

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

[DOI 10.35381/cm.v7i2.528](https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.528)

**Contabilidad Administrativa: ¿Qué es y cómo aplicarla en organizaciones de la economía popular y solidaria?**

**Administrative Accounting: What it is and how to apply it in organizations of the popular and solidarity economy?**

Karina Estefanía Vimos-Buenaño  
[karina.vimos.42@est.ucacue.edu.ec](mailto:karina.vimos.42@est.ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-5103-8576>

Mireya Magdalena Torres Palacios  
[mireya.torres@ucacue.edu.ec](mailto:mireya.torres@ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-4929-6960>

Recibido: 20 de mayo de 2021  
Aprobado: 25 de agosto de 2021

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

## RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en la Asociación de Productores Agrícolas de “San José de Chazo”, Provincia de Chimborazo, y tuvo por objetivo fundamental el diseño de un modelo sistémico de Contabilidad Administrativa, como sustento en la planeación y toma de decisiones financieras. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva con diseño no experimental. Durante el diagnóstico se pudo constatar que el principal inconveniente de la asociación es la carencia de estados financieros, lo que impide contar con información verídica y relevante del manejo de las cuentas, afectando a la eficiencia en la toma de decisiones. En consecuencia, se destaca la importancia de contar con este modelo sistémico, el cual contiene: cadena de valor, estructura costo-beneficio, proyecciones financieras, determinación del punto de equilibrio y mapa estratégico estos componentes permitirán la mejora continua de procesos al incrementar la rentabilidad y recuperación óptima de la inversión.

**Descriptor:** Ciencias administrativas; economía de la empresa; economía industrial. (Palabras tomadas de Tesouro Unesco).

## ABSTRACT

The present investigation was carried out in the Association of Agricultural Producers of "San José de Chazo", Province of Chimborazo, and its main objective was the design of a systemic model of Administrative Accounting, as support in the planning and financial decision making . The methodology used was descriptive with a non-experimental design. During the diagnosis it was found that the main drawback of the association is the lack of financial statements, which prevents having truthful and relevant information on the management of accounts, affecting efficiency in decision-making. Consequently, the importance of having this systemic model is highlighted, which contains: value chain, cost-benefit structure, financial projections, determination of the equilibrium point and strategic map, these components will allow continuous improvement of processes by increasing profitability. and optimal return on investment.

**Descriptors:** Administrative sciences; business economics; industrial economics. (Words taken from Unesco Thesaurus).

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

## **INTRODUCCIÓN**

La globalización es un magno reto para las empresas porque tienen que enfrentarse a competidores de todo el mundo. Los tratados de libre comercio (TLC), la instauración de la Unión Europea (UE) y la simplicidad de ejecutar sus negocios internacionales debido al avance en las tecnologías de información y comunicación (TIC), ocasiona que, las empresas diseñen estrategias tendentes a lograr una ventaja competitiva, den un valor agregado en sus bienes y/o servicios y así creen una posición favorable en la competencia a nivel internacional (Ramírez-Padilla, 2013; Lugo-Abán, 2018).

De tal forma que, siendo la contabilidad administrativa, un sistema de información y herramienta facilitadora de análisis, direccionado a contribuir con las funciones de planificación, control y toma de decisiones, la misma posibilita a la organización obtener ventajas competitivas, todo lo cual coadyuva a crear oportunidades y estrategias para el éxito empresarial a través de la correcta toma de decisiones (Ramírez-Padilla, 2013; Gallardo-Carrillo, Pérez-Arias, Pérez-Sisa, & Quintanilla-Romero, 2017).

De igual manera, la contabilidad administrativa requiere una visión encaminada a emprender prácticas de gerencia, acordes con las tendencias del comercio actual; poseedora ésta de sistemas de información contables fiables, oportunos y específicos; lo cual influye de manera favorable en la toma de decisiones acertadas, a través de la utilización de un adecuado sistema de control y seguimiento de los objetivos y metas (Salazar-Vázquez, González-Urgiles, Sánchez-Salazar, & Sanmartin-González, 2021).

En referencia a lo anterior, una encuesta de Allianz Global Investors, realizada a diez países de europeos, muestra que tan solo el 27% de los españoles encuestados podrían identificar el producto financiero más idóneo con base a la gestión de riesgo. En este contexto, España ocupa el séptimo lugar del ranking, luego del Reino Unido y por delante de Italia en temas de riesgo y educación financiera: solo uno de cada diez encuestados respondió de manera correcta a las preguntas sobre los temas ya antes mencionados. La principal conclusión a que arribó la encuesta fue sobre la necesidad de la enseñanza en torno a los peligros que encierra el desconocimiento financiero; lo cual influye de forma

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

directa en la toma de decisiones en las organizaciones; ya que si éstas contaran con conocimientos sólidos y útiles en estos temas la probabilidad de elegir mejores decisiones sería mayor (Allianz Global Investors, 2017).

En ese mismo contexto, los dueños de la gran mayoría de las empresas pequeñas de Colombia no reconocen el valor de la parte financiera, por cuanto la contabilidad representa solo una obligación con los entes de control; es por ello que, al existir este desinterés por las finanzas se produce un lógico desconocimiento respecto a cómo usar e interpretar la información para la toma de elecciones clave, lo que provoca que las decisiones tomadas por los administradores no sean las más asertivas (Acosta-Rangel, Bazante-Beltrán, & Ojeda-Yacumal, 2017).

En este orden, en el Ecuador la toma de elecciones administrativas y financieras jugarían un papel fundamental en la funcionalidad del control y evaluación, si se basaran en subsistemas de información contable y financiera, que permitieran cumplir los procesos con eficiencia, sustentados en sistemas contables e informes financieros que son el soportes de toda gestión empresarial en el proceso administrativo (Guzmán-Macías, 2018). Dentro de ese marco, si no se cuenta con información financiera oportuna, fiable y razonable, existe un mayor riesgo de que la toma de decisiones financieras no sea eficiente, lo cual afecta a la funcionalidad de los procesos de las organizaciones.

En el Ecuador, existen múltiples PYMES que presentan sistemáticamente todas esas falencias en el orden contable y financiero; por ello, se abordó el siguiente problema de investigación: ¿Cómo mejorar las funciones de planeación y toma de decisiones financieras en la Asociación de Productores Agrícolas de San José de Chazo, Provincia de Chimborazo? El objetivo trazado del estudio es diseñar un modelo sistémico de Contabilidad Administrativa que aporte a la planeación y toma de decisiones financieras en la Asociación de Productores Agrícolas de San José de Chazo, Provincia de Chimborazo.

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

## **Referencial teórico**

### **Perspectiva estructural de la contabilidad administrativa en las organizaciones**

La contabilidad administrativa apareció por los cambios del entorno de la situación financiera empresarial durante el siglo XIX, las empresas se administraban a través de criterios reactivos: variación en la producción, rangos de precios, y otros parámetros, como contestación a las variantes del comercio; al mismo tiempo, los administradores dirigieron sus acciones hacia las industrias manufactureras, contextualizando éstas en un ámbito financiero y operativo emergente. En los años 1889 a 1895 Frederick Taylor hizo notables aportes en el desarrollo de la contabilidad analítica, la distribución de costos indirectos, el control de los tiempos productivos; lo que contribuyó a la determinación adecuado de los elementos del costo y eficiencia en la producción (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006; Garrison, Noreen, & Brewer, 2007; Ramírez-Padilla, 2013).

En la actualidad, el gran reto de las empresas es lograr una ventaja competitiva sobre sus oponentes, debido a los cambios económicos, liberalización de los mercados y nuevas dinámicas del comercio mundial que acontecen en Europa, Asia y América; pues la propia globalización provoca nuevos y constantes desafíos a la contabilidad administrativa; uno de ellos es el esquema de negocios globalizados, que buscan mejorar y controlar el sistema de información para el cálculo de costos de la producción. Ésta, suministra aspectos relevantes para la toma de decisiones financieras y mejora del desempeño operacional (Ramírez-Padilla, 2013). Para una mejor comprensión de lo antes expuesto, se precisa establecer la influencia de la globalización respecto a la contabilidad administrativa (ver tabla 1):

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

**Tabla 1.**

Influencia de la globalización en la administración y la contabilidad administrativa.

<i><b>Temas</b></i>	<i><b>Efectos sobre la administración de un negocio</b></i>	<i><b>Efecto sobre la contabilidad administrativa</b></i>
<i>Crecimiento de la competencia global.</i>	Orientación hacia el cliente. Engloba un enfoque a nivel mundial.	Información contable acorde al entorno global con la adaptación de medidas no financieras.
<i>Papel de los empleados y el aumento de asignación de responsabilidades.</i>	Los trabajadores y empleados son la parte esencial para el desarrollo de actividades de la organización.	Perspectiva hacia la determinación de gastos indirectos como elemento del costo y no enfocado a la mano de obra directa.
	Aumento de grupos semiautónomos.	Equipos de trabajo de acuerdo a parámetros de desempeño.
	Enfoque de autoridad y responsabilidad hacia el nivel operativo de la organización.	Cambio de administración centralizada y controles rígidos por un control más personalizado.
<i>Mayores cambios.</i>	Convergencia de administración funcional a una administración de procesos.	Cuantificación de actividades funcionales y de procesos.
<i>Mayor innovación.</i>	Utilización de nuevas tecnologías para obtener información actualizada y en el momento oportuno.	Utilización de las TIC entrelazadas con los sistemas contables.
	Remplazo de mano de obra con nueva tecnología.	Enfoque en horas máquina que en las horas de mano de obra. Nuevas técnicas financieras por el desarrollo tecnología.
<i>Aparecen empresas de servicios.</i>	Colocación de servicios. Información escasa de la administración por procesos.	Determinación de costos de servicios.

**Fuente:** Adaptado de Ramírez-Padilla (2013).

En este mismo contexto, en el año 1920, el director de Finanzas de la General Motors, contando con la colaboración de Alfred Sloan, desarrolló varias herramientas de contabilidad administrativa. Los principales elementos que dominaban los sistemas de contabilidad administrativa eran: un proceso de presupuesto de forma anual; reportes semanales de ventas y presupuestos flexibles mensuales; informes sobre el desempeño

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

que contiene el rendimiento sobre la inversión. Estos informes contribuyen al control y cumplimiento de los objetivos y metas de la organización (Evia-Puerto, 2006).

La contabilidad administrativa es un sistema orientado a nivel interno, que provee informes con base en técnicas contables para la toma de decisiones; los cuales facilitan la construcción de políticas en los procesos de planificación y control. Esto permite el logro de los objetivos de las organizaciones; por consiguiente, para aprender y utilizar los instrumentos de contabilidad administrativa se pueden dividir dichas herramientas en áreas de planificación, control y toma de decisiones (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006; Ramírez-Padilla, 2013; Lugo-Abán, 2018).

La utilización de la contabilidad administrativa se torna una herramienta imprescindible, toda vez que, contribuye de forma decisiva a la elaboración de la planificación estratégica y táctica de la organización, la cual sistemáticamente se convierte en un hábito de calidad, pudiéndose observar que la misma coadyuva a la toma de decisiones, brindando información necesaria para la determinación de los costos (Domínguez, 2016; Raffino, 2020; Quiroga, 2020).

Entre las principales herramientas que se utilizan en la planificación de la contabilidad administrativa se encuentran: el análisis financiero; el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); el cuadro de mando integral y el sistema Dupont (combinación de ratios financieros). Todas ellas brindan información útil con el propósito de cumplir los objetivos propuestos por la organización; de la misma manera, se encuentran enfocadas a la presentación de informes económicos y contables, facilitando la toma de decisiones financieras a los administradores (Gallardo-Carrillo, Pérez-Arias, Pérez-Sisa, & Quintanilla-Romero, 2017; Nuño, 2018; Balcázar-Sarmiento, Narváez-Zurita, & Erazo-Álvarez, 2019).

En referencia a los componentes de la contabilidad administrativa, se hace necesario indicar que el proceso contable es el detalle de los registros diarios de las operaciones realizadas por las organizaciones; las cuales, se exponen en los libros contables. Éstas, constituyen instrucciones de la forma del análisis y utilización de las cuentas, las mismas

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

que se evidencian en la presentación de los estados financieros. Este proceso está conformado por elementos como: activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos; los cuales se identifican en cada uno de los registros de las actividades operacionales; estando sujetos a los principios de contabilidad generalmente aceptados: leyes y normativas vigentes enfocadas a que la información sea oportuna y razonable, es así que los registros contables son una herramienta para la toma de decisiones financieras (Elizalde, 2019; Munzón-Romero, Cuadrado-Sanchez, & Ormaza-Andrade, 2020).

Por lo cual, la contabilidad administrativa es primordial en la ejecución de las actividades de las organizaciones porque ayudan a la generación de reportes estratégicos enfocados en los factores internos y externos que puedan afectar al funcionamiento eficiente de la misma, es así que, es fundamental contar con información detallada y específica, con ello, los administradores tendrán una guía para orientarse en la toma de decisiones.

### **Aplicación de nuevas herramientas de la contabilidad administrativa en las organizaciones**

La propia globalización y el entorno competitivo que actualmente existen, han convertido en un imperativo insoslayable el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs); las cuales permiten mejorar los procesos y lograr ventajas competitivas. Todo lo cual queda evidenciado con la implementación de un software contable, los mismos que optimizan los procesos y dinamizan las actividades; a tal punto que, se puede obtener información oportuna, fiable y rápida; permitiendo que las decisiones tomadas por los administradores sean eficientes. Dentro de esta perspectiva, las TICs se erigen como un instrumento fundamental para la emisión de informes contables automatizados y al mismo tiempo permiten conocer la razonabilidad de cada de las cuentas.

Por otra parte, permiten que las transacciones contables sean registradas de manera ágil y sencilla; y que la información se encuentre actualizada; sacándole el mayor provecho para la toma de decisiones acertadas, y que los procesos operativos y financieros estén acordes al entorno y la globalización del sector económico. Especial mención se le debe



Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

hacer al Internet, como herramienta que ayuda a la oferta de los productos y/o servicios, lográndose una mayor rentabilidad y expansión de mercado (Ramírez-Padilla, 2013; Ramírez-Casco, Ramírez-Garrido, Calderón-Morán, & Morales-Merchán, 2020).

La contabilidad administrativa con el apoyo de la contabilidad de costos contribuye a la emisión de informes para el nivel interno de las organizaciones por lo que detalla las operaciones claves, brinda soporte a las decisiones para que éstas sean fiables y correctas al generar reportes estratégicos que conllevan a la obtención de ventajas competitivas y hacia la incursión de nuevos mercados dinámicos; es por ello que, es una herramienta de planeación y control enfocada al cumplimiento del proceso administrativo, provocando una mayor rentabilidad, control de los procesos y sostenibilidad en el mercado (Atehortúa-Castrillón & Mejía-Valencia, 2018; Salazar-Vázquez, González-Urgiles, Sánchez-Salazar, & Sanmartín-González, 2021).

Hoy en día, las habilidades que se requieren en la profesión contable son exigentes, pues deben propiciar: innovación para afrontar los retos de la economía y el entorno en el mercado; nuevas estrategias para la toma de decisiones; producir nuevos instrumentos financieros y no financieros que contribuyan a la mejora de procesos; emisión de informes acordes a los nuevos retos y oportunidades que se presentan en las organizaciones. En resumen: lo que se precisa es llegar a consolidar y enriquecer las operaciones contables, y que las mismas se desarrollen de forma eficiente y eficaz; brindándole un hilo conductor al cumplimiento de las actividades diarias.

### **Enfoque fundamental de la planificación en las organizaciones**

A inicio del siglo XX se empezó a usar el concepto de planificación, instaurado por Frederick Taylor y Henry Fayol; quienes estudiaban y precisaban un cambio en las empresas empíricas, a través de un método científico, en el cual la planificación se enfocó como herramienta en la dirección empresarial. La evolución de la planeación estratégica se introdujo por Igor Ansoff, quien instauró la cultura de pensamiento estratégico a mediados del año 1950; implementando los sistemas de planificación a largo plazo en

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

ciertas empresas comerciales. Por consiguiente, en la historia de la planificación se evidencia que se buscaba el cambio, por cuanto la misma constituye una herramienta de la gestión de procesos que influye en el logro de objetivos; antesala de la toma de decisiones (Márquez, 2011; Sánchez-Jacas, 2017).

La planificación es el proceso que surge de la necesidad y deseo de planificar; se considera un documento que se elabora, aprueba y modifica de acuerdo a los parámetros que indiquen las organizaciones, y que tiene como propósito preparar un sistema de decisiones para lograr los objetivos y metas propuestas. (López-Calvajar, Mata-Varela, Becerra-Lois, & Cabrera-Caballero, 2018; Action Coach Business Coaching, 2020).

Una empresa que cuente con una adecuada planificación estratégica asegura múltiples beneficios: minimiza la incertidumbre y mitiga los riesgos; crea compromiso y motivación; involucra a las funciones de las organizaciones para direccionar, controlar y evaluar los resultados de forma eficiente; identifica los recursos y mide la capacidad de las empresas para alcanzar objetivos y proponer estrategias; permite realizar modificaciones de acuerdo a los cambios en el entorno y mercado que contribuye a la mejora continua (Action Coach Business Coaching, 2020).

Para la elaboración de la planificación estratégica en las organizaciones es esencial que se cuente con indicadores que permitan tomar en cuenta los siguientes elementos con son: la competencia, riesgos y oportunidades del negocio, un plan de marketing, proyecciones de ventas, presupuestos anuales/mensuales, análisis de sensibilidad y escenarios, con ello, se podrán conocer los beneficios de la inversión realizada y que conlleve a tomar decisiones adecuadas que generen rentabilidad.

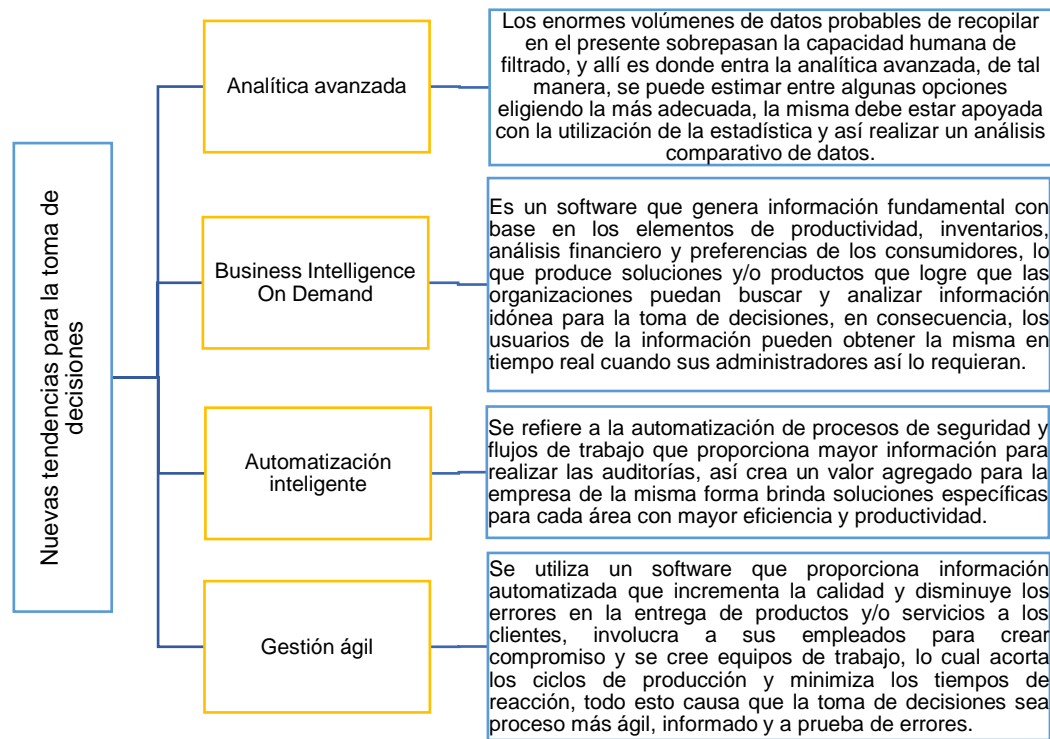
### **Proceso de toma de decisiones financieras organizacionales**

La toma de decisiones son aquellas acciones que ejecutan las personas en el día a día, en el ámbito empresarial. Las decisiones deben enfocarse a puntos claves que procuren un desarrollo óptimo de los procesos. La información que se origine en los sistemas de control deben resultar beneficiosas para el conocimiento de las deficiencias; y con ello,

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

tomar acciones correctivas y controles eficientes (Acosta-Rangel, Bazante-Beltrán, & Ojeda-Yacumal, 2017; Hernández-Madrigal, 2017; Guzmán-Macías, 2018).

Resulta muy importante enfocarse en que la toma de decisiones financieras constituya una herramienta eficaz, que impida mermas económicas; para ello, se debe contar con información contable de calidad, que conduzcan al éxito en las decisiones. El análisis de los estados financieros permitirá que las actividades ejecutadas en las organizaciones sean eficientes y conduzcan a la rentabilidad en la inversión realizada (Hernández-Martínez, 2017; Olaz-Capitán, 2018; Rodríguez-Lara, Velasteguí-López, Maldonado-Pazmiño, Benalcázar-Paladines, & Benalcázar-Paladines, 2019). Actualmente, la utilización de nuevas tecnologías da lugar a la aparición de nuevas tendencias para la toma de decisiones financieras tal como se detalla en la (figura 1).



**Figura 1.** Nuevas tendencias para la toma de decisiones.  
**Adaptado de:** Ochoa (2020).

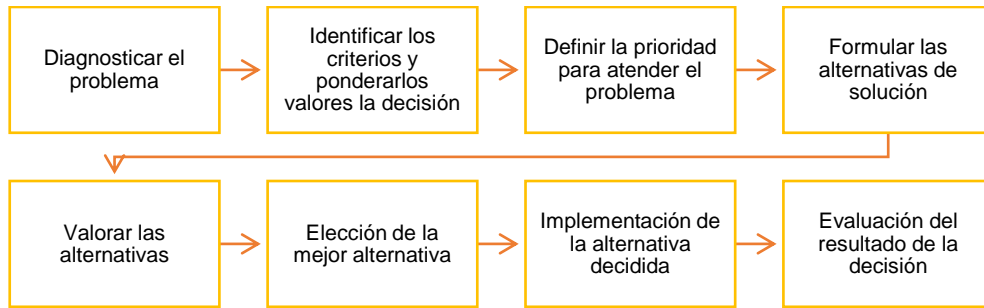
Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

Estas nuevas tendencias con procesos informatizados permiten que la información contable y financiera de la empresa se la pueda obtener en tiempo real y cuando los directivos así lo requieran; lo que les ayuda a obtener una mejor rentabilidad con la toma de las mejores decisiones financieras.

En las organizaciones es primordial evaluar la situación financiera y el entorno en la que se desarrolla a través del análisis financiero, el cual, permite identificar los problemas, y, con ello buscar las posibles soluciones. El objetivo de este análisis es examinar la información de los registros contables acordes a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); este se realiza a través de ratios de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad; con ello, se podrá ejecutar una evaluación económica financiera y tomar las decisiones para el control de los recursos (Escobar-Aguilera, 2013; García-Segura, 2017).

El imperativo de la competencia globalizada obliga a las empresas a poseer estrategias financieras bien definidas, que les permitan el logro de objetivos con su inserción dentro de un mercado muy competitivo; mediante el ofrecimiento de productos y/o servicios de calidad. En este empeño, la administración financiera debe ser eficiente, donde se optimice la utilización de los recursos, y que la información que genere la contabilidad conduzca a una toma de decisiones acertadas (Peña-Suárez, Grisales-Guependo, Navas-Espín, & Chávez-Silva, 2021). Por consiguiente, es sustancial identificar las fases del proceso de la toma de decisiones, como se detalla a continuación (ver figura 2):

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios



**Figura 2.** Fase del proceso de toma de decisiones.  
**Adaptado de:** Guzmán-Macías (2018).

Una de las herramientas que se utiliza para la toma de decisiones administrativas es la aplicación de la matriz FODA, ésta, permite conocer los factores del entorno interno y externo, así mismo la cadena de valor que busca conseguir ventajas competitivas. Otra de las herramientas es el Cuadro de Mando Integral (CMI), un sistema de control interno de los objetivos y metas enfocado a cuatro perspectivas: financiera, cliente, aprendizaje y crecimiento; las mismas ayudan a la ejecución de las estrategias de la empresa (Guzmán-Macías, 2018; Guamán-Zaldaña, Bonilla-Vintimilla, & Moreno-Narváez, 2020; Peña-Suárez, Grisales-Guependo, Navas-Espín, & Chávez-Silva, 2021).

Dentro del mismo contexto, existen otras herramientas para la toma de decisiones financieras, como: la evaluación de los estados financieros; la realización de proyecciones financieras; la aplicación de políticas del capital de trabajo; y una correcta administración. Bajo estas premisas, las organizaciones deben tener la debida información sobre la productividad, el manejo de los recursos escasos y las habilidades esenciales en cada actividad que se realice; en donde se establezcan indicadores que midan el desempeño de la organización (Rodríguez-Lara, Velasteguí-López, Maldonado-Pazmiño, Benalcázar-Paladines, & Benalcázar-Paladines, 2019).

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

De lo antes expuesto, al utilizar de manera adecuada las herramientas de planificación y control éstas devienen en importante contribución para la aplicación de un modelo sistémico de contabilidad administrativa; debido a que, su desarrollo de forma eficiente generar la esperada rentabilidad y elevación de la productividad en los procesos que se despliegan en el día a día y a la mejora de toma de decisiones.

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo se llevó a cabo a través de un tipo de investigación descriptiva con diseño no experimental, debido a que no se manipularon las variables de estudio. La población objeto de estudio estuvo conformada por 80 socios y una persona encargada del área contable de la Asociación de Productores Agrícolas de San José de Chazo de la Provincia de Chimborazo, por consiguiente, al ser una población reducida no se consideró pertinente calcular la muestra, es así que, la investigación se aplicó al 100% del universo de estudio.

Se emplearon las técnicas de la encuesta y la entrevista, con sus respectivos instrumentos, el cuestionario y la guía de preguntas. La validación del cuestionario se realizó mediante consulta a expertos a través del cálculo del índice de validez de contenido (IVC), alcanzando un coeficiente de 0.85, lo cual evidenció que los ítems que conforma el instrumento son oportunos. Los datos se procesaron mediante estadística descriptiva para su presentación en los resultados.

## **RESULTADOS**

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de investigación:

**Objetivos:** el 97,5% de los socios manifestaron que los procesos a ejecutar no están precedidos del establecimiento de objetivos y estrategias conducentes a un desarrollo eficaz y eficiente de las operaciones y el logro de las metas; todo ello provoca la

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

imposibilidad de medir el cumplimiento de los procesos y actividades que se ejecutan día a día en la Asociación.

**Políticas:** la Asociación de Productores Agrícolas de “San José de Chazo” carece de un manual de políticas contables que le permita llevar a cabo un registro razonable y oportuno de las transacciones y disponer de estados financieros, lo que ocasiona inobjetividad, durante la toma de decisiones, al no contar con la información financiera necesaria en el momento requerido.

**Metas:** de los socios encuestados, el 91,3% consideró que la utilización de estrategias constituye un factor clave en la mejora del desempeño organizacional. En este sentido, al contarse con indicadores que midan el desempeño en la gestión de la producción y los servicios que presta la Asociación, se puede evaluar si las estrategias plateadas conducen a resultados tangibles en la elevación de la eficiencia en los procesos.

**Estrategias:** durante la entrevista se pudo constatar que no existen estrategias que permitan cumplir con los objetivos estratégicos, y con ello obtener una ventaja competitiva en el mercado, por tal efecto, se producen frecuentes afectaciones en los resultados esperados en la rentabilidad y productividad de la asociación.

**Diagnóstico situacional:** el 99 % de los participantes respondió que se carece de un diagnóstico situacional, lo que impide conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta la organización al incursionar en el mercado para mejorar los procesos y que los mismos sean eficientes.

**Estados financieros:** el 93,8% de los encuestados consideran que es primordial el análisis y evaluación de los estados financieros para tomar decisiones acertadas; pues al no contar con información financiera-contable real y oportuna, se dificulta la toma de decisiones; por lo que ésta debe responder de forma oportuna a las necesidades de los socios y su participación en el mercado (ver figura 3).

**Análisis financiero:** se evidenció que la Asociación, por ser un contribuyente no obligado a llevar contabilidad, no ejecuta un análisis financiero; solo mantienen un registro básico

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

de los ingresos y egresos para el manejo de las actividades. Esto crea un sensible problema a la hora de planificar y tomar decisiones.

**Evaluación de la toma de decisiones:** las decisiones se toman en asamblea general, de acuerdo con los criterios de la mayoría de los socios de forma empírica, y no basados en una información real; por lo que, las mismas en su mayoría no son acertadas a corto y largo plazo, lo que incide, de forma desfavorable en la productividad de la asociación.

**Eficiencia:** el 96,3% de los encuestados estuvo de acuerdo en implementar indicadores de eficiencia para medir el grado de cumplimiento de los procesos; y, en consecuencia, tomar las medidas correctivas en su momento, cuando las circunstancias así lo ameriten, además de hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles.

**Eficacia:** se constató que existen problemas de rentabilidad de la inversión realizada. Esto se debe a que los productores no disponen de una estructura de costos que les permita determinar el costo real de cada producción, y de esta manera fijar el precio de venta bajo criterios técnicos.

**Rentabilidad:** la respuesta de los encuestados a la pregunta de si se sienten satisfechos con la rentabilidad que genera la venta de sus productos en el mercado, en un 71,3% fue negativa (ver figura 3). Razón por lo cual, es necesario que se establezca un punto de equilibrio para recuperar la inversión realizada, y a partir de ello establecer un margen de utilidad con precios competitivos.

**Sistema de control:** la Asociación no dispone de un sistema de control interno que posibilite identificar el nivel de cumplimiento de los procesos. Justifican esta falencia, cuando argumentan que sus actividades las realizan de forma individual; y, que solo acuden a reuniones de conciliación cuando precisan tomar ciertas decisiones que afectan a la producción.

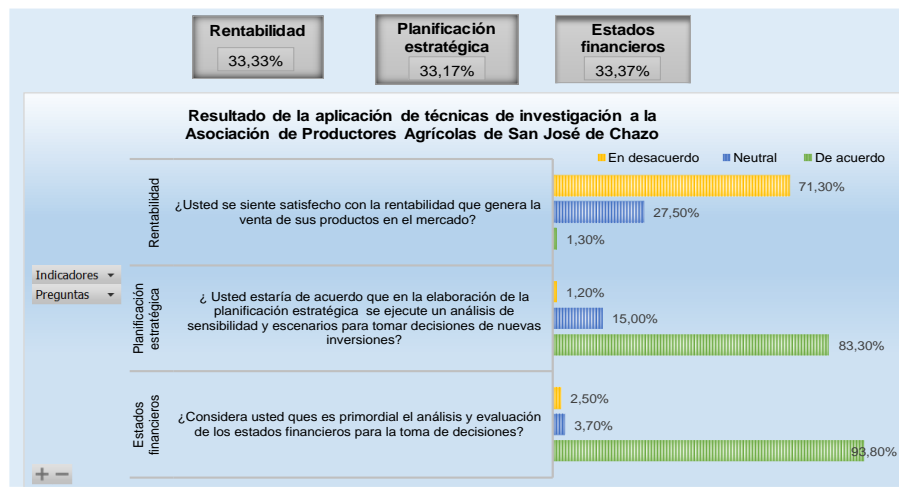
**Planificación estratégica:** el 83,8% de los encuestados está de acuerdo con la elaboración de una planificación estratégica que les garantice incrementar su línea de producción y calidad de sus productos, y con ello, elevar el nivel de sus ingresos y la satisfacción de sus clientes (ver figura 3). Para el logro de este propósito resulta



Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

imprescindible que la asociación cuente con lineamientos estratégicos, que les permita la medición de sus procesos.

**Economicidad:** El 72,5% de los socios requiere conocer el nivel y tiempo de recuperación de la inversión realizada en la producción; para ello, desean contar con reportes periódicos de las ventas que les posibilite incrementar la rentabilidad y economicidad en cada inversión realizada; y, en su momento, decidir un posible incremento o disminución en la oferta de sus productos.



**Figura 3.** Resultados del análisis de: estados financieros; planificación estratégica y rentabilidad.

**Elaboración:** Los autores.

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

## PROPUESTA

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación y al identificar las deficiencias presentes, se propone diseñar un modelo sistémico de contabilidad administrativa que aporte a la planeación y toma de decisiones financieras en la Asociación de Productores Agrícolas de “San José de Chazo”, Provincia de Chimborazo; es así que, busca contribuir con el proceso de toma de decisiones, el mismo que debe ser eficiente, productivo y rentable de acuerdo con los componentes del modelo que se muestran en la figura 4.



**Figura 4.** Componentes del modelo sistémico de contabilidad administrativa.  
**Elaboración:** Los autores.

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

## **Componente 1: Cadena de valor**

### **Actividades primarias**

**Logística:** se lleva a cabo la recepción de la materia prima, tal como la compra de semilla, urea, pesticidas y abono orgánico para la siembra del maíz. En cuanto a la cosecha del choclo, se debe tener preparados los sacos y piolas para el empaque del producto y su posterior entrega a los compradores.

**Financiero:** en esta actividad se ocupa del presupuesto de costos; de esta forma, los directivos buscan optimizar los recursos para la compra de insumos, y obtener un producto final con menor costo y mayor rentabilidad.

**Técnico:** se realiza la preparación del suelo, siembra, mantenimiento y cosecha del maíz. En esta actividad se tiene ayuda de la Junta Parroquial de “San José de Chazo, al brindar capacitaciones para los asociados en nuevas técnicas de siembra, y sobre la dotación de equipos y maquinarias con cero costos.

### **Actividades de soporte**

**Gestión administrativa:** se encuentran las actividades de planificación estratégica, gestión de proyectos con el GAD Municipal del cantón Guano y la Junta Parroquial de “San José de Chazo”.

**Gestión de talento humano:** se busca que los socios se sientan motivados y capacitados en el proceso de siembra del maíz y choclo para obtener un producto de calidad.

**Compras:** constituye la actividad de adquisición de insumos para la siembra, mantenimiento y cosecha del maíz.

De acuerdo, a las actividades detalladas de la cadena de valor, se puede destacar que una de las ventajas competitivas que genera un valor agregado son las capacitaciones a los socios para tecnificar los procesos de siembra y cosecha del maíz.

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

## Componente 2: Estructura de costo-beneficio

Es primordial destacar que el maíz en choclo se encuentra entre los principales cultivos en el Ecuador, según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG); se indica que el producto tiene un rendimiento de 4,81/hectárea; es por ello, que surge la necesidad de establecer los insumos que se utilizan en el proceso productivo (ver tabla 2):

**Tabla 2.**

Estructura de costo de insumos de la hectárea de maíz.

Insumos	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario (\$)	Monto/ha (\$)
Semilla	kg	18	4,00	72,00
Urea	sacos	3	22,00	66,00
Abono orgánico	volqueta	1/4	112,50	112,50
Pesticida	galones	2	18,00	\$36,00
<b>Total insumos</b>				<b>286,50</b>

**Fuente:** Datos de estudio.

De igual manera, se integra el costo directo de la mano de obra utilizada en el proceso de preparación del suelo, siembra, mantenimiento y cosecha del maíz en choclo, en la tabla 3 se presentan los costos/ha del maíz con relación de horas hombre.

**Tabla 3.**

Estructura de costo de mano de obra de la hectárea de maíz.

Procesos	Cantidad/ horas	Costo unitario (\$)	Monto/ha (\$)
<b>Preparación de suelo</b>			
Arado	6	20,00	120,00
Rastraje	8	1,88	15,00
Aplicación de úrea	8	1,88	15,00
<b>Subtotal 1: Costo mano de obra preparación de suelo</b>			<b>150,00</b>
<b>Proceso de siembra</b>			

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

Hoyadura	8	1,88	15,00
Siembra	8	1,88	15,00
<b>Subtotal 2: Costo de mano de obra de siembra</b>			<b>30,00</b>
<b>Mantenimiento de maíz</b>			
Primer riego de agua	20	1,88	37,50
Aplicación de pesticidas	8	1,25	10,00
Aporque	12	1,88	22,50
Deshierba	16	1,88	30,00
<b>Subtotal 3: Costo de mano de obra de mantenimiento de maíz</b>			<b>100,00</b>
<b>Proceso de cosecha</b>			
Recolección del producto	24	1,88	45,00
Enscada	4	1,88	7,50
<b>Subtotal 4: Costo de mano de obra de proceso de cosecha</b>			<b>52,50</b>
<b>Costo total de mano de obra directa (St 1+ St2+St3+ St4)</b>			<b>332,50</b>

**Fuente:** Datos de estudio.

Los costos indirectos variables son aquellos que no se pueden identificar de forma clara y concisa, los cuales cambian de acuerdo con las variaciones del volumen de producción, tal como se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4.**

Estructura de costos indirectos variables de la hectárea de maíz.

Insumos	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario (\$)	Monto/ha (\$)
Pesticidas	galón	1	12,00	12,00
Sacos de yute	unidad	160	0,15	24,00
Plástico doble ancho	metros	5	1,25	6,25
Piolas de amarre	rollo	1/2	9,00	4,50
<b>Costos indirectos variables</b>				<b>46,75</b>

**Fuente:** Datos de estudio.

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

Los costos indirectos fijos no se reconocen con facilidad por hectárea y se mantienen constantes conforme los inductores de cálculo como se muestra a en la tabla 5.

**Tabla 5.**  
Estructura de costos indirectos fijos de la hectárea de maíz.

Insumos	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario (\$)	Monto/ha (\$)
<b>Mano de obra indirecta</b>				
Técnico agrónomo	visitas	2	20,00	40,00
<b>Subtotal 1: Mano de obra indirecta</b>				40,00
<b>Proceso de siembra, mantenimiento y cosecha</b>				
Depreciación bomba de fumigación	unidad	1	3,00	3,00
Depreciación de azadón	unidad	2	1,20	2,40
Agua de riego	mensual	5	3,60	18,00
<b>Subtotal 2: Proceso de siembra, mantenimiento y cosecha</b>				23,40
<b>Costos indirectos fijos</b>				<b>63,40</b>

**Fuente:** Datos de estudio.

**Tabla 6**  
Estructura del costo total de la hectárea de maíz.

Resumen estructura de costos de una hectárea de maíz	Costo (\$)
Costos total de insumos directos	286,50
Costo total de mano de obra directa	332,50
Costo total de costos indirectos	110,15
Costo total por hectárea plantada, finalizado los 5 meses	729,15
N° de quintales cosechados por hectárea	120
Costo unitario de un saco de choclo al finalizar los 5 meses (Costo total/ N° de unidades producidas)	<b>6,08</b>

**Fuente:** Datos de estudio.

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

Para determinar el costo unitario se tomó como referencia los datos históricos de la Asociación, de donde se establece que en una cosecha se producen en promedio 120 qq/ha de choclos para la venta; a partir de esta información, se aplica la fórmula de costo unitario (ver tabla 6), obteniendo un resultado de \$ 6,08 por quintal.

### **Componente 3: Proyecciones financieras**

En este componente se establecen las proyecciones de producción para el año 2022. El plan detalla el número de socios que realizarán la siembra del maíz durante el año; así como informa acerca del número de quintales a cosechar por cada mes de producción. Esta proyección permite pronosticar los ingresos, gastos e inversión, basándose en la situación financiera actual o de años anteriores, lo cual posibilita y ayuda a una toma de decisiones adecuada y eficiente.

**Tabla 7.**

Proyección de producción del maíz de la Asociación de Productores Agrícolas de “San José de Chazo” para el año 2022.

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
N° de socios (siembra)	60	30	30	30	50	80	80	80	80	30	80	50
N° de hectáreas (sembradas)	90	45	45	45	75	120	120	120	120	45	120	75
N° quintales cosechados	10800	5400	5400	5400	9000	14400	14400	14400	14400	5400	14400	9000
N° quintales perdidos	1080	540	540	540	900	1440	1440	1440	1440	540	1440	900

**Fuente:** Datos de estudio.

Para la elaboración de la proyección de la producción de maíz se tomaron en cuenta los datos proporcionados por los asociados, quienes indicaron que no todos los meses siembran la misma cantidad de maíz debido a los cambios climáticos y descanso del suelo para nuevas siembras. Cada uno de los socios tiene en promedio de 1 a 2 hectáreas. Para la proyección se tomó el valor de 1,5 ha/socio. El cálculo de la cantidad de quintales de maíz mensual por cosecha se refleja en la tabla 7; de igual manera, se

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

tomó como referencia un 10 % de pérdidas, debido a que los socios manifiestan que por cosecha de producto existe una merma de 18 a 20 qq/ha producto.

**Tabla 8.**  
Cálculo del precio del maíz de acuerdo con los datos del sector agrícola del MAG.

Año	Mes	Producto	Unidad	Precio Ponderado Nacional (\$)	Inflación mensual	Precio ponderado * % de inflación mensual (\$)	Precio de Venta (\$)
2020	Junio	Maíz Suave Choclo	Bulto aprox. 110 lb	16,00	-0,76%	-0,12	15,88
2020	Julio	Maíz Suave Choclo	Bulto aprox. 110 lb	9,53	-1,48%	-0,14	9,39
2020	Agosto	Maíz Suave Choclo	Bulto aprox. 110 lb	11,96	-0,91%	-0,11	11,86
2020	Septiembre	Maíz Suave Choclo	Bulto aprox. 110 lb	12,88	-0,79%	-0,10	12,78
2020	Octubre	Maíz Suave Choclo	Bulto aprox. 110 lb	11,98	-0,34%	-0,04	11,94
2020	Noviembre	Maíz Suave Choclo	Bulto aprox. 110 lb	18,52	0,33%	0,06	18,58
2020	Diciembre	Maíz Suave Choclo	Bulto aprox. 110 lb	23,23	-0,25%	-0,06	23,18
2021	Enero	Maíz Suave Choclo	Bulto aprox. 110 lb	11,79	0,35%	0,04	11,83
2021	Febrero	Maíz Suave Choclo	Bulto aprox. 110 lb	20,40	0,35%	0,07	20,48
2021	Marzo	Maíz Suave Choclo	Bulto aprox. 110 lb	18,14	0,55%	0,10	18,24
2021	Abril	Maíz Suave Choclo	Bulto aprox. 110 lb	23,87	0,13%	0,03	23,90
2021	Mayo	Maíz Suave Choclo	Bulto aprox. 110 lb	26,62	-1,58%	-0,42	26,20

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), (2021).

**Tabla 9.**  
Proyección de ventas del maíz de la Asociación de Productores Agrícolas de “San José de Chazo” para el año 2022.

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo unitario (\$) (ver tabla 6)	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08
Cantidad	9720	4860	4860	4860	8100	12960	12960	12960	12960	4860	12960	8100
Precio (\$)	11,83	20,48	18,24	23,90	26,20	15,88	9,39	11,86	12,78	11,94	18,58	23,18
<b>Total (\$)</b>	114958,52	99509,01	88630,08	116171,72	212249,35	205801,78	121636,91	153646,94	165599,46	58023,14	240768,09	187718,85

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), (2021).



Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

Para la elaboración de las proyecciones se toma en cuenta el método de criterios a partir de las versiones técnicas de los socios que se dedican a la producción del maíz, con ello, se establece el número de hectáreas sembradas y que cantidad de quintales se cosechan; de igual manera, para determinar el precio de venta se toma en cuenta el porcentaje de inflación mensual del IPC de los alimentos y los precios ponderados a nivel nacional, según los datos del MAG (ver tabla 8).

#### **Componente 4: Punto de equilibrio**

El cálculo del punto de equilibrio (cero utilidades, cero pérdidas) es una herramienta clave en todo tipo de organización, ya que permite determinar el nivel de ventas necesarias para solventar los costos totales (fijos y variables); y de esta forma calcular el número de quintales de maíz que se deben producir y vender para recuperar la inversión. Para utilizar las siguientes fórmulas se ha considerado como ejemplo la información del mes de enero (ver tabla 10).

$$\begin{aligned}
 \text{Costo variable unitario} = CV_{\text{unitario}} &= \frac{\text{Costo variable total}}{\text{Cantidad de unidades a producir}} \\
 &= \frac{53\,925,59}{9\,720} = \mathbf{\$ 5,55}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Punto de equilibrio} = PE &= \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario}} \\
 &= \frac{\$ 7\,608,00}{\$11,83 - \$5,55} = \mathbf{1\,212 \text{ unidades}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Punto de equilibrio en dólares} = PE_{(\$)} &= \frac{\text{Costos fijo total}}{1 - \left( \frac{\text{Costo variable unitario}}{\text{Precio de venta por unidad}} \right)} \\
 &= \frac{\$ 7608}{\left( 1 - \frac{\$ 5,55}{\$ 11,83} \right)} = \mathbf{\$ 14\,330,27}
 \end{aligned}$$

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

El punto de equilibrio queda establecido con ventas de 1 212 qq de choclos, en dólares \$14 330,27; con ello se recuperaría la inversión realizada (ver tabla 11).

### **Cálculo del punto de equilibrio más utilidad antes de intereses e impuestos con una estimación de utilidad de \$ 500,00**

#### **Punto de equilibrio en unidad más UAI**

$$\begin{aligned} &= \frac{(\text{Costo fijo total} + \text{UAI})}{(\text{Precio de venta por unidad} - \text{Costo variable unitario})} \\ &= \frac{(\$ 7608 + \$ 500,00)}{(\$ 11,83 - \$ 5,55)} = \mathbf{1292 \text{ unidades}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Punto de equilibrio en dólares más UAI:} &= \frac{\text{Costo fijo total} + \text{UAI}}{1 - (\text{Costo variable unitario} / \text{Precio de venta por unidad})} \\ &= \$7608,00 + \$500,00 / (1 - (\$5,55 / \$11,83)) = \$15298,10 \end{aligned}$$

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

**Tabla 10.**

Cálculo del punto de equilibrio de la producción de maíz de la Asociación de Productores Agrícolas de San José de Chazo para el año 2022.

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo unitario variable (\$)	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55
Margen de contribución (\$)	6,28	14,93	12,69	18,36	20,66	10,33	3,84	6,31	7,23	6,39	13,03	17,63
Costos fijos (\$)	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00
Cantidad	1212	510	600	414	368	736	1983	1206	1052	1190	584	432
Precio (\$)	11,83	20,48	18,24	23,90	26,20	15,88	9,39	11,86	12,78	11,94	18,58	23,18
<b>Total (\$)</b>	<b>14330,27</b>	<b>10435,69</b>	<b>10934,53</b>	<b>9907,52</b>	<b>9651,47</b>	<b>11693,38</b>	<b>18606,95</b>	<b>14299,93</b>	<b>13446,27</b>	<b>14212,56</b>	<b>10847,44</b>	<b>10002,55</b>

**Fuente:** Datos de estudio.

**Tabla 11.**

Estado de costos proyectado aplicando punto de equilibrio.

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ventas</b>	<b>14330,27</b>	<b>10435,69</b>	<b>10934,53</b>	<b>9907,52</b>	<b>9651,47</b>	<b>11693,38</b>	<b>18606,95</b>	<b>14299,93</b>	<b>13446,27</b>	<b>14212,56</b>	<b>10847,44</b>	<b>10002,55</b>
Cantidad vendida	1212	510	600	414	368	736	1983	1206	1052	1190	584	432
Precio unitario (promedio) (\$)	11,83	20,48	18,24	23,90	26,20	15,88	9,39	11,86	12,78	11,94	18,58	23,18
<b>Costos variables (\$)</b>	<b>6722,27</b>	<b>2827,69</b>	<b>3326,53</b>	<b>2299,52</b>	<b>2043,47</b>	<b>4085,38</b>	<b>10998,95</b>	<b>6691,93</b>	<b>5838,27</b>	<b>6604,56</b>	<b>3239,44</b>	<b>2394,55</b>
De producirlos por cada unidad	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55	5,55
<b>Margen de contribución (\$)</b>	<b>7608,00</b>	<b>7608,00</b>	<b>7608,00</b>	<b>7608,00</b>	<b>7608,00</b>	<b>7608,00</b>	<b>7608,00</b>	<b>7608,00</b>	<b>7608,00</b>	<b>7608,00</b>	<b>7608,00</b>	<b>7608,00</b>
Costos fijos (\$)	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00	7608,00
<b>Utilidad / Pérdida del ejercicio proyectada (\$)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

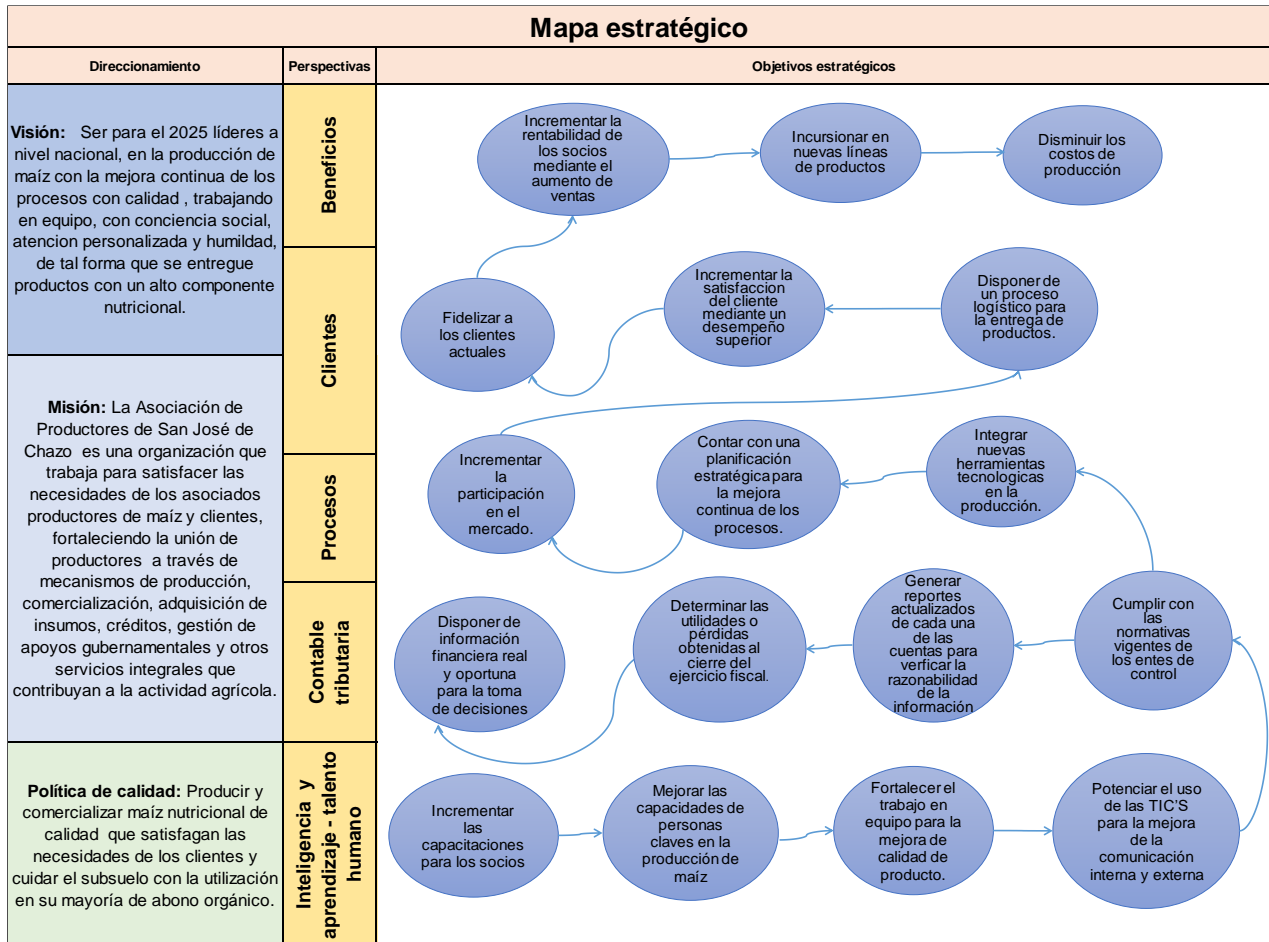
**Fuente:** Datos de estudio.

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

### **Componente 5: Mapa estratégico**

La utilización de la contabilidad administrativa es importante, debido a que, apoya en la elaboración de la planificación estratégica al ser una herramienta efectiva para el cumplimiento de objetivos que permite mitigar riesgos y crear oportunidades de mejorar organizacional, de este modo es primordial establecer este mapa, el cual, muestran los objetivos estratégicos planteados de acuerdo a cinco perspectivas, como son: beneficios, clientes, contable-tributaria e inteligencia y aprendizaje, los cuales deben ir vinculados a cumplir con la misión, visión y política de calidad propuesta para la Asociación los mismos permiten dar una guía de lo que se aspira lograr, para así conseguir ventajas competitivas en el mercado actual (ver figura 5).

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios



**Figura 5.** Mapa estratégico de la de la Asociación de Productores Agrícolas de San José de Chazo – Chimborazo.  
 Elaboración propia: Los autores

## CONCLUSIONES

La contabilidad administrativa juega un papel clave en la ejecución de procesos de las organizaciones de la economía popular y solidaria, debido a que busca mejorar el sistema de información para el cálculo de costos de la producción al suministrar reportes relevantes para la toma decisiones financieras eficientes. En este contexto, es importante

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

el uso adecuado de las TIC lo que posibilita ventajas competitivas y mejora continua de los procesos para obtener información contable-financiera en tiempo real y oportuna.

Durante el diagnóstico se pudo constatar que el principal inconveniente de la Asociación es la carencia de estados financieros, lo que impide poseer información verídica razonable del manejo de las cuentas, afectando a la eficiencia en la toma de decisiones y la participación en el mercado.

Es indispensable que la asociación cuente con este modelo sistémico de contabilidad administrativa para que contribuya a la planeación y toma de decisiones financieras acertadas al generar rentabilidad y productividad en los procesos, basado en una estructura costo-beneficio y objetivos estratégicos.

Uno de los componentes esenciales de este modelo lo constituyen la determinación del punto de equilibrio para recuperar la inversión realizada, y a partir de él establecer un margen de utilidades competitivas; así como la propuesta de una estructura de costo-beneficios, misma que detalla todos los elementos del costo de la producción del maíz, con la mejor utilización de los recursos disponibles, y mejora continua de los procesos productivos y contables de la Asociación de Productores Agrícolas de “San José de Chazo”.

## REFERENCIAS

Acosta-Rangel, M., Bazante-Beltrán, Y., & Ojeda-Yacumal, Y. (2017). Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las pymes del sector construcción, Popayán, 2016 [Factors that have an impact on the making of financial decisions of SMEs operating in the construction industry in Popayán in 2016]. *Libre Empresa*, 147-165. <https://n9.cl/w7rtv>

Action Coach Business Coaching. (2020). Ventajas de la planeación estratégica [Advantages of strategic planning]. Obtenido de <https://n9.cl/uwdjc4>

Allianz Global Investors. (2017). Encuesta Allianz Global Investors/España en el séptimo lugar de Europa en conocimientos financieros [Allianz Global Investors/Spain survey in Europe's seventh place in financial knowledge]. Obtenido de <https://n9.cl/v2gva>

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

- Atehortúa-Castrillón, T., & Mejía-Valencia, L. (2018). Tipos de decisiones con base en las herramientas de contabilidad de gestión en las empresas de confección [Types of decisions based on management accounting tools in garment companies]. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 107-129. doi:<https://doi.org/10.17533/udea.rc.n72a06>
- Balcázar-Sarmiento, B., Narváez-Zurita, C., & Erazo-Álvarez, J. (2019). Herramientas de contabilidad gerencial para la toma de decisiones financieras en la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca [Management accounting tools for making financial decisions in the company Tapitex M & B Cía. Ltda. From the city]. *Visionario Digital*, 50-80. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.602>
- Berrones-Paguay, A. (2020). Influencia de las Tecnologías de Información en los procesos contables de las organizaciones [Influence of Information Technologies on the accounting processes of organizations]. *SIGMA*, 22-28. doi:<http://dx.doi.org/10.24133/sigma.v7i01.1845>
- Domínguez, B. (2016). La contabilidad administrativa como herramienta para negocios [Administrative accounting as a business tool]. Obtenido de <https://n9.cl/p8wy1>
- Elizalde, L. (2019). El proceso contable según las normas internacionales de información financiera [The accounting processes according to international financial information regulations]. *Ciencia Digital*, 254-273. doi:<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i3.3.813>
- Escobar-Aguilera, M. (2013). Administración financiera y análisis financiero para la toma de decisiones [Financial management and financial analysis for decision-making]. Obtenido de <https://n9.cl/dagyi>
- Evia-Puerto, M. (2006). ¿Es la contabilidad administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas? [Is administrative accounting a useful tool for developing the competitiveness of companies?]. Obtenido de <https://n9.cl/2u7to>
- Gallardo-Carrillo, G., Pérez-Arias, S., Pérez-Sisa, F., & Quintanilla-Romero, M. (2017). Contabilidad administrativa para PYMEs [Administrative accounting for SMEs]. Quito: MQR®.
- García-Segura, C. (2017). Importancia del análisis financiero en una empresa fletera [Importance of financial analysis in a freight company]. Obtenido de <https://n9.cl/uwyho>

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

- Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P. (2007). Contabilidad administrativa [Administrative accounting] (11va. ed. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Guamán-Zaldaña, C., Bonilla-Vintimilla, S., & Moreno-Narváez, V. (2020). Incidencia del flujo de efectivo en las decisiones empresariales de las estaciones de servicio [Impact of cash flow on service station business decisions]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 357-387. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.963>
- Guzmán-Macías, M. (2018). *Toma de decisiones en la gestión financiera para el sistema empresarial [Decision-making in financial management for the business system]* (1ra. ed. ed.). Guayaquil: Editorial Grupo Compás.
- Hernández-Madrugal, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación [Management control and performance measurement systems: basic concepts as a framework for research]. *Ciencia y Sociedad*, 111-124. doi:<https://doi.org/10.22206/cys.2017.v42i1.pp115-128>
- Hernández-Martínez, A. (2017). La toma de decisiones financieras [Financial decision-making]. Obtenido de <https://n9.cl/66f0>
- Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). Contabilidad administrativa [Administrative accounting] (13a. ed. ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- López-Calvajar, G., Mata-Varela, M., Becerra-Lois, F., & Cabrera-Caballero, H. (2018). Planificación de empresas [Business planning]. Cuba: Editorial Universo Sur.
- Lugo-Abán, J. (2018). Contabilidad administrativa simplificada [Simplified administrative accounting]. Perú: Fondo Editorial de la UIGV.
- Márquez, A. (2011). Estudio y análisis de la matriz de Igor Ansoff [Study and analysis of Igor Ansoff's matrix]. Obtenido de <https://n9.cl/f3ys6>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (2021). Estadísticas económicas [Economic statistics]. Obtenido de <https://n9.cl/u6zvg>



Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

- Munzón-Romero, A., Cuadrado-Sanchez, G., & Ormaza-Andrade, J. (2020). Determinación de costos en la industria de alimentos y bebidas para la toma de decisiones [Determination of costs in the food and beverage industry for decision making]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 503-530. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.969>
- Nuño, P. (2018). Contabilidad administrativa [Administrative accounting]. Obtenido de <https://n9.cl/s5chc>
- Ochoa, M. (2020). Cuatro tendencias IT con impacto en la toma de decisiones [Four IT trends with an impact on decision-making]. Obtenido de <https://n9.cl/t9mk2>
- Olaz-Capitán, A. (2018). Guía para el análisis de problemas y toma de decisiones [Guide to problem analysis and decision-making]. España: ESIC Editorial.
- Peña-Suárez, D., Grisales-Guependo, M., Navas-Espín, G., & Chávez-Silva, A. (2021). Factores económicos y financieros determinantes en nuevas inversiones en la Asociación Artesanal Conferib de la ciudad del Puyo [Decesive economic and financial factors in new investments in the Conferib Artisanal Association of the city of Puyo]. Obtenido de <https://n9.cl/ac1q>
- Quiroga, F. (2020). Contabilidad administrativa: concepto y objetivos [Administrative accounting: concept and objectives]. Obtenido de <https://n9.cl/y43ve>
- Raffino, M. (2020). Contabilidad administrativa [Administrative accounting]. Obtenido de <https://n9.cl/gfyw>
- Ramírez-Casco, A., Ramírez-Garrido, R., Calderón-Morán, E., & Morales-Merchán, N. (2020). Análisis de la contabilidad bajo el enfoque de las TIC's en las organizaciones [Accounting analysis under the ICTs focus on organizations]. Guayaquil: CIDE.
- Ramírez-Padilla, D. (2013). Contabilidad administrativa. Un enfoque estratégico para competir [Administrative accounting. A strategic approach to competing] (9na. ed. ed.). México D.F.: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Karina Estefanía Vimos-Buenaño; Mireya Magdalena Torres Palacios

Rodríguez-Lara, A., Velasteguí-López, L., Maldonado-Pazmiño, H., Benalcázar-Paladines, M., & Benalcázar-Paladines, Y. (2019). Herramientas financieras para la toma de decisiones en las PYMES Parroquia El Esfuerzo [Financial tools for decision-making in SMEs Parroquia El Esfuerzo]. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 1-22. Obtenido de <https://n9.cl/lfc29>

Salazar-Vázquez, F., González-Urgiles, J., Sánchez-Salazar, P., & Sanmartín-González, J. (2021). Contabilidad administrativa. Herramienta para la toma de decisiones gerenciales [Administrative accounting. Management decision-making tool]. *Revista de Ciencias Sociales, Humanas e Ingeniería*, 157-168. Obtenido de <https://n9.cl/8ytme>

Sánchez-Jacas, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano [The strategic planning in the Cuban Health System]. Obtenido de <https://n9.cl/6his0>