



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v10i19.1013>

GESTIÓN DE COSTOS EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA PRODUCCIÓN DE PITAHAYA EN LA FINCA EL RENACER, CANTÓN SUCRE

COST MANAGEMENT IN DECISION-MAKING IN THE PRODUCTION OF DRAGON FRUIT ON THE EL RENACER FARM, SUCRE CANTON

Bailón-Ureta Alexandra Carolina ¹; García-Párraga María Salomé ²

¹ Maestrante de la maestría de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Posgrado, Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador. Correo: abailon0851@utm.edu.ec.
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1520-7775>

² Universidad Técnica de Manabí, Departamento Contabilidad y Auditoría. Portoviejo, Ecuador.
Correo: salome.garcia@utm.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9307-9229>

Resumen

La presente investigación analiza la incidencia de la gestión de costos en la toma de decisiones operativas y estratégicas en la producción de pitahaya de la finca "El Renacer", ubicada en el cantón Sucre, Manabí. Ante un mercado global creciente, la falta de sistemas contables formales en pequeñas unidades productivas genera incertidumbre financiera. El estudio emplea un enfoque mixto, de alcance descriptivo y diseño no experimental-transversal. Se aplicó una entrevista semiestructurada, observación directa y análisis documental al propietario de la unidad. Los resultados preliminares sugieren que la toma de decisiones se basa en la experiencia empírica de muchos años en el sector agrícola, limitando la optimización de recursos y la rentabilidad ante la fluctuación de precios. Se concluye que la implementación de un marco contable especializado es indispensable para erradicar la ilusión de rentabilidad, fortalecer la negociación frente a intermediarios y garantizar la sostenibilidad financiera del cultivo de pitahaya.

Palabras claves: Gestión de costos; Toma de decisiones; Pitahaya; Rentabilidad agrícola; Contabilidad de costos.

Abstract

This research analyzes the impact of cost management on operational and strategic decision-making in the production of dragon fruit on the "El Renacer" farm, located in the canton of Sucre, Manabí. In the face of a growing global market, the lack of formal accounting systems in small production units generates financial uncertainty. The study employs a mixed approach, with a descriptive scope and a non-experimental-cross-sectional design. A semi-structured interview, direct observation and documentary analysis were applied to the owner of the unit. The preliminary results suggest that decision-making is based on the empirical experience of many years in the agricultural sector, limiting the optimization of resources and profitability in the face of price fluctuations. It is concluded that the implementation of a specialized accounting framework is essential to eradicate the illusion of profitability, strengthen negotiation with intermediaries and guarantee the financial sustainability of dragon fruit cultivation.

Keywords: Cost management; Decision-making; Dragon fruit; Agricultural profitability; Cost accounting.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 14 de julio de 2026.

Fecha de aceptación: 15 de septiembre de 2026.

Fecha de publicación: 20 de octubre de 2026.



1. Introducción

A nivel global, la producción y exportación de pitahaya o conocida como la fruta del dragón, ha experimentado un crecimiento demostrativo en los últimos cinco años, impulsada por la demanda de mercados asiáticos, europeos y norteamericanos que valoran sus propiedades nutricionales. Sin embargo, países de Latinoamérica como Ecuador y Colombia, se han convertido en importantes proveedores mundiales de este fruto exótico (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2023).

Como señalan Paturianne et al. (2025), la competitividad en un mercado tan exigente no solo depende de la calidad del producto, sino de la eficiencia de los productores que les permite optimizar el uso de recursos. No obstante, la transición de una agricultura tradicional a empresarial enfrenta una barrera crítica: la ausencia de una gestión de costo formal.

La gestión de costo se considera un pilar fundamental en la

administración para analizar información financiera relevante y el diseño de estrategias anticipadas encaminadas a mejorar el desempeño. En este sentido Peñafiel (2024), indica que esta disciplina facilita la planificación, toma de decisiones y optimización del uso de los recursos orientado a un desempeño eficiente.

Desde otra perspectiva, la gestión de costos no solo involucra el registro y control de egresos, sino que implica la planificación y análisis e interpretación de información financiera para así mejorar la eficiencia y competitividad de una entidad. Según Horngren (2024), esta herramienta estratégica permite asemejar las oportunidades de optimización de recursos, evaluar la rentabilidad de los procesos productivos y sustentar decisiones tanto operativas como estratégicas en entornos cambiantes.

Además, la gestión de costo implica el análisis y estudio de la información de datos financieros y operativos para identificar procesos internos de producción y distribuir correctamente los costos. De acuerdo con Ochoa et al. (2020) menciona que esto la convierte en una herramienta



esencial para la toma de decisiones, especialmente en contextos de incertidumbre y restricciones económicas.

La estructura del costo es primordial para percibir como se distribuyen los gastos, permitiendo optimizar recursos para la toma de decisiones apropiadas, ya que la ausencia genera dificultades que afectan la transparencia de los costos de producción agrícola (Parrales et al., 2025).

Sinisterra y Rincón (sf.) señalan que independientemente de la actividad, toda entidad o persona debe tomar decisiones, la contabilidad es una fuente de información conexas a la actividad económica, teniendo como propósito generar información expresada en términos financieros. La gestión de unidades de producción agrícola a menudo sufre una inclinación tradicional encaminado solo al cumplimiento tributarios y al registro de transacciones o elementos propios de la contabilidad financiera. No obstante, para mejorar el rendimiento y garantizar la sostenibilidad en mercados, es imperativo transicional hacia un

enfoque de contabilidad de costos o gerencial.

Como señala Rojas et al. (2024) la implementación de herramientas analíticas, presupuestarias y de diagnósticos de costo resulta fundamental para garantizar el éxito operativo y sostenibilidad de proyectos productivos en el sector rural. Mientras la financiera se restringe a estructurar datos históricos para agentes externos, la contabilidad de gestión se establece como un sistema dinámico interno encaminado en la planeación y control estratégico. Consiguientemente, la dificultad de las fincas no radica solamente en la omisión formal de “anotar gastos”, sino en la falta de un sistema de información gerencial capaz de estructurar costos que sirvan como soporte técnico fundamental para la toma de decisiones.

La implantación de la teoría de restricciones (TOC), permite visualizar la producción como un sistema interdependiente, donde el éxito radica en identificar y gestionar el eslabón más débil. Al aplicar este enfoque de mejora continua, la administración optimizar la eficiencia operativa e incrementar las

utilidades mediante cambios prácticos. (Zambrano-Silva et al., 2021)

Desde otra perspectiva, Gutiérrez et al. (2023) señala que esta teoría es una estrategia, la cual permite corregir dificultades independientemente del giro y tamaño de organizaciones. Al emplear procesos de pensamientos lógicos de causa-efecto, permite identificar y explotar metódicamente las limitaciones del procedimiento de forma integral. Además, bajo esta premisa TOC es una opción a la gestión tradicional que no se enfoca en la mejora aislada de cada departamento, sino el fortalecimiento que impide alcanzar las metas de rentabilidad, asumiendo que solo mediante la revisión de estos cuellos de botella se puede impedir el estancamiento y maximizar el incremento de la utilidad.

La toma de decisiones es uno de los procedimientos más cotidianos en empresa u otro “un gerente debe tomar decisiones a diario”. De una decisión depende el éxito o el fracaso de una entidad, por lo tanto, una mala decisión tomada puede significar el fracaso por años. Para ello es clave que los líderes cuenten

con herramientas que proporcionen información clave, a fin de hacer más eficaz el proceso de toma de decisiones. (Pico y Cevallos, 2021)

Por otra parte, la toma de decisiones se consolida como un proceso clave dentro de las organizaciones actuales. Ávila et al. (2025) sostienen que, este proceso ha ganado complejidad debido a la globalización y las tecnologías de la cuarta revolución industrial dan lugar a escenarios cada vez más impredecibles que requieren respuestas rápidas y planificadas que puede tener consecuencias positivas y negativas dentro de una organización.

De acuerdo con Zumba et al. (2023) la toma de decisiones en una organización es un proceso estructurado para escoger entre varias opciones o alternativas. Entre ellos se incluye la necesidad de tomar una decisión, las posibles soluciones, la opción más adecuada y revisar los resultados obtenidos para asegurar su efectividad.

La toma de decisiones estratégicas es un proceso primordial para garantizar la estabilidad financiera y competitividad de una organización



en entornos cambiantes (González et al., 2019). Este proceso anticipa al mercado mediante una orientación racional que evalúa de manera objetiva los costos y beneficios ante fluctuaciones, permitiendo ajustar las necesidades reales de las empresas (Castro, 2023).

La gestión estratégica de costos no solo se orienta a reducir gastos, sino a optimizar recursos para mejorar la rentabilidad a corto y largo plazo sin sacrificar la calidad de la producción. Mediante el uso de tecnologías avanzadas y automatización, los agricultores alcanzan una mayor eficiencia y reducción de costos innecesarios, fortaleciendo así su desempeño financiero. (Gambaro y García, 2021)

En Ecuador, la pitahaya se ha consolidado como una alternativa económica para muchas familias en zonas rurales. Especialmente en la provincia de Manabí, se ha visto un incremento en las zonas productoras, lo que atrae inversionistas y fomenta el desarrollo de la agricultura (Ministerio de Agricultura, 2023). A pesar de este crecimiento, la mayoría de los productores, en particular los pequeños y medianos, enfrentan

desafíos para llevar un control adecuado de sus gastos de producción, por lo que la gestión de costos es un problema que recurrente entre los agricultores, y esta deficiencia genera incertidumbre y dificulta la toma de decisiones estratégicas. (López-Gamboa y Solís-Muñoz, 2025)

Por otra parte, Marrufo y Cano (2021) manifiestan que el tratamiento contable de los cultivos perennes, como la pitahaya, requiere de la aplicación de un marco especializado que considere las características de los activos biológicos. La transformación biológica que experimentan estos cultivos durante su ciclo productivo requiere criterios específicos, con el propósito de reflejar de manera razonable su valor y cambios económicos generados a lo largo del proceso de producción. De acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad 41 un activo biológico debe reconocerse y medirse bajo el criterio de valor razonable menos los costos de venta inspeccionando los cambios cuantitativos y cualitativos del ser vivo.

Desde el punto de vista contable, la pitahaya como una planta productora

todos los costos incurridos durante la etapa de establecimiento barca la preparación del suelo, sistema de tutorado, adquisición de esquejes e insumos químicos previos a la primera cosecha comercial poseen la condición técnica de inversiones que deben ser capitalizados en el balance general, tal como lo dispone el texto normativo de la (NIC 41). La omisión de este tratamiento puede generar distorsión incorrecta en el estado de situación financiera y afectar el costo realizado del activo desarrollado.

En el cantón Sucre existen varios sitios de producción de pitahaya registrados y monitoreados por la autoridad sanitaria (Agrocalidad), lo que implica para los productores cumplir con normas sanitarias que generan costos adicionales (certificaciones, monitoreo y registros). Sin embargo, la mayoría de pequeños y medianos agricultores carecen de un sistema de gestión de costos, limitándose a registros básicos de gastos, lo que impide calcular con precisión el costo unitario por kilogramo y dificulta la toma de decisiones eficientes sobre precios, inversión y tecnologías.

Según Condori-Cahuapaza et al. (2025), estudios locales realizados en Sucre evidencian que la implementación de riego tecnificado mejora significativamente la productividad del cultivo de pitahaya; sin embargo, la ausencia de herramientas de costeo impide evaluar su rentabilidad frente a métodos tradicionales (Zambrano et al., 2024). Esta situación genera debilidades en la capacidad de negociación de los productores frente a intermediarios y mercados de exportación, reduciendo su competitividad y sostenibilidad económica.

Además, Paturllanne et al. (2025) indica que el análisis del costo en el agro inicia cuando muchas veces se calcula el costeo por hectárea, no obstante, la venta real se realiza por kilo. La gestión de costo influye llanamente en los materiales utilizados y en la calidad de las decisiones, esencialmente en el sector agrícola, donde factores como el clima y la variabilidad productiva afectan los resultados. Para ello, el costeo variable se muestra como un instrumento ventajoso ya que permite, calcular la contribución marginal y el punto de equilibrio,



facilitando la toma de decisiones y mejorando la rentabilidad en actividades como la producción.

Ante la variabilidad de los precios en el mercado de exportación, las empresas requieren herramientas que faciliten una planificación financiera flexible y una adecuada toma de decisiones. En este contexto, el análisis costo-volumen-utilidad (CVU) facilita el estudio de correlación entre el precio de venta, los costos variables y fijos, y el volumen de producción para evaluar el impacto en la rentabilidad (Restrepo y Lopera, 2022). Como señalan Troya y Salcedo (2025), la evolución del modelo CVU ha reconocido concentrar enfoques encaminados a tramitar la incertidumbre y la variabilidad del entorno, beneficiando una planeación financiera más flexible y estratégica. También, el margen de contribución compone un indicador primordial, ya que manifiesta la capacidad de la producción para cubrir los costos fijos y crear utilidades una vez alcanzado el punto de equilibrio.

Esta investigación busca responder: ¿Cómo influye la gestión de costos en la efectividad de la toma de

decisiones administrativas y productivas en la finca “El Renacer”?; El objetivo principal es analizar esta relación para proponer un marco de referencia que mejore el desempeño económico de la unidad productiva.

A pesar de contar con un mercado estable, la producción de pitahaya en la finca El Renacer, cantón Sucre, enfrenta una marcada incertidumbre en los costos operativos. Actualmente se ha observado que la toma de decisiones se sustenta primordialmente en la intuición y la experiencia acumulada, omitiendo un análisis financiero riguroso que respalde la gestión. Para asegurar la sostenibilidad financiera, es crucial optimizar recursos mediante una gestión de costos más precisa, lo que mejoraría la competitividad del negocio.

2. Materiales y métodos

La presente investigación tuvo un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) de alcance descriptivo, de campo, no experimental y transversal. Cualitativamente, se analizó en la percepción y los criterios empíricos del productor

sobre el proceso de toma de decisiones; Cuantitativamente, se analizaron y reconstruyeron las cifras financieras correspondientes a los egresos, volumen cosechado y márgenes de ganancia.

Con el fin de resolver la limitación de representatividad habitual en investigaciones de una sola unidad, el estudio se formalizó técnicamente como un estudio de caso instrumental de profundidad (N=1), siguiendo los lineamientos metodológico, la finca “El Renacer” no constituye un objeto de estudio aislados, sino una unidad de análisis altamente representativa de las dinámicas operativas, las restricciones de información contable y los patrones de comercialización que caracterizan a los pequeños medianos productores de pitahaya en la provincia de Manabí.

Para garantizar el rigor numérico y la contextualización de los datos, la evaluación se delimitó bajo los parámetros reales observados en el campo:

- Ubicación: Finca “El Renacer”, cantón Sucre, provincia de Manabí, Ecuador.

- Unidad informante: Propietario y administrador general de la finca (N=1), seleccionado mediante muestreo no probabilístico por conveniencia al constituir el actor clave con conocimiento integral de la gestión técnica y comercial.
- Escala de producción: Extensión de 5 hectáreas cultivadas con pitahaya en etapa comercial.
- Volumen de producción analizado: 100.000 kg/año.
- Rango temporal de recolección documental: Período comprendido entre enero y diciembre de 2025 (12 meses de registros continuos de comprobantes, facturas, comprobantes de pago de jornales y liquidaciones de fruta).

Se aplicó el método inductivo-deductivo, partiendo de observaciones específicas en la finca para obtener conclusiones generales, y aplicando conceptos teóricos para analizar los datos. El método analítico-sintético para examinar la información sobre costos y decisiones, posteriormente integrar en conclusiones generales. Por último, el método bibliográfico se utilizó para la revisión de la literatura sobre el tema de estudio, lo que



ayudará a sustentar hallazgos teóricos.

Para la recolección de los datos se diseñó una entrevista estructurada guiada por la dimensiones e indicadores de la matriz de operacionalización, junto de una guía de observación directa y análisis documental. El cuestionario de la entrevista semiestructurada tuvo los siguientes ejes:

- Clasificación de costos se investigó la capacidad operativa para distinguir entre costos fijos y variables, así como el registro de los activos biológicos bajo el marco de la NIC 41.
- Decisiones operativas inspecciona los razonamientos técnicos manejados para la compra de insumos agrícolas y programación de las actividades de campo.
- Decisiones estratégicas observa los métodos empleados para la fijación de precio de venta y la

estimación de futuros proyectos de inversión en la finca.

- Orientación al mercado se estudia la capacidad de negociación de la finca con los intermediarios y la habilidad sobre la proyección de ventas en función a los costos fluctuantes.

Además, mediante la guía de observación directa se verificaron procesos de riego, labores culturales, infraestructura y frecuencia de registros en cuadernos de campo. Análisis documental y triangulación contable se ejecutó una revisión exhaustiva de cuadernos de notas, facturas de compras de insumos, comprobantes de pago de servicios/jornales y liquidaciones de fruta del año 2025. Las variables de estudio se estructuran a través de dimensiones e indicadores observables que articulan en la teoría contable con la realidad operativa de la finca:

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Variable 1: Gestión de costos	Proceso de planificar, registrar y analizar los desembolsos para optimizar el desempeño financiero	1. Registro y control	• Frecuencia de registro. • Control de inventarios.	Guía de observación / Análisis documental
		2. Clasificación	• Clasificación de costos fijos / variables. • Registro de activos biológicos (NIC 41)	Entrevista / Análisis documental
		3. Herramientas	• Margen de contribución	Entrevista /

	(Horngren, 2024).	analíticas	Punto de equilibrio y costo unitario.	Análisis documental
Variable 2: Toma de decisiones	Proceso estructurado de selección entre alternativas para garantizar la estabilidad financiera (González et al., 2019).	1. Decisiones operativas	- Criterios para compra de insumos. - Programación de podas y cosechas basadas en costos	Entrevista semi – estructurada
		2. Decisiones estratégicas	- Fijación de precios - Evaluación de inversiones	Entrevista semi – estructurada
		3. Orientación al mercado	- Capacidad de negociación con intermediarios. - Proyección de ventas vs. Costos fluctuantes	Entrevista semi – estructurada

Nota. Estructura adaptada para la articulación entre la contabilidad agrícola y la operativa de campo.

3. Resultados

Con base en los resultados obtenidos de la entrevista semiestructurada que se realizó al propietario en función de las variables de estudio y respectivas funciones. La administración registraba de forma empírica únicamente las compras con factura e imprevistos inmediatos, omitiendo el costo de mano de obra informal, servicios básicos prorrateados y la amortización del activo biológico.

Identificación y clasificación contables de la estructura de costos

Mediante la guía de observación directa y el análisis documental de comprobantes de ventas y facturas de insumos, se identificó la realidad del desembolso de la unidad productiva. Este determinó la ausencia de un criterio de asignación sistemático y omisión de la normativa contable agrícola internacional para los cultivos perennes.

Tabla 2. Clasificación técnica de los costos en la producción de pitahaya

Dimensiones evaluadas	Clasificación contable	Elementos identificados	Tratamiento técnico (NIC 41 / NIIF para PYMES)
Registros y control / Clasificación	Directos / Variables	Insumos agrícolas (fertilizantes, plaguicidas), jornales de cosecha y poda.	Imputables directamente según el volumen físico cosechados (por kg).
Clasificación	Directos / Fijos	Salario del encargado y mantenimiento preventivo del sistema de riego.	Permanecen constantes independientemente de la fluctuación de volumen cosechado.
Clasificación	Indirectos / Fijos	Servicios de energía eléctrica, combustible y depreciación de herramientas.	Asignación mediante prorrateo por hectárea cultivada en producción.



Clasificación (NIC 41)	Capitalizables (Activo Biológico)	Adecuación del suelo, adquisición de esquejes, sistemas de tutorado y fertilización previa a la cosecha.	Capitalización obligatoria: Se constituye como activo en desarrollo hasta la primera cosecha comercial.
-------------------------------	-----------------------------------	--	---

Nota. Clasificación formulada a partir del análisis documental y la observación en campo 2025.

Determinación del costo unitarios real mediante la triangulación documental

Esta evaluación empírica se delimito bajo los parámetros reales observados en el campo. La unidad de análisis documental correspondiente a la finca “El Renacer”, ubicada en el cantón Sucre, provincia de Manabí. Se aplicó un muestreo no probabilístico

por conveniencia al propietario (N=1) como información clave. La finca comprende una extensión de 5 hectáreas cultivadas con pitahaya en etapa comercial, registrando un volumen total de producción analizado de 100,000 kg/año (20,000 kg/ha/año). La recolección de las bitácoras de campo, facturas, comprobantes de pago de jornales y liquidaciones de la fruta de un rango de 12 meses continuos.

Tabla 3. Costo total anual y costo unitario por kilogramo: Estimación empírica vs. Cálculo técnico real (5 ha /100,000 kg)

Categoría de costo	Estimación empírica (Productor)	Cálculo técnico real (Documental)	Estimación empírica (Entrevista)	Cálculo técnico real (Análisis documental)	Brecha y comportamiento contable
Costos directos (Insumos y Jornales)	\$90,000.00	\$95,000.00	\$ 0.90 / kg	\$ 0.95 / kg	Subestimación de \$5,000.00 / año por omisión de jornales informales anotados en libretas.
Costos indirectos y servicios (energía)	\$ 0.00	\$20,000.00	\$ 0.00 / kg	\$ 0.20 / kg	Omisión total (\$20,000/año): Gastos de energía , combustible y mantenimiento no se prorrateaban.
Amortización de activo biológico (NIC 41)	\$ 0.00	\$30,000.00	\$ 0.00 / kg	\$ 0.30 / kg	Omisión total (\$30,000/año): Amortización anual de la inversión inicial de establecimiento de las 5 ha.
Costo unitario total de producción	\$90,000.00	\$145,000.00	\$ 0.90 / kg	\$ 1.45 / kg	Diferencia total: \$ 55,000.00 / año (+61.1% en costo unitario)

Nota. Costo unitario por kilogramo: Estimación empírica vs. Cálculo técnico real

Resultado del análisis

documental: La administración dejaba de contabilizar \$55,000.00 anuales en la estructura global de costos de sus 5 hectáreas, lo que explica matemáticamente por qué la liquidez real de la finca se veía seriamente comprometida a pesar de comercializar grandes volúmenes de fruta.

Análisis de la toma de decisiones, herramientas analíticas y orientación al mercado

Este análisis de las dimensiones se compruebo la presencia de una brecha de información entre el costo empírico y el costo real genera una alta inestabilidad financiera del negocio ante los intermediarios del mercado.

- **Evaluación de decisiones estratégicas y fijación de precios:** En la entrevista realizada al propietario expresó haber aceptado negociaciones de venta a un valor de \$ 1.50 / kg con intermediarios, bajo la deducción empírica de un costo de producción de \$ 0.90 / kg, lo que llevaba a conseguir un margen bruto aproximado del \$

0.60 / kg (equivalente al 40 % sobre el precio de venta).

- **Evaluación mediante herramientas analíticas (CVU y margen de contribución):** Al consentir esta decisión estratégica con la reconstrucción contable documental el costo técnico determinado de \$ 1.45 / kg al incorporar costos indirectos (\$ 0.20 / kg) y la amortización del activo bajo la NIC 41 (\$0.30 / kg), con ello se evidencio que el margen de contribución real fue de apenas \$ 0.05 / kg (\$1.50 - \$1.45). Esto representa un margen de utilidad operativa real de tal solo el 3.3% (frente al 40% asumido de forma empírica).
- **Impacto en la orientación al mercado y decisiones de inversión:** La omisión del cálculo del punto de equilibrio (PE), no considerar la amortización de activos biológicos y el desconocimiento del costo unitario real privaron al propietario de un relativo económico para negociar con el intermediario, llevando a la finca operar al borde de la pérdida estructural comprometiendo la liquidez e impidiendo generar excedentes para el



mantenimiento o reinversión en la finca.

- **Identificación del “cuello de botella”:** Se determinó que la principal restricción del sistema o cuello de botella no se encuentra en las operaciones del riego ya que cuenta con la infraestructura adecuada para el desarrollo del cultivo, ni las labores de cosecha porque cuentan con eficiencia técnica a volumen producido. El verdadero cuello de botella radica en la comercialización y negociación con los intermediarios, debido a que existe el desconocimiento de la estructura real del costo en la unidad productiva queda despojada técnicamente para establecer un precio mínimo de venta que absorba los costos fijos y garantice la rentabilidad de la finca. Por ende, la restricción del negocio no es la capacidad de producir fruta, sino la incapacidad de convertir esa producción en un flujo de efectivo sostenible al negociar con los intermediarios.

4. Discusión

Los resultados de esta investigación muestran una perspectiva sobre el análisis empírico realizado en la finca, mismo que revela que el principal obstáculo para el crecimiento finca “El Renacer” no está en las deficiencias agronómicas o el volumen físicos, sino en la ausencia de un sistema contable ya que esto genera una ilusión de rentabilidad que promete estabilidad financiera. Al verificar la percepción empírica del propietario mediante la triangulación documental y la aplicación de la NIC 41, se verificó que la finca trabaja con un margen de contribución insignificante.

Desde la perspectiva de la cadena de valor de la pitahaya bajo los principios de la Teoría de Restricciones (TOC), se comprueba que el indudable cuello de botella en la finca no se coloca en las etapas de riego ni en las labores de cosecha, sino en la negociación del precio y comercialización de la fruta con los intermediarios.

Siguiendo el enfoque TOC, el beneficio total de un método limitado por la restricción impide convertir insumos en ingresos netos. En el

sector agrario, como argumentan Meleán-Romero y Torres (2021), la falta de un análisis de costo extendido a lo largo de la cadena productiva imposibilita para fijar precios de ventas con base en el margen de contribucion. Al desconocer que el costo real por kilogramo es de \$ 1.45 (frente a los \$ 0.90 percibidos), la gestión acepta precios de intermediación de \$ 1.50 / kg, sometiendo la rentabilidad de la finca a la presión externa del mercado. El verdadero cuello de botella es la brecha de información contable, la cual asfixia el flujo de efectivo e imposibilita que el rendimiento físico se vuelva en utilidad económica.

En este momento, la pitahaya es considerada un producto "estrella" en el Ecuador debido a su alta demanda y precio de exportación. Sin embargo, los resultados demuestran que una alta demanda comercial no garantiza la duración de la finca si existe un desprecio del costo técnico del 61.1%.

Estudios recientes sobre gestión agrícola publicado en Carchi et al. (2021), sostiene que la impericia de la estructura real de costos crea una falsa perspectiva de rentabilidad que

amenaza directamente la sostenibilidad organizacional. En la finca "El Renacer", la omisión del prorrateo de costos indirectos y de la amortización de los activos biológicos bajo la NIC 41 crea la ilusión de un margen del 40%, cuando en realidad se trabaja con un margen pequeño.

Tal como lo señalan Guerrero et al. (2025), la gestión de costos no es solo una obligación contable, sino un pilar indispensable para el desarrollo sostenible. Operar con un margen real de apenas \$ 0.05 / kg deja a la finca en un escenario de extrema vulnerabilidad financiera. Ante eventuales caídas en los precios internacionales, plagas o fluctuaciones en los insumos, la unidad productiva necesitará del fondo de reserva obligatorio para la reinversión tecnológica y el mantenimiento de las hectáreas cultivadas, poniendo en riesgo la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

5. Conclusiones

La gestión de costos en la finca "El Renacer" ha operado de forma empírica y fragmentada, enfocada



principalmente en el control de compras inmediatas y omitiendo principios clave de la contabilidad agrícola como el prorrateo de costos indirectos y la amortización de activos biológicos bajo la NIC 41. Esta deficiencia informativa provocó una subestimación del 61.1% en el costo real por kilogramo (\$1.45/kg real vs. \$0.90/kg percibido), generando una falsa percepción de rentabilidad que afectó la estabilidad financiera del negocio.

La articulación del modelo Costo-Volumen-Utilidad y la Teoría de Restricciones permitió identificar que la principal restricción o cuello de botella de la unidad productiva se sitúa en la fase de comercialización y negociación con intermediarios. Al carecer de un costo unitario técnico, la administración aceptó precios de venta que dejaban un margen operativo real de apenas el 3.3% (\$0.05/kg), comprometiendo la liquidez necesaria para el mantenimiento de las 5 hectáreas cultivadas y la reinversión en infraestructura.

El aporte metodológico de este estudio reside en demostrar la efectividad del Estudio de Caso Instrumental de Profundidad (N=1)

para visibilizar distorsiones contables comunes en la pequeña y mediana agricultura de la región. Como principal limitación, la investigación se centró en los datos de una sola finca y en un período determinado (2025); no obstante, sus hallazgos ofrecen un modelo de referencia aplicable a otros productores de pitahaya en Manabí que enfrentan condiciones de mercado similares. Se recomienda a la administración implementar un sistema simplificado de contabilidad de gestión que automatice el registro de egresos y garantice la sostenibilidad financiera del cultivo a largo plazo.

Bibliografía

- Ávila, H., Palumbo, G., De la Cruz Rios, H., & Ogozi, J. (2025). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 648-662.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Carchi, K., Juca, F., Delgado, R., & García, M. (2021). Modelo estratégico de costos una ventaja competitiva de sostenibilidad para la producción de banano. *Revista*

- Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 4(3), 156 - 166.
<https://www.redalyc.org/pdf/7217721778110019.pdf>
- Castro, H. (2023). Gestión estratégica en entornos turbulentos. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(2).
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5809
- Condori-Cahuapaza, J., Pico-García, B., Monge-Freile, M., & Moreira Zambrano, M. (2025). Efecto de dos tipos de riego en la productividad de pitahaya roja (*Hylocereus undatus*) en el cantón Sucre, Manabí, Ecuador. Revista de Investigación de Agroproducción Sustentable, 6(2), 28-34.
https://sga.uteq.edu.ec/media/evidenciasiv/2025/06/23/evidencia_articulo_2025623171359.pdf
- FAO. (2023). Major Tropical Fruits Market Review 2022. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:
<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/ecc80c38-d519-4404-9a66-e36460358bd4/content>
- Gambaro, E., & Garcia, L. (2021). Empresa 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), 242-267.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- Guerrero, M., Vega, P., & Romero, J. (2025). Relacion entre la gestión de costos y el desarrollo sostenible organizacional en piscicultores de un Distrito de Alto Huallaga, Huánuco. Quipukamayoc, 33(70), 105 - 117.
<https://www.redalyc.org/journal/7742/774283578007/html/>
- Gutiérrez, J., Silva, M., Gutiérrez, E., & Chávez, C. (2023). Teoria de restricciones en el mejoramiento de procesos productivos. Studies in Multidisciplinary Review, 4(1), 02-13.
<https://doi.org/10.55034/smr.v4n1-001>
- López-Gamboa, A., & Solís-Muñoz, J. (2025). Contabilidad de costos para la toma de decisiones estratégicas en la cadena agroindustrial de Tungurahua. Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas, 5 (Económica), 188-189.
<https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.347>



- Marrufo, R., & Cano, A. (2021). Tratamiento contable de los activos biológicos y los productos agrícolas. *Visión de Futuro*, 25(2). <https://www.redalyc.org/journal/3579/357966632003/357966632003.pdf>
- Meleán-Romero, R., & Torres, F. (2021). Gestión de costos en las cadenas productivas: reflexiones sobre su génesis. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 131 - 146. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.08>
- Ministerio de Agricultura. (2023). Boletín situacional cultivo de pitahaya. https://sipa.agricultura.gob.ec/boletines/situacionales/2023/boletin_situacional_pitahaya_2023.pdf
- NIC 41. (s.f.). Norma Internacional de Contabilidad 41 Agricultura. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/nic/41_NIC.pdf
- Ochoa, C., Marrufo, R., & Ibáñez, L. (2020). Gestión de costos como herramienta de la rentabilidad en pequeñas y medianas empresas. *Revista Espacios*, 41(20). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n50/a20v41n50p20.pdf>
- Parrales, J., Sumba, R., Parrales, N., & Plúa, P. (2025). Análisis de la estructura de costos y el margen de contribución de los productos agrícolas en los Vergeles, Parroquia el Anegado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 5260-5278. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17294
- Paturlanne, J., Gonzalez, R., Perez, S., & Ferro, S. (2025). Costeo y toma de decisiones en el agro: una propuesta aplicada. *Costos y gestión*(109), 1-24. <https://doi.org/10.56563/costosygestion.109.e1>
- Peñafiel, I. (2024). La gestión de costos y su incidencia en la toma de decisiones de los microemprendimientos de las familias migrantes refugiadas y comunidad acogida de la parroquia Tarqui de Manta. [Tesis de Grado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/4991>
- Pico, R., & Cevallos, R. (2021). La teoría de restricciones integrada en los sistemas ERP y la toma de decisiones gerenciales. *Journal Business Science*, 2(1), 95-111. https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/81
- Restrepo, F., & Lopera, L. (2022). Costo, volumen y utilidad: Incidencia en el desempeño financiero de los negocios de

- comestibles en la Universidad Católica Luis Amigó. *Panorama Económico*, 30(1), 61 - 75. <https://doi.org/10.32997/pe-2022-4209>
- Rojas, F., Vásquez, O., & Guzmán, L. (2024). Contabilidad de gestión y herramienta aplicables a proyectos productivos colaborativos: Una revision literaria. *Perspectiva Empresarial*, 11(2), 96 - 108. <https://doi.org/10.16967/23898186.900>
- Sinisterra, G., & Rincón, C. (sf.). *Contabilidad de Costos con aproximación a las Normas Internacionales*. Ecoe Ediciones.
- Srikant, D., & Madhav, R. (2024). *Horngren. Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. Pearson.
- Troya, P., & Salcedo, R. (2025). Análisis costo-volumen-utilidad en la planeación de utilidades empresariales. *Sciendo*, 28(1), 109 - 114. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/6398>
- Zambrano, B., Chusin, M., Medina, A., & Reyes, R. (2024). Análisis de los sistemas de costos aplicados a las empresas agrícolas: un estudio de revisión sistemática. *Religación*, 9(40). <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i40.1215>
- Zambrano-Silva, D., Soto-Chávez, L., & Ugalde-Vicuña, J. (2021). Teoría de las restricciones y su impacto en las mejoras productivas. *Polo del conocimiento*, 6(11), 398-411.
- Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1), 21-32. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>