y visión, así como establecimiento de metas claras y diseño de métricas que permitan a la empresa tener un mejor manejo contable en beneficio de los objetivos empresariales.

Justificación

A través de las encuestas aplicadas se encontró que la mayoría de PyMEs conocen acerca del BSC, pero la mayor parte de éstas no lo utilizan o lo ponen en práctica adecuadamente. Además, menos de la mitad de las empresas consideran que el BSC es adecuado en la gestión contable, por ello, es necesario diseñar y posteriormente implementar el BSC en una PyMEs en particular. Complementariamente se justifica, dado que casi la totalidad de las empresas encuestadas consideran que si trabajan continuamente con sistemas de información contable para la toma de decisiones existiendo planes de capacitación para el personal de área contable.

Además, las empresas si mejoran con la implementación de controles internos y auditorias regulares dentro de la misma. Finalmente, se justifica realizar esta propuesta ya que la mayoría de encuestados están de acuerdo en que se implemente la herramienta del BSC para mejorar la gestión contable de cada una de las empresas. En base a este diagnóstico se propone el diseño de BSC en la gestión contable de las PyMEs industriales

La presente propuesta además está orientada como una respuesta a la problemática inicial de esta investigación cuyo fin fue responder a la siguiente interrogante ¿Cómo incide el Cuadro de Mando Integral (BSC) en la optimización de la gestión contable en las PyMEs del sector industrial de la zona 3 del Ecuador?

La propuesta se encuentra estructurada de tal forma que hace énfasis en los distintos procedimientos de acuerdo con la misión y la visión de las PyMEs a nivel general, establecimiento de metas u objetivos, construcción del, diseño BSC de métricas, definición de las actividades y asignación de recursos.

Esta propuesta contribuye al campo de las Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio debido a que ofrecen recursos y herramientas para comprender mejor las relaciones de producción e intercambio, los procedimientos de toma de decisiones y cómo cambian las situaciones sociales.

Desarrollo de la propuesta (Pasos)

Misión y visión en base a las PyMEs

Misión: La meta o idea que beneficia a la sociedad sirve de base para el plan de negocios y las estrategias operativas. La organización, su función y sus objetivos suelen describirse en términos generales. busca el compromiso con la excelencia en el desempeño, la innovación, el crecimiento sostenible y la responsabilidad social y ambiental.

Visión: Convertirse en la mejores y más grandes empresas detallistas a nivel nacional ofreciendo a tiempo los mejores productos y brindando un servicio de excelencia.

Establecimiento de metas u objetivos

Las metas y objetivos son fundamentales en la construcción del BSC para una PyMEs por lo que en la tabla 26 se visualiza bajo diferentes perspectivas los objetivos a lograr a través del diseño del BSC.

Tabla 26

Establecimientos de metas

Perspectiva	Metas/Objetivos
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la rentabilidad - Mejorar utilización de activos.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Retener clientes a largo plazo. - Aumentar la satisfacción de los clientes
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la eficiencia en procesos de producción - Mejorar tiempos de entrega - Controlar calidad de operaciones - Invertir en capacitación del personal.
Aprendizaje y Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar prácticas compartidas - Motivar al personal hacia los objetivos empresariales

Nota. Establecimiento de metas

Diseño del BSC

Tabla 27

Propuesta de diseño de BSC por cada perspectiva

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	INDICADORES	FÓRMULA	Año 2022		Año 2023		UNIDAD DE MEDIDA	Niveles			Frecuencia
				LÍNEA BASE	METAS	RESULTADO	Deficiente		Tolerante	Óptima		
Aprendizaje y Crecimiento	Invertir en capacitación del personal	Capacitación	$\frac{(\# \text{ Colaboradores capacitados})}{(\text{Total colaboradores})} * 100$	66,67	80	Aumentar el porcentaje de horas de capacitación por empleado en áreas de requerimiento en un 80%	75,56	%	<= 67%	>68% - < 79%	80%	Anual
	Dinamizar el trabajo en equipo	Porcentaje de trabajo en equipo	$\frac{(\# \text{ Actividades realizadas en equipo})}{(\text{Total de actividades})} * 100$	60,00	75	Incentivar al trabajo en equipo en un 75%	70,00	%	<= 65%	>66% - < 74%	75%	Anual
	Motivar al personal y encaminarlo hacia la consecución de objetivos	Motivación	$\frac{(\# \text{ Charlas realizadas})}{(\# \text{ Charlas planificadas})} * 100$	0,31	2	Elevar el porcentaje de motivación en un 2% en relación al año anterior	1,44	%	< 0,75%	>0,76% - < 1,50%	1,51%-2%	Anual

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	FÓRMULA	Año 2022		Año 2023		UNIDAD DE MEDIDA	Niveles			Frecuencia
				LÍNEA BASE	METAS	RESULTADO	Deficiente		Tolerante	Óptimo		
Procesos Internos	Mejorar la eficiencia en el proceso de producción	Tiempo promedio de producción por unidad	$\frac{(\text{Tiempo total empleado en producción})}{(\text{Cantidad de unidades producidas})} * 100$	5	8	Aumentar un 8 % del tiempo que se emplea para la producción	7,00	%	<= 3%	>4% - < 6%	>7% - < 8%	Anual
	Mejoramiento de tiempos de entrega	Tiempo de entrega	$\frac{(\# \text{ Pedidos entregados})}{(\text{Total de pedidos})} * 100$	99,51	100	Mantener el 100 % en tiempos de entrega	99,84	%	<= 70%	>71% - < 89%	90% - < 100%	Anual
	Controlar y mejorar la planificación y calidad de las operaciones contables	Procesos para la administración de inventarios	$\frac{(\# \text{ Productos defectuosos})}{(\text{Producción total})} * 100$	2,00	0	Reducir el 2% productos defectuosos	0,67	%	>= 2%	>1,99% - < 1,1%	0%	Anual

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	FÓRMULA	Año 2022		Año 2023		UNIDAD DE MEDIDA	Niveles			Frecuencia
				LÍNEA BASE	METAS	RESULTADO	Deficiente		Tolerante	Óptimo		
Clientes	Aumento en la Satisfacción de Clientes	Índice de satisfacción del cliente	$\frac{(\text{Total de clientes satisfechos})}{(\text{Total de clientes encuestados})} * 100$	90	100	Elevar el nivel de satisfacción del cliente a un 100% en el próximo año	96,67	%	<= 70%	>71% - < 99%	100%	ANUAL
	Conservar clientes a largo plazo mediante el cumplimiento de sus necesidades y requerimientos	Tasa de Retención de Clientes a Largo Plazo	$\frac{(\text{Clientes al final del período} - \text{Clientes al comienzo del período})}{(\text{Nuevos clientes adquiridos durante el período})} * 100$	98,75	100	Mantener Tasa de Retención de Clientes a Largo Plazo del 100% en el próximo año fiscal.	99,58	%	<= 70%	>71% - < 99,99%	100%	ANUAL

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	INDICADORES	FÓRMULA	Año 2022		Año 2023		UNIDAD DE MEDIDA	Niveles			Frecuencia
				LÍNEA BASE	METAS	RESULTADO	Deficiente		Tolerante	Óptimo		
Financiera	Incrementar la Rentabilidad	ROE (Rentabilidad financiera)	$\frac{(Utilidad\ Neta)}{(Patrimonio)} * 100$	28,77	15	Lograr incrementar la rentabilidad a un 15%	38,77	%	<= 9%	>10% - < 14%	>= 15 %	Anual
	Mejorar la utilización de los Activos	Porcentaje de la utilización de activos	$\frac{(Capacidad\ utilizada)}{(Capacidad\ instalada)} * 100$	50,00	80,00	Aumentar un 60% de utilización de activos	70,00	%	<= 45%	>46% - < 75 %	>76% - < 80%	Anual

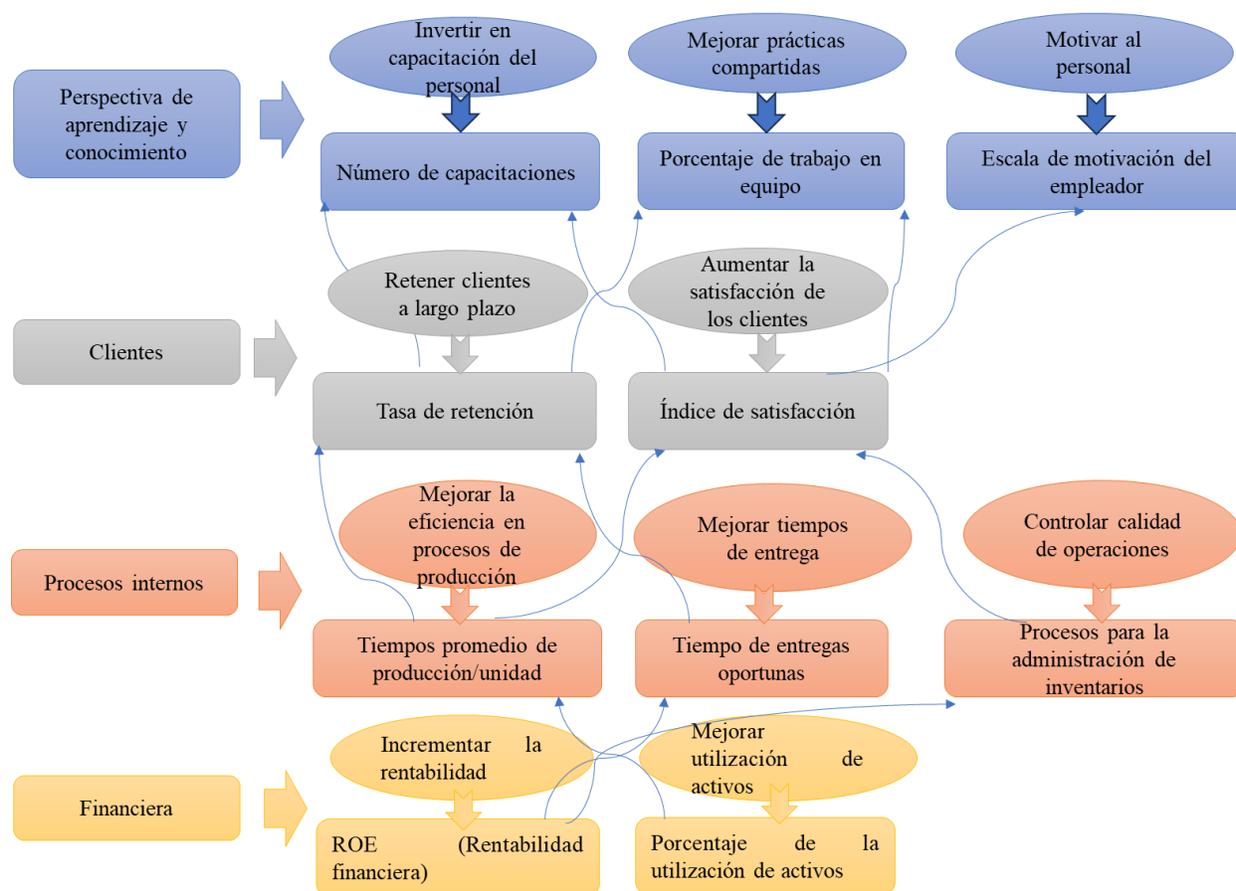
Nota. Se describen las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral

La **Tabla 27** muestra el diseño del BSC desde cada una de las perspectivas en la cual se detallan los objetivos estratégicos, indicadores, fórmulas para obtener dichos indicadores y las metas trazadas para cumplir en cada indicador. Se han propuesto líneas base cuantitativas como un requisito mínimo para que la meta sea alcanzada, y rangos de valores que representan si la meta fue alcanzada (óptimo) o no (deficiente) y en base a ello, se busca alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos propuestos.

Mapa estratégico

Figura 23

Mapa estratégico del BSC



Nota. Se describe el mapa estratégico del BSC.

Las flechas que se conectan entre los objetivos e indicadores representan el análisis de causa y efecto, que forma la base para construir el lienzo de estrategia empresarial y que brinda información pertinente sobre el origen de los problemas en la empresa. Para el presente caso de estudio, los problemas surgen desde el aspecto financiero en la necesidad de mejorar los indicadores de rentabilidad financiera y el porcentaje de la utilización de activos. Mejorando esto, se puede mejorar a su vez los procesos internos, en tiempos de entregas oportunas. Con lo anterior se podrá mejorar la atención al cliente y por ende su satisfacción, para finalmente tener un personal capacitado y motivado cumpliendo los trabajos a tiempo y reteniendo los clientes a largo plazo.

Diseño de métricas

La matriz demuestra cómo se desarrollan y también muestra cuán útiles son las métricas o indicadores como parámetro para medir el desempeño de las actividades propuestas.

Tabla 28

BSC para su aplicación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	1 1	1 2	13
Visión	Perspectiva Aprendizaje y crecimiento Procesos internos	Objetivos	Indicador	Tiempo	Fórmula	Unidad	Meta	Responsable	O	T	D	Acción
Misión	Clientes Financiero											

Nota. O: Óptimo; T: Tolerante; D: Deficiente.

La matriz posee las siguientes características:

- La presencia de la visión y misión se indica en la primera columna para coordinar toda la

implementación.

- Para cada punto de vista se sugiere un objetivo que cumpla con las necesidades de la empresa.
- Establecer los objetivos es crucial para poder ejecutarlos fácilmente.
- Por lo tanto, cada perspectiva tiene un factor clave de éxito, que son los componentes que permiten alcanzar las metas propuestas.
- El indicador se crea a partir de la información recopilada y suministrada por la dirección empresarial.
- La frecuencia de recolección de datos dependerá del tiempo de medición.
- La expresión del cálculo del indicador viene dada por la fórmula.
- La unidad de los indicadores se expresa en porcentaje.
- Según los objetivos, la columna "Dirección" necesita flechas para mostrar en qué dirección debe ir, es decir, si debe tener una tendencia ascendente, descendente o mantener su nivel actual.

Ficha de indicadores

Tabla 29

Ficha de indicadores

Perspectiva	¿Que se quiere lograr?	¿Que se necesita asegurar?	Indicadores para el objetivo
Aprendizaje y crecimiento	Invertir en capacitación del personal	Llegar a las líneas base establecidas	Número de capacitaciones
Procesos internos	Mejorar la eficiencia en procesos de producción	Llegar a las líneas base establecidas	Tiempos promedio de producción/unidad
Clientes	Retener clientes a largo plazo	Llegar a las líneas base establecidas	Tasa de retención
Financiera	Incrementar la rentabilidad	Llegar a las líneas base establecidas	Rentabilidad financiera (ROE)

Nota. Ficha de indicadores financieros

Definición de actividades y asignación de recursos

Esta investigación pone en manos del gerente general y administrativo de la empresa el uso de los recursos y distribución de actividades.

Breve análisis del BSC propuesto

Cuando el BSC responde a un análisis de causa y efecto desde cada perspectiva, partiendo del punto de vista del aprendizaje y crecimiento, también conocido como inteligencia, se muestra a través de los indicadores que la empresa necesita invertir aún más en capacitación del personal, mejorar prácticas compartidas y motivar al personal hacia los

objetivos empresariales. Un fortalecimiento en aquello permitirá conseguir valores fundamentales en el personal y permitir una remuneración por competencias e incentivos continuos. Los responsables principales de hacer cumplir estos objetivos estratégicos es el Gerente General de la empresa. Se debe fomentar que todos los empleados participen en distintas actividades para fraternizarlos. La sabiduría colectiva y el trabajo en equipo de todos sus empleados permiten dar un mayor potencial para desenvolver más activamente en cualquier área. Las actitudes y comportamientos predominantes que definen el funcionamiento de un grupo u organización se reflejan en su cultura. Como primer paso necesario hacia las metas que exige el BSC, es fundamental llevar a cabo este objetivo para crear nuevas actitudes y comportamientos (cultura) entre todos los empleados locales.

En relación con los procesos internos, es necesario mejorar la eficiencia en procesos de producción, mejorar tiempos de entrega y controlar la calidad de operaciones. Para ello, se sugiere realizar programas de capacitación de mantenimiento preventivo al personal operativo y es importante desarrollar talento humano capacitado, motivado, comprometido, que apoye los objetivos organizacionales y estratégicamente informados.

La flexibilidad de los procesos es esencial tomarlos en cuenta y optimizar el tiempo en relación con el cambio de formatos los cuales se justifican a través de reportes de producción. Cuando se mejora la flexibilidad de los procesos y hay mantenimiento preventivo y correctivo, entonces se mejorará el uso de los activos y los productos se podrán entregar al cliente a tiempo, lo que aumentará la propensión a repetir negocios. Si se desarrolla talento humano capacitado, motivado, comprometido, solidario con los objetivos organizacionales e informado estratégicamente, esto permitirá el mantenimiento preventivo y correctivo, y mejorará la flexibilidad de los procesos.

En el área de clientes, la retención de clientes a largo plazo y el aumento de la satisfacción de los clientes son necesarios. Para ello, el personal de la empresa debe estar continuamente capacitado, concentrado, comprometido y motivado para responder a las

inquietudes, dudas y/o preguntas de los clientes. La atención al cliente es uno de los puntos clave del éxito o fracaso de una empresa, siendo la parte directiva la responsable de capacitar a su personal en beneficio de la empresa.

Con el objetivo de aumentar los ingresos, obtener mejores márgenes de los productos derivados y satisfacer las necesidades de los clientes, es fundamental mantener o mejorar su posición competitiva en el mercado y apuntar a un segmento de mercado específico. La necesidad de crear y entregar productos de alta calidad exige la detección de errores antes de que se manifiesten como defectos, su corrección para evitar que se repitan y la satisfacción del cliente que desea productos que cumplan con sus requisitos y que estén listos para usar de inmediato.

Finalmente, en el aspecto financiero, en la empresa Molinos Santa Rosa al incrementar la rentabilidad y aumentar la eficiencia con la que utiliza sus activos, se puede producir más unidades con los mismos recursos físicos. Esto se puede lograr mejorando la planificación de la capacidad, procedimientos de mantenimiento y los procesos de fabricación. Dado que la empresa una serie de productos, este objetivo está relacionado con la estrategia de crecimiento debido a que debe trabajar en construir un portafolio que le permita incrementar las utilidades para poder determinar la posición competitiva del producto. y el potencial para mejorar la contribución que hace en comparación con otros mientras busca nuevos clientes y mercados. Hacer crecer el portafolio de productos también representa un objetivo complejo. Sin embargo, aplicando estrategias efectivas se puede lograr, como, por ejemplo, pensar como el cliente, analizar el valor que puede aportarle al cliente, realizar una mayor publicidad para llegar a un número mayor de clientes potenciales, entre otras. Además, reducir los costos de producción implicar optimizar recursos en áreas como arrendamiento de equipos o maquinaria, transporte.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El objetivo general de la presente investigación está orientado en diagnosticar la situación actual del cuadro de mando integral en la gestión contable en las PyMEs del sector industrial de la zona 3 del Ecuador por lo cual se concluye lo siguiente:

En referencia al objetivo específico de revisar las diferentes bases de datos y repositorios bibliográficos en la búsqueda de fuentes científicas que respalden las variables de estudio si se logró cumplir ya que utilizaron diferentes bibliotecas electrónicas tanto internacionales (Scopus, WoS) así como nacionales (Scielo Ecuador) y repositorios bibliográficos como Dialnet, JSTOR, Google Académico, DOAJ, entre otros, que permitieron sustentar las conceptualizaciones e importancia de las variables bajo estudio.

De acuerdo al segundo objetivo específico planteado, el mismo se logró ya que toda la información recopilada de los repositorios y bases de datos se clasificaron en un archivo Excel en función de su tema, año de publicación, resumen, palabras clave, tipo de trabajo, nombre de la revista, base de datos, tipo de investigación, idioma y método de investigación.

En relación con el objetivo específico de interpretar los datos recolectados para comprobar la hipótesis mediante el factor chi cuadrado de Pearson se determinó que efectivamente el Cuadro de Mando Integral BSC incide en la optimización de la gestión contable en las PyMEs de la zona industrial de la zona 3 del Ecuador.

Para el objetivo específico sobre diseñar un cuadro de mando integral para las PyMEs del sector industrial de la zona 3 del Ecuador si se logró cumplir partiendo del conocimiento de la visión y misión de la empresa, el establecimiento de sus metas u objetivos, el diseño del BSC desde la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Además del diseño de métricas, ficha de indicadores y la definición de actividades y asignación

de recursos. Cada objetivo estratégico se basa en diferentes indicadores y fórmulas, a los cuales se les asignaron metas y líneas de base a fin de dar cumplimiento a los objetivos trazados.

Recomendaciones

Se recomienda manejarse en cualquier base de datos o repositorio digital con una ventana de tiempo de los últimos cinco años al momento de la búsqueda bibliográfica para encontrar las investigaciones más actuales y relevantes en relación con la temática, debido a que, por la dinámica propia de la producción científica, investigadores publican nueva información y actualización de resultados de nuevas investigaciones o continuaciones de previos hallazgos obtenidos.

Se sugiere gestionar la información recolectada de las diferentes bases de datos y repositorios digitales a través de algún sistema operativo más eficiente y práctico para manejar gran cantidad de información y así por optimizar tiempo y recursos al momento de ingresar la información de artículos, tesis o libros de forma manual.

Se recomienda que el departamento contable de las PyMEs realice continuamente análisis estadísticos sobre la relación entre el BSC y la gestión contable de las empresas para así mejorar la toma de decisiones en el aspecto financiero en beneficio de las metas y objetivos empresariales.

En el contexto de la gestión contable en las PyMEs en el sector industrial, es fundamental identificar y definir los indicadores clave de desempeño que sean relevantes para la toma de decisiones estratégicas. Como también implementar y poner en marcha la aplicación del BSC, acogiéndose a su misión y visión, establecimiento de metas y objetivos.

Bibliografía

- Abad, J.P. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Revista Ciencia UNEMI*, 12(29), 20-35.
- Agudelo-Orrego, B.E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137.
- Ávila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: didáctica y educación*, 11(3), 62-79.
- Boada, A.J. y Álzate, I.C. (2020). Debilidad simétrica en los indicadores de gestión: Consecuencias e impacto estructural. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 29(1), 319-336.
- Cantos, M.E. (2019). La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(2), 422-448.
- Carmona, F.V. y Muñoz, J.A. (2020). Influencia de los avances tecnológicos en el ejercicio de la profesión de la Contaduría Pública. *RHS: Revista Humanismo y Sociedad*, 8(2), 6-21.
- Carreño, D.A., Amaya, L.F., Ruiz, E.T. y Tiboche, F. (2019). Diseño de un sistema para la gestión de inventarios de las PYMES en el sector alimentario. *Industrial Data*, 22(1), 113-132.
- Castelblanco, O.E. (2019). Costos empresariales: Manejo financiero y gerencial. Ecoe Ediciones.
- Chanquia, M.A. (2021). *Modelo control de gestión para MAN-SER S.R.L basado en el cuadro de mando integral* [Tesis de Grado, Universidad Siglo 21] Archivo Digital.
- Chong, P., Ong, T., Abdullah, A. & Choo, W. (2019). Internationalisation and innovation on balanced scorecard (CMI) among Malaysian small and medium enterprises (SMEs). *Management Science Letters*, 9(10), 1617-1632.
- COPCI (Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones). Ley 0 del 2010. 31 de diciembre del 2019. (Ecuador).

- Durst, S. & Gerstlberger, W. (2021). Financing Responsible Small- and Medium-Sized Enterprises: An International Overview of Policies and Support Programmes. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(1), 1-10.
- Elizalde, S.O. (2020). *Diseño de un cuadro de mando integral mediante Microsoft Excel para optimizar el rendimiento del proceso en el área de fundición de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio Cedal S.A.* [Tesis de Grado, Universidad Técnica de Cotopaxi].
- Estrada, S., Cano, K. y Aguirre, J. (2019). ¿Cómo se gestiona la tecnología en las PyMEs? Diferencias y similitudes entre micro, pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y administración*, 64(SPE1), 1-21.
- Fernández, A.I.R., González, R.R., Rodríguez, F.J.P.A. y Pires, A. M. M. (2020). Cuadro de mando integral y performance empresarial: Estudio de caso en una pequeña empresa del norte de Portugal. In XXVIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica, Bragança - Portugal.
- Fierro, Á.M., Fierro, F.A., y Fierro, F.M. (2022). *Contabilidad general: Enfoque NIIF para PYMES.* Ediciones de la U.
- Franco, A. E. (2020). Marco de referencia para la integración de la contabilidad social en la gestión estratégica de las empresas de Economía Social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 207-237.
- Gaitán, R. E. (2020). *Análisis financiero y de gestión.* Ecoe Ediciones.
- Galdo, A. J. (2021). *El razonamiento deductivo, inductivo y abductivo: Diferencias e integración desde ejemplos empresariales.* [Tesis de Maestría, Universidad de Lima].
- Gamboa, D.A. (2021). *Medición y Control en la Gestión y Resultados.* Diofante Acevedo Gamboa.
- García, J., Cazallo, A., Barragan, C. E., Mercado, M., Olarte, L. y Meza, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 40(22), 1-16.
- Ghiglione, F.A. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión

- empresarial. *Ciencias administrativas*, 18, 87-93.
- González, R. R. y Becerra, L. A. (2021). PYMES en América Latina: Clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *CIID Journal*, 2(1), 1-39.
- Hernandez, N. B. (2018). Gestión empresarial y Posmodernidad. Infinite Study.
- Herrera-González, Y., Suárez-Franco, L. E. y Cantero-Cora, H. (2019). Desarrollo del cuadro de mando integral de la logística inversa. *Ciencias Holguín*, 25(4), 1-9.
- Hidalgo-Parra, Y., Hernández-Hechavarría, Y. y Leyva-Reyes, N. (2020). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. *Ciencias Técnicas*, 26(1), 74-83.
- Jaimes, L., Luzardo, M. y Rojas, M. D. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 175-186.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1998). Putting the Balanced Scorecard to Work. En *The Economic Impact of Knowledge* (pp. 315-324). Elsevier.
- Lastre, D., Santana, M. P., y Tumbaco, O. L. (2019). Análisis estadístico de tablas de contingencia y chi cuadrado para medir el flujo migratorio en el Ecuador en el 2018. *Ecuadorian Science Journal*, 3(1), 23-30.
- Leyva, G. (2018). Indicadores de desempeño empresarial para medir la calidad de las estrategias financieras. *Cofin Habana*, 12(1), 58-75.
- Ley 312 de 1999. Ley de la Compañía de Economía Mixta. 29 de diciembre del 2017. Estado Reformado.
- Macías, L.M., Mero, C.B., Montalvan, J.F. y Granoble, P. E. (2020). Exportaciones ecuatorianas: Un análisis a la producción no afectada por la emergencia sanitaria. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 5(10), 89-103.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E. & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs:

- Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221-244.
- Miranda, P. D. y Pacheco, E. B. (2018). *Cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica para la comercialización de vehículos usados, orientado a las PyMEs de la ciudad de Cuenca*. [Tesis de Grado, Universidad del Azuay].
- Mite, M. T. y Ripoll, V. M. (2019). La gestión contable estratégica GCE Caso: Importancia de las PYMES sobre las ventas en Ecuador. *Revista Espacios*, 40(06), 1-13.
- Morales, V.J. (2020). *Propuesta de un cuadro de mando integral en la Empresa Repapers Reciclajes del Ecuador S.A.* [Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil].
- Muños, L.P.M., Molina, Y.M.N., Barragán, W.M.P. y Picrez, M. L. P. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las PyMEs: UNESUM-Ciencias. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40.
- Orobio, A., Rodríguez, E. M. y Acosta, J. C. (2018). Análisis del impacto de implementación de las normas internacionales de información financiera (NIIF) en el sector industrial de Bogotá para PyMEs. *Cuadernos de Contabilidad*, 19(48), 97-114.
- Párraga, S. M., Pinargote, N. F., García, C. M. y Zamora, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: Una revisión sistemática. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(SPE2), 1-24.
- Peñafiel-Loor, J.F., Pibaque-Pionce, M. S. y Pin-Sancan, J. A. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria). Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(1 ESPECIAL), 107-133.
- Pereyra, L. E. (2020). *Metodología de la investigación*. Editorial Klik.
- Ponce, M.A.R., Álvarez-Valencia, J. y Crespo, N. G. (2019). Responsabilidad social empresarial, una mirada al sector textil en Cuenca—Ecuador. *Observatorio Empresarial*, 107-121.

- Rodríguez, C.J.M., Villegas, D.M.C. y Balseca, N.I. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A. *Revista Espacios*, 39(42), 1-18.
- Rodríguez-Mendoza, R. y Aviles-Sotomayor, V. (2020). Las PyMEs en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher CEIT*, 5-1(5), 191-200.
- Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., Pacheco-Ruíz, C. y Hernández-Palma, H. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(4), 221-232.
- Sánchez-Retiz, C. A. y Rodríguez-Bello, L. A. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 228-262.
- Sisa, F. G. P. (2020). Asociatividad empresarial: Estrategia para la competitividad de las PyMEs en el Ecuador. *Revista Eruditus*, 1(2), 39-52.
- Soler, J. A. P., Delgado, F. M., Sanjuán, A. M. B. y García, M. N. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 63-73.
- Sosa, A. (2019). La inducción analítica como método sociológico desde una perspectiva histórica. *Cinta de moebio*, 64, 11-30.
- Stoppa, M.A. (2020). *Construcción del cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégico en una PyMEs de servicios*. [Tesis de Posgrado, Universidad Nacional de Colombia].
- Talalweh, D.M.A. (2019). El Cuadro de Mando como herramienta para el Control de Gestión. *Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 20(3), 82-101.
- Troconis, N. y González, H. (2018). Perspectivas del cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión administrativa en AGROPICA. *Saberes a Cielo Abierto*, 2(3), 35-44.

Vásquez, G.O.A., Parrales, D.H. y Morales, V.E. (2021). Proceso administrativo: Factor determinante en el desarrollo organizacional de las MiPyMEs. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278.

Vicuña, J.M.S. de. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.

Vega de la Cruz, L.O. y Pérez Pravia, M. (2020). Modelo de sistema de enfrentamiento a la COVID-19 soportado en un Cuadro de Mando Integral. *Revista Información Científica*, 99(6), 548-562.

Yáñez, V.P. (2021). *La planificación estratégica como herramienta de competitividad en la industria láctea de Cotopaxí*. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi].

Anexos