



## LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y LOGÍSTICA EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTOS DE REDUCCIÓN DE COSTOS EN EMPRESAS MANUFACTURERAS DE LATACUNGA

Jeanette Lorena Moscoso Córdova  
jlmoscoso@espe.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4151-6201>  
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE - Ecuador

Silvia Catalina Villacís Torres  
scvillacist@istx.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5134-7720>  
Instituto Superior Universitario Cotopaxi - Ecuador

Christian Giovanni Rivera Guerrero  
cgriverag@istx.edu.ec  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2792-6412>  
Instituto Superior Universitario Cotopaxi - Ecuador

Recibido: 15/11/2025  
Aceptado: 22/12/2025  
Publicado: 01/01/2026

### RESUMEN

La contabilidad de gestión está en auge en el contexto empresarial al ser considerada una herramienta que fortalece el control de costos y la logística empresarial. La investigación se enfoca en analizar el nivel actual de contabilidad de gestión y logística empresarial y cómo influye en la reducción de costos operativos. Para ello, se empleó una metodología que consiste en una investigación descriptiva y aplicada de enfoque mixto. La técnica empleada fue la encuesta con diez preguntas divididas en dos dimensiones: D1 Control y decisión mediada por la contabilidad de gestión y D2 Reducción de costos y eficiencia operativa mediante logística empresarial. La muestra de estudio correspondió a 310 empresas manufactureras del cantón Latacunga. Los resultados resaltan limitaciones en la aplicación de la contabilidad de gestión, deficiencias importantes en la adecuada logística empresarial y un control de costos reducido. Se propone un plan integrado de contabilidad de gestión y logística empresarial que se aplicó como prueba piloto a 3 empresas obteniendo resultados positivos en todos los indicadores analizados. La investigación respalda que la adecuada contabilidad de gestión coadyuba a fortalecer la logística empresarial, el control y reducción de costos, incrementa la eficiencia, la competitividad, maximiza resultados y el logro de objetivos.

**Palabras clave:** contabilidad de gestión, logística empresarial, control de costos, reducción de costos, empresas manufactureras.

## MANAGEMENT ACCOUNTING AND BUSINESS LOGISTICS AS TOOLS FOR COST REDUCTION IN MANUFACTURING COMPANIES IN LATACUNGA

### ABSTRACT

Management accounting is booming in the business world as it is considered a tool that strengthens cost control and business logistics. The research focuses on analyzing the current level of management accounting and business logistics and how it influences the reduction of operating costs. To this end, a methodology consisting of descriptive and applied research with a mixed approach was used. The technique used was a survey with ten questions divided into two dimensions: D1 Control and decision-making mediated by management accounting and D2 Cost reduction and operational efficiency through business logistics. The study sample consisted of 310 manufacturing companies in the canton of Latacunga. The results highlight limitations in the application of management accounting, significant deficiencies in adequate business logistics, and reduced cost control. An integrated management accounting and business logistics plan was proposed and piloted in three companies, obtaining positive results in all the indicators analyzed. The research supports the idea that adequate management accounting contributes to strengthening business logistics, cost control and reduction, increases efficiency and competitiveness, and maximizes results and the achievement of objectives.

**Key words:** management accounting, business logistics, cost control, cost reduction, manufacturing companies.

**Correo principal para contacto:** jlmoscoso@espe.edu.ec

## 1. INTRODUCCIÓN

A nivel regional la reducción de costos es un tema que ha tomado relevancia en los últimos años. En América Latina, el crecimiento económico limitado, aludido a las brechas de productividad, dan paso a la preocupación intensificada por la reducción de costos, sobre todo en empresas manufactureras. Como afirma (CEPAL, 2024), en la región existe una trampa de crecimiento con una proyección del 1,8% en 2024 y el 2,3% en 2025. Esto resalta la importancia que las empresas emprendan acciones para mejorar la productividad y mantener márgenes y niveles competitivos que le permitan sostenerse en el mercado. En este contexto, la contabilidad de gestión emerge como una herramienta eficiente y de mucha importancia en temas de control, supervisión y decisión. La logística empresarial se intensifica como la pieza clave para reducir costos y mejorar la operatividad empresarial.

Entonces, la eficiencia logística es la meta de las empresas manufactureras de la región. The World Bank (2024) destaca la realización del Logistics Performance Index (LPI), donde se comparan 139 países para evaluar el nivel de eficiencia logística, no solo considerando las operaciones, sino desde la perspectiva de ser un elemento determinante de costos y desempeño. Un mensaje importante de este tipo de estudio, al contexto empresarial, es la afirmación que una logística débil no es capaz de identificar costos escondidos en mala coordinación, rutas inefficientes, escasa planificación y coordinación, demoras y sobre inventarios.

A nivel nacional, el Ecuador es un país donde se puede evidenciar un desafío importante para la correcta logística empresarial. Los costos suelen elevarse por situaciones recurrentes de tiempos muertos, fallos, errores, mantenimientos, etc. La provincia de Cotopaxi, específicamente el cantón Latacunga donde se concentra la mayor parte de empresas manufactureras de la provincia es un entorno dinámico y óptimo para el análisis de costos y logística, donde según el Ministerio de Desarrollo Territorial y Productivo (2025), la actividad económica manufacturera se concentra en cierto territorio, lo que incrementa la necesidad de una adecuada gestión y logística de abastecimiento, coordinación, producción y distribución.

En este sentido, por la importancia que destaca la logística y la gestión empresarial para el cantón y la provincia se analizan estos elementos, no solo como una necesidad técnica, sino como prioridad de mejora para reducir costos innecesarios, que mejoren la eficiencia y productividad empresarial en un entorno manufacturero de alta presión competitiva.

### Contabilidad de gestión

La contabilidad de gestión, con enfoque estratégico, se utiliza para obtener información clave de indicadores de gestión para el análisis y aplicación de procesos estratégicos en ventas, clientes, inventario, costos, impuestos, compras, que permitan una administración eficaz, confiable, económica, ecológica y con ética (Vale et al., 2022). Su representación en el desarrollo de las empresas no se limita a calcular los costos o a fijar los precios de venta, sino que también abarca el desarrollo de estrategias que promueven ventajas competitivas, un mayor rendimiento y la continuidad de la

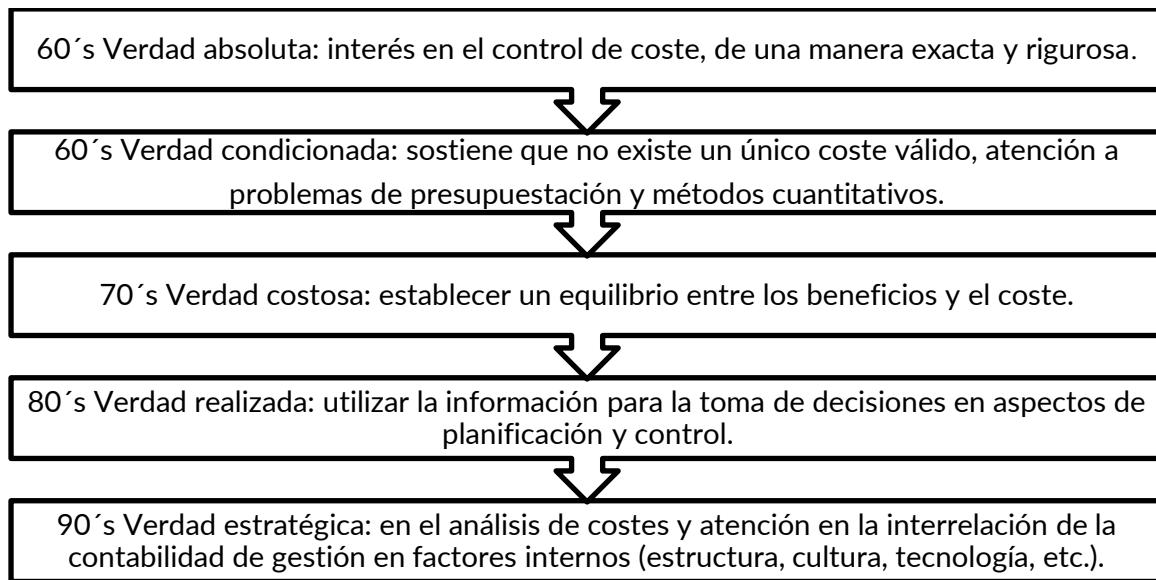
organización en el mercado, cuya prioridad son las ventas y el financiamiento (Moscoso Paucarchuco, 2022).

En la revisión documental se identifica un uso indiscriminado, a modo de sinónimos, de las nociones de contabilidad de gestión, gerencial, analítica, estratégica, endógena, administrativa, de costos, de la productividad o corporativa; no obstante, estas especialidades del saber contable tienen amplia afinidad con los constructos críticos de las ciencias sociales y representan un campo académico que permite comprender las prácticas calculistas, los dispositivos de control y los micropoderes que alienan las organizaciones. Las perspectivas críticas de la gestión y la sociología post funcionalista han sido fundamentales para la contabilidad de gestión (Arias Suárez & Cano Mejía, 2021).

La contabilidad de gestión asume un rol de apoyo crucial al respaldar a la administración. Además, se describe como el proceso que proporciona información pertinente en la planificación, dirección, organización y control de las actividades empresariales (Dasanayaka et al., 2021). La contabilidad de gestión complementa la deficiencia de las prácticas de la contabilidad gerencial y permite analizar las estrategias específicas en el proceso de integración de la contabilidad financiera y la dirección, para aprovechar al máximo el buen papel de la información contable moderna. Esta se divide en tres campos sustanciales: la teoría del sistema de información, la teoría de la actividad de gestión y la teoría del control contable (Xiaoyu, 2021). De acuerdo con Panduro Amasifuen (2023), la génesis de la contabilidad de gestión es:

### **Figura 1**

*Génesis de la contabilidad de gestión.*



Fuente: elaborado a partir de Panduro Amasifuen (2023).

De acuerdo a Maturana Murillo et al. (2021), los principales cambios realizados en la contabilidad de gestión hasta la actualidad son:

**Tabla 1***Principales cambios en la contabilidad de gestión.*

Cambios	Primera etapa	Segunda etapa	Tercera etapa	Cuarta etapa	Etapa actual
Foco de atención	Determinación de costes y control financiero.	Suministro de información con propósito de planificación y control.	Reducción de desperdicios en los distintos recursos utilizados en los distintos procesos empresariales.	Proceso de creación de valor y uso efectivo de los recursos.	Nueva economía y aspectos sociales. Cambio y permanencia.
Técnicas e instrumentos	Presupuestación y contabilidad de costes.	Ánalisis de decisiones y contabilidad por áreas de responsabilidad.	Ánalisis de procesos y técnicas de gestión de costes.	Ánalisis de inductores e innovación organizativa.	Economía virtual y digital.
Posición	Actividad de carácter técnico dirigida al logro de objetivos de la organización.	Actividad de gestión, provee información a directivos de nivel medio y staff.	Parte integrante del proceso de gestión, encargada de suministrar y gestionar la información como un recurso más para todos los directivos.	Ídem tercera etapa.	Ídem tercera etapa, ampliando el número de partícipes y la movilidad acelerada de los valores institucionales, económicos y sociales.

Fuente: elaborado a partir de Maturana Murillo et al. (2021).

### Logística empresarial

La logística moderna incorpora tecnología, integración entre áreas organizacionales y adaptación a las características específicas del producto. La logística, como responsabilidad estratégica, implica crear sistemas para gestionar el transporte y el inventario al menor costo posible, destacando que el control geográfico del inventario ayuda a mejorar la eficiencia operativa y satisfacer las demandas de los clientes rápidamente (Pinheiro Lima et al., 2025).

La logística empresarial es un área administrativa dedicada a organizar los procesos de producción de una empresa, desde la materia prima hasta el destino final del producto. Esta pretende optimizar las operaciones relacionadas con el movimiento y almacenamiento de productos, garantizando su correcta disponibilidad, reduciendo costos y aumentando la satisfacción del destinatario final. Por lo tanto, desempeña un papel crucial en la competitividad y la eficiencia operativa de las empresas por diversas razones, como la reducción de costos, la mejora de la calidad del servicio, la gestión de activos, la gestión de riesgos y la sostenibilidad. Esto incide directamente en la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado (Gonçalves et al., 2024).

Hablar de logística no se limita a llevar el producto acabado desde el fabricante al cliente perteneciente a la cadena de distribución: la logística va más allá de esto, ya que involucra adquisición, verificación de calidad, uso de la materia prima, presupuesto, transporte, atención al cliente, etc. (Pimienta Mendoza & Vargas Suarez, 2023). La logística empresarial tiene la función de abastecer a la organización con los insumos necesarios para la producción, así como de garantizar que sus productos y servicios lleguen a los clientes. Por lo tanto, es estratégicamente importante para el rendimiento de la empresa, ya que puede ser una fuente de ventaja competitiva si se gestiona adecuadamente y, por lo tanto, logra la eficacia deseada. Por otro lado, también puede ser una fuente de numerosos problemas para la empresa si su rendimiento no cumple con las expectativas (Oliveira, 2023).

Las etapas del desarrollo de la logística han estado en correspondencia con la evolución del modo de producción capitalista y el nivel de internacionalización de la producción y el capital. Esto ha modificado el comercio mundial y la forma de producir, operar y gestionar los recursos en el sector empresarial. Si se analiza el amplio abanico de actividades que componen la función de la logística, se evidencia que estas representan un conjunto de relaciones económicas que integran el sistema de relaciones sociales de producción que surgen entre los hombres como parte del proceso de producción, distribución, cambio y consumo de los bienes obtenidos (Padrón Carmona & Ortiz Torres, 2022).

### **Control y gestión de costos**

La capacidad de analizar, controlar y gestionar los costos de manera efectiva permite a las empresas mantener su competitividad y responder a las dinámicas cambiantes del mercado global (Barcia Zambrano, 2024). Esta representa una estrategia para la sostenibilidad a largo tiempo. La determinación de los costos permite a las empresas administrar adecuadamente los recursos invertidos y recuperar su inversión, generar rentabilidad, decidir si un producto se debe mantener en mercado y ampliar sus líneas de producción (Casanova Villalba et al., 2023). La gestión y control de los costos constituye uno de los elementos más importantes de toda gestión empresarial exitosa, sin embargo, la mayoría de empresas carecen de esta herramienta, situación que lleva a la toma de decisiones erradas e inclusive pone en riesgo su permanencia (Jiménez Ren & Narváez Zurita, 2021).

El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de los recursos. En definitiva, son acciones empresariales que consisten en un proceso de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar recursos, con el fin de maximizar beneficios. Bajo este concepto, se evidencia la dinámica de la gestión con las ciencias administrativas y financieras: administrativas, al momento que se planifica y organiza el proceso integral de la empresa; financieras, cuando se enfoca en la evaluación eficiente de los recursos (Casanova Villalba et al., 2021).

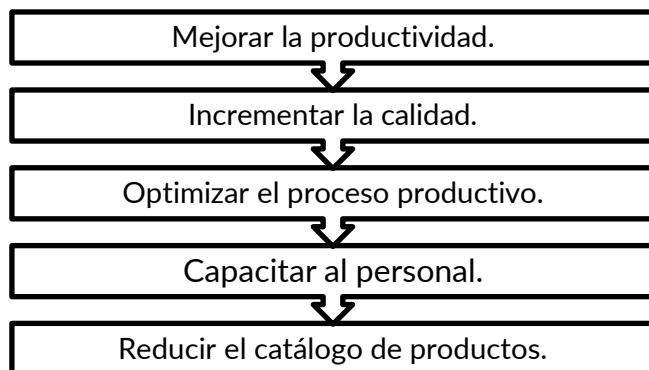
### **Reducción de costos**

La reducción de costos según Amaya Osorio et al. (2021) es una de las vías que utilizan las empresas para mejorar la rentabilidad y la productividad. Aquí, hay que

subrayar que el objetivo del negocio no es exactamente reducir costos, sino aumentar los resultados (ingresos - costos), por lo que, si la empresa no puede incrementar sus ingresos, no le queda otra solución que disminuir los costos. Así mismo, la empresa debe contemplar si puede reducir o no costos y gastos y si estos se pueden ajustar o no a cualquier cambio que la empresa considere sin que este termine afectando la rentabilidad futura esperada. Unos de los principales aspectos en los que la empresa puede enfocarse para llevar a cabo la reducción de costos es:

**Figura 2**

Enfoques para la reducción de costos.



Fuente: elaborado a partir de Amaya Osorio et al. (2021).

## 2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS / MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se plasma como descriptiva, su objetivo principal es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de las personas, agentes e instituciones. Un estudio descriptivo determina e informa los modos de ser de los objetos; además, es aplicada porque está orientada a resolver los problemas que se presentan en los procesos de producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios de cualquier actividad humana. Por tanto, este tipo de investigación no se presta a la calificación de verdadero, falso o probable, sino a la de eficiente, deficiente, ineficiente, eficaz o ineficaz (Nieto, 2021).

En este sentido, se combina lo descriptivo y aplicado, puesto que permite establecer un acercamiento al panorama actual de la logística y contabilidad de gestión en las empresas manufactureras del cantón Latacunga. Con los resultados que resaltan debilidades y oportunidades, se proponen mejoras que permitan reducir costos en el contexto específico de estudio. El enfoque es mixto: la investigación de métodos mixtos es el complemento de la investigación cualitativa y cuantitativa. Los métodos de investigación mixta ofrecen una gran promesa para la práctica de la investigación. La meta de la investigación mixta no es remplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos métodos combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Santa Gadea et al., 2021).

Finalmente, se emplea el enfoque mixto para dar un enfoque integral del análisis, contextualizando y profundizando los resultados obtenidos a fin que sirvan como enfoque de mejora continua para las empresas en lo referente a reducción de costos

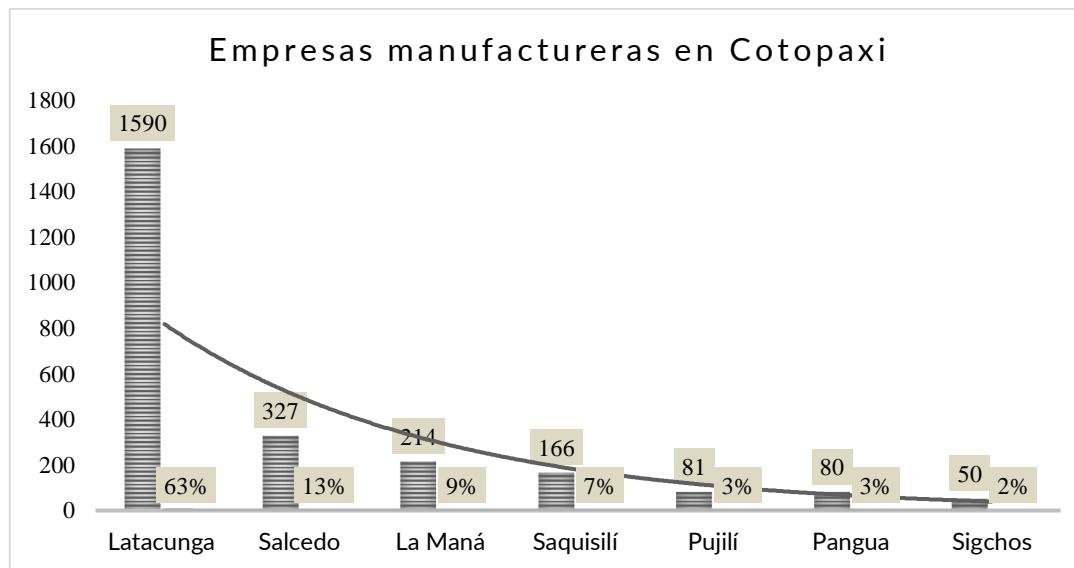
operativos mediante el fortalecimiento de la contabilidad de gestión. Es importante mencionar que se empleó la técnica de la encuesta con diez preguntas distribuidas en las dos dimensiones de estudio: D1 Control y decisión mediada por la contabilidad de gestión y D2 Reducción de costos y eficiencia operativa mediante logística empresarial. Se empleó la escala de Likert donde: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo.

### Población y muestra de estudio

La investigación se enfoca en las empresas manufactureras. Como se refleja a continuación, en Cotopaxi existen 2508 empresas de este tipo distribuidas en los siete cantones. El objeto de estudio es el cantón Latacunga donde se concentra la parte más representativa de manufacturas (63%). En efecto, la población de estudio corresponde a 1590 empresas manufactureras radicadas en el cantón Latacunga. Al calcular la muestra con el 95% de confianza y 5% de error se obtiene 310 empresas objeto de estudio.

**Figura 3**

*Población y muestra de estudio.*



Fuente: elaboración propia, a partir del visualizador del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2025).

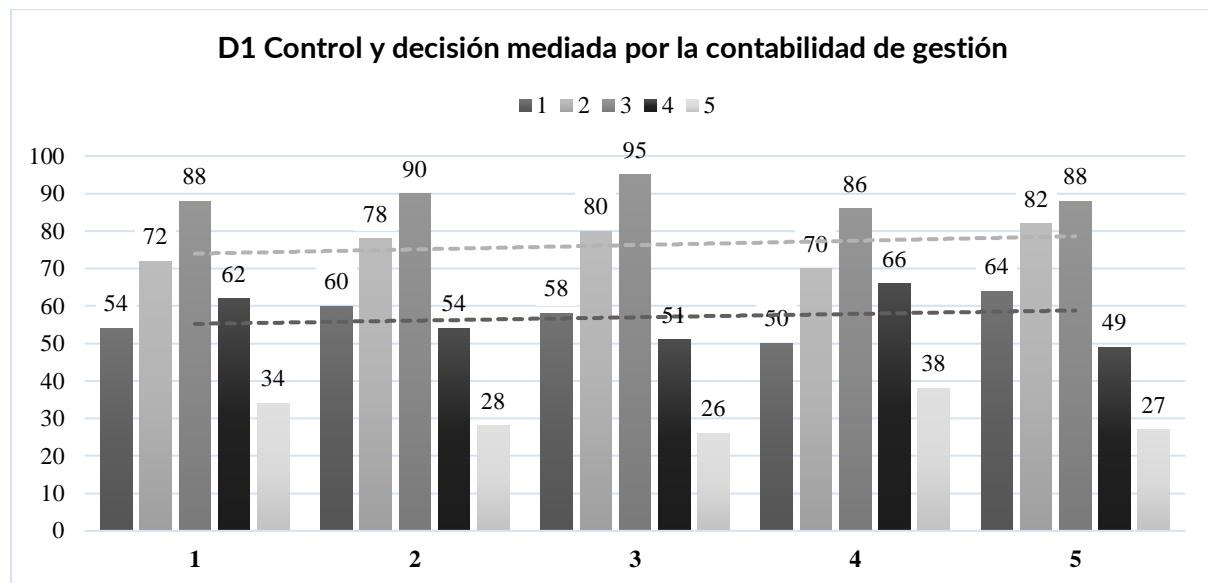
### 3. RESULTADOS

Luego de aplicar la encuesta a las 310 empresas de Latacunga se obtuvieron los siguientes resultados. En la dimensión 1 (Figura 4) se determina que la contabilidad de gestión en la actualidad no está consolidada de forma definitiva. En la mayoría de empresas, las respuestas de neutralidad resaltan limitaciones importantes para lograr una adecuada clasificación, control y reducción de costos. En este sentido, se dificulta la toma de decisiones sin datos reales y oportunos, los costes no son identificados de forma eficiente. Por esta razón, no se compara y da seguimiento oportuno contra la presupuestación para corregir desviaciones de forma temprana.

Otro aspecto importante es la aplicación limitada de modelos o métodos de costeo que se enfoquen a los procesos, es decir, se manejan los costos con enfoques tradicionales limitando la posibilidad de identificar desviaciones e inconsistencias como ineficiencias en costos operativos. Estos resultados son el principal indicador de una oportunidad de mejora encaminada al fortalecimiento del control financiero mediante la reducción de costos como medio de eficiencia.

**Figura 4**

D1 Control y decisión mediada por la contabilidad de gestión.

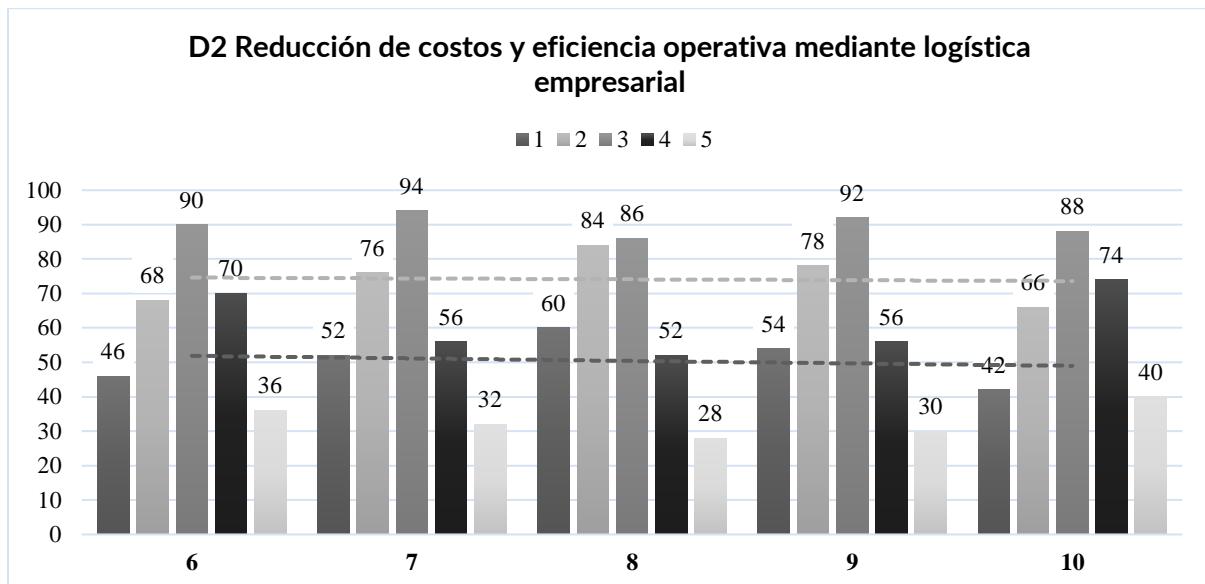


Fuente: autoría propia.

En este punto, es importante destacar que, según los resultados de la dimensión 2 (Figura 5), se resaltan deficiencias logísticas importantes referentes a control, estandarización y planificación. También, existe ineficiencia en la gestión de inventarios en aspectos que influyen de forma directa y significativa en el incremento de costos operativos, como la planificación, medición, organización de transporte, almacenamiento y rutas, es decir, del desempeño logístico y la coordinación entre áreas estratégicas como contabilidad, bodega, compras y transporte. Esto fragmenta la gestión del área logística, incrementando costos por reprocessos y pérdidas derivadas de ineficiencias que pueden ser reducidas mediante el fortalecimiento de la gestión, la optimización y reducción de costos.

**Figura 5**

D2 Reducción de costos y eficiencia operativa mediante logística empresarial.



Fuente: autoría propia.

Para respaldar la coherencia del instrumento y las escalas de medición aplicadas, se efectuó el modelo Cronbach's Alpha, mediante el aplicativo Jamovi. Los resultados resaltan que los ítems guardan coherencia y relación con la escala total y que ninguno de los ítems contenidos en la encuesta afecta de forma negativa la consistencia del instrumento. La confiabilidad de  $\alpha = 0,85$  fortalece la consistencia interna, con una homogeneidad adecuada, instaurando que se mide de forma correcta y eficiente las dimensiones de estudio, con rangos aceptados; de forma general, los instrumentos que poseen valores mayores a 0.70 son estadísticamente confiables.

**Tabla 2**

*Reliability Statistics.*

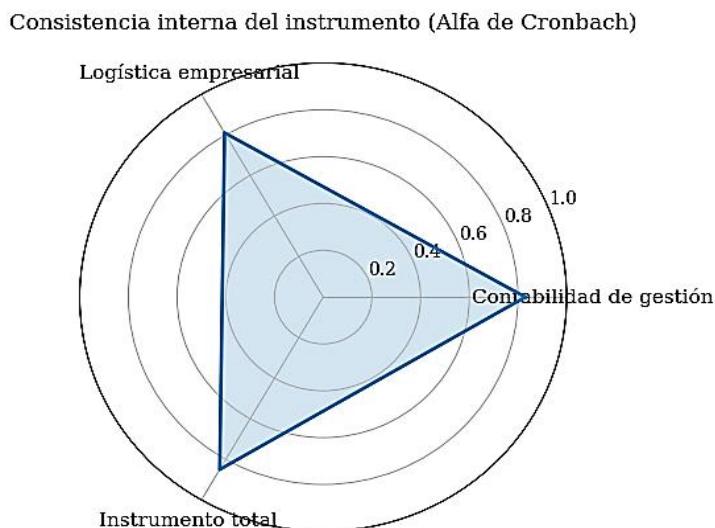
Reliability Statistics	
Scale	Instrumento de Contabilidad de Gestión y Logística Empresarial
Model	Cronbach's Alpha
N of cases	310
N of items	10

Fuente: autoría propia.

**Tabla 3***Item total statistics.*

Item Total Statistics				
Ítem	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ítem 1	31.42	18.26	0.62	0.84
Ítem 2	31.58	18.4	0.59	0.84
Ítem 3	31.61	18.55	0.6	0.86
Ítem 4	31.35	17.98	0.65	0.83
Ítem 5	31.72	18.7	0.56	0.85
Ítem 6	31.28	17.85	0.66	0.85
Ítem 7	31.46	18.1	0.63	0.84
Ítem 8	31.69	18.62	0.54	0.85
Ítem 9	31.53	18.3	0.61	0.84
Ítem 10	31.2	17.72	0.68	0.86
Promedio	<b>31.484</b>	<b>18.248</b>	<b>0.614</b>	<b>0.85</b>

Fuente: elaborado mediante el aplicativo Jamovi.

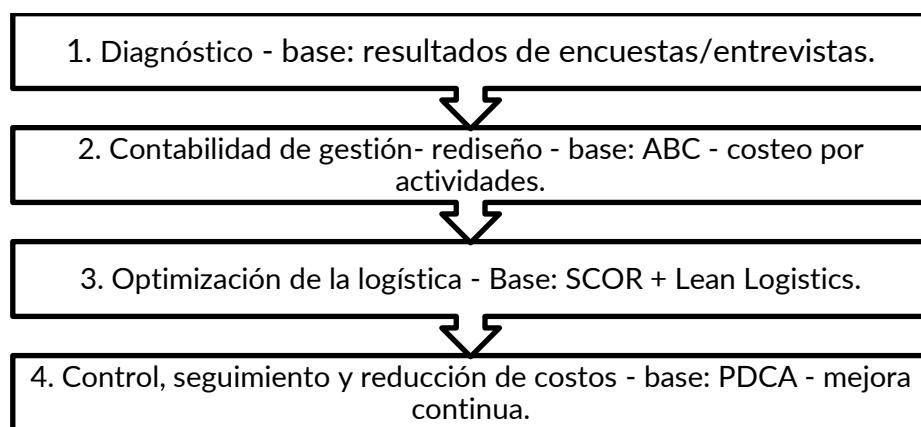
**Figura 6***Radar de consistencia interna del instrumento según Alfa de Cronbach.*

Fuente: elaborado mediante el aplicativo Jamovi.

Con base en los resultados, se planteó una propuesta que consiste en un modelo integrado de mejora de contabilidad de gestión para fortalecer la logística empresarial en la reducción de costos compuesto por cuatro fases (Figura 7).

**Figura 7**

*Fases de la propuesta de modelo integrado de contabilidad de gestión y logística empresarial.*



Fuente: autoría propia.

### **Fase 1: Diagnóstico**

**Tabla 4**

#### *Fase 1 Diagnóstico.*

<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>	<b>Acciones</b>
Fase 1 Diagnóstico	Diagnóstico realizado para la identificación de debilidades y desviaciones de costos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los elementos críticos del proceso logístico.</li> <li>- Clasificar los costos en directos e indirectos.</li> <li>- Determinar las actividades que no están generando valor.</li> </ul>
<b>Herramientas</b>	<b>Indicadores generales</b>	<b>Resultado esperado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapas de procesos.</li> <li>- Análisis de costos.</li> <li>- Indicadores básicos.</li> <li>- Coordinación y estandarización.</li> <li>- Encuestas, matrices, guías de observación.</li> </ul>	<p>Nivel de estandarización de los procesos: estandarizados/total de procesos*100.</p> <p>Grado de control de costos: Actividades con controles/total de actividades*100.</p>	Determinación de oportunidades de mejora, debilidades y desviaciones a corregir.

Fuente: autoría propia.

### **Fase 2: Contabilidad de gestión - rediseño**

**Tabla 5**

#### *Fase 2 Contabilidad de gestión - rediseño.*

<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>	<b>Acciones</b>
Fase 2 Rediseño de la contabilidad de gestión.	Se aplica el modelo de costeo por actividades para fortalecer el sistema de contabilidad de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignarle costos a cada actividad logística.</li> <li>- Determinar cuáles son los generadores de costos.</li> </ul>

Herramientas	Indicadores generales	Resultado esperado
- Costeo por actividades. - Presupuestos operativos del ciclo. - Informes de costo.	Desviación de costo: (Costo real – costo presupuestado) /costo presupuestado * 100. Costo por actividad: Costos de la actividad / número de actividades. Actividades sin valor agregado: Actividades sin valor agregado / total de actividades * 100.	- Reducir o eliminar actividades repetitivas o ineficientes.  - Control de costos. Información real y transparente de los costos. - Nivel de cumplimiento del presupuesto.

Fuente: autoría propia.

### Fase 3: Optimización de la logística

Tabla 6

Fase 3 Optimización de la logística.

Fase	Descripción	Acciones
Fase 3 Optimización de la logística.	Se aplica los principios Lean Logistics y el modelo SCOR en pro de mejorar los procesos logísticos de almacenamiento, inventario y transporte.	- Identificación y reducción de sobre stock. - Planificar y estandarizar el proceso de almacenamiento y despacho. - Planificar el transporte, rutas, entregas, etc.
Herramientas	Indicadores generales	Resultado esperado
- Análisis de rotación de inventarios. - Tiempos promedios. - Tasas de reprocesos. - Costos de entregas. - LEAN Logistic. - Modelo SCORD.	Rotación de inventario: costo de ventas / inventario promedio. Costo logístico: Costo logístico/ventas totales * 100. Promedio de tiempo de entregas: Días de entrega / número de entregas. Reprocesos: Reprocesos / procesos totales * 100.	- Reducción de costos operativos. - Incremento de la eficiencia.

Fuente: autoría propia.

### Fase 4: Control, seguimiento y reducción de costos

Tabla 7

Fase 4 Control, seguimiento y reducción de costos.

Fase	Descripción	Acciones
	Se aplica el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) como medio permanente de	- Determinación y comparación del costo real

	evaluación, monitoreo y control.	vs presupuestado o costo objetivo. - Evaluación y seguimiento de indicadores. - Ajustes y correcciones.
<b>Herramientas</b>	<b>Indicadores generales</b>	<b>Resultado esperado</b>

- Reportes e informes.
- Cuadro de mando.
- Presupuesto.
- Datos históricos de la evolución del costo logístico.

Reducción porcentual de costos operativos medidos en unidades de tiempo, trimestral, semestral, anual.  

$$\frac{(\text{costo inicial} - \text{costo final})}{\text{costo inicial}} * 100$$
  
 Evolución del costo  

$$\frac{\text{Costo logístico actual} - \text{costo logístico del periodo anterior}}{\text{costo logístico del periodo anterior}}$$
  
 Logro de metas de costos  

$$\frac{\text{metas logradas}}{\text{metas definidas}} * 100$$

- Mejora continua.
- Control permanente.
- Reducción de costos.

Fuente: autoría propia.

La propuesta se aplicó en tres empresas a fin de brindar respaldo de la eficiencia del modelo propuesto para la mejora de la logística empresarial mediante la adecuada gestión de costos y se observó durante seis meses para determinar la mejora. A continuación, se presentan los principales resultados (Tabla 8):

**Tabla 8**

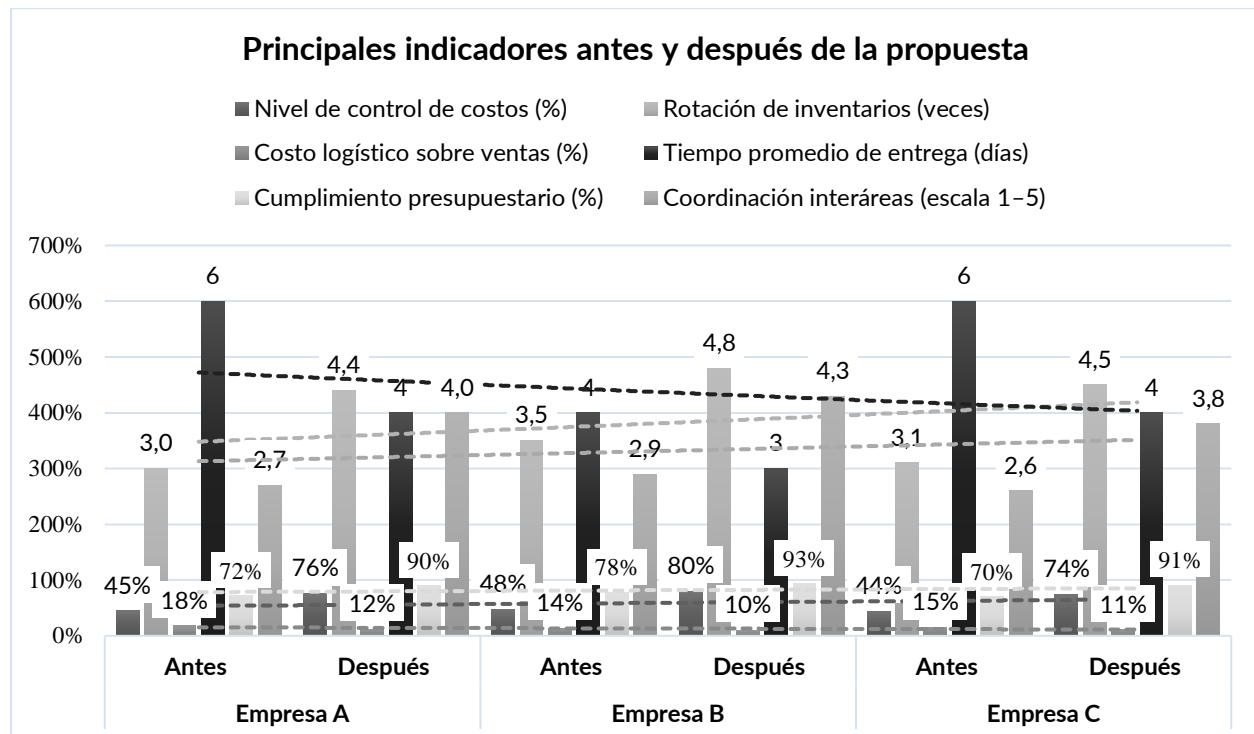
*Principales indicadores antes y después de la propuesta.*

<b>Indicador</b>	<b>PRINCIPALES INDICADORES ANTES Y DESPUÉS</b>								
	<b>Empresa A</b>		<b>Empresa B</b>		<b>Empresa C</b>		<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Interpretación</b>
	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Interpretación</b>
Nivel de control de costos (%)	45%	76%	31% más control	48%	80%	32% más control	44%	74%	30% más control
Rotación de inventarios (veces)	3.0	4.4	1.4 veces más	3.5	4.8	1.3 veces más	3.1	4.5	1.4 veces más
Costo logístico sobre ventas (%)	18%	12%	6% menos costo	14%	10%	4% menos costo	15%	11%	4% menos costo
Tiempo promedio de entrega (días)	6	4	2 días menos	4	3	1 día menos	6	4	2 días menos
Cumplimiento presupuestario (%)	72%	90%	18% más cumplimiento	78%	93%	15% más cumplimiento	70%	91%	21% más cumplimiento
Coordinación interáreas (escala 1-5)	2.7	4.0	1.3 más coordinación	2.9	4.3	1.4 más coordinación	2.6	3.8	1.2 más coordinación

Fuente: autoría propia.

**Figura 8**

*Principales indicadores antes y después de la propuesta.*



Fuente: autoría propia.

#### 4. DISCUSIÓN

La investigación constituye información relevante de como la contabilidad de gestión contribuye a mejorar la logística y por ende reducir costos maximizando resultados. El análisis de los indicadores antes y después de la aplicación del modelo en tres empresas manufactureras de la localidad reportó tendencias significativas de mejora en todos los indicadores, incrementó el control de costos y mejoró la rotación de inventarios. Mediante la propuesta se disminuyó el costo logístico con el control y la gestión oportuna que permitió identificar actividades duplicadas, sobre stock y demás elementos que incrementaban los costos operativos de la cadena de suministro. Estos resultados se alinean con la investigación desarrollada por (Almatarneh et al., 2022) que manifiesta que la logística empresarial es el punto clave para mejorar la operatividad, la organización y la productividad. A pesar que este es un tema de reciente crecimiento en el mundo empresarial, es óptimo para transformar la forma en que se lleva a cabo los procesos en búsqueda de la reducción de costos, específicamente abarcando la contabilidad de gestión como instrumento de mejora.

La propuesta cuenta con una fase de diagnóstico, lo que la hace propicia para aplicarla en cualquier empresa, porque parte de la identificación de la situación específica de cada empresa para aplicar los diferentes modelos respaldados en la creciente investigación científica referente a la logística moderna y gestión de costos. Dang Anh (2024) afirma que, si se aplica la gestión de costos de forma correcta, esta conlleva al mejoramiento de la eficiencia en el desempeño de la cadena de suministro y los procesos logísticos, al consolidarse como un pilar sólido de información confiable

para la toma de decisiones estratégicas y operativas, logrando no solo reducir costos sino incrementar la competitividad empresarial.

## 5. CONCLUSIONES / CONSIDERACIONES FINALES

La reducción de reprocesos y mejora en la eficiencia operativa es el elemento coherente con la optimización de la logística interna como principio empresarial. La eliminación de actividades que no solamente no generan valor, sino que representan costos adicionales, contribuye de forma directa a incrementar el rendimiento operacional. En este contexto, la investigación, mediante el modelo propuesto, hace énfasis en la mejora continua al ofrecer mecanismos para evaluar de forma constante y repetir el ciclo en búsqueda de efectividad permanente, identificando y reduciendo costos inefficientes, manteniendo vigilancia estratégica y control que será útil, no solo a corto plazo sino dirigiéndose hacia una cultura organizacional de gestión eficiente.

La investigación fue oportuna para relacionar la contabilidad de gestión y la logística empresarial como elementos clave para la reducción de costos. Los resultados obtenidos manifiestan las mejoras que se obtuvieron en los indicadores analizados en tiempo antes y después: optimización en los tiempos de entrega, rotación de inventarios, reducción de costos y cumplimiento presupuestario. La coordinación y planificación interna conllevan al incremento de la eficiencia operativa. Con estos resultados, la investigación sirve de partida para que las empresas manufactureras emprendan modelos que conlleven a maximizar la eficiencia en el control y gestión de la cadena de suministro para reducir costos operativos y maximizar resultados en un entorno dinámico y altamente competitivo en términos operativos.

## 6. REFERENCIAS

- Amaya Osorio, C., Sandoval Jaimes, K., Cruz Sanabria, Y., Quintero García, D., & Moya Porras, B. (2021). *Costos y presupuestos conceptos básicos* [Universidad Santo Tomás]. <https://bit.ly/49KoPtN>
- Arias Suárez, J., & Cano Mejía, V. (2021). Contabilidad de gestión y regímenes de poder: revisión de la literatura y reflexión crítica sobre los eufemismos de los sistemas de costos en las organizaciones. *Innovar*, 31(82), 45–64. <https://doi.org/10.15446/INNOVAR.V31N82.98427>
- Barcia Zambrano, I. (2024). La Influencia de la Globalización en la Contabilidad de Costos: Un Enfoque Cualitativo. *Revista Científica Zambos*, 3(2), 1–30. <https://doi.org/10.69484/RCZ/V3/N2/15>
- Casanova Villalba, C., Núñez Liborio, R., Navarrete Zambrano, C., & Proaño González, E. (2021). Gestión y costos de producción: balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 302–314. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7817700&info=resumen&idioma=ENG>
- Casanova Villalba, C., Proaño González, E., Macias Loor, J., & Ruiz López, S. (2023). La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(1), 17–30. <https://doi.org/10.55813/GAEA/JESSR/V3/N1/59>

CEPAL. (2024). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2024: trampa de bajo crecimiento, cambio climático y dinámica del empleo.* CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/80595-estudio-economico-america-latina-caribe-2024-trampa-crecimiento-cambio-climatico>

Dang Anh, L. (2024). The impact of cost management accounting techniques on supply chain performance using the balanced scorecard approach: A case of logistics companies in Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 1493–1510. <https://doi.org/10.5267/J.USCM.2024.4.002>

Dasanayaka, C., Murphy, D., Nagirikandalage, P., & Abeykoon, C. (2021). The application of management accounting practices towards the sustainable development of family businesses: A critical review. *Cleaner Environmental Systems*, 3(2021), 100081. <https://doi.org/10.1016/J.CESYS.2021.100064>

Gonçalves, M., Morett, A., Farias da Silva, A., Oliveira Lins, I., & Nunes dos Santos, C. (2024). A importância da efetividade do processo de logística empresarial no gerenciamento operacional da empresa. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(11), 6859–6874. <https://doi.org/10.51891/rease.v10i11.16999>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2025). Visualizadores. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Sitios/micrositios\\_visualizadores/](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Sitios/micrositios_visualizadores/)

Jiménez Ren, M., & Narváez Zurita, I. (2021). Control y gestión de costos para la toma de decisiones. *CIENCIAMATRÍA*, 7(2), 36–68. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.503>

Maturana Murillo, E., Mazo Hurtado, D., Noreña Hernández, B., & Pastrana Sepúlveda, E. (2021). La cuarta revolución industrial: una nueva oportunidad para la contabilidad de gestión *Adversia*, 26(2021), 1–16. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/346412>

Ministerio de Desarrollo Territorial y Productivo. (2025). Vocaciones productivas. <https://polosdesarrollo.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/01/Cotopaxi.pdf>

Moscoso Paucarchuco, K. (2022). Contabilidad de gestión: un modelo estratégico. *Gaceta Científica*, 8(2), 61–62. <https://doi.org/10.46794/GACIEN.8.2.1476>

Nieto, N. (2021). Tipos de investigación. <https://bit.ly/4ppEmUJ>

Oliveira, M. (2023). *Logística empresarial*. Google Libros (1st ed.). Editora Senac São Paulo. <https://bit.ly/4bkxKT>

Padrón Carmona, L., & Ortiz Torres, M. (2022). La logística empresarial como forma de expresión de las relaciones sociales de producción. *Economía y Desarrollo*, 166(1), 1–16. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842022000100004&lng=es&nrm=iso&tlang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842022000100004&lng=es&nrm=iso&tlang=es)

Panduro Amasifuen, Lady. (2023). *Impacto e implementación de la inteligencia artificial en la contabilidad de gestión en las pequeñas y medianas empresas del Perú, caso "Multigranjas Serlan S.A.C."* - Manantay, 2023. [Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. In Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/34432>

Pimienta Mendoza, L., & Vargas Suarez, E. (2023). Lean Six Sigma como herramienta de apoyo en la logística empresarial. Una Revisión Sistemática de la Literatura. *Boletín de Innovación, Logística y Operaciones*, 5(2), 50–61. <https://doi.org/10.17981/BILO.5.2.2023.05>

Pinheiro Lima, O., Ribeiro Maduro, M., Ilan Machado, M., & Mazzotti Quintanilha, R. (2025). Construindo o conceito de logística empresarial. *Amazon Business Research*, 3, 12–19. <https://doi.org/10.59666/ABR.V0I3.4017>

Santa Gadea, K., Gadea, W., & Vera Quiñonez, S. (2021). *Rompiendo Barreras en la Investigación* (1st ed.). MZ Diseño Editorial. <https://ariasmontano.uhu.es/rest/api/core/bitstreams/76d8016a-e139-48df-adc8-5318ad601d84/content>

The World Bank. (2024). International LPI | Logistics Performance Index (LPI). <https://lpi.worldbank.org/international>

Vale, J., Amaral, J., Abrantes, L., Leal, C., & Silva, R. (2022). Management Accounting and Control in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI12010014>

Xiaoyu, J. (2021). Problems and countermeasures of financial accounting transforming to management accounting. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 692(3), 1–9. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/692/3/032115>