

Gina Daniela Criollo-Delgado; Jeannette Amparito Urrutia-Guevara; Wladimir Lach-Tenecota

[DOI 10.35381/noesisin.v7i1.383](https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i1.383)

La contabilidad de gestión en las PYMES de la ciudad de Tulcán

Management accounting in SMEs in the city of Tulcán

Gina Daniela Criollo-Delgado

ginacd04@uniandes.edu.ec

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador

<https://orcid.org/0009-0000-2229-241X>

Jeannette Amparito Urrutia-Guevara

ua.jeannetteurrutia@uniandes.edu.ec

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0003-2280-7756>

Wladimir Lach-Tenecota

pg.docentewlt@uniandes.edu.ec

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-9371-6793>

Recibido: 15 de abril 2025
Revisado: 15 de mayo 2025
Aprobado: 15 de julio 2025
Publicado: 01 de agosto 2025

Gina Daniela Criollo-Delgado; Jeannette Amparito Urrutia-Guevara; Wladimir Lach-Tenecota

RESUMEN

La contabilidad de gestión constituyó un elemento fundamental para la administración eficiente de recursos y la toma de decisiones en las PYMES de la ciudad de Tulcán. Este estudio tuvo como objetivo determinar la importancia de su aplicación en dichas empresas para fortalecer la sostenibilidad y competitividad en el mercado. Se aplicó un enfoque cualitativo-cuantitativo, mediante revisión documental y encuestas a directivos de PYMES legalmente constituidas. Los resultados evidenciaron que la mayoría de empresas contaban con sistemas contables básicos y utilizaban principalmente el financiamiento como indicador financiero, aunque se identificaron limitaciones en rentabilidad y en la implementación de procesos administrativos y financieros formales. Se concluyó que la contabilidad de gestión permitió optimizar la planificación, el control de actividades y la generación de información oportuna, constituyéndose en una herramienta estratégica necesaria para mejorar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad empresarial.

Descriptor: Contabilidad; gestión financiera; pequeñas y medianas empresas; sostenibilidad económica. (Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

Management accounting was a fundamental element for the efficient administration of resources and decision-making in SMEs in the city of Tulcán. This study aimed to determine the importance of its application in these companies to strengthen sustainability and competitiveness in the market. A qualitative-quantitative approach was applied through documentary review and surveys of legally established SME managers. The results showed that most companies had basic accounting systems and mainly used financing as a financial indicator, although limitations were identified in profitability and in the implementation of formal administrative and financial processes. It was concluded that management accounting allowed the optimization of planning, activity control, and the generation of timely information, becoming a strategic tool necessary to improve profitability and ensure business sustainability.

Descriptors: Accounting; financial management; small and medium enterprises; economic sustainability (UNESCO Thesaurus).

Gina Daniela Criollo-Delgado; Jeannette Amparito Urrutia-Guevara; Wladimir Lach-Tenecota

INTRODUCCIÓN

La contabilidad de gestión se ha consolidado en las últimas décadas como una herramienta indispensable para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones, al proporcionar información útil y oportuna para la planificación, control y toma de decisiones. Su importancia radica en que permite a los gerentes disponer de datos financieros y no financieros relevantes, facilitando procesos estratégicos orientados a la eficiencia y la competitividad empresarial (Esteban Salvador, 2020). Este tipo de contabilidad se diferencia de la contabilidad financiera al centrarse en los procesos internos, en la generación de indicadores para la gestión y en la posibilidad de adaptarse a los cambios del entorno económico (Pinda Guanolema, 2019).

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen un sector clave en la economía mundial y particularmente en América Latina, donde representan cerca del 99 % del tejido empresarial, generan empleo y promueven la innovación (Comisión Económica para América latina y el Caribe [CEPAL], 2011). En Ecuador, las PYMES han adquirido relevancia por su contribución a la dinámica económica y su potencial para fortalecer el desarrollo local (Sandoval Malquín y Sandoval Pozo, 2022; Comas Rodríguez et al., 2020). No obstante, este sector enfrenta retos derivados de la falta de acceso a financiamiento, la informalidad y la limitada adopción de herramientas de gestión contable, lo que repercute en su sostenibilidad a largo plazo (González y Acosta, 2019).

En el ámbito académico, diversos estudios han demostrado que la contabilidad de gestión contribuye a la optimización de recursos y al mejoramiento del desempeño empresarial. Según Ripoll y Urquidi (2010), la implementación de herramientas como el cálculo de costos, los presupuestos, el análisis costo-volumen-utilidad y el Balanced Scorecard permite a los directivos diseñar estrategias más efectivas, reducir costos y mejorar la rentabilidad. Asimismo, investigaciones recientes han planteado la necesidad de modernizar los sistemas contables para responder a los procesos de globalización y

Gina Daniela Criollo-Delgado; Jeannette Amparito Urrutia-Guevara; Wladimir Lach-Tenecota

digitalización (Mite Albán, 2018).

En el contexto ecuatoriano, la crisis provocada por la pandemia de COVID-19 evidenció la fragilidad de muchas PYMES, que enfrentaron reducciones en ventas, problemas de liquidez y limitaciones en la capitalización (Comas Rodríguez et al., 2018; Sandoval Malquin y Rosero Trujillo, 2020; González Días y Flores Ledesma, 2020). Estas circunstancias subrayan la importancia de fortalecer la gestión contable como un mecanismo para garantizar la supervivencia y la competitividad empresarial. En este sentido, Gómez Ortiz (2018) señala que la gestión estratégica de costos es esencial para sostener la rentabilidad en mercados cada vez más dinámicos y exigentes.

Desde el punto de vista teórico, la contabilidad de gestión ha evolucionado como un sistema integrador que relaciona subsistemas financieros, operativos y estratégicos, ofreciendo un marco para la creación de valor en las organizaciones (Castillo et al., 2023). Además, autores como Otley (2016) destacan que el análisis de datos contables históricos permite no solo evaluar el rendimiento empresarial, sino también proyectar escenarios futuros y anticipar riesgos. Esta perspectiva resulta especialmente valiosa para las PYMES, cuyo margen de maniobra frente a las crisis económicas es más limitado en comparación con grandes corporaciones.

Los antecedentes revisados permiten evidenciar una brecha en la literatura respecto a estudios que analicen específicamente la aplicación de estrategias de contabilidad de gestión en PYMES de Ecuador, en especial en regiones fronterizas como Tulcán, que enfrentan desafíos particulares relacionados con la dinámica comercial binacional. Estudios internacionales como el de Kalkhouran et al. (2017) han mostrado que la adopción de herramientas de gestión contable en PYMES requiere inversiones a largo plazo, lo cual representa un reto significativo para su implementación.

En este marco, la presente investigación tuvo como objetivo determinar la importancia de la contabilidad de gestión en las PYMES de la ciudad de Tulcán. A partir de un enfoque cuali-cuantitativo (Romero Fernández et al., 2017), se buscó analizar cómo las

Gina Daniela Criollo-Delgado; Jeannette Amparito Urrutia-Guevara; Wladimir Lach-Tenecota

prácticas de gestión contable contribuyen a la toma de decisiones, a la planificación financiera y a la sostenibilidad de estas empresas. De esta manera, se pretende aportar evidencia empírica que sirva de apoyo para la formulación de estrategias empresariales orientadas a la eficiencia, la rentabilidad y la competitividad en el entorno local.

MÉTODO

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto de carácter cualitativo y cuantitativo. El componente cualitativo permitió realizar una revisión documental de los principales conceptos relacionados con la contabilidad de gestión y su aplicación en las PYMES, mientras que el componente cuantitativo se enfocó en la recolección de datos de campo a través de encuestas aplicadas a directivos de empresas legalmente constituidas en la ciudad de Tulcán. El diseño fue de tipo descriptivo, orientado a identificar la importancia de la contabilidad de gestión en la toma de decisiones y en la sostenibilidad empresarial.

La población de estudio estuvo conformada por PYMES registradas en el cantón Tulcán de acuerdo con los datos del Directorio de Empresas y Establecimientos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019). Se consideraron 30 empresas representativas de los sectores comercial, de servicios, transporte, manufactura e industrial. Debido al tamaño reducido de la población, no fue necesario realizar un cálculo muestral, aplicándose la encuesta a la totalidad de empresas incluidas en el marco poblacional.

Para la obtención de la información se utilizó como técnica principal la encuesta, aplicada a los representantes y gerentes de las PYMES participantes. El instrumento consistió en un cuestionario estructurado de diez preguntas cerradas, diseñado para recopilar datos sobre la aplicación de procesos contables. Además, se aplicaron preguntas sobre la existencia de sistemas de gestión financiera, el uso de indicadores de desempeño y la percepción de los directivos respecto a la utilidad de la contabilidad de gestión en la toma de decisiones empresariales.

Gina Daniela Criollo-Delgado; Jeannette Amparito Urrutia-Guevara; Wladimir Lach-Tenecota

La información obtenida fue procesada mediante análisis descriptivo, utilizando frecuencias y porcentajes para identificar los patrones de respuesta. Los resultados de la encuesta se representaron en cuadros y figuras con el propósito de facilitar su interpretación. Adicionalmente, se realizó un contraste con la literatura revisada para establecer coincidencias y diferencias entre la evidencia empírica y los antecedentes teóricos. Este procedimiento permitió obtener conclusiones fundamentadas acerca de la relevancia de la contabilidad de gestión en las PYMES del contexto local.

RESULTADOS

Caracterización de las PYMES de Tulcán

El análisis inicial permitió identificar la distribución de las PYMES en la ciudad de Tulcán según su actividad económica. Los resultados de la encuesta revelaron que el 40 % de las empresas correspondieron al sector comercial, el 37 % al sector de servicios, el 17 % al sector de transporte, el 4 % al manufacturero y apenas el 2 % al industrial. Esta distribución mostró la relevancia del comercio y los servicios como pilares de la economía local, lo cual responde tanto a la localización geográfica de Tulcán en zona fronteriza como a la demanda de bienes y servicios de consumo inmediato. Estos hallazgos reflejaron la dependencia de las PYMES hacia actividades de bajo nivel tecnológico, lo que limita las oportunidades de diversificación y crecimiento sostenible.

Procesos contables y sistemas de gestión

En relación con la gestión contable, se evidenció que más del 50 % de las PYMES encuestadas contaban con sistemas contables y procedimientos formales de gestión de la información. Asimismo, un porcentaje similar indicó que los profesionales a cargo poseían formación en contabilidad y finanzas, lo cual contribuyó a que los estados financieros reflejaran razonablemente la situación de la empresa. Sin embargo, cerca del 40 % de las PYMES carecían de estas prácticas, lo que puso en evidencia la

Gina Daniela Criollo-Delgado; Jeannette Amparito Urrutia-Guevara; Wladimir Lach-Tenecota

necesidad de fortalecer las capacidades administrativas y financieras de los directivos. La ausencia de sistemas formales limitó la capacidad de estas empresas para analizar información financiera en tiempo real y tomar decisiones estratégicas fundamentadas. La figura 1 muestra los resultados de la encuesta sobre procesos contables.

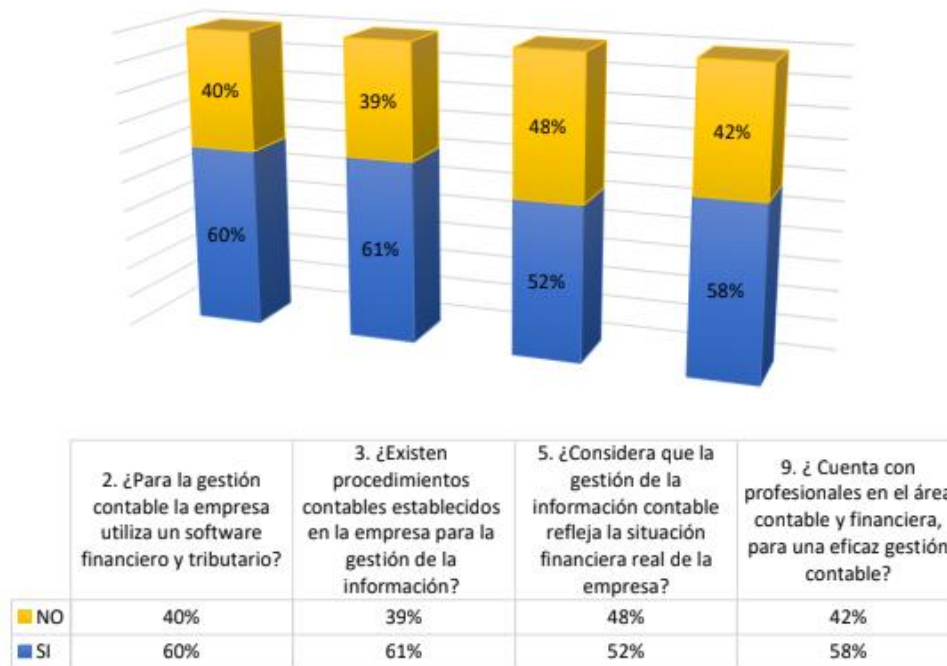


Figura 1. Procesos contables.
Elaboración: Los autores.

Estrategias financieras utilizados

En cuanto al uso de estrategias financieras, los resultados mostraron que el financiamiento fue la estrategia más empleada por las PYMES de Tulcán, seguido de la inversión. La rentabilidad y la liquidez presentaron porcentajes menores, lo que reflejó la vulnerabilidad de las empresas frente a la inestabilidad cambiaria derivada de su cercanía con la frontera colombo-ecuatoriana. Un 13 % de las empresas declaró no

Gina Daniela Criollo-Delgado; Jeannette Amparito Urrutia-Guevara; Wladimir Lach-Tenecota

aplicar ningún indicador financiero, lo que constituye una limitación significativa para la planificación estratégica. Estos resultados destacaron la importancia de promover capacitación en análisis financiero y herramientas de gestión para garantizar un uso más eficiente de los recursos empresariales. La figura 2 resume las respuestas de los encuestados sobre estrategias financieras.

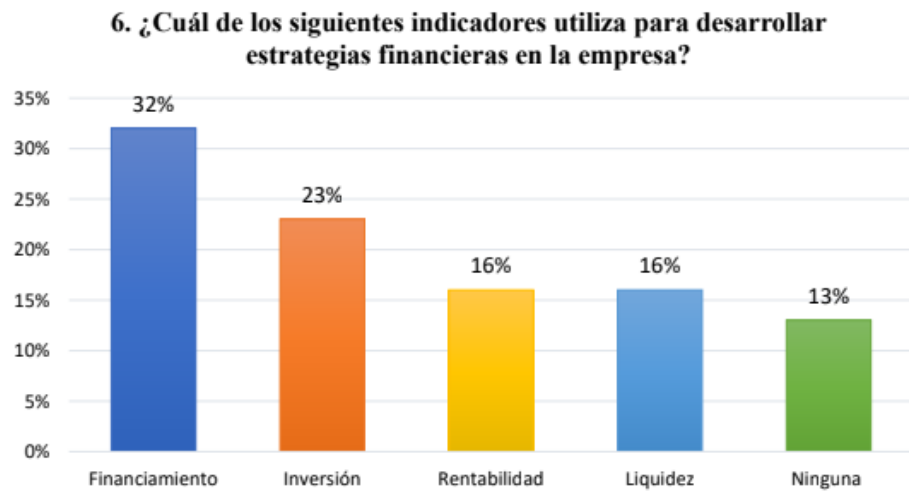


Figura 2. Estrategias financieras.

Elaboración: Los autores.

Análisis de los resultados de la encuesta

Los datos recopilados mediante la encuesta evidenciaron que los movimientos contables fueron registrados de manera oportuna en el 45 % de las empresas, mientras que el 52 % indicó hacerlo con frecuencia y un 3 % afirmó no cumplir con esta práctica. En relación con la razonabilidad de los estados financieros, un 40 % de los encuestados manifestó que reflejaban adecuadamente la posición económica de la empresa, mientras que el 54 % consideró que esto ocurría con frecuencia y un 6 % indicó lo contrario. Estos resultados confirmaron que, aunque existe un nivel aceptable de

Gina Daniela Criollo-Delgado; Jeannette Amparito Urrutia-Guevara; Wladimir Lach-Tenecota

formalización contable, aún persisten brechas en el cumplimiento de estándares que aseguren una información precisa y confiable para la toma de decisiones. La figura 3 muestra los porcentajes de uso de los indicadores financieros.

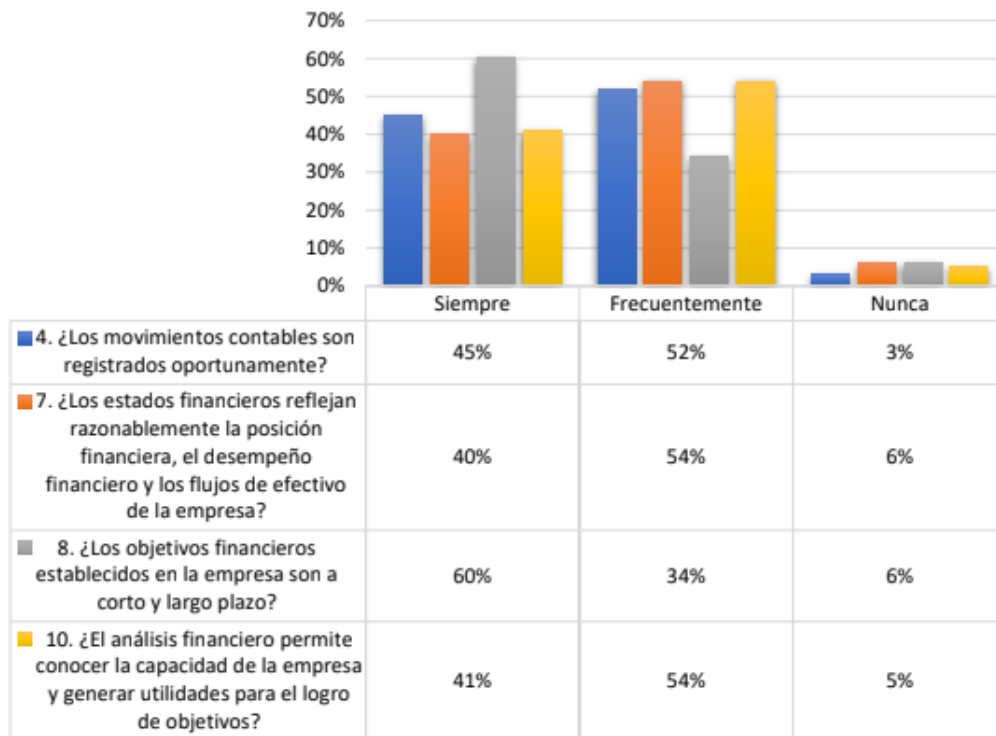


Figura 3. Indicadores financieros.

Elaboración: Los autores.

Implicaciones para la gestión empresarial

La evidencia empírica obtenida indicó que la contabilidad de gestión no solo constituye un instrumento de control financiero, sino también una herramienta estratégica para mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad de las PYMES. La dependencia excesiva del financiamiento como principal estrategia financiera mostró un riesgo importante, ya que expone a las empresas a la volatilidad de las condiciones del mercado crediticio. De

Gina Daniela Criollo-Delgado; Jeannette Amparito Urrutia-Guevara; Wladimir Lach-Tenecota

igual manera, la limitada adopción de indicadores como la rentabilidad y la liquidez evidenció debilidades en la gestión de riesgos y en la planificación a largo plazo. En este contexto, los resultados de este estudio reforzaron la necesidad de impulsar políticas de fortalecimiento empresarial orientadas a mejorar las capacidades contables y administrativas de los directivos de PYMES. Dichas políticas podrían contribuir a consolidar una cultura de gestión estratégica, basada en la información, que asegure la permanencia y competitividad de las empresas en el mercado local.

DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación coincidieron con estudios previos que resaltan la relevancia de la contabilidad de gestión como instrumento de apoyo a la toma de decisiones. Ripoll y Urquidi (2010) señalaron que herramientas como el cálculo de costos, los presupuestos y el Balanced Scorecard generan información clave para la planificación empresarial, lo que fue corroborado en las PYMES de Tulcán, donde estas prácticas resultaron fundamentales para mejorar la eficiencia operativa. Asimismo, los hallazgos mostraron similitudes con lo planteado por González y Acosta (2019), quienes destacaron la necesidad de fortalecer los sistemas contables en las PYMES ecuatorianas para garantizar sostenibilidad y competitividad en mercados cambiantes.

La dependencia del financiamiento como principal estrategia financiera, evidenció un patrón recurrente que limita la consolidación de las PYMES en el largo plazo. Este hallazgo se relacionó con lo indicado por Sandoval Malquín y Sandoval Pozo (2022), quienes afirmaron que la falta de planificación financiera coloca a las empresas en una situación de vulnerabilidad frente a crisis externas. Además, la limitada utilización de indicadores como la rentabilidad y la liquidez refuerza lo señalado por Flores Herrada (2020), al sostener que la información financiera debe reflejar fielmente la realidad económica para ser verdaderamente útil en la gestión.

Los resultados obtenidos aportaron evidencia empírica que puede servir como base

Gina Daniela Criollo-Delgado; Jeannette Amparito Urrutia-Guevara; Wladimir Lach-Tenecota

para que los gerentes de PYMES fortalezcan su gestión. La incorporación de herramientas de contabilidad de gestión permitió mejorar la planificación estratégica, optimizar el uso de recursos y reducir costos innecesarios, lo cual concuerda con lo expuesto por Gómez Ortiz (2018) en relación con la gestión estratégica de costos. Además, la sistematización de procesos contables representó un avance en la formalización de las prácticas administrativas, contribuyendo a la sostenibilidad de las empresas.

Una de las principales limitaciones de esta investigación fue el tamaño de la población analizada, ya que únicamente se consideraron 30 PYMES del cantón Tulcán. Si bien esto permitió obtener una visión representativa del contexto local, los resultados no pueden generalizarse a todo el sector de PYMES en Ecuador. Asimismo, la aplicación de encuestas como única técnica de recolección de datos restringió la posibilidad de un análisis más profundo, que hubiera sido complementado con entrevistas o estudios de caso.

Se recomienda que futuras investigaciones amplíen la muestra a otras regiones del país y consideren metodologías mixtas que incluyan análisis longitudinales y estudios comparativos entre distintos sectores productivos. Además, sería pertinente explorar el impacto de la digitalización y las tecnologías de la información en la adopción de prácticas de contabilidad de gestión en las PYMES. Estas líneas de investigación permitirían profundizar en la comprensión de los factores que potencian la competitividad y sostenibilidad de este sector estratégico para la economía nacional.

CONCLUSIONES

Este estudio permitió demostrar que la contabilidad de gestión constituye una herramienta clave para la administración eficiente de recursos y la toma de decisiones estratégicas en las PYMES de la ciudad de Tulcán. La evidencia obtenida reveló que la mayoría de estas empresas han adoptado prácticas básicas de gestión contable,

Gina Daniela Criollo-Delgado; Jeannette Amparito Urrutia-Guevara; Wladimir Lach-Tenecota

aunque persisten limitaciones en la formalización de procesos financieros y en el uso de indicadores como la rentabilidad y la liquidez.

Los resultados señalaron que la dependencia del financiamiento externo es la estrategia predominante, lo que refleja una alta vulnerabilidad frente a los cambios en el entorno económico y crediticio. La limitada diversificación de estrategias financieras dificulta la consolidación de una gestión sostenible en el largo plazo.

Se concluyó que la contabilidad de gestión contribuye a mejorar la planificación empresarial, el control de actividades y la generación de información oportuna y confiable. Estos aspectos resultan esenciales para optimizar la rentabilidad, reducir costos y fortalecer la competitividad de las PYMES en un entorno de alta exigencia y dinamismo económico.

Finalmente, se determinó que es indispensable promover procesos de capacitación para directivos y gerentes de PYMES en el uso de herramientas de contabilidad de gestión. De igual manera, se recomienda la implementación de políticas públicas orientadas al fortalecimiento de este sector productivo, con el fin de garantizar su permanencia y contribuir al desarrollo económico de la región.

FINANCIAMIENTO

Autofinanciado.

AGRADECIMIENTO

A todos los agentes sociales involucrados en el proceso investigativo.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Castillo, H. A. C., Morales, L. O. S., y Espinoza, N. J. T. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina, Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1-15.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981

Gina Daniela Criollo-Delgado; Jeannette Amparito Urrutia-Guevara; Wladimir Lach-Tenecota

- Comas Rodríguez, R., Montes de Oca Sánchez, J. E., Álvarez Gómez, G. A., & Lema Gómez, A. J. (2020). La gestión de la cadena de suministro en las Pymes ecuatorianas de la ciudad de Ambato. *Universidad Y Sociedad*, 12(S(1)), 106–112. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1796>
- Comas Rodríguez, R., Urrutia Guevara, J. A., Llori Otero, K. M., Montes De Oca Sánchez, J. E., & Álvarez Gavilanes, J. E. (2018). Liderazgo y administración en la pequeña y mediana empresa. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VI. <https://n9.cl/2xdpk>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2011). *Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME)*. <https://n9.cl/fcr78>
- Esteban Salvador, L. (2020). *La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones*. Universidad de Zaragoza. <https://n9.cl/mrvjq>
- Flores Herrada, K. J. (2020). *Estrategias financieras para el desarrollo sostenible implementadas en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica: Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años*. [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. <https://n9.cl/wj2j9k>
- Gómez Ortiz, E. (2018). Gestión estratégica de costos: Una herramienta de competitividad. *Revista Espacios*, 39(32), 1-12. <https://n9.cl/r8jws>
- González Díaz, R. R., y Flores Ledesma, K. N. (2020). Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las PYMES durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), 28-41. <https://n9.cl/qmqb59>
- González, M., y Acosta, E. (2019). Oportunidad de la contabilidad de gestión en las PYMES en Ecuador. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(2), 18-26. <https://n9.cl/h3sy8>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2019, 29 de noviembre). *Principales resultados del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) 2018*. <https://n9.cl/6a596>
- Kalkhouran, A. A., Nedaei, B. H., & Rasid, S. Z. A. (2017). An exploratory investigation of an integrated model of costing practices in small and medium-sized

Gina Daniela Criollo-Delgado; Jeannette Amparito Urrutia-Guevara; Wladimir Lach-Tenecota

enterprises. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 9(4), 338-360. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2017.089061>

Mite Albán, M. T. (2018). Estrategias de contabilidad de gestión aplicada a PYMES: Revisión literaria. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 256-270 <https://n9.cl/1v6bvx>

Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>

Pinda Guanolema, B. R. (2019). La contabilidad de gestión desde el pluralismo de Hooper y Powell: Posibles vínculos con el cooperativismo. *Prospectivas*, 6(2), 1-20. <https://n9.cl/uzb4u>

Ripoll, V., y Urquidi, A. (2010). Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de investigación. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (44), 1-20. <https://n9.cl/1kb6x>

Romero Fernández, A. J., Castro Sánchez, F. D. J., Álvarez Gómez, G. A., Velázquez, M. R., Comas Rodríguez, R., y Vega Falcón, V. (2017). *La investigación científica y las formas de titulación: aspectos conceptuales y prácticos*. Editorial El Siglo. <https://n9.cl/u0tflb>

Sandoval Malquín, D. M., y Rosero Trujillo, J. G. (2020). Modelo de gestión financiera para el fortalecimiento del proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYMES en la ciudad de Tulcán. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(Edición especial), 1-20. <https://n9.cl/rotac>

Sandoval Malquín, D. M., y Sandoval Pozo, D. M. (2022). Estrategias financieras en tiempo de crisis para las PYMES de la ciudad de Tulcán. *Universidad y Sociedad*, 14(S2), 268-276. <https://n9.cl/bdtdr>

Gina Daniela Criollo-Delgado; Jeannette Amparito Urrutia-Guevara; Wladimir Lach-Tenecota

©2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)