



Contabilidad de costos para la toma de decisiones estratégicas en la cadena agroindustrial de Tungurahua

Cost accounting for strategic decision-making in the agro-industrial chain of Tungurahua

Adriana Estefanía López-Gamboa
adriana.lopez.34@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0005-0281-6008>

Juan Bautista Solís-Muñoz
jbsolizm@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-3121-0233>

RESUMEN

La contabilidad de costos es esencial para la toma de decisiones estratégicas en la agroindustria de Tungurahua, Ecuador. Esta investigación tiene como objetivo diseñar un sistema de contabilidad de costos que fortalezca la gestión empresarial en este sector. Se utilizó un enfoque mixto con un estudio no experimental y descriptivo. Los resultados indican que la mayoría de las empresas reconoce el impacto del sistema de costos en la toma de decisiones, con una alta frecuencia en el análisis de costos y su integración con la estrategia empresarial, se destaca la utilidad del costeo basado en actividades (ABC) para mejorar la rentabilidad y optimizar recursos. La implementación de un sistema contable adecuado permitiría mayor competitividad y sostenibilidad en el sector. La contabilidad de costos es clave para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas en la agroindustria, contribuyendo al desarrollo y sostenibilidad de las empresas en Tungurahua.

Descriptores: proceso; rentabilidad; productividad. (Fuente: Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

Cost accounting is essential for strategic decision-making in the agro-industry of Tungurahua, Ecuador. This research aims to design a cost accounting system that strengthens business management in this sector. A mixed approach was used with a non-experimental and descriptive study. The results indicate that the majority of companies recognise the impact of the costing system on decision-making, with a high frequency of cost analysis and its integration with business strategy. In addition, the usefulness of activity-based costing (ABC) to improve profitability and optimise resources is highlighted. The implementation of an adequate accounting system would allow for greater competitiveness and sustainability in the sector. Cost accounting is key to improving operational efficiency and strategic decision-making in the agro-industry, contributing to the development and sustainability of companies in Tungurahua.

Descriptors: process; profitability; productivity. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 03/02/2025. Revisado: 08/02/2025. Aprobado: 18/03/2025. Publicado: 05/04/2025.

Sección artículos de investigación



INTRODUCCIÓN

La Unión Europea destaca que la contabilidad de costos se ha consolidado como una herramienta esencial para la toma de decisiones estratégicas en las cadenas agroindustriales. En un entorno económico marcado por la globalización y la competitividad, las empresas buscan optimizar sus procesos para garantizar sostenibilidad y rentabilidad (Kaplan & Atkinson, 2015). En el sector agroindustrial, esta herramienta permite identificar, medir y analizar los costos asociados a la producción, distribución y comercialización, facilitando la implementación de estrategias que mejoren la eficiencia y reduzcan los desperdicios, (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], 2020).

En el contexto nacional, Ecuador ha experimentado un crecimiento alto en su sector agroindustrial, sobre todo en regiones como Tungurahua, conocida por su producción agrícola diversificada. A pesar de ello, la falta de sistemas de costos eficientes ha limitado la capacidad de las empresas para competir en mercados internacionales (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2021). La adopción de prácticas contables avanzadas se convierte en una necesidad para fortalecer la cadena de valor y mejorar la toma de decisiones estratégicas.

En Tungurahua, la agroindustria es un pilar económico clave, con una producción destacada en cultivos como maíz, papa, frutas y hortalizas. No obstante, la cadena agroindustrial enfrenta desafíos como la fluctuación de precios, el acceso limitado a tecnologías avanzadas y la falta de integración entre los eslabones de la cadena (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Tungurahua [GADPT], 2022). La contabilidad de costos emerge como una herramienta primordial para abordar estos desafíos, permitiendo a los actores identificar costos ocultos, optimizar recursos y mejorar la planificación estratégica.

La implementación de sistemas de costos en la agroindustria de Tungurahua no solo fomenta la competitividad, sino también la sostenibilidad ambiental, al promover prácticas más eficientes en el uso de insumos y reducir el impacto ambiental (Castro, 2023). Esto es especialmente relevante en un escenario donde los consumidores demandan productos sostenibles y trazables.

Las empresas agroindustriales de Tungurahua enfrentan dificultades para mantener una gestión financiera eficiente debido a la falta de sistemas de contabilidad de costos adecuados. Muchas PYMES operan con métodos tradicionales, lo que limita su capacidad para analizar costos y tomar decisiones informadas (Cevallos & Beltrán, 2020). La implementación de sistemas de costos permitiría a estas empresas identificar costos directos e indirectos, evaluar la rentabilidad de sus productos y diseñar estrategias para mejorar su competitividad. Como se puede inferir, la contabilidad de costos es una herramienta clave para la gestión de riesgos en un sector vulnerable a factores externos como el clima y las fluctuaciones del mercado (De Gagan, 2023)

Bajo este marco, la problemática que aborda este estudio es: ¿Cómo mejorar la toma de decisiones estratégicas en la cadena agroindustrial de Tungurahua, Ecuador?

El objetivo es diseñar un sistema de contabilidad de costos que fortalezca la toma de decisiones estratégicas en este sector.

Referencial teórico

En la ciudad de Ambato, el sector agroindustrial ha sido fundamental desde 1928, destacándose por la producción de frutas como duraznos, albaricoques y naranjilla. Iniciativas históricas, como la exportación de jugo de naranjilla por parte de la hacienda La Palmera, marcaron el inicio de un proceso de transformación económica que consolidó a Ambato como un centro agroindustrial. Estas actividades no solo generan empleo y diversificación económica, sino que también ofrecen oportunidades para modernizar las prácticas rurales y mejorar la calidad de vida de las comunidades.

La historia de Tungurahua, narrada por el cronista Gerardo Nicola López, revela que, durante la colonia, la región no alcanzó el estatus de potencia debido a la explotación de la mano de obra indígena y la concentración de tierras en manos de colonizadores. En virtud, a finales del siglo XIX, surgieron fábricas como El Peral y la Industrial Algodonera, que marcaron el inicio de un



proceso de industrialización. Estas iniciativas sentaron las bases para el desarrollo agroindustrial actual, consolidando a Ambato como un referente económico en la región.

La Contabilidad de Costos: análisis de sistemas, elementos, comportamiento, y clasificación

Los costos de producción se refieren al conjunto de gastos que una empresa incurre para transformar insumos en productos finales, los cuales son necesarios para satisfacer la demanda del mercado (León, 2020). Los costos incluyen tanto los materiales directos como los costos de mano de obra directa, y otros gastos que se derivan del proceso productivo, lo que los convierte en una medida importante para la eficiencia de las operaciones y la rentabilidad de la empresa (Universidad Peruana de los Andes, 2020).

La clasificación de los costos en la gestión empresarial permite una correcta asignación de recursos y facilita la toma de decisiones. De acuerdo con el Servicio Nacional de Emprendimiento y Pequeños Negocios (2021) entre las principales categorías se encuentran los costos directos, indirectos, de producción, distribución y venta, y financieros, cada uno con su relevancia y enfoque dentro de su estructura financiera de una empresa. Los costos de producción incluyen tanto los costos directos, como los materiales y mano de obra, como los costos indirectos, como el alquiler y los servicios públicos. Los costos de distribución y venta están relacionados con la comercialización, incluyendo logística y marketing. A este respecto, los costos financieros, como los intereses sobre deudas, deben gestionarse para asegurar el establecimiento.

En la actualidad existen diversos modelos y métodos utilizados para gestionar los costos, cada uno con características que lo hacen adecuado según las necesidades específicas de la organización. Entre los más comunes se encuentran el sistema de costeo por absorción, el costeo variable, el costeo ABC y el costeo estándar. El sistema de costeo por absorción asigna todos los costos de producción, tanto directos como indirectos, este método es utilizado en empresas manufactureras para determinar el costo total de los productos (Macías et al., 2019).

El costeo variable es un método que asigna únicamente los costos variables relacionados con la producción a los productos, excluyendo los costos fijos. Este enfoque es especialmente útil para el análisis de rentabilidad a corto plazo, ya que permite identificar la contribución marginal de cada producto (Arias et al., 2020). Mientras que, el costeo basado en actividades (ABC, por sus siglas en inglés) es un método que asigna los costos indirectos de manera más precisa, tomando como base las actividades que generan dichos costos. Este enfoque facilita una mejor comprensión de los costos reales asociados a cada proceso o producto (Soto et al., 2020). En síntesis, el costeo estándar establece costos predeterminados basados en un nivel ideal de eficiencia y productividad, lo que permite comparar los costos reales con los estándares y evaluar el desempeño de la empresa (Vallejos et al., 2020).

La gestión de costos, por su parte, es un proceso integral que abarca desde la planificación hasta la optimización de los costos. Implica una evaluación continua para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y que los costos se mantengan dentro de los límites establecidos. Según Valencia (2020) y Cevallos et al. (2020), este proceso comienza con la planificación, donde se estiman los costos futuros para optimizar el presupuesto. Luego, el control de costos monitorea los gastos y realiza correcciones cuando es necesario. El análisis de desviaciones identifica las discrepancias entre los costos estimados y los reales, permitiendo ajustes estratégicos. Así mismo, la optimización busca reducir gastos innecesarios sin comprometer la calidad, mejorando así la eficiencia operativa.

Para facilitar este proceso, existen diversas herramientas y técnicas que permiten un análisis financiero más efectivo. Entre ellas, según Montachana et al. (2022), destacan la presupuestación, el análisis de punto de equilibrio, el análisis marginal y los informes de costos. Estas herramientas ayudan a las empresas a adaptarse a los cambios del mercado y a tomar decisiones informadas que fortalezcan su estabilidad financiera y competitividad.

La presupuestación es un proceso crucial para la gestión efectiva de los recursos, ya que permite establecer un plan detallado de los ingresos y gastos esperados, lo que garantiza una distribución eficiente del capital. Este proceso está relacionado con el análisis de punto de equilibrio, que determina el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir todos los costos sin



generar pérdidas ni ganancias, proporcionando una referencia clara para la toma de decisiones comerciales. En efecto, el análisis marginal complementa este enfoque al estudiar cómo los cambios en la producción afectan los costos y beneficios, lo que permite ajustar estrategias de producción y precios de manera informada. En efecto, los informes de costos ofrecen una visión detallada de los gastos en cada etapa del proceso productivo, facilitando la identificación de áreas de mejora y la optimización de recursos.

Todo esto se ve influenciado por diversos factores, como la innovación tecnológica, las estrategias de negociación, la eficiencia operativa y las condiciones del mercado, los cuales pueden afectar la gestión de costos. De acuerdo con Casanova et al. (2021), la adopción de nuevas tecnologías juega un papel importante en la reducción de costos de producción, ya que permite mejorar la eficiencia operativa y optimizar el uso de los recursos, lo que se traduce en una disminución significativa de los gastos. En efecto, las estrategias de negociación tienen un impacto directo en la reducción de costos al permitir condiciones más favorables en la adquisición de insumos y en la contratación de servicios, lo que contribuye a mejorar la rentabilidad. La eficiencia operativa, lograda mediante la mejora de procesos y la eliminación de desperdicios, también es esencial para reducir los costos de producción y maximizar el rendimiento de los recursos. Sin duda, las condiciones del mercado, como las fluctuaciones en los precios de los insumos o los cambios en la demanda, pueden afectar la gestión de costos, alterando tanto los costos variables como los fijos, lo que obliga a las empresas a ajustar sus estrategias.

Toma de decisiones estratégicas: relación, importancia, tipos de decisiones, enfoques y factores

La toma de decisiones estratégicas en la gestión de costos es un componente esencial en la administración moderna de las organizaciones. En un entorno competitivo y cambiante, las decisiones relacionadas con la gestión de costos impactan directamente en la rentabilidad, eficiencia operativa y sostenibilidad financiera de las empresas (Castro, 2023). Estas decisiones tienen una conexión directa con la optimización de costos, permitiendo ajustar los recursos a las necesidades cambiantes del mercado. Una correcta asignación de recursos y la evaluación de estrategias efectivas de reducción de costos pueden llevar a una mejora significativa en la eficiencia operativa y en la rentabilidad de la organización. De hecho, la optimización de costos está vinculada con la innovación y el uso de tecnologías avanzadas, que permiten reducir gastos sin sacrificar la calidad (Calle-García & Guerrero-Cedeño, 2024).

Las decisiones estratégicas son primordiales para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad financiera de las organizaciones. Según Gambaro et al. (2021), una gestión estratégica adecuada no solo busca reducir costos, sino también mejorar la asignación de recursos, lo cual puede resultar en una mayor rentabilidad a largo plazo. La capacidad de anticiparse a los cambios del entorno y tomar decisiones informadas asegura la estabilidad financiera y la competitividad de la empresa (González et al., 2019).

Entre los tipos de decisiones estratégicas relacionadas con la gestión de costos, la reducción de costos es una de las más importantes. Implica la revisión de los procesos operativos con el fin de identificar y eliminar gastos innecesarios. En este sentido, las decisiones que promueven la eficiencia operativa son necesarias para mejorar el desempeño financiero de las empresas (López et al., 2020). La asignación de recursos también es esencial para asegurar que los fondos se utilicen de manera eficiente. Las decisiones estratégicas en este ámbito incluyen la elaboración de presupuestos y la planificación financiera, que permiten una mejor distribución de los recursos disponibles, favoreciendo la reducción de costos sin afectar la calidad de los productos o servicios (Ramírez et al., 2021).

Las inversiones en tecnología son otra decisión estratégica clave para reducir costos a largo plazo. La adopción de herramientas tecnológicas permite automatizar procesos, mejorar la eficiencia y reducir la dependencia de recursos humanos, lo que se traduce en una disminución de los costos operativos (Tejada, 2023). Por consiguiente, la externalización o tercerización de ciertos procesos, como la contabilidad, el soporte al cliente o la logística, es una estrategia efectiva para reducir costos operativos. Esta decisión permite a las empresas concentrarse en sus competencias clave, mientras que los procesos auxiliares son manejados por terceros especializados, generando ahorros y optimizando recursos (Gambaro et al., 2021).



Dentro de los enfoques para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de costos, se encuentra el racional, que se basa en la evaluación objetiva de los costos y los beneficios asociados a cada alternativa. Esto permite tomar decisiones informadas mediante un análisis detallado de los resultados esperados de una determinada acción, en términos de reducción de costos y mejora de la eficiencia. El enfoque basado en la eficiencia se centra en mejorar los procesos internos para reducir desperdicios y aumentar la productividad. La mejora continua y la eliminación de actividades que no agregan valor contribuyen para tomar decisiones que optimicen los costos sin comprometer la calidad (Castro, 2023).

Adicionalmente, el enfoque de valor implica equilibrar los costos con la calidad y el valor ofrecido al cliente. Las decisiones estratégicas en este enfoque buscan maximizar la satisfacción del cliente, minimizando los costos y mejorando la relación costo-beneficio (De Gagan, 2023).

Los factores que influyen en la toma de decisiones estratégicas de costos se dividen en internos y externos. Entre los factores internos, la eficiencia operativa y la estructura organizacional son claves. Una cultura organizacional orientada al control de costos facilita la identificación y eliminación de ineficiencias dentro de la empresa (López et al., 2020). Por consiguiente, los factores externos, como la competencia, los precios de insumos, las regulaciones fiscales y el entorno económico, también influyen en las decisiones estratégicas de costos. Las empresas deben adaptarse a las condiciones cambiantes para mantenerse competitivas y rentables (Núñez et al., 2023).

Los factores financieros también están estrechamente vinculados a las decisiones de costos. La rentabilidad, la liquidez y el flujo de caja son indicadores clave que afectan la capacidad de una empresa para tomar decisiones estratégicas sobre gastos e inversiones (Ramírez et al., 2021).

De igual forma, los factores psicológicos juegan un papel importante en la toma de decisiones estratégicas. Las percepciones y el riesgo asociado a ciertos costos pueden influir en la manera en que los directivos toman decisiones, especialmente en contextos de incertidumbre en el mercado o en la economía global (González et al., 2019).

Las herramientas y técnicas para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de costos permiten optimizar recursos, reducir gastos y mejorar la rentabilidad de las organizaciones. Algunas de las clasificaciones más comunes incluyen:

Análisis FODA (SWOT): Esta herramienta permite evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la gestión de costos. Mediante este análisis, las organizaciones pueden identificar áreas clave de mejora y oportunidades potenciales para reducir costos, lo que facilita la toma de decisiones informadas (López et al., 2020).

Matriz BCG: La matriz BCG es una herramienta que ayuda a evaluar la asignación de recursos en función del ciclo de vida de los productos. Es especialmente útil para tomar decisiones estratégicas relacionadas con la inversión en productos que, aunque puedan tener altos costos, ofrecen un alto retorno potencial (Gambaro et al., 2021).

Análisis PESTEL: Este análisis proporciona un marco para identificar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar los costos de una organización. Al anticipar cambios externos, las empresas pueden adaptar sus estrategias de costos para mantenerse competitivas (De Gagan, 2023).

Punto de equilibrio: El punto de equilibrio es una técnica fundamental que determina el volumen de ventas necesario para cubrir los costos fijos y variables. Esta herramienta ayuda a las organizaciones a comprender cuánto deben vender para empezar a generar ganancias, lo que es crucial para la planificación financiera.

Análisis de Costos ABC (Activity-Based Costing): Esta metodología asigna costos de manera más precisa a los productos y servicios, basándose en las actividades que los generan. El análisis ABC es clave para tomar decisiones sobre precios y producción, permitiendo a las empresas gestionar de manera más efectiva sus costos indirectos (Castro, 2023).



MÉTODO

Para el desarrollo investigativo, se tomó en cuenta lo planteado por Hernández et al. (2014), quienes afirman que la investigación no experimental permite estudiar los fenómenos en su entorno natural sin manipular variables ni intervenir en el desarrollo de los eventos. En este estudio, se adoptó este enfoque para analizar el uso de la contabilidad de costos en la toma de decisiones dentro de la cadena agroindustrial de Tungurahua, sin modificar las condiciones del contexto.

En este sentido, Arias et al. (2021) destacan que el enfoque mixto integra métodos cualitativos y cuantitativos, proporcionando una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados. En este caso, se aplicó dicho enfoque al combinar la recopilación de datos numéricos mediante encuestas estructuradas con el análisis de percepciones a través de preguntas cerradas, que incluyeron alternativas de respuesta para agilizar el análisis de la información recopilada.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el alcance de una investigación puede ser exploratorio, descriptivo o explicativo, dependiendo de sus objetivos. Este estudio se desarrolló con un alcance descriptivo, enfocado en caracterizar el uso de la contabilidad de costos en la toma de decisiones dentro del sector agroindustrial, proporcionando una descripción detallada de sus aplicaciones sin establecer relaciones causales. Asimismo, el método estadístico utilizado consistió en la aplicación de técnicas de análisis numérico para identificar patrones y respaldar decisiones con información precisa y medible. Para ello, se emplearon entrevistas y encuestas abiertas orientadas a explorar las percepciones de los participantes.

En relación con la recolección de datos, Arias et al. (2021) sostienen que las técnicas incluyen encuestas, entrevistas, observación y análisis documental, seleccionadas conforme al enfoque metodológico adoptado. En el presente estudio, se utilizó principalmente la técnica de encuesta, que permitió obtener información estructurada sobre las prácticas contables del sector agroindustrial. Adicionalmente, Hadi et al. (2023) precisan que los instrumentos de recolección de datos son herramientas destinadas a captar información relevante. En este contexto, se empleó un cuestionario estructurado administrado mediante Google Forms, lo que facilitó la recopilación de datos numéricos y cualitativos, optimizando el análisis posterior mediante técnicas estadísticas.

Por su parte, Hernández et al. (2014) señalan que la unidad de análisis corresponde al objeto del que se obtiene la información, como individuos, organizaciones o grupos. En este caso, la unidad de análisis estuvo compuesta por la empresa Planhofa. Se contó con la participación de 26 trabajadores del área administrativa y de proveeduría.

RESULTADOS

A continuación, se exponen los hallazgos obtenidos en el estudio:

El análisis de la tabla 1 muestra que el sistema de costos tiene un impacto relevante en la toma de decisiones estratégicas, siendo clave en la justificación de inversiones, pues el 53.85% de los encuestados siempre lo utiliza con este propósito. Su efectividad en los ajustes de procesos para mejorar la rentabilidad es reconocida por el 76.92%, mientras que su integración con la estrategia empresarial es alta (88.46%), lo que evidencia su papel en la planificación organizacional. Así mismo, el análisis de costos se realiza con frecuencia o mucha frecuencia en el 84.62% de los casos, apoyado por el uso regular de herramientas especializadas en el 88.46%. El costeo basado en actividades (ABC) es altamente valorado (92.31%) por su utilidad en la asignación de costos, y la revisión de costos en actividades no rentables es una práctica común (88.46%), lo que refleja un enfoque en la eficiencia y optimización de recursos.



Tabla 1. Correlación entre el impacto del sistema de costos y las estrategias de toma de decisiones.

Estrategia de Toma de Decisiones	Impacto del Sistema de Costos
Justificación de inversiones	Alto (53.85% siempre lo usan)
Ajustes de procesos para rentabilidad	Medio-Alto (76.92% efectiva o muy efectiva)
Integración con estrategia empresarial	Alto (88.46% alta o muy alta)
Frecuencia de análisis de costos	Alta (50% frecuente, 34.62% muy frecuente)
Uso de herramientas de análisis de costos	Alto (88.46% las emplea regularmente)
Costeo basado en actividades (ABC)	Valorado (92.31% útil o muy útil)
Revisión de costos en actividades no rentables	Alta (88.46% la realizan con frecuencia)

Fuente: elaboración propia

En la figura 1 se observa que el análisis de costos es una práctica habitual en las organizaciones, con un 84.62% de los encuestados realizándolo con frecuencia o mucha frecuencia, respaldado por el uso regular de herramientas especializadas en el 88.46% de los casos. Su integración con la estrategia empresarial es alta o muy alta para el 88.46%, lo que refuerza su relevancia en la toma de decisiones. La revisión de costos en actividades no rentables es común, con un 88.46% que la realiza siempre o frecuentemente. Como se señala, los datos de costos son primordiales en la justificación de inversiones, utilizándose siempre o con frecuencia en el 88.47% de los casos. Finalmente, el impacto del análisis de costos en la rentabilidad es significativo, ya que el 76.92% lo considera efectivo o muy efectivo, consolidándose como una herramienta clave para la gestión financiera y operativa.

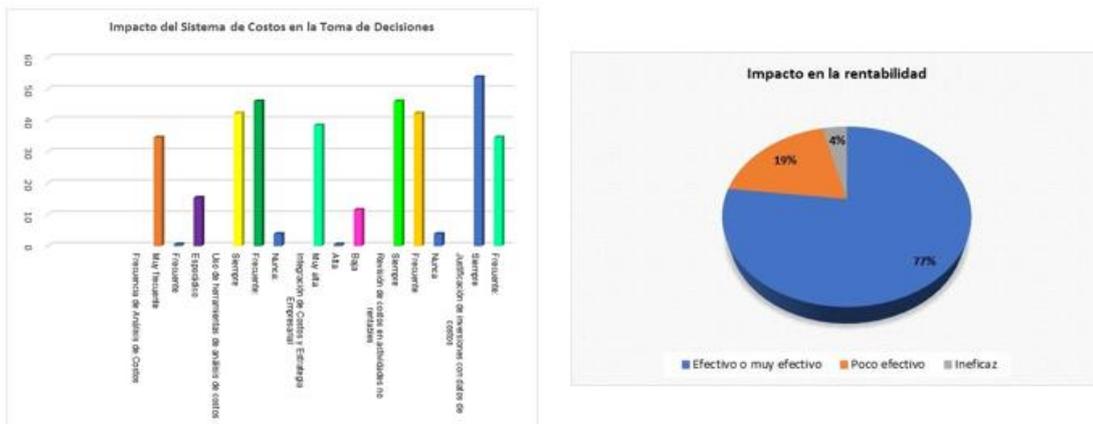


Figura 1. Dashboard de: Influencia del sistema de costos en la rentabilidad. Fuente: elaboración propia.

Los resultados reflejan una fuerte presencia de la contabilidad de costos en la gestión estratégica de la organización, con una alta adopción de herramientas de análisis y una integración considerable en la toma de decisiones empresariales. No obstante, existen oportunidades para optimizar la implementación de ciertos métodos de costeo y mejorar la efectividad de los ajustes en procesos operativos (ver tabla 2).



Tabla 2. *Tabla de Contingencia para frecuencia de análisis e integración de costos y estrategias.*

Tablas de Contingencia				
Integración de Contabilidad de Costos y Estrategias				
Frecuencia de análisis	Muy Alto	Alt o	Baj o	Tota l
Siempre	10	7	0	17
Con frecuencia	0	5	1	6
En ocasiones	0	1	1	2
Nunca	0	0	1	1
Total	10	13	3	26

Nota. La tabla muestra que la mayoría de las organizaciones actualizan sus sistemas de costeo, lo que refleja un compromiso por alinear sus prácticas contables con las necesidades estratégicas.

PROPUESTA

Sistema de contabilidad de costos para la toma de decisiones estratégicas en el caso de una empresa agroindustrial de Tungurahua

Los resultados obtenidos en las encuestas reflejan una percepción positiva sobre los costos como herramienta para la toma de decisiones. A partir de estos hallazgos, se propone un sistema de contabilidad de costos para la toma de decisiones estratégicas en las empresas agroindustriales de Tungurahua, para mejorar la integración de la contabilidad de costos en las decisiones estratégicas de la cadena agroindustrial de Tungurahua (ver tabla 3).



Tabla 3. Sistema de contabilidad de costos para la toma de decisiones estratégicas en el caso de una empresa agroindustrial de Tungurahua.

Subfase	Descripción	Costos Directos	Costos Indirectos	Indicadores del cálculo del costo ABC
Fase de cultivo y cosecha				
Selección de cultivos y preparación del terreno	Elección de cultivos adecuados y preparación del terreno para siembra.	Fertilizantes, semillas, pesticidas.	Maquinaria agrícola, riego.	Costo por hectárea = Costo total / Hectáreas cultivadas
Manejo agrícola	Riego, fertilización y control de plagas para mantener la salud del cultivo.	Fertilizantes, pesticidas, agua.	Uso de maquinaria agrícola.	Costo de insumos por hectárea = Costo total / Total de insumos utilizados por hectárea
Cosecha	Recolección de frutas en su punto óptimo de madurez.	Mano de obra, herramientas.	Transporte, alquiler de maquinaria.	Costo de frutas cosechadas = Costo total / Cantidad de frutas cosechadas
Fase de postcosecha y almacenaje				
Clasificación	Clasificación de frutas según calidad, tamaño y madurez.	Mano de obra para clasificación.	Equipos y espacio de almacén.	Costo de frutas clasificadas = Costo total / Cantidad de fruta clasificada
Empaque	Empaque de frutas para transporte y preservación de calidad.	Material de embalaje como cajas, etiquetas.	Energía utilizada en máquinas de empaque.	Costo de frutas empacadas = Costo total / Total de fruta empacada
Almacenaje	Almacenamiento en condiciones controladas para evitar el deterioro.	Alquiler de espacio de almacén, refrigeración.	Energía para refrigeración.	Costo de almacenaje = Costo total / Área de almacenaje ocupada
Fase de transformación agroindustrial				
Lavado y desinfección	Lavado y desinfección para eliminar residuos y preparar las frutas para procesamiento.	Productos de limpieza, de mano de obra.	Agua y energía para el lavado.	Costo de lavado y desinfección = Costo total / Total de unidades procesadas
Trituración y extracción	Trituración para obtener pulpa de frutas para jugos, mermeladas u otros productos.	Mano de obra, conservantes.	Energía utilizada para las trituradoras.	Costo de trituración y extracción = Costo total / Cantidad de fruta triturada o extraída
Conservación y elaboración de productos derivados	Procesos de conservación (pasteurización, congelación) y transformación en productos derivados como mermeladas o jugos.	Frutas, azúcar, insumos.	Energía para producción, equipos especializados.	Costo de producto elaborado = Costo total / Cantidad de producto elaborado
Fase de distribución y comercialización				
Comercialización local y exportación	Distribución de productos en mercados locales o internacionales, cumpliendo estándares de calidad y certificaciones.	Transporte, tarifas y exportación.	Almacenaje de temporal, marketing.	Costo de comercialización = Costo total / Cantidad de producto comercializado

Nota. La tabla presentada un sistema de contabilidad de costos basado en actividades (ABC) diseñado para mejorar la toma de decisiones estratégicas en procesos agrícolas y agroindustriales.



CONCLUSIONES

La contabilidad de costos se presenta como una herramienta esencial para la toma de decisiones estratégicas dentro de la cadena agroindustrial de Tungurahua. Su implementación adecuada permite a las empresas del sector obtener una visión detallada y precisa de sus costos operativos, lo que facilita la evaluación de la rentabilidad de los productos y procesos. Dicha información es clave para optimizar recursos, mejorar la eficiencia y establecer precios competitivos, lo cual tiene un impacto directo en la sostenibilidad y competitividad del sector agroindustrial de la provincia.

El sistema de costos propuesto para las empresas agroindustriales de Tungurahua puede ser un factor determinante para la optimización de sus operaciones. A través de la integración de costos directos e indirectos, las empresas logran tener un control más efectivo de sus gastos, lo cual repercute en sus márgenes de ganancia. En función de los resultados obtenidos, se concluye que el uso de la contabilidad de costos permite una toma de decisiones más informada y fundamentada en datos, mejorando la posición de las empresas en la cadena agroindustrial.

La toma de decisiones estratégicas en el entorno empresarial actual requiere un análisis exhaustivo del contexto y de la competencia, lo que implica un enfoque flexible y proactivo para adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y sociales constantes. En este sentido, la planificación estratégica desempeña un papel esencial, en las empresas agroindustriales de Ecuador, ya que asegura la sostenibilidad a largo plazo. La implementación de sistemas de contabilidad de costos, como el costeo basado en actividades (ABC), contribuye de forma significativa en la toma de decisiones estratégicas, proporcionando información detallada sobre los costos asociados a las actividades y facilitando la identificación de áreas de mejora.

La adopción de herramientas como la contabilidad de costos y enfoques estratégicos sólidos resulta primordial para mejorar la eficiencia y competitividad en la cadena agroindustrial de Tungurahua. La implementación de una gestión estratégica bien estructurada permite a las empresas anticiparse a las demandas del mercado, optimizar sus operaciones y adaptarse a un entorno volátil. Como resultado, se incrementa su capacidad de mantenerse competitivas, mejorar su rentabilidad y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Los resultados obtenidos reflejan una alta valoración de la información sobre costos en organizaciones con diferentes niveles de efectividad, donde la mayoría de los encuestados consideran su utilidad como muy útil para justificar inversiones estratégicas y mejorar la competitividad organizacional. Así, este hallazgo subraya el papel esencial de la contabilidad de costos como un recurso clave en la planificación estratégica. No obstante, el costeo basado en actividades (ABC) se considera útil, en contextos donde su aportación a los objetivos es muy alta. Los datos reflejan una percepción positiva de este método como herramienta para optimizar la eficiencia y mejorar la alineación estratégica en las organizaciones.

Las estrategias propuestas buscan mejorar la eficiencia, rentabilidad y competitividad del sector agroindustrial. A través de la conexión entre la contabilidad de costos y las decisiones estratégicas clave, se busca garantizar que las empresas agroindustriales tengan un mayor entendimiento y control de sus costos, con lo cual se les permitirá tomar decisiones informadas, justificar inversiones, optimizar recursos y alinearse con las demandas del mercado. En resumen, se busca fortalecer las capacidades gerenciales y operativas de las empresas del sector, promoviendo una toma de decisiones basada en información precisa y actualizada sobre los costos, llevará a forjar un sector más competitivo, capaz de adaptarse a las exigencias del mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento en el largo plazo.

FINANCIAMIENTO

No monetario

CONFLICTO DE INTERÉS

No existe conflicto de interés con personas o instituciones ligadas a la investigación.

AGRADECIMIENTOS

A la Maestría en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Católica de Cuenca por su permanente compromiso con la investigación científica, la cual representa una valiosa contribución al Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador. Este esfuerzo constante fortalece el conocimiento académico y apoya el progreso del país.



CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Adriana Estefanía López-Gamboa: Lideró la conceptualización del marco teórico del estudio, asegurando que los fundamentos teóricos y antecedentes estuvieran alineados con los objetivos de la investigación. Participó activamente en la redacción de la discusión, interpretando los resultados en el contexto de la literatura existente y destacando las implicaciones prácticas y teóricas del estudio, supervisó el proceso de edición y formato del manuscrito, garantizando el cumplimiento de las normas editoriales y la claridad en la presentación de los contenidos.

Juan Bautista Solís-Muñoz: Se encargó de la implementación técnica del estudio, diseñando y ejecutando los procedimientos experimentales o metodológicos necesarios para la recopilación de datos. Contribuyó en la redacción de la sección de metodología, detallando los enfoques y herramientas utilizadas. También participó en la elaboración de las conclusiones, sintetizando los hallazgos y proponiendo líneas futuras de investigación, revisó el manuscrito para garantizar la precisión técnica y metodológica de los contenidos.

REFERENCIAS

- Arias, I., Vallejo, M., & Ibarra, M. (2020). Los costos de producción industrial en el Ecuador. *Revista Espacios*, 41(07), 8.
- Casanova, C. I., Núñez, R. V., & Navarrete, C. M. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII(1), 304–307.
- Castro, H. (2023). Gestión estratégica en entornos turbulentos. *Revista Multidisciplinaria Ciencia Latina*, 7(2), 18–21. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5809
- Cevallos, M., & Beltrán, R. (2020). *Mecanismo de gestión de costos en un proceso industrial fundamentado en el método de presupuesto*. Quito: ESPE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/22220>
- De Gagan, A. (2023). Toma de decisiones estratégicas: una habilidad crucial para los gerentes de negocios. *Revista Mundial de Investigación y Reseñas Avanzadas*, 20(3), 1639–1643. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2463>
- Gambaro, E., & García, L. (2021). Empresas B: Una gestión estratégica apoyada en el conocimiento. *Actualidad Contable Faces*, 24(42), 125–149. <https://doi.org/10.53766/ACCON/2021.42.05>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 246–249. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2015). *Advanced Management Accounting* (4ª ed.). Harlow, Inglaterra: Pearson Education Limited.
- León, D. (2020). Costos de producción. *Revista de Ciencias Sociales*, 8, 302–314. <https://doi.org/10.100234478511>
- López, D., Guamán, M., & Castro, J. (2020). La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs. *Revista Espacios*, 41(22), 409.
- Macías, J., Reyes, M., & Hurel, G. (2019). Los costos por absorción y su efecto en los resultados de la Empresa Dimetal S.A. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 8–14.
- Montachana, K., Rivadeneira, L., Alarcón, B., & Silva, N. (2022). Herramientas técnicas para el control y gestión de costos en las operaciones fabriles. *Cienciamatria*, 8(3), 152–165. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.748>



- Núñez, L., Alfaro, J., Aguado, A., & Gonzáles, E. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), 628–641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>
- Ramírez, R., Ríos, J., Lay, N., & Ramírez, R. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*(4), 147–161. <https://hdl.handle.net/11323/8929>
- Servicio Nacional de Emprendimiento y Pequeños Negocios. (2021). *Cartilla para la definición de costos de producción*. Sanra Rosa de Copan: SENPRENDE. https://www.cdempimeroc.org/documentos/Cartilla_de_Costos_1.pdf
- Soto, E., & García, X. (2020). Costos de producción mediante el sistema de costeo ABC y su efecto en la rentabilidad. *Revista Cumbres*, 6(2), 53–64.
- Calle-García, J. A., & Guerrero-Cedeño, J. N. (2024). Gestión financiera para la toma de decisiones del gobierno autónomo descentralizado parroquial Zapallo. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN - ISSN: 2697-3456*, 8(15), 650–664.
- Universidad Peruana de los Andes. (2020). *Costos y presupuestos*. *Excelencia Académica*, 47–48. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/7438/Fundamentos%20de%20Costos%207-46.pdf?sequence=1>
- Valencia, Y. (2020). *Modelo de un sistema de costos por procesos y una propuesta de gestión de costos para la Hacienda Carla Denise*. Universidad del Azuay. Cuenca: Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10319/1/15948.pdf>
- Vallejos, H., Beltrán, L., & Gallegos, M. (2020). *Costeo estándar aplicado a un sistema de costeo por procesos*. Universidad Técnica del Norte. Ibarra: Universidad Técnica del Norte. <https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/14839/1/libro%20costeo%20estandar%20final.pdf>

Derechos de autor: 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/>