

## Contabilidad gerencial como herramienta para la toma de decisiones financieras en la industria agroexportadora.

### Caso: Quevedo

**Irma Gardenia Ortega Tapia<sup>1</sup>**

[irmaortegatapia@hotmail.com](mailto:irmaortegatapia@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-4450-0157>

Universidad Estatal Península de Santa Elena –  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Santa Elena – Ecuador

**Wendy Esthela Wasbrum Tinoco**

[wewasbrun@espe.edu.ec](mailto:wewasbrun@espe.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-5187-9620>

Universidad de Fuerzas Armadas ESPE  
Sangolquí – Ecuador

### RESUMEN

Este estudio se centró en examinar la contabilidad en tres compañías del sector agroexportador ubicadas en la ciudad de Quevedo. El objetivo es identificar la orientación principal de sus prácticas contables y proponer recomendaciones para mejorarlas. Para lograr esto, se utilizó un instrumento de evaluación que abordó diversas dimensiones de la contabilidad de gestión. La metodología empleada consistió en administrar un cuestionario a diez miembros del personal administrativo y contable de cada empresa, quienes debían seleccionar la opción que mejor describiera las prácticas contables en su organización. Los datos recopilados fueron analizados utilizando enfoques cualitativos y cuantitativos, que incluyeron técnicas como la categorización de respuestas, el análisis de patrones y el cálculo de porcentajes. El análisis realizado reveló áreas en las prácticas contables de las empresas del sector agroexportador que podrían ser mejoradas, resaltando la importancia de la contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones estratégicas. Las recomendaciones propuestas ofrecen una guía para adoptar prácticas más efectivas y equilibradas, con el fin de aprovechar al máximo la información contable interna y fomentar la eficiencia y el crecimiento en estas empresas.

**Palabras clave:** contabilidad gerencial; enfoque tradicional financiero; mejora de prácticas contables

---

<sup>1</sup> Autor principal

## **Management accounting as a tool for financial decision making in the agroexport industry. Case: Quevedo**

### **ABSTRACT**

This study focused on examining the accounting practices in three companies in the agroexport sector located in the city of Quevedo. The objective is to identify the main orientation of their accounting practices and propose recommendations for improvement. To achieve this, an evaluation instrument was used that addressed various dimensions of management accounting. The methodology employed involved administering a questionnaire to ten members of the administrative and accounting staff of each company, who were required to select the option that best described the accounting practices in their organization. The collected data were analyzed using qualitative and quantitative approaches, including techniques such as response categorization, pattern analysis, and percentage calculation. The analysis conducted revealed areas in the accounting practices of the agro-export companies that could be improved, highlighting the importance of management accounting as a tool for strategic decision-making. The proposed recommendations offer guidance for adopting more effective and balanced practices, aiming to maximize internal accounting information and promote efficiency and growth in these companies.

**Keywords:** *management accounting; traditional financial approach; improvement of accounting practices.*

*Artículo recibido 15 Abril 2023*

*Aceptado para publicación: 15 Mayo 2023*

## **INTRODUCCIÓN**

Peralta (2019) sostiene que la contabilidad gerencial es un proceso que implica la recopilación precisa de información y su interpretación. Su propósito fundamental es facilitar la toma de decisiones adecuadas para los accionistas, gerentes, propietarios y administradores, con el fin de utilizar eficientemente los recursos de la empresa y optimizar la generación de valor. Esto implica gestionar los recursos de manera efectiva, evitando desperdicios, y asegurando que la información contable y financiera sea confiable y respalde decisiones informadas. El enfoque de la contabilidad gerencial es mejorar el desempeño financiero y el valor económico de la organización mediante la toma de decisiones basada en datos precisos y una gestión eficiente.

El rol principal de la contabilidad gerencial, es el de suministrar información sustentada, veraz y oportuna para llevar a cabo un proceso de toma de decisiones dentro de una empresa, para lograrlo, los administradores deben establecer un método de recolección o sistema de información y su correcta interpretación, de modo que la junta directiva de una empresa (accionistas, gerentes y propietarios) puedan tomar mejores decisiones y ejecutar acciones concretas en torno a la gestión eficaz y eficiente de los recursos, a través de una mejor planificación, organización, dirección y control de las unidades económicas, optimizando la generación de valor (Macías Cardona, 2017). Sin embargo, la mayor parte de las investigaciones en torno a esta temática radican en un contexto teórico sin contemplar su aplicación práctica en la esencia de las Pymes Lozada et al. Como se citó en (Serrato Guana, 2019).

En el mundo actual según Salazar Vázquez et al. (2021), una de las principales limitaciones que presentan las empresas, radica en que descartan la información contable para la toma de decisiones, dándole prioridad a la intuición y a la observación empírica en el comportamiento del mercado. Ello se debe en gran medida a la prevalencia de procesos contables tradicionales, que se limitan a cumplir con obligaciones formales, es decir, que solo genera y proporciona información principalmente para los usuarios externos (inversionistas, gobierno, instituciones financieras, etc.,) (Valdés Pérez, 2016).

Existen ciertos factores que han permitido que las empresas tomen conciencia de la necesidad de darle un uso apropiado a la información contable, de modo que los usuarios internos, tomen decisiones sobre la base de las operaciones realizadas (Salazar Vázquez et al., 2021). Entre los principales factores que han despertado este interés, se mencionan los siguientes: el avance de la tecnología, el acelerado

crecimiento de los factores productivos, la inercia de crecimiento propia, la adopción de procesos de auditoría y la propia profesionalización del personal de la empresa. (García & Cardozo, 2018) las empresas agroexportadoras son empresas ecuatorianas, que realiza operaciones en el mercado agrícola y pertenece a la clasificación de Pymes. Está ubicada en el Cantón Quevedo y zonas aledañas. Pese a la amplia experiencia y trayectoria en el mercado agroexportadora, presentan ciertos problemas en el manejo de sus finanzas y consecuentemente en el manejo de presupuestos, estructura de costos y en la gestión de inventarios. Parte de la caracterización y descripción de la situación problemática se hace con base a la experiencia empírica dentro de las empresas. También, es evidente que la situación problemática obedece a la ausencia de políticas y procesos claramente definidos, lo que desencadena serios problemas de control interno, administrativos y financieros. Parte del problema es la no utilización de herramientas y procesos que permitan generar información fidedigna, pues la información que se genera sigue un estricto control de contabilidad general, que no ha sido muy eficiente para ser empleada por la gerencia en sus procesos y toma de decisiones, debido a que gran parte de las decisiones de inversión y administrativas se han visto afectadas por falta de información relevante por lo que, las decisiones han sido tomadas por medio de la intuición.

Como se ha mencionado en párrafos precedentes la gestión de procesos contables tradicionales, limitados a emitir el registro histórico de las operaciones financieras y preparación de los estados financieros parece ser un problema constante en algunas empresas. En este sentido, las empresas agroexportadoras objeto de estudio y para el caso de la ciudad de Quevedo, no escapan de esa realidad.

**De allí que la presente investigación se ha formulado como guía de investigación la siguiente pregunta:**

- ¿De qué manera se utilizarían las herramientas de contabilidad gerencial en combinación con los procesos contables tradicionales para mejorar la toma de decisiones financieras en las empresas agroexportadoras?

En gran medida la justificación de la investigación radica en la utilidad de la contabilidad gerencial que se verá reflejada en la medida que se puedan alcanzar los objetivos propuestos con base en una planificación estratégica. La toma de decisiones dentro de una organización surge en un contexto donde están presentes e interactúan una gran cantidad de procesos y análisis para el establecimiento de las

metas. En este sentido, es menester establecer una relación coherente y consistente entre la contabilidad gerencial y los procesos administrativos.

Según la opinión de Quintero et al. (2019), es aconsejable emplear la contabilidad gerencial en los procedimientos contables de cualquier empresa, debido que se trata de una herramienta que facilita la obtención de información. Esta herramienta recopila datos sobre los eventos o transacciones económicas que ocurren en un período específico a través de los estados financieros, con el propósito de revelar la liquidez y estabilidad de la organización.

Específicamente la contabilidad gerencial, se constituye como una herramienta de gran utilidad para el desarrollo de las fases de planeación y control, específicamente en el proceso de planeación, es posible incorporar acciones estratégicas en torno a los presupuestos. En el caso del proceso de control la implementación de sistemas de medición a través de distintos tipos de indicadores de gestión (Cano Morales, 2017) . La literatura refiere que aplicar las herramientas que proporciona la contabilidad gerencial, generaría ventajas competitivas y posicionar la empresa en el mercado en el que incurre, así como en la generación de valor al producto final.

La toma de decisiones con base en la intuición, la ausencia de indicadores y la falta de planificación estratégica, conduciría al aumento del riesgo de tomar malas decisiones o poco eficientes en el manejo de los recursos económicos y humanos, verificación de cumplimiento de objetivos y en consecuencia la imposibilidad de tomar posibles acciones para su corrección y alcance. Por otra parte, las empresas colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

El contador gerencial, tiene que pasar a ser un pilar clave en la correcta medición del desempeño empresarial, en la toma de decisiones de la alta gerencia y en el desarrollo de estrategias de la empresa, para que la ayude, no sólo a sobrevivir sino a generar ventajas competitivas, en un mundo de negocios globalizado, cada vez más creciente y hostil; para lograrlo debe apoyarse en herramientas que le permita tomar buenas decisiones.

Bajo este contexto y con el propósito de generar una posible solución a la problemática tratada se ha planteado como objetivo general el de analizar los procesos contables que se realizan en la industria agroexportadora. caso: Quevedo, a fin de generar recomendaciones con base en las herramientas de la

contabilidad gerencial para una correcta toma de decisiones. Para el desarrollo del objetivo general se ha planteado los siguientes objetivos específicos: describir la situación actual de las empresas agroexportadora caso Quevedo, con relación a los procesos contables que realiza; determinar desde el punto de vista teórico las principales herramientas empleadas desde la gerencia contable para la toma de decisiones; proponer una matriz de recomendaciones desde la contabilidad gerencial para la toma de decisiones en las empresas agroexportadoras: caso Quevedo.

## **METODOLOGÍA**

En la investigación se emplea una investigación de tipo descriptiva, que según (Bermúdez & Rodríguez, 2012), hace referencia a una reseña, rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio. La población estará constituida en este caso por los trabajadores del departamento administrativo-contable, de tres empresas que operan en el ramo de las empresas agroexportadoras en la ciudad Quevedo. Para alcanzar el objetivo planteado, se emplea un diseño metodológico mixto que combina análisis cualitativo y cuantitativo. En primer lugar, se realizará un análisis cualitativo mediante la categorización de las respuestas obtenidas en el instrumento (ver apéndice 1), agrupándolas en categorías relacionadas con la contabilidad gerencial y la contabilidad financiera. Además, se llevará a cabo un análisis de patrones y tendencias para identificar el enfoque predominante en cada empresa. En segundo lugar, se realizará un análisis cuantitativo mediante el cálculo de porcentajes para determinar la proporción de respuestas que corresponden a cada opción del instrumento (a, b, c, N/A).

Johnson et al. (2004) enfatizaron la importancia del enfoque de métodos mixtos en la investigación científica, argumentando que ofrece la oportunidad de combinar las fortalezas de los enfoques cualitativos y cuantitativos. Esta integración permite explorar preguntas de investigación complejas que podrían ser difíciles de abordar con un solo método. Ellos destacan la importancia de combinar métodos dentro de un mismo estudio para mejorar la complementariedad y ampliar los hallazgos. Al hacerlo, el enfoque de métodos mixtos supera las limitaciones de los enfoques unidireccionales y promueve una comprensión más completa y holística de los fenómenos investigados. Además, resaltan los beneficios adicionales de la validación cruzada, la triangulación de datos y la exploración de diferentes dimensiones y perspectivas de un fenómeno. También señalan que el enfoque de métodos

mixtos encuentra una utilidad particular en la investigación educativa, donde obtener información completa a menudo requiere combinar datos cuantitativos y cualitativos.

Una vez que aplicado el instrumento, se analizan las respuestas para determinar el enfoque predominante de la empresa bajo las siguientes premisas: Si la mayoría de las respuestas seleccionadas corresponden a las opciones a), la empresa tiene un enfoque predominantemente orientado a la contabilidad gerencial. Si la mayoría de las respuestas seleccionadas corresponden a las opciones b), la empresa se enfoca principalmente en la contabilidad financiera. Si las respuestas están equilibradas entre las opciones a) y b), la empresa estaría utilizando ambos enfoques de manera equilibrada.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el marco de los objetivos planteados y la metodología propuesta, se evaluaron tres empresas del sector agroexportador, que por razones de confidencialidad solicitada por parte de las empresas se reservan el derecho de publicar el nombre por lo tanto se han denominado Empresa A, Empresa B y Empresa C. En cada empresa, se aplicó el cuestionario a 10 colaboradores del área administrativa contable. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

**Tabla 1.** *Uso de los informes financieros*

Unidad	Opción (a)	Opción (b)	Opción (c)	Opción (d)
Empresa A	10%	70%	10%	10%
Empresa B	10%	90%	0%	0%
Empresa C	50%	50%	0%	0%

*Nota.* Autora: Irma Ortega Tapia

***Con respecto a la afirmación de si la generación de informes financieros se realiza principalmente para uso externo y cumplimiento de regulaciones se observa lo siguiente:***

En la empresa A y B con un 70% y 90% respectivamente los colaboradores seleccionaron la opción (b) relacionada con el uso externo y cumplimiento de regulaciones, lo que indica que la empresa se enfoca predominantemente en la generación de informes financieros para cumplir con requisitos legales y presentar información a inversores y prestamistas. En el caso de la empresa C.

Según Penman (2013), los informes financieros desempeñan un papel esencial en la evaluación de la

salud financiera y la viabilidad de una empresa. Estos informes proporcionan información detallada sobre los ingresos, gastos, activos y pasivos de la entidad, lo cual permite a los usuarios realizar un análisis financiero exhaustivo. Además, los informes financieros facilitan la comparación del desempeño de la empresa con el de sus competidores, lo que resulta valioso para evaluar su posición en el mercado. Asimismo, estos informes son una herramienta crucial para evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras. En resumen, los informes financieros ofrecen una visión completa de la situación financiera de una empresa, permitiendo a los usuarios tomar decisiones informadas sobre inversiones, créditos y otras acciones relacionadas con la empresa (pág. 4). El 50% de los colaboradores seleccionó la opción (b), lo que indica que una parte de la empresa se enfoca en la generación de informes financieros para cumplir con regulaciones externas. Sin embargo, el otro 50% seleccionó la opción (a) es decir uso interno y toma de decisiones estratégicas, lo que sugiere que otra parte de la empresa también considera los informes financieros para la toma de decisiones internas y estratégicas.

**Tabla 2.** *Uso de la contabilidad cumplir con requisitos legales y presentar información a inversores y prestamistas*

<b>Unidad</b>	<b>Opción (a)</b>	<b>Opción (b)</b>	<b>Opción (c)</b>	<b>Opción (d)</b>
Empresa A	10%	80%	10%	0%
Empresa B	20%	70%	10%	0%
Empresa C	30%	70%	0%	0%

*Nota.* Autora: Irma Ortega Tapia

Los resultados muestran que, en las tres empresas, la opción más seleccionada por los colaboradores fue la opción (b) la cual se encuentra relacionada con el uso externo y cumplimiento de regulaciones en la generación de informes financieros. Esto indica que las empresas tienen un enfoque predominantemente orientado hacia la presentación de información financiera para cumplir con requisitos legales y satisfacer las necesidades externas de inversores y prestamistas. La opción (a) acerca del uso interno y toma de decisiones estratégicas, también fue seleccionada en cierta medida por los colaboradores de todas las empresas, lo que sugiere que existe cierto reconocimiento de la importancia de los informes financieros

para la toma de decisiones internas y estratégicas. Las opciones (c) que refiere a una combinación de la opción a y b y fueron seleccionadas en menor medida.

En el libro "Strategy Safari" de Mintzberg et al. (2009), se realiza un análisis exhaustivo del proceso de toma de decisiones estratégicas y se destaca la importancia de la información interna en dicho proceso. Los autores sostienen que los datos y la información interna son fundamentales para la elaboración de planes estratégicos, la implementación de estrategias y la adaptación estratégica en respuesta a los cambios en el entorno empresarial. Este estudio proporciona una visión detallada de cómo la información interna influye en las decisiones estratégicas y su impacto en el éxito de una organización.

**Tabla 3.** *Generación de informes con base en combinación de datos cualitativos y cuantitativos*

<b>Unidad</b>	<b>Opción (a)</b>	<b>Opción (b)</b>	<b>Opción (c)</b>	<b>Opción (d)</b>
Empresa A	0%	90%	10%	0%
Empresa B	10%	80%	10%	0%
Empresa C	10%	90%	0%	0%

*Nota.* Autora: Irma Ortega Tapia

Los resultados presentados en la tabla 3, revelan que, en las tres empresas evaluadas, la opción (b) "Datos cuantitativos precisos y detallados" fue la más seleccionada por los colaboradores en cuanto a la base de los informes contables. Esto indica que las empresas se centran en el uso de datos cuantitativos para la elaboración de sus informes, enfocándose en aspectos numéricos y detallados de su desempeño financiero. Sin embargo, se observa que, en algunas empresas, como es el caso de la Empresa A y la Empresa C, también existe cierto reconocimiento de la importancia de los datos cualitativos, la opción (a) "Datos cualitativos y aproximaciones" fue seleccionada en menor medida. Es importante destacar que la opción (c) "Una combinación de datos cualitativos y cuantitativos" fue seleccionada en menor medida o no fue seleccionada en absoluto en las tres empresas, lo que sugiere que actualmente el enfoque predominante es utilizar principalmente datos cuantitativos en la generación de los informes contables.

*La contabilidad se ajusta principalmente a las necesidades y requerimientos de cada gerente.*

**Tabla 4.** *La contabilidad se ajusta principalmente a las necesidades y requerimientos de cada gerente.*

<b>Unidad</b>	<b>Opción (a)</b>	<b>Opción (b)</b>	<b>Opción (c)</b>	<b>Opción (d)</b>
Empresa A	20%	70%	10%	0%
Empresa B	30%	60%	10%	0%
Empresa C	20%	80%	0%	0%

*Nota.* Autora: Irma Ortega Tapia

En la tabla 4, se observa que, en los resultados obtenidos las tres empresas evaluadas se ajustan principalmente a las normas y principios contables establecidos (opción b) en cuanto a las necesidades y requerimientos de cada gerente. Aunque se observa cierta consideración por las necesidades internas, no se evidencia un enfoque equilibrado que tome en cuenta tanto las necesidades internas como los requisitos externos. Estos resultados reflejan una orientación hacia prácticas contables tradicionales y reglamentadas en las empresas del sector agroexportadoras evaluadas.

**Tabla 5.** *La planificación y mejora de la empresa se basan principalmente en información generada por la contabilidad gerencial*

	<b>Opción (a)</b>	<b>Opción (b)</b>	<b>Opción (c)</b>	<b>Opción (d)</b>
Empresa A	10%	70%	20%	0%
Empresa B	20%	60%	20%	0%
Empresa C	10%	80%	10%	0%

*Nota.* Autora: Irma Ortega Tapia

En la tabla 5, se aprecian los resultados de la quinta dimensión analizada se observa que, en las tres empresas evaluadas, la planificación y mejora de la empresa se basan principalmente en información generada por la contabilidad financiera (opción b), con un porcentaje significativo de respuestas en esta categoría. Aunque también se observa cierta consideración por la combinación de información de ambas contabilidades (opción c), la contabilidad gerencial no parece ser el enfoque predominante en estas empresas del sector agroexportadora. Estos resultados refuerzan la tendencia hacia prácticas contables tradicionales y orientadas a los aspectos financieros en la planificación y mejora empresarial.

Según Kim y Mauborgne (2015), en su libro "Blue Ocean Strategy", presentan un enfoque innovador

para la planificación estratégica que se centra en la creación de espacios de mercado no disputados y en la exploración de nuevas oportunidades de mercado. Su enfoque busca superar la competencia directa y encontrar nuevos caminos para el crecimiento y el éxito empresarial. A través de su metodología, los autores brindan herramientas y perspectivas para ayudar a las empresas a planificar y mejorar de manera efectiva, identificando áreas de innovación y diferenciación que les permitan destacarse en el mercado y hacer que la competencia sea irrelevante. Su enfoque estratégico busca generar un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva duradera para las organizaciones.

**Tabla 6.** *La implementación de la contabilidad en la empresa se realiza principalmente cuando la gerencia reconoce la necesidad de información interna para la toma de decisiones*

	Opción (a)	Opción (b)	Opción (c)	Opción (d)
Empresa A	20%	70%	10%	0%
Empresa B	10%	90%	0%	0%
Empresa C	10%	80%	10%	0%

*Nota.* Autora: Irma Ortega Tapia

Los resultados exhibidos en la tabla 6, permiten deducir que, en las tres empresas evaluadas, la implementación de la contabilidad se realiza principalmente cuando la gerencia reconoce la necesidad de información interna para la toma de decisiones (opción a). Sin embargo, se observa una variabilidad en los porcentajes de respuestas, lo que indica que algunas empresas tienen una mayor conciencia de la importancia de la información interna para la toma de decisiones (como Empresa B con un 90% de respuestas en esta opción), mientras que otras empresas muestran un enfoque menos pronunciado en este aspecto (como Empresa A y Empresa C con porcentajes más bajos en opción a).

Según Garrison et. al (Garrison et al., 2018), la implementación de la contabilidad en la empresa desempeña un papel fundamental en la gestión financiera y el control de las operaciones. Destacan la importancia de establecer un sistema contable eficiente y efectivo, que incluya la asignación clara de responsabilidades, la definición de políticas y procedimientos contables, y la adopción de tecnologías adecuadas para agilizar los procesos. Además, resaltan la necesidad de salvaguardar la calidad y la integridad de los datos contables, garantizando la exactitud y confiabilidad de la información financiera. La implementación exitosa de la contabilidad no solo facilita la toma de decisiones informadas, sino

que también fomenta la transparencia, el cumplimiento normativo y la generación de informes financieros precisos y oportunos (Garrison et al., 2018).

En general, los resultados indican que las empresas evaluadas en el sector agroexportador tienen un enfoque más tradicional y centrado en los aspectos financieros en sus prácticas contables. Las empresas A y B muestran una orientación predominante hacia el uso externo y el cumplimiento de regulaciones en la generación de informes financieros. Por otro lado, la empresa C se destaca por tener un enfoque mixto, donde se observa cierta importancia tanto en el uso interno como en el externo de los informes financieros. Esto sugiere que la empresa C podría estar más abierta a utilizar los informes financieros para la toma de decisiones estratégicas internas, lo cual podría servir como punto de partida para adoptar prácticas de contabilidad gerencial. En conclusión, se evidencia una conciencia generalizada sobre la importancia de la información interna, pero la aplicación y el énfasis varían entre las empresas evaluadas en el sector agroexportadora.

Con base en los resultados obtenidos del análisis de las empresas del sector agroexportadora, se han identificado áreas de mejora y oportunidades para implementar prácticas de contabilidad gerencial. En este sentido, se han formulado recomendaciones específicas para cada empresa, teniendo en cuenta las dimensiones analizadas tal como se muestra en la tabla 7. Estas recomendaciones están diseñadas para fomentar un enfoque más equilibrado y estratégico en la generación de informes financieros, evaluación del rendimiento interno, utilización de datos cualitativos y cuantitativos, adaptación a las necesidades de los gerentes y utilización de la contabilidad gerencial en la planificación y mejora de la empresa. A través de la implementación de estas recomendaciones, se espera que las empresas puedan aprovechar mejor la información contable interna y tomar decisiones más informadas y estratégicas para alcanzar sus objetivos.

**Tabla 7. Acciones y recomendaciones**

<b>Empresa</b>	<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Recomendaciones</b>
A	- Implementar un sistema de generación de informes financieros internos y establecer procesos para su análisis y utilización en la toma de decisiones estratégicas.	- Mejorar la toma de decisiones estratégicas basadas en información financiera interna.	- Capacitar al personal contable en la elaboración de informes financieros internos y su análisis. - Fomentar la participación de los gerentes en la generación de informes y promover su uso en la toma de decisiones.
	- Desarrollar un sistema de seguimiento del rendimiento de los departamentos y proyectos internos, utilizando indicadores clave y estableciendo metas específicas.	- Evaluar y mejorar el rendimiento de los departamentos y proyectos internos.	- Identificar los indicadores clave de rendimiento pertinentes a cada departamento o proyecto. - Establecer metas claras y alcanzables para cada indicador. - Realizar revisiones periódicas del rendimiento y retroalimentar a los departamentos para su mejora continua.
B	- Establecer un proceso para la recopilación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos en la elaboración de informes contables.	- Generar informes contables basados en datos cualitativos y cuantitativos para una toma de decisiones más precisa.	- Implementar herramientas y sistemas de recopilación de datos cualitativos y cuantitativos. - Capacitar al personal contable en el análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos. - Establecer pautas claras para la combinación y presentación de datos en los informes contables.
	- Realizar un análisis de las necesidades y requerimientos de cada gerente en términos de información contable y adaptar los informes en consecuencia.	- Ajustar la contabilidad a las necesidades y requerimientos de cada gerente.	- Establecer reuniones periódicas con los gerentes para identificar sus necesidades y requerimientos de información. - Personalizar los informes contables para cada gerente, brindando la información relevante y en el formato adecuado. - Mantener una comunicación abierta y continua con los gerentes para comprender sus necesidades en evolución.
C	- Utilizar la contabilidad gerencial como base para la planificación estratégica y la mejora continua de la empresa.	- Planificar y mejorar la empresa basándose en la información generada por la contabilidad gerencial.	- Integrar la contabilidad gerencial en el proceso de planificación estratégica de la empresa. - Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de las acciones tomadas en función de la información generada por la contabilidad gerencial. - Fomentar la participación de los gerentes

*Nota.* Autora: Irma Ortega Tapia

La matriz proporciona una visión detallada de las actividades, objetivos y recomendaciones para tres empresas (A, B y C) en relación con el uso de la contabilidad gerencial. A continuación, se presenta un análisis de la matriz:

**Empresa A:**

**Actividades:** La empresa A propone implementar un sistema de generación de informes financieros internos y establecer procesos para su análisis y utilización en la toma de decisiones estratégicas. Además, se busca desarrollar un sistema de seguimiento del rendimiento de los departamentos y proyectos internos utilizando indicadores clave y metas específicas.

**Objetivos:** Los objetivos de la empresa A son mejorar la toma de decisiones estratégicas basadas en información financiera interna y evaluar y mejorar el rendimiento de los departamentos y proyectos internos.

**Recomendaciones:** Para lograr estos objetivos, se recomienda capacitar al personal contable en la elaboración y análisis de informes financieros internos, fomentar la participación de los gerentes en la generación de informes y promover su uso en la toma de decisiones.

Maher et. al (2019) destacan la importancia estratégica de la contabilidad gerencial en las organizaciones, debido a que desempeña un papel fundamental en la planificación, control y toma de decisiones. Según su enfoque, la contabilidad gerencial proporciona información esencial para la gestión efectiva de los recursos y la mejora del rendimiento empresarial. A través de técnicas y herramientas contables, como el análisis de costos, presupuestos y estados financieros internos, las empresas obtendrían una visión más clara de su desempeño, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas

**Empresa B:**

**Actividades:** La empresa B busca establecer un proceso para la recopilación y análisis de datos cualitativos y cuantitativos en la elaboración de informes contables. Además, se plantea realizar un análisis de las necesidades y requerimientos de cada gerente en términos de información contable y adaptar los informes en consecuencia.

**Objetivos:** Los objetivos de la empresa B son generar informes contables basados en datos cualitativos y cuantitativos para una toma de decisiones más precisa y ajustar la contabilidad a las necesidades y

requerimientos de cada gerente.

**Recomendaciones:** Para alcanzar estos objetivos, se sugiere implementar herramientas y sistemas de recopilación de datos cualitativos y cuantitativos, capacitar al personal contable en el análisis e interpretación de estos datos, y mantener una comunicación abierta y continua con los gerentes para comprender sus necesidades en evolución.

#### **Empresa C:**

**Actividades:** La empresa C propone utilizar la contabilidad gerencial como base para la planificación estratégica y la mejora continua de la empresa.

**Objetivos:** El objetivo de la empresa C es planificar y mejorar la empresa basándose en la información generada por la contabilidad gerencial.

**Recomendaciones:** Para lograr este objetivo, se recomienda integrar la contabilidad gerencial en el proceso de planificación estratégica de la empresa, establecer un sistema de seguimiento y evaluación de las acciones tomadas en función de la información generada, y fomentar la participación de los gerentes en este proceso.

En general, la matriz destaca la importancia de la contabilidad gerencial en las actividades de las empresas y su contribución a la toma de decisiones estratégicas, el rendimiento de los departamentos y proyectos internos, la generación de informes contables precisos y la planificación estratégica. Las recomendaciones enfatizan la capacitación del personal contable, la comunicación con los gerentes y la adaptación de la contabilidad a las necesidades específicas de cada empresa.

### **CONCLUSIONES**

La investigación realizada evaluó tres empresas agroexportadoras en Quevedo y reveló que la mayoría de ellas se enfoca predominantemente en la contabilidad financiera y en la generación de informes para cumplir con regulaciones externas. Sin embargo, también se reconoce la importancia de los informes financieros para la toma de decisiones internas y estratégicas.

La implementación de la contabilidad gerencial requiere establecer una relación coherente y consistente entre la contabilidad gerencial y los procesos administrativos de la empresa. Esto implica incorporar acciones estratégicas en torno a los presupuestos y utilizar indicadores de gestión para el control y la medición del desempeño.

Las empresas agroexportadoras, en particular, enfrentan problemas en el manejo de sus finanzas, presupuestos, estructura de costos y gestión de inventarios. La falta de información relevante y el uso limitado de herramientas de contabilidad gerencial contribuyen a estas dificultades.

Se recomienda el uso de informes financieros que combinen datos cualitativos y cuantitativos para una toma de decisiones más sólida. Esto permite una mejor comprensión de la situación financiera y la estabilidad de la organización.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bermúdez, L. T., & Rodríguez, L. F. (2012). *Investigación en la gestión empresarial*. Bogotá. Ecoe Ediciones.

Cano Morales, A. (2017). *Contabilidad Gerencial y presupuestaria. Bajo Normas Internacionales de Contabilidad y Normas Internacionales de Información Financiera*. Ediciones de la U.

García, M. Á., & Cardozo, J. V. (2018). Structural modifications in cooperatives. The transformation of a cooperative in a limited partnership and determination of the calculation and amount of funds to reimburse. A practical case. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 127, 70–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.5209/REVE.58396>

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Education.

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.

Macías Cardona, H. (2017). *Reseña de libro contabilidad gerencial y presupuestaria aplicada a las ciencias económicas, administrativas y contables, de Abel Cano Morales*. *Criterio Libre*, 11(19), 311–318. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2013v11n19.1115>

Maher, M., Stickney, C. P., & Weil, R. L. (2019). *Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods and Uses*. Cengage Learning.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds*

*of Strategic Management*. Free Press.

- Penman, S. H. (2013). Financial reporting quality: Is fair value a plus or a minus? *Accounting and Business Research*, 43(2), 113-138.
- Peralta, N. V. (2019). *Contabilidad Gerencial* (Vols. ISBN: 978-612-4308-15-4. Perú: EdicionesCarolina. <https://doi.org/http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/>)
- Quintero , W., Navarro , G., & Arévalo , J. (2019). Herramientas de contabilidad gerencial en la toma de decisiones: Un análisis en el sector comercial. *Revista Espacios*, 40(10), 15-27.
- Salazar Vásquez, F. I., Gonzalez Urgiles, J. H., Sanchez Salazar, P. M., & Sanmartin Gonzalez, J. F. (2021). Contabilidad administrativa. Herramienta para la toma de decisiones gerenciales. *Sapientiae*, 6(2), 157–168. <https://doi.org/https://doi.org/10.37293/sapientiae62.03>
- Serrato Guana, A. D. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 46, 161–186. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7004825>
- Valdés Pérez, D. (2016). Incidencia de las Técnicas de Gestión en la mejora de las decisiones administrativas. *Retos*, 6(12), 199. <https://doi.org/https://doi.org/10.17163/ret.n12.2016.05>