



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Carrera de Administración de Empresas

TEMA:

**Propuesta para la creación del departamento financiero-contable en la
empresa MiServicompras**

AUTORES:

Peñañiel Chiriguayo, Sheyla Daniela

Yáñez Sotomayor, José Julián

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciados en Administración de Empresas**

TUTOR:

Ec. Govea Andrade, Flor Karina, Ph.D.

Guayaquil, Ecuador

1 de septiembre del 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Carrera de Administración de Empresas

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Peñafiel Chiriguayo, Sheyla Daniela y Yánez Sotomayor, José Julián**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de empresas**.

TUTORA



f. _____

Ec. Govea Andrade, Flor Karina, Ph.D.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, 1 del mes de septiembre del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Carrera de Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Peñafiel Chiriguayo, Sheyla Daniela

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta para la creación del departamento financiero-contable en la empresa MiServicompras** previo a la obtención del título de **Licenciada en administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, al día 1 del mes de septiembre del año 2025

Autor:

f. _____

Peñafiel Chiriguayo, Sheyla Daniela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Carrera de Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Yánez Sotomayor, José Julián

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta para la creación del departamento financiero-contable en la empresa MiServicompras** previo a la obtención del título de **Licenciado en administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, al día 1 del mes de septiembre del año 2025

Autor:

f. _____

Yánez Sotomayor, José Julián



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Carrera de Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN

Yo, Peñafiel Chiriguayo, Sheyla Daniela

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta para la creación del departamento financiero-contable en la empresa MiServicompras**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al día 1 del mes de septiembre del año 2025

Autor:

f. _____

Peñafiel Chiriguayo, Sheyla Daniela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Carrera de Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN

Yo, Yánez Sotomayor, José Julián

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta para la creación del departamento financiero-contable en la empresa MiServicompras**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al día 1 del mes de septiembre del año 2025

Autor:

f. _____

Yánez Sotomayor, José Julián



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Carrera de Administración de Empresas

REPORTE COMPILATIO

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Sheyla.Penafiel_Jose.Yane
Z

4%
Textos
sospechosos

3% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
< 1% entre las fuentes mencionadas

1% Idiomas no reconocidos

7% Textos potencialmente generados por la IA
(ignorado)

Nombre del documento: Sheyla.Penafiel_Jose.Yanez.docx	Depositante: Jose Julian Yanez Sotomayor	Número de palabras: 32.109
ID del documento: 70512e262b518dd669896f0ccb7f64ce5af766dc	Fecha de depósito: 18/8/2025	Número de caracteres: 225.739
Tamaño del documento original: 1,00 MB	Tipo de carga: url_submission	
Autor: Jose Julian Yanez Sotomayor	fecha de fin de análisis: 18/8/2025	

TUTORA



f. _____

Govea Andrade, Flor Karina

ESTUDIANTES



f. _____

Peñañiel Chiriguayo, Sheyla Daniela



f. _____

Yáñez Sotomayor, José Julián

AGRADECIMIENTO

Quiero dar gracias a Dios por la fuerza que me ha dado desde pequeña y ahora para llegar al final de esta carrera.

A mi padre, por darme la oportunidad de estudiar en esta universidad y apoyarme en todo el camino. A mi madre, por sus consejos y por acompañarme en el día a día durante toda mi carrera. A mi familia quienes son mi motor desde que nací; por ellos estoy cumpliendo mis metas y sueños.

Quiero agradecer a mi pareja, Ángel, por ser mi alegría y mostrarme que nada es tan malo como parece.

Agradezco a mi compañero de tesis, José, quien se convirtió en un amigo muy cercano y especial, forjando una linda amistad durante todo el trayecto de nuestra carrera. A mis mejores amigos, Sara, Eliud y a mi prima Nat por estar siempre para mí, ya que la mayor parte de mi vida he podido contar con sus consejos, compañía y apoyo.

Agradezco a mi tutora, Karina, y a mis profesores de la carrera, quienes desde los primeros semestres nos guiaron y nos ayudaron a fortalecer nuestros conocimientos para poder llegar al final.

AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primer lugar, a MiServicompras, por brindarme acceso a su información interna y por la apertura mostrada a lo largo de todo el estudio; sin su colaboración, el presente trabajo no habría sido posible.

Un reconocimiento muy especial a la Ing. Karina Govea, mi tutora de tesis, por su apoyo constante, dedicación y, sobre todo, paciencia. Sus observaciones puntuales y su guía metodológica fueron decisivas para la calidad final del documento.

Extiendo mi gratitud al Gerente General, Sr. José Marcelo Yáñez Moreno, y a todo su equipo por su disposición a responder entrevistas, facilitar datos y validar los hallazgos del diagnóstico.

A la Superintendencia de Compañías, por el acceso a los estados financieros que sustentaron los análisis cuantitativos.

Finalmente, mi compañera de tesis, Sheyla Peñafiel, con quien emprendí este proyecto desde cero, por compartir cada momento de estrés y brindar apoyo mutuo hasta alcanzar la meta.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas mencionadas anteriormente, a mis mascotas Blair y Konan, quienes me acompañaron en las traspasadas y a las personas y animales quienes formaron parte de mi vida y ya no están en este mundo.

Dedico este trabajo a mí misma, para que sea prueba suficiente de que todo se puede lograr.

DEDICATORIA

A mis padres, Marcelo Yanez y Karina Sotomayor. Gracias por su amor incondicional y por seguir cada paso de este camino con atención y aliento constantes. Su confianza en mí ha sido la fuerza que me sostuvo en los momentos más exigentes.

A mi mejor amiga, Arianna Carrión. Por estar siempre dispuesta a motivarme, levantar mi ánimo y recordarme que cada meta es alcanzable cuando se camina acompañada de verdadera amistad.

A mi amiga a distancia, Monse. Con quien compartí largas conversaciones en medio del proceso; aunque el tiempo libre se volvió escaso.

Y a mi gato, Blanco y mi perro Max, cuya compañía volvió más llevaderas las noches de trabajo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar, David, Mgs
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Bajaña Villagómez, Yanina Shegía, Ph.D
OPONENTE

Índice de Contenidos

Índice de Contenidos.....	XIII
Índice de Figuras.....	XVIII
Índice de Tablas	XIX
Introducción	2
Problemática	3
Preguntas de Investigación	6
Justificación	6
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Marco Teórico.....	8
Fundamentos Teóricos Generales	8
Teoría de la Administración	8
Teoría Financiera	10
Teoría de la Contabilidad.....	11
La Teoría de la Burocracia y Estructuralista.....	12
El Área Financiera-Contable en el Entorno Empresarial.....	12
El Área Financiera-Contable en las Empresas.....	12
Importancia del Área Financiera-Contable.....	13
Gestión Financiera en las PYMES.....	14
Proceso de Estructuración de un Área Financiera-Contable.....	14
Beneficios Esperados de la Estructuración de un Área Financiera en MiServicompras.....	15

Marco Conceptual.....	16
Área Financiera.....	16
Análisis Financiero	16
Estados Financieros	16
Contabilidad Financiera.....	16
Finanzas Empresariales.....	16
Liquidez Empresarial	16
Gestión Financiera	17
Planificación Financiera.....	17
Automatización Contable.....	17
Toma de Decisiones Financiera	17
Sostenibilidad Empresarial	18
PYME (Pequeña y Mediana Empresa)	18
Control Interno.....	18
Organigrama.....	18
Manual Administrativo	18
Marco Legal	19
Marco Referencial.....	20
Metodología	26
Capítulo I Diagnóstico de la Situación Actual de MiServicompras	27
Descripción General de la Empresa.....	27
Cartera de Productos.....	28
Sistema ERP Utilizado.....	28
Descripción General de Actividades por Cargos	32
Estructura Organizacional Actual	32

Antecedentes del Área Contable.....	38
Dependencia de Servicios Externos Tributarios y sus Implicaciones.....	40
Análisis del Desempeño de MiServicompras.	42
Análisis Financiero	47
Ausencia de un Área Financiera-Contable	52
Capítulo II - Propuesta.....	54
Estructura Organizacional.....	54
Estructura Funcional	54
Manuales Administrativos	55
Manual de Funciones.....	56
Descripción de Puestos	56
Análisis de Puestos	56
Manual de Procedimientos.....	56
Estructura y Modelo.....	57
Jefe Financiero	79
Proceso de Planificación Financiera y Presupuesto Anual	79
Proceso de Supervisión de Ejecución Presupuestaria.....	80
Análisis del Flujo de Caja y Liquidez.....	81
Proceso de Evaluación de Inversiones.....	82
Supervisión de Créditos y Cobranzas	83
Proceso para Financiamiento Externo	84
Proceso de Reporte Financiero a Gerencia General	85
Contralor	86
Proceso de Diseño y Supervisión del Sistema de Información Contable	86
Proceso de Elaboración de Estados Financieros y Reportes Regulatorios	87

Proceso de Declaraciones Fiscales y Cumplimiento Tributario	88
Proceso de Cierre Contable Mensual.....	89
Proceso de Presupuesto Contable y Costos.	90
Supervisión de Inventario y Activos Fijos	91
Proceso de Informes de Gestión Financiera.....	92
Oficial de Crédito, Cobranzas y Tesorería	93
Proceso de Evaluación y Aprobación de Crédito.....	93
Proceso de Gestión de Cobranzas	94
Proceso de Registro de Ingreso y Control de Gastos	95
Proceso de Pagos y Proveedores.....	96
Proceso de Reportes de Apoyo	97
Propuesta de un Nuevo Sistema ERP	98
Odoo ERP	99
Contífico	106
Mobilvendedor.....	110
Análisis Comparativo.....	112
Capitulo III Análisis de la Viabilidad de la Propuesta	117
Identificación de Costos.....	118
Beneficios por Liberación de Capital	119
Flujo de Caja Proyectado	121
Evaluación de la Viabilidad Financiera	122
Cálculo del Costo de Capital (WACC)	122
Cálculo del Valor Actual Neto (VAN).....	123
Análisis del Periodo de Recuperación de la Inversión.....	124
Conclusiones.....	126

Recomendaciones	128
Bibliografía	129
Anexos	141
Anexo A	141
Anexo B	144
Anexo C	147
Anexo D	149
Anexo E	151

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Árbol de Problemas - Ausencia de un Área Financiera-Contable</i>	5
Figura 2 <i>Organigrama Burocrático</i>	32
Figura 3 <i>Comparativa Activos Corrientes</i>	43
Figura 4 <i>Comparativa Pasivos Corrientes</i>	44
Figura 5 <i>Evolución de Ingresos, Costos y Gastos de MiServicompras</i>	45
Figura 6 <i>Estructura de Gastos</i>	46
Figura 7 <i>Razón Corriente</i>	48
Figura 8 <i>Prueba Ácida</i>	49
Figura 9 <i>Rotación de Cartera</i>	51
Figura 10 <i>Organigrama Funcional</i>	55

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Resumen Marco Referencial</i>	23
Tabla 2 <i>Descripción General del Cargo de Gerente General – MiServicompras</i>	33
Tabla 3 <i>Descripción General del Cargo de Jefa de Crédito y Tesorería – MiServicompras</i>	34
Tabla 4 <i>Descripción General del Cargo de Auxiliar Administrativo – MiServicompras</i>	34
Tabla 5 <i>Descripción General del Cargo de Vendedores – MiServicompras</i>	35
Tabla 6 <i>Descripción General del Cargo de Choferes – MiServicompras</i>	36
Tabla 7 <i>Descripción General del Cargo de Custodios – MiServicompras</i>	36
Tabla 8 <i>Descripción General del Cargo de Auxiliar de Bodega – MiServicompras</i>	37
Tabla 9 <i>Descripción General del Cargo de Bodeguero – MiServicompras</i>	38
Tabla 10 <i>Planes de Contratación Odoo</i>	103
Tabla 11 <i>Paquetes de Éxito Odoo</i>	104
Tabla 12 <i>Precios Mensuales y de Implementación Odoo</i>	106
Tabla 13 <i>Planes de Contratación Contífico</i>	109
Tabla 14 <i>Precios Mensuales y de Implementación Contífico</i>	109
Tabla 15 <i>Precios Mensuales y de Implementación Mobilvendedor</i>	112
Tabla 16 <i>Comparativa de Precios entre Sistemas</i>	112
Tabla 17 <i>Comparativa Características entre Sistemas</i>	114
Tabla 18 <i>Comparativa Situación Actual vs. Propuesta</i>	117
Tabla 19 <i>Cuantificación de Costos</i>	118
Tabla 20 <i>Proyección de Ventas, Costos y Utilidad Bruta</i>	119
Tabla 21 <i>Valores por Día</i>	120
Tabla 22 <i>Liberación de Capital Estimada</i>	120
Tabla 23 <i>Flujo de Caja Proyectado</i>	121
Tabla 24 <i>Parámetros y Pesos (D/E)</i>	122
Tabla 25 <i>Costos de Cada Fuente.</i>	123
Tabla 26 <i>Cálculo del VAN (al 11,14%)</i>	124
Tabla 27 <i>Flujo de Caja Acumulado</i>	124

RESUMEN

Las finanzas son un pilar fundamental para el desarrollo de una empresa en el mercado, ya que permiten una adecuada administración de los recursos y una mejor toma de decisiones. En el caso de la empresa MiServicompras, se identificó la ausencia de un área financiera-contable, lo que ha generado limitaciones en el control de información y gestión financiera. Para abordar esta situación, se propuso la creación de un área financiera-contable con el apoyo de tecnología para su correcta operación. Por ello, se elaboró un organigrama funcional que refleja los departamentos, la jerarquía y líneas de comunicación dentro de la organización, además de manuales de funciones y procesos que establecen las responsabilidades tanto del personal actual como del nuevo. Asimismo, se realizó un análisis comparativo para la implementación de un sistema ERP, con el fin de integrar y automatizar los procesos administrativos, logísticos y comerciales de la empresa junto con los de finanzas, contabilidad y cobranzas. La información se obtuvo por medio de entrevistas al gerente general y revisión documental de los procesos actuales. Los hallazgos evidencian la necesidad de implementar un área financiera-contable y una tecnología que permita mayor control y eficiencia en la información de la empresa. Se concluye que, con la aplicación de las herramientas propuestas, MiServicompras mejorará su desempeño con una gestión más moderna, organizada y enfocada a resultados.

Palabras Claves: departamento financiero-contable, estructura organizacional, manuales de funciones, manuales de procesos, sistema ERP, análisis financiero.

ABSTRACT

Finance is a cornerstone of business development because it underpins sound resource management and informed decision-making. At MiServicompras, the lack of an internal finance–accounting department has limited financial control and information quality. To address this gap, a proposal was designed to establish a dedicated finance–accounting area supported by appropriate technology. A functional organizational chart was drafted, outlining departments, reporting lines, and communication flows, together with job-description and process manuals that define responsibilities for existing and new staff. A comparative analysis of enterprise resource planning (ERP) systems was also conducted to identify the platform that can best integrate and automate the company’s administrative, logistical, commercial, financial, accounting, and collection processes. Data were gathered through interviews with the general manager and a review of current documentation. Findings highlight the urgency of implementing both an in-house finance–accounting function and a robust technological solution to enhance information control and operational efficiency. The study concludes that adopting the proposed tools will enable MiServicompras to modernize its management practices, operate more systematically, and achieve better performance outcomes.

Key Words: *finance–accounting department, organizational structure, job-description manuals, process manuals, ERP system, financial analysis*

Introducción

Las finanzas son un pilar fundamental para el crecimiento y la supervivencia de una empresa en el mercado. El área financiera-contable representa una parte esencial dentro de la estructura organizacional de las empresas, pues resulta de suma importancia para la toma de decisiones, considerando todos sus movimientos y obligaciones. En este sentido, Zumba et al., (2023) afirman que las finanzas representan una de las áreas tradicionales de toda empresa, ya que de esta depende el uso estratégico de los recursos para poder cumplir con las metas establecidas. Esta función puede ejercerse con eficiencia si la información es generada y gestionada internamente por las empresas, permitiendo que los datos sean oportunos y confiables. Así lo afirman Arroba y Altamirano (2023) al puntualizar que los registros contables internos son fundamentales para sustentar las decisiones organizativas, informadas y efectivas.

La tecnología ha transformado la manera en que las empresas operan; los procesos financieros y contables, que antes eran manuales, se automatizaron, permitiendo especialmente a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) operar con mayor eficiencia y precisión (Hurtado, 2024). El avance continuo de la tecnología ha sido un aspecto crucial para las empresas, debido a que su incorporación dentro de las organizaciones facilitó ciertos procesos, especialmente en el área financiera. De manera semejante, Hernández (2022), menciona que la implementación de tecnología en el área financiera ayudará a reducir costos de procesos, optimizar el uso de espacios físicos, disminuir tiempos administrativos y alcanzar zonas remotas, algo que antes no se consideraba posible. Ante lo expuesto, se puede evidenciar que, con la implementación de sistemas y software financieros, las PYMES podrán tener un mejor control de sus finanzas, lo que se verá reflejado en la toma de decisiones ante diferentes adversidades.

Correa (2016, como se citó en Fernández et al., 2024) señaló que, de acuerdo con estudios realizados en Ecuador, por cada 100 PYMES creadas, el 90% fracasan en los primeros 5 años a causa de inconvenientes presentados en sus finanzas. Esta elevada cifra demuestra la importancia del fortalecimiento de las prácticas financieras en las PYMES para su sostenibilidad. En este sentido, Gámez et al., (2018) señalan que la ausencia de prácticas contables formales, controles internos adecuados y personal capacitado afecta directamente la capacidad de las PYMES para sostenerse y proyectarse en el mercado. Por

esta razón, establecer una estructura financiera correctamente organizada resulta importante para mejorar su competitividad y reducir los riesgos al fracaso.

El presente proyecto tiene como propósito estructurar un área financiera-contable con la finalidad de mejorar la toma de decisiones de MiServicompras. Al contar con información actualizada, podrá conocer su posición financiera y tomar decisiones adecuadas, como el establecimiento de presupuestos de compra y venta y la optimización del uso de sus recursos basándose en criterios más veraces, para mejorar la eficiencia y el manejo y control de su situación, costos y gastos.

Este estudio contará con un análisis de la situación actual de la empresa, empleando herramientas como entrevistas, documentos internos y cálculos de indicadores financieros claves. Toda información contable presentada en este estudio se obtendrá directamente de los estados financieros registrados en la Superintendencia de Compañías, los cuales son elaborados por Gruconsult, empresa encargada de la gestión tributaria de MiServicompras. Esta información permitirá identificar las principales limitaciones financieras que enfrenta la empresa en la actualidad.

Problemática

La escasez de conocimiento sobre la situación financiera de una empresa es un problema que dificulta una correcta gestión, ya que, al no contar con el conocimiento adecuado para gestionar la información de la organización, pueden sufrirse consecuencias desfavorables. Como lo mencionan Rico et al. (2022), es fundamental que las organizaciones hagan buen uso de la información financiera y concreten estrategias que favorezcan la continuidad de la gestión; desafortunadamente, las PYMES, en muchas ocasiones, no cuentan con herramientas financieras para cumplir dicho propósito. De igual manera, Castellón et al. (2021) indican que las PYMES llevan un registro financiero de manera desordenada y desconocen su situación financiera, lo cual limita la toma de decisiones para el negocio. Zamora y Llor (2025) sostienen que la ausencia de un sistema contable sólido y la deficiente planificación financiera estratégica restringen la capacidad de las empresas para enfrentar desafíos económicos.

Ante lo indicado, la falta de información financiera afecta directamente la toma de decisiones, lo cual puede perjudicar a las PYMES al no contar con las herramientas ni la información necesarias para su crecimiento. Fernández et al. (2024) señalan que las

PYMES enfrentan dificultades por la ausencia de un área financiera encargada de monitorear constantemente sus recursos, afectando el control de las finanzas y la identificación de problemas como el endeudamiento excesivo o la baja liquidez. A su vez, Iglesias (2020) sostiene que las PYMES no utilizan las herramientas financieras de manera pertinente, por lo que no pueden detectar tempranamente dificultades relacionadas con la liquidez, solvencia, manejo de inventarios, niveles de endeudamiento y de apalancamiento. Como resultado, Merchán y Molina (2022) plantean que uno de los principales causantes del fracaso en las PYMES está relacionado con la falta de liquidez para poder cubrir sus gastos operativos y administrativos. Estas problemáticas comprometen las operaciones de las empresas, por lo que no pueden ser ignoradas.

La responsabilidad que recae sobre el personal encargado del área financiera de una empresa es crucial, pues mediante ciertas responsabilidades, análisis financieros y la toma de decisiones, evitan el fracaso de la empresa y contribuyen a su crecimiento. Por ello, Avelino y Torres (2023) indican que la presencia de un gerente financiero en todas las organizaciones es fundamental, pues su labor es proyectarse hacia el futuro, evaluar riesgos y analizar las condiciones financieras con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa. De manera complementaria, Fajardo y López (2021) recalcan la importancia de tener personal especializado en temas tributarios y financieros, ya que el incumplimiento en el pago de impuestos puede acarrear fuertes penalizaciones a las empresas, llevándolas incluso a la quiebra.

En conjunto, toda la información expuesta anteriormente evidencia cómo la ausencia o incorrecta estructura del área financiera representa un factor crítico en la vulnerabilidad de las PYMES; la falta de un sistema interno adecuado para la gestión contable y financiera limita la capacidad de la empresa para interpretar su realidad económica de forma oportuna y precisa. Por esta razón, la presencia de un área financiera-contable interna permite mejorar el control de sus recursos, optimizar la disponibilidad de información en tiempo real y fortalecer su capacidad de adaptarse ante desafíos en el mercado.

En la figura 1 se presenta el árbol de problemas elaborado a partir del análisis interno realizado en la empresa MiServicompras. Se expondrán las limitaciones

identificadas junto a su respectiva consecuencia, facilitando la comprensión de la situación actual de la empresa.

Figura 1

Árbol de Problemas - Ausencia de un Área Financiera-Contable.



En la figura 1 se muestra el árbol de problemas, cuya finalidad es identificar que el módulo contable del ERP utilizado por MiServicompras se encuentra completamente desactualizado. Es decir, no ha sido revisado ni actualizado en aproximadamente 20 años. Como consecuencia, la información que genera es de carácter erróneo y no debería ser utilizada para análisis contables o financieros, lo que se convierte en un componente obsoleto dentro del sistema de la empresa.

La falta de personal especializado en contabilidad ha impedido al negocio el poder conocer con exactitud su situación financiera, razón por la cual el módulo contable del ERP no ha sido actualizado en dos décadas, lo que ha derivado en una limitada capacidad de control sobre sus operaciones económicas. Dicha carencia ha generado la necesidad de la contratación de servicios externos tributarios para poder cumplir con sus obligaciones fiscales.

En la actualidad, se presentan deficiencias en la categorización de gastos y segmentación de proveedores dentro del sistema ERP. La empresa no cuenta con un estructurado plan de cuentas que permitiera diferenciar de forma adecuada los tipos de gastos ni clasificar correctamente a sus proveedores. Como una forma de resolver este

problema, se ha recurrido al uso de una misma cuenta contable para registrar los gastos y usar el mismo código para proveedores, aun cuando son distintos; así se dificulta lograr un análisis detallando la información y la posibilidad de conocer con precisión la rentabilidad asociada a cada proveedor.

Finalmente, la ausencia de personal encargado de temas financieros ha generado una sobrecarga en las funciones administrativas y financieras del gerente general, quien asume en solitario la responsabilidad de evaluar y decidir sobre aspectos clave para la operatividad del negocio.

Preguntas de Investigación

¿Qué dificultades enfrenta MiServicompras actualmente debido a la ausencia de un área financiera-contable?

¿Con qué elementos debe contar la propuesta para la creación del área financiera-contable?

¿Qué tan viable financieramente resultará la propuesta al momento de implementarla?

Justificación

La presente investigación tiene como objetivo atender una necesidad específica dentro de MiServicompras, la ausencia de una estructura financiera-contable interna que permita una toma de decisiones más informada y una gestión eficiente de los recursos de la empresa. En este sentido, Prawestri et al., (2022) destacan que contar con una estructura interna es importante para el manejo eficiente de los recursos en la empresa, que, además de registrar entradas y salidas, se encarga de planificar estratégicamente su uso. De manera similar, Sari et al., (2020) señalan que controlar y administrar los recursos financieros de una empresa puede prevenir situaciones que lleven al fracaso. Por consiguiente, Nasimiyu (2024) resalta que toda organización, sin importar su tamaño, depende del uso eficiente de la variedad de recursos empleados para poder sostener sus actividades diarias.

Contar con conocimientos financieros y contables en las PYMES facilita la toma de decisiones informadas y basadas en datos, lo que disminuye su vulnerabilidad ante cambios en el entorno económico (Guaman Briones & Goya Contreras, 2025). Por dicha razón, un buen manejo de las finanzas requiere personal con conocimientos especiales

sobre el área. A su vez, Acero et al., (2023) mencionan que las PYMES deben contar con conocimientos financieros para evitar la pérdida de oportunidades de crecimiento y la toma de decisiones con ciertos niveles de incertidumbre.

En este contexto, la presente investigación tiene como propósito estructurar el área financiera-contable para la empresa MiServicompras, mediante el análisis de la estructura organizacional, los cargos existentes, la elaboración de manuales de funciones y procesos, así como la identificación y sugerencia de tecnologías que permitan automatizar y mejorar procesos contables y financieros.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la situación actual de MiServicompras con el fin de proponer la estructuración de un área financiera-contable adecuada que responda a las necesidades operativas y estratégicas de la empresa.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la empresa MiServicompras.

Definir la propuesta para la estructuración del área financiera-contable.

Analizar la viabilidad financiera de la propuesta mediante el cálculo del VAN, TIR y WACC.

Marco Teórico

Establecer un departamento de finanzas y contabilidad en las pequeñas y medianas empresas es fundamental para la gestión eficaz de los recursos financieros y el fortalecimiento de la toma de decisiones estratégicas. Para MiServicpras, la creación de este departamento será especialmente importante para mejorar el control interno, optimizar la gestión de costos y gastos, y proporcionar información financiera fiable y oportuna. Así mismo, a una estructura financiera firme se le puede atribuir un aumento en la transparencia y estabilidad de la organización a largo plazo.

Este marco teórico aporta bases conceptuales que demuestran la importancia del sector financiero en las pequeñas y medianas empresas, elementos claves de su estructuración y diseño. A través de un análisis de elementos como la planificación financiera, el control, el análisis contable y el uso de herramientas tecnológicas, se puede desarrollar un modelo funcional que satisfaga las necesidades operativas y estratégicas de MiServicompras.

Fundamentos Teóricos Generales

Teoría de la Administración

A principios del siglo XX, dos autores explicaron la teoría de la administración, en base a un enfoque científico y clásico, según (Hernández Z. T., 2014):

Frederick W. Taylor analiza el trabajo mediante métodos científicos para determinar la mejor manera de realizar las tareas de producción, mientras que Henri Fayol indica que es el conjunto de todas las operaciones que se desarrollan en la empresa y que se distribuyen en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, contables, seguridad y elementos administrativos.

Según Olmos (2021), la teoría de la gestión ha atravesado varias fases: Al principio, se trataba de la eficiencia y la productividad de los empleados, reflejada en la gestión científica. Posteriormente, se centró en una visión más estructurada de la organización, posicionando al rol de gerente en la planificación y el control. Más adelante, bajo unos enfoques más humanísticos y sociales, como la teoría de las relaciones humanas, que enfatiza la motivación, liderazgo y comunicación. Ocasionó que, en la segunda mitad del siglo XX, en la teoría de sistemas se introdujera una perspectiva integradora en la que las organizaciones se

consideraban sistemas abiertos que interactuaban en su entorno. Dicho enfoque permitió comprender aún más el impacto del entorno económico, político, social y tecnológico en el funcionamiento organizacional. En esta teoría se acepta que no existe un estilo exclusivo, sino que depende de factores específicos del contexto organizacional.

Al ampliar la gestión del cambio, se ha podido incluir nuevos desafíos como la innovación, la sostenibilidad, la responsabilidad social y la transformación digital. A pesar de que la globalización obliga a las empresas a ser competitivas y centradas en el cliente, también obliga a los directivos a adoptar sus enfoques, a ser cada vez más estratégicos y flexibles. De esta manera, el aspecto más importante de la formación en liderazgo es la negociación, toma de decisiones, resolución de conflictos, inteligencia emocional y la gestión del talento.

Por lo tanto, la teoría de la gestión examina no solo cómo se gestiona una empresa, sino también cómo construir una cultura corporativa eficaz y lograr la armonía entre los objetivos individuales y organizacionales.

Cardona et al., (2022) menciona que el término “Administrar” hacía referencia a regir o gobernar una entidad, ya sea empresa, comunidad o ciudad, de manera que se alcancen los objetivos, propósitos, progreso y bienestar de esta. Así mismo, el autor, luego de analizar diferentes definiciones, propone que la administración es una actividad humana por medio de la cual se procuran obtener resultados; esta se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Finalmente, Guerrero y Galindo (2020), mencionan que el proceso de la administración se divide en 4 etapas, como se muestran a continuación:

Planeación: Es la base del proceso administrativo, requiere de una investigación para establecer los pasos a seguir con el fin de cumplir con los objetivos cualitativos que definen la razón de ser de la empresa.

Organización: Se establece una estructura a seguir que permita sistematizar de manera racional los recursos, estableciendo prioridades. Se busca establecer la mejor manera de cumplir con los objetivos previamente establecidos, además de definir los métodos a utilizar para lograr cumplir con estos.

Dirección: Esta etapa se suele vincular con el liderazgo; aquí se enfoca en la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura establecida en la etapa de la organización.

Control: En este último proceso, se busca medir y evaluar la ejecución de los planes con el propósito de realizar retroalimentación y aplicar medidas enmendadoras de ser consideradas necesarias.

El objetivo es gestionar eficazmente los recursos de una organización, alcanzar objetivos, optimizar costes, mejorar la toma de decisiones y promover la mejora continua. Una implementación adecuada promueve el desarrollo sostenible, la eficiencia operativa y la adaptabilidad, factores importantes para la estabilidad y el éxito a largo plazo de una empresa.

Teoría Financiera

Según Van Horne y Wachowicz (2010), el departamento financiero juega un papel importante en la teoría financiera, ya que es responsable de planificar, adquirir y utilizar los fondos de manera que se maximice el valor de la empresa.

La teoría financiera examina cómo las empresas deciden cómo estructurar su capital. En otras palabras, examina qué parte de sus recursos se financia mediante deuda y cuál mediante capital. Según Flores (2021)

Estas decisiones generan un impacto directo en la rentabilidad y los riesgos financieros de la empresa. Así mismo, la teoría financiera está en constante desarrollo utilizando varios modelos cuantitativos que ayudan a predecir el comportamiento del mercado. Un ejemplo sobre la evaluación de inversiones basadas en el riesgo y la rentabilidad esperada son el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM) y la teoría de cartera aplicada por Harry Markowitz. Estos modelos impulsan la asignación de recursos racionalmente en condiciones de incertidumbre.

En los recientes años, se han implementado elementos de la economía del comportamiento en la teoría financiera. Estos sugieren que las decisiones financieras no siempre son racionales, sino que podrían sujetarse a las emociones, sesgos y comportamientos colectivos. Debido a estos enfoques, se ha llevado a desarrollar nuevos modelos más realistas que consideren el comportamiento

humano en las finanzas. Es importante la comprensión de la dinámica de los mercados globales y su impacto en las economías. La volatilidad del mercado bursátil, las tasas de interés internacionales y los flujos de capital están correlacionados con los conceptos financieros. Por consiguiente, el conocimiento sobre esta teoría es de suma importancia no solo para líderes empresariales, sino también para los responsables políticos y los analistas económicos.

Teoría de la Contabilidad

La teoría contable explica cómo se registran los eventos económicos y define los criterios que determinan cuándo y cómo deben registrarse los ingresos y gastos. Según Durán y Luz (2021):

Esta información es necesaria para proporcionar un panorama completo y preciso de la situación financiera de la empresa. La contabilidad se basa en supuestos como el principio de devengo (registrar los ingresos y gastos cuando se incurren, no cuando se reciben o pagan) y el principio de negocio en marcha. Uno de los aspectos que más denota es el cumplimiento de una función normativa, es decir, define las reglas que las instituciones deben cumplir al presentar su información financiera. Estos principios se integran en marcos regulatorios como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), que garantizan la comparabilidad y la transparencia de la información financiera entre países.

La contabilidad se ha transformado desde simples sistemas manuales de registro hasta sistemas automatizados basados en tecnologías avanzadas. La teoría contable del momento debe adaptarse a nuevas realidades como la contabilidad ambiental, social, criptomonedas, que requieren de nuevos fundamentos y perspectivas para que logren ser más dinámicos. Juega un papel importante en las auditorías de contabilidad financiera, debido a que, con una base sólida, los auditores evalúan si los registros contables de la empresa reflejan una relación con su situación financiera y si cumplen con los principios y normas contables. A su vez, refuerza la confianza de inversores.

La contabilidad y las finanzas son dos campos que actúan con reciprocidad y ofrecen una perspectiva clara sobre la salud financiera de las empresas. Según Cortez (2025), la contabilidad se centra en el análisis de presupuestos o normas, cumplimiento tributario que logra que las decisiones desarrollen como prioridad la estabilidad financiera sobre la mejora operativa continua. Juntas, estas disciplinas permiten a la empresa alcanzar sus objetivos y adaptarse a los cambios del entorno económico.

El sistema contable es una herramienta indispensable para la estructuración de un área financiera-contable. Según Rodríguez del Cristo (2021), el sistema de control interno contable se considera una herramienta principal para proteger los activos de una empresa, generar información con razonabilidad y confianza dentro de sus operaciones contables. Implementar este sistema es uno de los primeros pasos para establecer la estructura de un departamento de finanzas y contabilidad.

La Teoría de la Burocracia y Estructuralista

La teoría de la burocracia fue creada por Max Weber, que realizó varios estudios y concluyó que la aplicación del principio de especialización incrementa la precisión, la velocidad y el conocimiento en el desarrollo del trabajo; él efectuó estudios acerca de la importancia de las relaciones jerárquicas. De la teoría de la burocracia surgió la teoría estructuralista por Chester Barnard y Oliver Sheldon. esta teoría indica que el estructuralismo es una corriente económica y sociológica, la cual pretende equilibrar las funciones de la organización, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano y poniendo énfasis en aspectos de autoridad y comunicación. (Münch, 2020, pág. 62).

El Área Financiera-Contable en el Entorno Empresarial

El Área Financiera-Contable en las Empresas

El departamento de finanzas y contabilidad es crucial para la gestión de los recursos financieros de toda empresa. Como destaca Brítez (2023), el departamento de finanzas proporciona información útil y fiable que ayuda a tomar decisiones informadas, detectar y prevenir el fraude y evaluar el rendimiento financiero. Estos son elementos importantes para establecer y mantener un control interno eficaz. Este sector requiere personal

cualificado para gestionar la contabilidad de la empresa, estar preparado ante cualquier evento adverso y tomar las decisiones necesarias para garantizar el bienestar de la empresa.

Importancia del Área Financiera-Contable

La importancia del análisis financiero, como lo indican Párraga et al., (2021), radica en la visualización del nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad en la actividad empresarial, permitiendo la evaluación del rendimiento de un negocio, ayudando a una mejor toma de decisiones.

Así como Toala (2023) hace puntuación en cómo un elaborado análisis financiero permite tener una visión más amplia del desempeño de la empresa, ayudando a actuar directamente sobre los posibles riesgos financieros y evitarlos en su momento, antes de que se conviertan en problemas más graves. La importancia del departamento de finanzas como de contabilidad reside en su capacidad de garantizar que la operación y estabilidad de una empresa sea eficiente a largo plazo.

A un buen control financiero se le puede atribuir una gestión organizada de los recursos, optimización de la rentabilidad y mejoría en la capacidad de la empresa para afrontar situaciones adversas. Según Moncayo y Haza (2022), la gestión financiera es importante si se busca gestionar los fondos y cumplir los objetivos establecidos en cuanto a la asignación de activos y pasivos para alcanzar una rentabilidad económica sostenible dentro de la empresa. El departamento de finanzas y contabilidad también lleva a cabo la transparencia y la gestión de cuentas, algo vital para las empresas que deseen generar confianza con sus inversores, proveedores, empleados y clientes. Para garantizar su autenticidad, la información financiera debe ser completa y cumplir con la normativa ecuatoriana.

En muchos casos, estas organizaciones carecen de políticas claras para la administración del dinero, lo que puede generar decisiones desinformadas, desvíos de recursos, endeudamientos innecesarios o incluso la quiebra (Acero Gómez, Peña Velásquez, & Carvajal Rojas, 2023). De acuerdo con estos autores, una de las causas comunes del fracaso empresarial es precisamente la falta de planificación financiera y de un control sistemático de las operaciones económicas. De igual forma, sin una estructura financiera definida, las PYMES pueden enfrentar dificultades para evaluar su rentabilidad, determinar su punto de equilibrio o proyectar su crecimiento a largo plazo. Esto limita su

capacidad de adaptación ante cambios del mercado y reduce su competitividad (Pérez-Campdesuñer, Marrero-Arias, & De Miguel-Guzmán, 2021)).

Considerando el caso específico de la empresa MiServicompras, la creación de un área financiera-contable permitirá mejorar significativamente la eficiencia en el uso de los recursos, optimizar el control de costos y fortalecer el proceso de toma de decisiones. Esto, a su vez, tendrá un impacto directo en la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. Como señalan Torres y Delgado (2021), las empresas que cuentan con un sistema financiero interno estructurado tienden a tener mayores niveles de rentabilidad y una mayor capacidad para resistir crisis económicas o financieras. Además, logran proyectar mejor sus metas y alcanzar una ventaja competitiva en el mercado.

Gestión Financiera en las PYMES

La gestión financiera es una función que reside en toda la organización, lo cual la vuelve una función clave. Acorde a Burga Hadan (2023), la importancia de las pequeñas y medianas empresas está aumentando debido a los limitados recursos que suelen enfrentar, sumando las dificultades para acceder a la financiación. La gestión financiera abarca varios puntos como la planificación, presupuestación, inversiones, control y la toma de decisiones estratégicas con base en la información financiera. Estos elementos son esenciales para un desarrollo sostenible de la empresa y el aumento de su competitividad, Asanza Tacuri y Avedaño Briones (2023).

Según Sari et al. (2020), afirma que una gestión financiera sólida debe contener mecanismos de evaluación del rendimiento económico y financiero, así como la capacidad de anticiparse a riesgos y establecer estrategias preventivas. Sin embargo, muchas de las empresas pertenecientes a PYMES presentan carencias en esta área, debido a la formación especializada o a la inexistente estructura dedicada a estas funciones.

Proceso de Estructuración de un Área Financiera-Contable

Una estructuración de estas dos áreas en conjunto incluye la definición de roles y responsabilidades, el establecimiento de procedimiento de control y planificación y la selección de herramientas tecnológicas que ayuden en el registro y análisis de la información financiera. Este proceso debe ser coherente con los objetivos estratégicos de la empresa y adaptarse a su tamaño y sector. Una estructura financiera adecuada en las

pequeñas y medianas empresas debe incluir al menos tres funciones principales: planificación financiera, control de gestión y análisis del rendimiento, alineación de los recursos disponibles con los objetivos del negocio, identificación de brechas y establecimiento de mecanismos correctivos (Balladares, 2024).

También, la automatización de los procesos contables y financieros a través de un software especializado puede llegar a aumentar la eficiencia operativa, reducir errores y mejorar la calidad de la información que se dispone para la toma de decisiones Vega y Alfaro (2021).

Beneficios Esperados de la Estructuración de un Área Financiera en MiServicompras

En la empresa MiServicompra, una estructuración del departamento de finanzas y contabilidad aumentaría significativamente la eficiencia de los recursos, optimizaría el control de costos y enriquecería la toma de decisiones. Todo, a su vez, generaría un impacto directo en la sostenibilidad y crecimiento de esta empresa.

Como señalan, (Silva & Hidalgo, 2023), las empresas que cuentan con un sistema financiero interno estructurado tienden a tener mayores niveles de rentabilidad y una mayor capacidad para resistir crisis económicas o financieras. Además, logran proyectar mejor sus metas y alcanzar una ventaja competitiva en el mercado.

Marco Conceptual

Área Financiera

Esta área se encarga de administrar los recursos de la organización, sus principales funciones integran la contraloría, contabilidad, tesorería, impuestos, planeación financiera, costos, presupuestos, administración de riesgos, crédito, cuentas por cobrar y cobranzas, inversiones, impuestos y cuentas por pagar (Münch, 2020, pág. 143).

Análisis Financiero

Los análisis financieros consisten en una serie de procedimientos que permiten comprender la situación actual de la empresa y las tendencias de desarrollo futuras mediante el análisis de la información contable de la empresa (Macías Arteaga & Sánchez Arteaga, 2022).

Estados Financieros

Los estados financieros son una serie de documentos o informes contables que asisten a la evaluación de la estabilidad, rentabilidad y el potencial de crecimiento de una empresa. Así mismo, refleja la situación económica y financiera durante un período específico. Toala (2023).

Contabilidad Financiera

La contabilidad financiera se basa en principios contables y normativas legales, y es esencial para evaluar el rendimiento financiero y la transparencia de una empresa (Celis, Jacobe, Sandoval, & Vallejos, 2022).

Finanzas Empresariales

Su finalidad es obtener recursos monetarios, invertirlos y asignarlos adecuadamente, así como registrar operaciones, presentar resultados de la operación y cumplir con las obligaciones fiscales (Münch, 2020, pág. 143).

Liquidez Empresarial

Se refiere a la habilidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, es decir, para pagar sus deudas inmediatas con los activos disponibles. La falta de liquidez conlleva estar retrasados en pagos, pérdida de credibilidad que en conjunto terminaría en la quiebra de la empresa. (Macalupu, Pardo, & Velasco, 2021)

Gestión Financiera

Proceso que incluye una planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros de una empresa para alcanzar sus objetivos económicos. Este proceso también es implementado en la toma de decisiones sobre inversiones, financiamiento y manejo del capital de trabajo. Una gestión eficiente garantiza una rentabilidad, liquidez y sostenibilidad del negocio. Además, se encarga de analizar y reducir el riesgo optimizando los recursos disponibles. Su correcta aplicación se ve reflejada en el éxito y crecimiento de la empresa en un determinado periodo. (Franco, Vázquez, Álava, & Sornoza, 2021)

Planificación Financiera

En este proceso, tal y como su nombre lo indica, se trata de establecer metas económicas y diseñar estrategias para alcanzarlas, esto tomando en cuenta los ingresos, egresos, inversiones y financiamiento. Permite estar protegido ante cualquier escenario y tomar decisiones con base en proyecciones realistas. La planificación se realiza tanto a corto como a largo plazo y es esencial para el crecimiento del negocio. Ayuda a optimizar el uso de recursos manteniendo la estabilidad económica de la organización. (Ramírez A. B., 2021)

Automatización Contable

Este punto hace implícito el uso de herramientas tecnológicas y software especializados para registrar, procesar y crear información contable de forma rápida y precisa. Esta automatización reduce el factor humano, ocasionando un impulso en la eficiencia operativa y permite un control financiero más eficaz. Además, promueve el cumplimiento tributario y la generación de informes financieros en tiempo real. Se trata de una solución moderna que impulsa la digitalización de los procesos administrativos y contables (Guevara, 2024).

Toma de Decisiones Financiera

Es el proceso de seleccionar la mejor alternativa entre varias opciones, basado en el análisis de información económica y financiera. Estas decisiones pueden estar relacionadas con inversiones, financiamiento, gastos, presupuestos o manejo de recursos. Una excelente toma de decisiones ayudaría a mejorar la rentabilidad

mitigando los riesgos y garantiza el desarrollo sostenible de la empresa. Para cumplir con ello, se debe cumplir con ciertos criterios técnicos, información confiable y una visión estratégica del entorno. (Calderón, Castillo, & Calderón, 2021)

Sostenibilidad Empresarial

Es el proceso en el que una empresa demuestra que puede operar de manera rentable, ética y responsable durante un periodo de tiempo. El objetivo de este es equilibrar el crecimiento económico con el respeto al entorno y bienestar de las comunidades. Una empresa sostenible implementa prácticas que promueven la eficiencia, la inclusión y la innovación. Este enfoque no solo mejora su reputación, sino que también garantiza su permanencia y competitividad en el mercado (Hernández J. , 2021).

PYME (Pequeña y Mediana Empresa)

Las PYMES están categorizadas como motores que dinamizan la economía en todos los sentidos; a su vez, representan una parte fundamental de la economía de muchos países, generando empleo y dinamizando sectores productivos. (Huete, 2021).

Control Interno

Es un conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos implementados en una organización para proteger sus recursos, asegurar la exactitud de la información financiera y garantizar el cumplimiento de leyes y normas (Yerrén, 2022).

Organigrama

Un organigrama sirve para entender cómo está estructurada una organización de manera gráfica e identificar funciones, responsabilidades y jerarquías (Münch, 2020).

Manual Administrativo

Los manuales administrativos son documentos que sirven para comunicar, registrar y transmitir la información, instrucciones y lineamientos con el fin de mejorar el desempeño de las tareas en una organización (Franklin, 2022).

Marco Legal

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece en su artículo 284 habla sobre los objetivos de la política económica los cuales son: asegurar una distribución equitativa del ingreso y la riqueza nacional, fortaleciendo la producción interna, productividad y competitividad. Así mismo, el desarrollo económico y tecnológico para la inclusión de estrategias en la economía mundial e integración regional. Promueve la generación del empleo y el desarrollo sostenible. Este marco constitucional respalda la creación de estructuras financieras para poder cumplir con una sostenibilidad y crecimiento en las PYMES.

El artículo 13 del Código de Comercio (2025) establece que las obligaciones para los empresarios que realizan sus actividades en el ámbito comercial, en particular tienen como obligación mantener registros contables detallados y transparentes. Por consiguiente, se entendería la importancia de contar con un departamento de finanzas y contabilidad para garantizar el cumplimiento legal.

La Ley de Sociedades Comerciales (2025) establece las normas para la constitución, operaciones y liquidación de entidades comerciales en Ecuador. En el artículo 20 de esta ley se exige la presentación de estados financieros auditados que además acoplen un sistema de control interno, lo cual denota la necesidad de un área especializada como la financiera-contable en las PYMES.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) creadas por el International Accounting Standards Board (IASB) son la guía para todas las empresas que desean presentar los estados financieros ya que conforman de un grupo de reglas delimitadas por números; donde indican que se debe de realizar acorde a la situación que se encuentren, esto lo hacen con el fin de poder unificar en un lenguaje de contabilidad para que las personas de cualquier parte del mundo puedan comprender sus estados de manera uniforme, clara y transparente. (Palau, 2025)

La Ley de Régimen Tributario Interno, LRTI (2018), establece el impuesto a la renta global para las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

Marco Referencial

En el presente apartado, se abordarán antecedentes de investigaciones previas que guarden relación con el objetivo de este estudio, se abarcarán aspectos fundamentales que forman parte de la estructura y funcionamiento de un área financiera. Dichos estudios previos permitirán respaldar la propuesta de creación de un área financiera.

Chedraui (2024) propuso la estructuración del área financiera y otros cambios significativos en la operatividad del negocio y la competitividad de la empresa, además de la implementación de un sistema contable acorde a las necesidades de la empresa COBALSA. Dentro de su propuesta desarrollaron manuales de procesos y funciones para los cargos involucrados en el área financiera, lo que les permitió a la empresa y al personal tener sus actividades y responsabilidades en un solo documento. Rediseño la estructura organizacional de la empresa al implementar los cargos que se verían involucrados en el departamento financiero. Todos los cambios fueron con el objetivo de incrementar su capacidad financiera, mantener un control más eficiente en el manejo de inventario y flujo, permitiendo tomar mejores decisiones con la información adecuada.

Palma y Ramírez (2022) identificaron que empresas del sector industrial de Guayaquil evidenciaban múltiples deficiencias en la presentación de su información financiera a causa de políticas contables desactualizadas, registros financieros incompletos o manipulados y controles internos ineficientes, impidiendo reflejar su situación financiera real. Con el fin de neutralizar las deficiencias presentadas en dichas empresas, los autores propusieron una metodología basada en la elaboración de manuales que estandaricen los procedimientos financieros y contables. La propuesta incluyó manuales para la presentación de estados financieros, manuales para el manejo y control de los inventarios, manuales para el manejo y control de las cuentas por cobrar y manuales para la revisión y evaluación de los ingresos ordinarios.

Se esperó que esta propuesta permita mejorar la transparencia y fiabilidad de la información financiera presentada por las empresas del sector industrial mediante la estandarización de los procesos financieros y contables en base a la adopción de los manuales propuestos. Con dichos manuales, se buscó que las empresas puedan generar

información financiera útil para la toma de decisiones gerenciales y el cumplimiento de normativas vigentes.

Piriz y Pulido (2023), reconocieron que empresas del sector camaronero enfrentaban limitaciones debido a desorganizaciones en sus procesos financieros, incluyendo faltas de control en sus recursos, ausencia de reportes financieros e incertidumbres en los datos utilizados para la toma de decisiones. Debido a la falta de uso de herramientas para el análisis del desempeño económico, elaborar una planificación financiera correcta resultaba en una tarea más compleja.

Se desarrolló un modelo de gestión financiera debido a la ausencia de controles que se presentaba. Este modelo propuso el uso de indicadores financieros como la liquidez, la rentabilidad, el endeudamiento y la eficiencia; también se incluyó el análisis de los estados financieros y un sistema de control presupuestario. Adicionalmente, se propusieron estrategias como la evaluación para implementación de maquinaria e insumos para mejorar la producción, elaborar planes de contingencia para futuros riesgos, crear alianzas estratégicas con otras empresas del sector, entre otras estrategias. Con el modelo propuesto, se esperó lograr la mejora de la calidad de información generada para la toma de decisiones, facilitando la planificación de estrategias y evaluación de la eficiencia operativa de la empresa.

Domínguez Torres (2022) expusieron que cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Santa Elena presentaban debilidades en cuanto a la transparencia de sus estados financieros, deficiencias en sus controles internos y limitadas auditorías formales, generando dificultades en la toma de decisiones basadas en datos poco confiables debido a las incertidumbres en su veracidad.

Con base en las limitaciones experimentadas por las cooperativas analizadas, se propuso una metodología de auditoría mediante la incorporación de manuales y políticas contables. La metodología de auditoría está complementada por siete fases: realizar las diferentes actividades previas al trabajo, llevar a cabo una planificación preliminar, entender la evidencia a ejecutar, examinar control interno y riesgo, realizar el plan general de auditoría, ejecutar la auditoría y, finalmente, informar los resultados.

Se concluyó que estos programas de auditoría permitirán contemplar de manera clara cada uno de los procedimientos a realizar para la correcta evaluación de los estados financieros, facilitando la identificación de errores en los procesos financieros contemplados dentro de los manuales establecidos.

Tabla 1*Resumen Marco Referencial*

Autor	Título	Metodología	Objetivo de la investigación	Resultados
Palma y Ramírez (2022)	<i>Propuesta metodológica para mejorar los procedimientos de auditoría financiera en las empresas del sector industrial de la ciudad de Guayaquil</i>	La investigación fue cualitativa, no experimental y transversal, utilizando entrevistas estructuradas a expertos del sector industrial y de auditoría financiera. Los datos se analizaron mediante codificación abierta y matrices de hallazgos para identificar relaciones causa-efecto en el entorno empresarial.	El estudio propuso una metodología para la mejora de la auditoría financiera en empresas industriales de Guayaquil, esto mediante un diagnóstico de la situación actual, diseño de un procedimiento adaptado y su validación para garantizar información financiera más confiable.	El estudio ha podido identificar deficiencias en el área financiera debido a la información que ofrece sobre las políticas contables desactualizadas, registros inadecuados y controles internos débiles. Como una medida de respuesta se propuso una metodología con manuales estandarizados para mejorar procesos fundamentales, esto con el fin de fortalecer la transparencia, enriquecer los datos financieros y el cumplimiento de normas.

Piriz y Pulido (2023)

Impacto de un modelo de gestión financiera en la toma de decisiones de empresas del sector camaronero de la ciudad de Guayaquil en el año 2020

La investigación tuvo un enfoque mixto y diseño transversal no experimental, lo que quiere decir que se recopiló datos mediante encuestas y entrevistas a personal de bajo y alto rango de ocho empresas camaroneras seleccionadas por conveniencia. Se tomó en consideración fuentes históricas y documentales, centrándose en compañías activas del sector impactadas por la pandemia.

El objetivo de esta investigación fue evaluar la gestión financiera en empresas camaroneras de Guayaquil y de este modo, proponer un modelo que mejore su administración mediante el uso de indicadores financieros clave, estrategias de control presupuestario, modernización, alianzas y planes de contingencia.

Los resultados mostraron una desorganización en las finanzas por falta de reportes confiables en varias empresas. Para mitigarlo se propuso la utilización de un modelo basado en análisis financieros, indicadores claves y estrategias operativas para mejorar la eficiencia y calidad de la información. Su implementación permitiría una mejor planificación, fortalecería las decisiones gerenciales y ayudaría a enfrentar riesgos económicos en contextos adversos.

Domínguez Torres (2022)

Propuesta metodológica para la aplicación de una auditoría financiera en el sector de cooperativas de ahorro y crédito de la

La investigación empleó un enfoque mixto con un diseño transversal, descriptivo y concluyente. Se realizaron entrevistas a gerentes financieros y expertos contables, y se aplicaron 28 encuestas estructuradas

El objetivo fue proponer una metodología de auditoría financiera para el sector de cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Santa Elena, abordando las faltas en transparencia, control e incumplimiento de

Como resultado, la metodología propuesta de las siete fases auditables facilitó la evaluación adecuada de los estados financieros de las cooperativas. El uso de manuales y políticas contables mejora el reconocimiento de errores

<i>provincia de Santa Elena.</i>	seleccionadas por conveniencia, con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%, hasta alcanzar la saturación de información.	normas con la finalidad de fortalecer procesos conforme a las NIAs y regulaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	y potencia la confianza en la información financiera.
Chedraul (2024) <i>Estructuración de la administración financiera en una compañía que exporta madera de balsa: Caso COBALSA</i>	El estudio se desarrolló mediante un enfoque experimental con un alcance descriptivo	En la investigación se buscó analizar la situación financiera y operativa de la empresa COBALSA para definir una administración financiera que se acople a las exigencias del mercado, mediante un plan estructurado de acción que guíe la toma de decisiones y optimización de procesos.	Como resultado, se logró rediseñar la estructura organizacional de la empresa e implementar manuales específicos para los procesos contables y para los cargos relacionados con el área financiera. Estas acciones contribuyeron a mejorar el control del inventario, la gestión del flujo de caja y la calidad de las decisiones administrativas.

Metodología

Este estudio favorece un enfoque metodológico agrupa la derivación de teorías financieras con su aplicación a un caso específico. Este planteamiento permite describir con detalle la situación de la empresa “MiServicompras”, así como explicar las causas de los problemas definidos y ofrecer soluciones acordes. Al ser un estudio de caso, se optó por un diseño no experimental y se recopiló datos cualitativos mediante entrevistas y observación directa.

Método Deductivo

De acuerdo con Perez et al. (2020), el método deductivo es un método de demostración que parte de una afirmación considerada verdadera para luego refutarla o corroborarla con datos empíricos. Es decir, este método parte de teorías generales para llegar a conclusiones particulares, por ello, se utilizarán teorías financieras generales para aplicarlas a un caso específico en la empresa “MiServicompras”.

Enfoque Mixto

Carhuancho et al. (2019), indica que el enfoque mixto trabaja bajo el principio de la sinergia y complementariedad de los enfoques, con el objetivo de realizar un análisis a profundidad, pero más aún plantear alternativas de solución. Esta investigación tendrá un enfoque mixto, ya que se centrará en el análisis de datos no numéricos y numéricos procedentes de entrevistas, estados financieros y la observación directa.

Alcance Descriptivo

Niño (2019), define que el propósito del alcance descriptivo es describir la realidad del objeto de estudio, sus partes, clases, categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad. En esta investigación se detallará la situación actual de la empresa en cuanto a la ausencia de un área financiera-contable dentro de su estructura organizacional y los efectos que esta ausencia ha presentado.

Diseño No Experimental

El diseño de esta investigación será no experimental, ya que no se manipularán variables, sino que se estudiará una realidad existente. Según Hernández Sampieri et al. (2017), en la investigación no experimental no se realiza la manipulación intencional ni la asignación al azar.

Instrumentos de Recolección de Información

Como principal herramienta cualitativa de recolección de información, se hará uso de las entrevistas para abordar la problemática de MiServicompras vinculada a la ausencia de un área financiera-contable. Adicionalmente, entrevistas estructuradas serán realizadas a gerentes de diferentes empresas con el fin de conocer su posición ante la importancia de las áreas financieras-contables.

Entrevistas Semiestructuradas: Como lo indican Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), las entrevistas semiestructuradas son más flexibles, no se rigen por un orden fijo, permitiendo realizar preguntas adicionales a medida que avanza la entrevista. Se realizaron entrevistas al gerente general de MiServicompras exclusivamente con el propósito de recolección puntual de información para aclarar aspectos operativos detectados en el diagnóstico, sin pretender realizar análisis cuantitativo de resultados.

Capítulo I Diagnóstico de la Situación Actual de MiServicompras

En el presente capítulo, se describirá en detalle la información general de MiServicompras, incluyendo su actividad económica, cartera de productos y situación actual con respecto a la ausencia del área financiera-contable dentro de su estructura organizacional. Adicionalmente, se realizaron entrevistas al gerente general con el fin de conocer la problemática que ha representado la ausencia de esta área para la empresa.

Descripción General de la Empresa

MiServicompras, ubicada en la provincia de Santa Elena, en La Libertad, es una empresa privada de responsabilidad limitada con número de registro único de contribuyentes (RUC) 0992103353001. La empresa fue oficialmente fundada en 1999 por el señor Yanez Moreno José Marcelo, tiempo después de haber operado bajo su razón social personal. Actualmente, MiServicompras cuenta con un capital suscrito de \$800,00 y sus actuales representantes son el señor Yanez Moreno, José Marcelo y la señora Sotomayor Ormeño, Karina Solange. La actividad económica de MiServicompras es la compra, venta y la distribución de productos de consumo masivo, ya sea al por menor o mayor, la empresa opera bajo el código CIU de actividad principal: G4711.01, venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas.

Cartera de Productos

MiServicompras distribuye productos de consumo masivo, las marcas más reconocidas son las siguientes:

Familia Sancela: pañitos húmedos, toallas de cocina, servilletas, papel higiénico, pañales, protectores, toallas íntimas y jabones para el cuidado íntimo.

Nirsa: atún y sardinas.

Calbaq: lavavajillas, suavizantes, pilas, chocolates, galletas y snacks.

Quala: bebidas energizantes, jugos y té helado.

Confiteca: golosinas varias.

Reyleche: leche entera.

Valdez: azúcar.

Mondelez: golosinas varias, galletas, snacks, gelatina en polvo y jugo en polvo.

Esta amplia cartera de productos le permite a MiServicompras atender múltiples necesidades del canal tradicional. Los productos que se comercializan no requieren de refrigeración o almacenaje especial, por lo que se almacenan en una bodega estándar para facilitar la logística a la hora del despacho. La distribución de los productos se realiza por medio de camiones medianos con una ruta ya establecida para el despacho a los clientes.

Sistema ERP Utilizado

Actualmente, MiServicompras cuenta con un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), con el cual registra y realiza todas sus actividades diarias, el sistema utilizado es Dobra, desarrollado por la empresa ecuatoriana Next Technology. Dobra ERP es un software de gestión empresarial enfocado en ofrecer soluciones a aquellos negocios en crecimiento con el objetivo de acompañarlos durante su curva de desarrollo mediante la automatización de procesos y mayor eficiencia en la gestión de la información (Dobra ERP, 2023).

El ERP Dobra fue implementado en las operaciones de MiServicompras hace aproximadamente 20 años; el contrato con el proveedor fue de un pago único por su implementación y no se realizan pagos mensuales. No se realizan mantenimientos del ERP, solicitando ajustes únicamente cuando se detectan inconsistencias en sus procesos e informes o cuando se requieran modificaciones, eliminaciones o implementaciones de nuevos campos al sistema. Dobra ERP puede personalizarse basándose en las necesidades

del negocio, según lo considere el gerente general, variando el precio de los ajustes en función de su magnitud y complejidad; sin embargo, esta personalización se ha visto limitada para el caso de MiServicompras. La empresa, con el fin de poder ajustar el ERP a sus necesidades, contrató una actualización que le costó \$5000, no obstante, el proceso para actualizar el sistema no se completó, por lo que actualmente presenta errores.

Dobra ERP permite a MiServicompras registrar la totalidad de sus actividades, abarcando desde la compra e ingreso de la mercadería hasta el cierre de las ventas, permitiendo centralizar sus procesos en una sola plataforma, simplificando el registro y manejo de su información. Dentro del ERP, existen diversos módulos para los diferentes procesos llevados a cabo por MiServicompras, sin embargo, no son utilizados en su totalidad, contando con módulos subutilizados e inclusive módulos inactivos, limitando el aprovechamiento del sistema como herramienta centralizada.

Módulos Activos

Son aquellos módulos utilizados de manera regular para el registro y control de sus operaciones diarias.

- **Caja y Bancos:** Permite el registro de ingresos y egresos, ya sea en efectivo o mediante cheques, además de llevar un control básico de las transacciones bancarias, conciliaciones y movimientos de caja chica.
- **Empleados:** Se registran los roles de pago, ciertos préstamos, anticipos y liquidaciones.
- **Proveeduría:** Se registran los gastos de la empresa, para así poder clasificar los egresos por tipos.
- **Acreedores:** Permite el ingreso de notas de crédito, débito, retenciones y deudas.
- **Servicio de Rentas Internas:** Su principal función es subir los documentos generados por la empresa directamente al SRI.
- **Clientes:** Permite gestionar los datos generales del cliente, así como notas de crédito, notas de débito y deudas pendientes, facilitando el seguimiento de cuentas por cobrar y el historial comercial de cada cliente.
- **Productos:** Utilizada para el control de inventarios, sus ingresos y egresos, saldos y listas de precio, lo cual es esencial para empresas de distribución que manejan alto volumen de mercadería.
- **Compras:** Permite generar órdenes de compra, registrar facturas de compra y devoluciones.
- **Ventas:** El módulo más utilizado por la empresa, en el que se realiza la facturación a clientes, ingreso de devoluciones, ingreso de promociones y se visualizan diversos reportes de efectividad de los vendedores, lo que permite monitorear el rendimiento comercial y ajustar las estrategias de venta.

Módulos Inactivos

Son aquellos módulos que se muestran dentro del sistema, sin embargo, por falta de implementación de funciones por parte del proveedor o desactualizaciones, no se encuentran disponibles para su uso.

- Contabilidad
- Presupuesto
- Flujo de Caja
- Organizador Empresarial
- Activos Fijos
- Gerencial

A pesar de que los módulos que MiServicompras necesita están integrados en el ERP y que se pueden generar reportes, el módulo contable no ha sido utilizado ni actualizado en un largo periodo, por lo que no se reflejan correctamente las operaciones de la empresa; esta desactualización se da por la ausencia de personal para ejecutarla. Adicionalmente, se han detectado inconsistencias en los demás módulos, como en el cálculo de promociones, duplicidad de facturas y otros errores que afectan la veracidad de la información y el margen de ganancia.

Los errores mencionados anteriormente han generado desconfianza en la información que genera el sistema, por lo que la empresa ha optado por realizar los reportes finales manualmente, lo que generó cuellos de botella, disminuyendo la eficiencia. Esto evidencia la necesidad urgente de actualizar y fortalecer el sistema actual, así como de capacitar adecuadamente al personal encargado de su manejo.

En conjunto, el ERP Dobra representa una herramienta fundamental para la operatividad actual de MiServicompras, no obstante, debido a la incompleta actualización en base a las necesidades del negocio y los errores ocasionalmente presentados, su potencial se encuentra limitado. El ERP facilita el registro de información y ciertos procesos administrativos, sin embargo, debido a las limitaciones, tanto por parte del proveedor del ERP como de MiServicompras, no representa una herramienta estratégica

que permita a la empresa obtener beneficios adicionales en términos de análisis financieros, control interno o toma de decisiones.

Descripción General de Actividades por Cargos

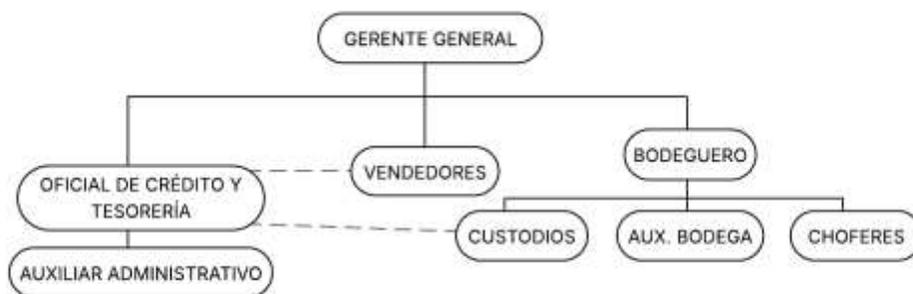
Actualmente, la empresa no cuenta con un organigrama formal ni con un manual de funciones para cada uno de los cargos. Al tratarse de una empresa pequeña, su estructura organizacional es simplificada, estando constituida por 8 puestos de trabajo enfocados principalmente a la comercialización y logística de sus líneas distribuidas. A través de entrevistas se pudo obtener información sobre las actividades que realizan los cargos en el día a día, con base en sus actividades se realizó un organigrama con estructura burocrática.

Estructura Organizacional Actual

En la estructura burocrática, la organización crece y se desarrolla, por lo que se vuelve más especializada y aumenta el número de departamentos, lo que lleva a un incremento de niveles jerárquicos Polanco, (2020). Esta estructura se aplica a la situación actual de la empresa, ya que con base en sus funciones se relacionan a nivel jerárquico, puesto que, la empresa no está dividida por departamentos.

Figura 2

Organigrama Burocrático



En la figura 2 se puede observar que el organigrama se divide en 3 partes: el gerente general, los vendedores, cobranzas y bodega. El gerente general se encuentra en el nivel más alto, ya que es el responsable de la toma de decisiones generales, relación con proveedores, supervisión y organización de la logística y las ventas. En el segundo nivel está la jefa de crédito y tesorería, quien tiene relación con ventas, ya que gestiona los créditos de nuevos clientes y con los custodios, quienes se encargan de reportar los cobros a la oficial y, por debajo, al auxiliar administrativo que le da soporte. El bodeguero está

encargado de la parte logística y la distribución de la empresa, manejando el inventario y despacho con apoyo del auxiliar de bodega. A su vez, tiene por debajo a los choferes y custodios, quienes cumplen con la entrega de los pedidos.

A continuación, se muestran las tablas con la descripción general de las actividades que realiza cada trabajador en la empresa MiServicompras.

Tabla 2

Descripción General del Cargo de Gerente General – MiServicompras

Categoría	Descripción
Cargo	Gerente General
Descripción	Encargado de la dirección estratégica, comercial, operativa y administrativa de la empresa. Centraliza la toma de decisiones clave del negocio.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Selección y gestión de proveedores - Autorización exclusiva de órdenes de compra- Contratación de personal - Control presupuestario de ventas - Organización de bodegas y procesos logísticos - Planificación de rutas de reparto - Recepción de novedades operativas por parte de choferes

En la tabla 2 se encuentra la descripción del cargo del gerente general y un resumen de sus funciones; sus roles van dirigidos a la supervisión de las ventas y la logística de la empresa. Para la toma de decisiones, él necesita contar con informes cuantitativos e indicadores que lo lleven a tomar estrategias para el logro de los objetivos de la empresa, por ello debe contar con un encargado de elaborar informes con los números reales de ingresos y egresos de las distintas áreas.

Tabla 3*Descripción General del Cargo de Jefa de Crédito y Tesorería – MiServicompras*

Categoría	Descripción
Cargo	Jefa de Crédito y Tesorería
Descripción	Responsable de la gestión crediticia, manejo de tesorería, pagos institucionales y obligaciones laborales.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de créditos a clientes (apertura, modificación y eliminación) - Emisión mensual del reporte de buró crediticio - Pagos a proveedores y cierre diario de caja - Registro y pago de nómina y liquidaciones - Manejo de obligaciones laborales y sociales

En la tabla 3 se muestra el cargo de la jefa de crédito y tesorería, quien se encarga de la evaluación de documentos para otorgar días de crédito a clientes que lo soliciten. Además, se encarga de llevar la tesorería de la empresa, contando con el apoyo de ventas para el cobro a los clientes y el de los custodios para realizar los depósitos correspondientes.

Tabla 4*Descripción General del Cargo de Auxiliar Administrativo – MiServicompras*

Categoría	Descripción
Cargo	Auxiliar Administrativo
Descripción	Brinda apoyo administrativo y operativo en áreas de ventas, finanzas y logística, además de mantener comunicación con clientes y proveedores.

- Funciones
- Entrega de reportes de ventas a vendedores
 - Generación de reportes para proveedores
 - Registro de órdenes de compra y retenciones
 - Recordatorio de deudas a clientes (vía WhatsApp)
 - Gestión de créditos menores a \$300
 - Apoyo en inventarios físicos con bodeguero
 - Enlace entre vendedores y tesorería para cierres parciales
-

El auxiliar administrativo tiene roles que se involucran en la evaluación de créditos, la cobranza dando soporte a vendedores y a la jefa de crédito y el apoyo con la evaluación del inventario, sin embargo, al incorporar un área financiera, el auxiliar podrá enfocarse en actividades administrativas y de apoyo al gerente general, dejando que las cobranzas, gestión de créditos y ciertos roles que conciernen al área financiera.

Tabla 5

Descripción General del Cargo de Vendedores – MiServicompras

Categoría	Descripción
Cargo	Vendedores
Descripción	Encargados de la ejecución de la estrategia comercial, divididos por segmentos de clientes según su volumen de compras e importancia para la empresa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de ventas y cobertura de mercado - Vendedor Estratégico: Atención de los 40 clientes más importantes - Vendedores Ponderados: Gestión de 450 clientes medianos - Vendedores TAT: Cobertura de 1450 clientes pequeños que aseguran presencia de marca

Los vendedores son la parte fundamental de toda empresa, ellos se encargan de hacer seguimiento a clientes nuevos y existentes para la venta continua de los productos que la empresa distribuye, además de establecer rutas para captar nuevas oportunidades de mercado.

Tabla 6

Descripción General del Cargo de Choferes – MiServicompras

Categoría	Descripción
Cargo	Choferes
Descripción	Responsables del transporte de mercancía, el cumplimiento de rutas establecidas y apoyo logístico en carga y descarga.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Conducción y mantenimiento adecuado del camión - Apoyo en preparación y carga de productos - Seguimiento de rutas asignadas

Los choferes se encargan del transporte para la distribución de los productos, dan apoyo en bodega para el empaquetado y la carga de productos, cuidar los vehículos y seguir las rutas establecidas.

Tabla 7

Descripción General del Cargo de Custodios – MiServicompras

Categoría	Descripción
Cargo	Custodios
Descripción	Supervisan la entrega de productos, salvaguardan la integridad de la mercancía embarcada y aseguran la conciliación de pagos y devoluciones.

- Funciones
- Verificación de entregas a clientes
 - Control de mercadería a bordo
 - Conciliación de pagos y devoluciones al cierre diario
-

Los custodios acompañan a los choferes en sus entregas, mientras ellos hacen seguimiento a deudas que tienen los clientes. De este modo, los custodios recolectan los pagos y los depositan en las cuentas de la empresa para luego enviar el soporte y un reporte a la jefa de tesorería con la finalidad de cuadrar las cuentas; ellos dan apoyo en bodega como los choferes.

Tabla 8

Descripción General del Cargo de Auxiliar de Bodega – MiServicompras

Categoría	Descripción
Cargo	Auxiliar de Bodega
Descripción	Apoya las operaciones logísticas internas, incluyendo facturación, guías de embarque y manejo físico de inventario.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Facturación diaria de órdenes - Emisión de guías de embarque - Apoyo en carga y descarga - Asistencia directa al bodeguero

El auxiliar de bodega receipta las órdenes de compra y elabora las facturas y guías de embarque para que los productos puedan distribuirse al día siguiente, además de dar apoyo en el área logística cuando se necesite, además de tener control sobre el abastecimiento del inventario.

Tabla 9

Descripción General del Cargo de Bodeguero – MiServicompras

Categoría	Descripción
Cargo	Bodeguero
Descripción	Encargado del control, recepción y despacho de inventarios, así como del buen manejo físico de la bodega.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">- Administración de inventarios- Recepción de productos de proveedores- Coordinación y despacho de pedidos mediante camiones

El bodeguero está a la cabeza del área logística y de transporte, tiene el control sobre la recepción de mercadería y su despacho, debe administrar de forma correcta el inventario y coordinar las rutas para los choferes.

En los cargos y funciones que se mencionaron anteriormente, no se evidencian cargos relacionados con la gestión financiera o contable, como lo serían un contador, un analista financiero o jefe administrativo. Debido a esto, las funciones estratégicas, administrativas y de toma de decisiones están concentradas directamente en el gerente general de MiServicompras. Esta estructura, a pesar de haber mantenido operativa a la empresa, resulta insuficiente para responder a crecientes demandas de control y análisis financiero que enfrenta la empresa actualmente.

Antecedentes del Área Contable

En una entrevista llevada a cabo con el gerente general, se identificó que MiServicompras sí contaba con un área contable hace aproximadamente 20 años. La empresa inicialmente comenzó sus actividades bajo la razón social del fundador en 1990, sin embargo, para 1999 se formalizó la empresa bajo la razón social de MiServicompras debido a los requerimientos de sus proveedores de aquel momento, Danec y Colgate, quienes solicitaron la formalización de las actividades del negocio, incluyendo los procesos contables y la contratación de un contador.

Debido a los pocos conocimientos contables del gerente general, MiServicompras dependía exclusivamente del contador y del uso del ERP Dobra para gestionar todos los temas contables y tributarios. Sin embargo, esta dependencia hacia el contador no se encontraba acompañada de supervisión, ya que el gerente general no contaba con los conocimientos necesarios para validar ni monitorear adecuadamente las actividades realizadas por el contador.

Entre los periodos de 2005 y 2006, MiServicompras enfrentó una serie de dificultades financieras significativas en un mismo año, las cuales afectaron seriamente a la estabilidad económica de la empresa, ocasionando un estancamiento en su crecimiento e incluso llegando a revertir los avances alcanzados por la empresa. Una de las dificultades financieras fue el pago de una suma que excedía su capacidad, esto fue provocado por la mala declaración por parte de un contador que trabajaba en ese tiempo en la empresa. Los procesos legales duraron aproximadamente 10 años, sin embargo, perdieron el caso, lo que los llevó a pagar una gran suma de dinero. A causa de esto, la empresa se vio en la necesidad de realizar recortes de personal y ventas de activos, principalmente terrenos.

Posterior a la salida del contador, MiServicompras realizó la contratación de un nuevo encargado de la contabilidad, sin embargo, debido a los problemas económicos que comenzó a presentar en ese entonces, se desistió de sus servicios con el fin de reducir sus costos. Como resultado de dicho incidente, el cargo de contador fue eliminado de la estructura organizacional de MiServicompras a causa de desconfianzas en la gestión interna de dicha función. En consecuencia, posteriormente se optó por la delegación de las responsabilidades tributarias mediante la contratación de los servicios de una empresa especializada en la tributación, Gruconsult, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las normas.

Ante lo expuesto, se evidencia que la falta de personal contable ocasionó que los módulos de contabilidad del sistema ERP Dobra dejaran de utilizarse. Esta inactividad prolongada del módulo de contabilidad ocasionó que quedara obsoleto, al punto de encontrarse actualmente desactualizado desde hace aproximadamente dos décadas, sin haber sido revisado ni ajustado conforme a los cambios operativos de la empresa.

Dependencia de Servicios Externos Tributarios y sus Implicaciones

MiServicompras para evitar que los problemas anteriores se repitan ha llevado la contabilidad mediante una empresa externa, quienes se encargan de las obligaciones tributarias siguiendo la normativa ecuatoriana, además de que esta empresa la representa ante conflictos que se lleguen a presentar sean administrativos o laborales. En casos que requieran intervención legal, Gruconsult sugiere abogados de su confianza, aunque no se encuentren incluidos en el contrato. Actualmente, el servicio contratado con Gruconsult tiene un costo mensual de \$513,39 incluido IVA y cubre los siguientes puntos:

Servicio de Rentas Internas

- Declaraciones de impuesto y anexos.
- Anexo de relación de dependencia.
- Anexo de accionistas, participantes y socios.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

- Aviso de entradas y salidas de trabajadores.
- Ingresos de horas extra o suplementarias.
- Cambios de sueldos.
- Asistencia en caso de notificaciones o denuncias laborales.

Superintendencia de Compañías

- Balances anuales: estado de situación financiera, estado de resultado integral, estado de cambios en el patrimonio, estado de flujos de efectivo.
- Informes: gerencia, comisario y actas de juntas de socios.
- Notas de estados financieros.
- Emisión del certificado de cumplimiento de obligaciones, nómina de socios, administradores y accionistas.

No obstante, las funciones desempeñadas por Gruconsult se limitan exclusivamente al cumplimiento de dichas obligaciones tributarias, pues no realiza la contabilidad general de MiServicompras ni entrega reportes financieros para sus análisis en la empresa. La información generada se enfoca únicamente al cumplimiento de las obligaciones con el SRI y el IESS, sin proporcionar información que permita un análisis financiero interno de la organización.

La comunicación entre Gruconsult y MiServicompras se da de manera puntual, manteniendo contacto principalmente para las fechas de pago de nómina, al momento de presentar las declaraciones ante el SRI y el IESS o ante la necesidad de préstamos bancarios, pues Gruconsult prepara los reportes requeridos por las entidades financieras para las solicitudes de crédito.

Para la elaboración de los informes, Gruconsult tiene acceso directo a las claves del SRI de MiServicompras, lo cual permite extraer toda la información registrada oficialmente, incluyendo facturas de compra y venta, notas de crédito, retenciones y demás documentos electrónicos. Paralelamente, MiServicompras proporciona la información registrada en el ERP, así como documentos físicos que respalden sus gastos sin respaldo de factura. Gruconsult realiza comparaciones entre ambos conjuntos de datos con el fin de detectar inconsistencias u omisiones, como facturas registradas incorrectamente o documentos mal cargados o ausentes para su correcto procesamiento.

Dicho cruce de información permite una mayor coherencia de los datos reportados ante las autoridades, sin embargo, MiServicompras carece de procesos internos que supervisen y verifiquen la información procesada por Gruconsult debido a la ausencia de personal capacitado en dichos temas. Como resultado, se ha generado una relación basada exclusivamente en la confianza hacia el trabajo realizado por Gruconsult, firmando los documentos enviados hacia las autoridades sin revisiones previas. Aunque en ciertas ocasiones se han recibido notificaciones del SRI por inconsistencias en las declaraciones, Gruconsult se encarga de las revisiones y correcciones dentro de los plazos establecidos.

Adicionalmente, se ha identificado una debilidad con respecto a la gestión de los gastos de la empresa. MiServicompras lleva registro de la mayoría de sus gastos con el fin de proporcionar dicha información a Gruconsult, sin embargo, no se cuenta con

presupuestos ni un control sobre los gastos de la empresa, dificultando la planificación de acciones correctivas.

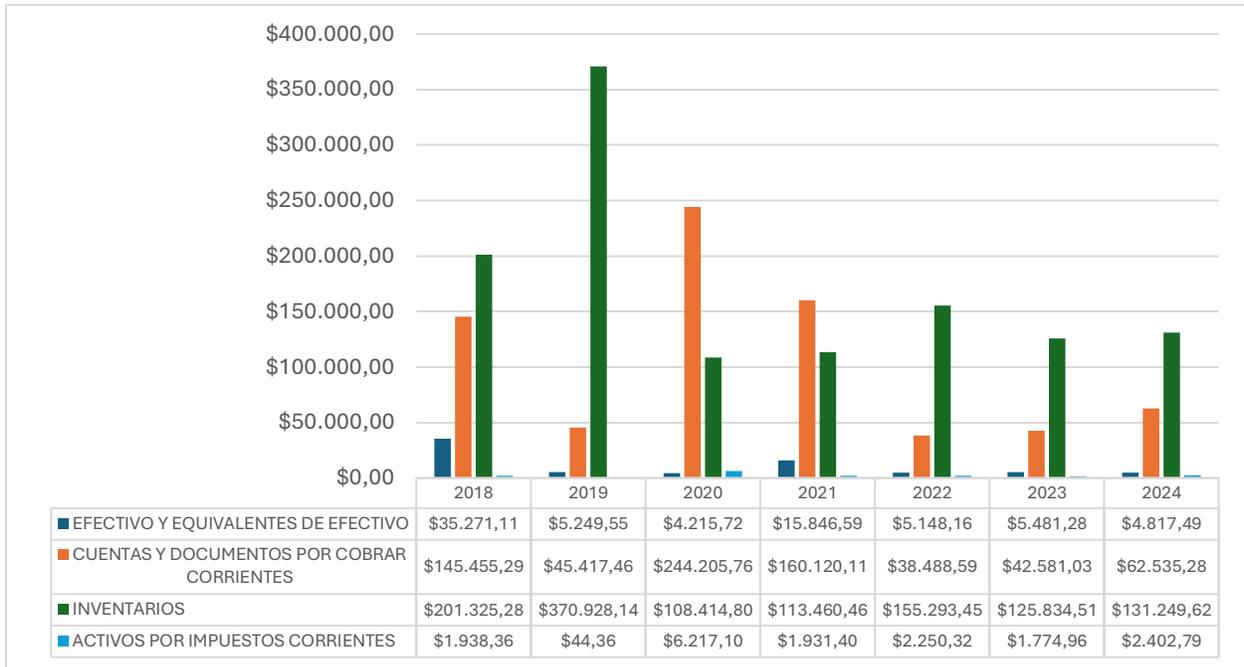
Si bien Gruconsult facilita a MiServicompras todos los procesos de declaraciones y elaboración de informes ante entidades legales y financieras, dichos informes únicamente cumplen con obligaciones establecidas por la ley. La dependencia que la empresa ha generado con esta empresa externa muestra la falta de prácticas contables en la empresa, lo que se refleja en la escasez de información verídica e inmediata para conocer la situación de la empresa ante la toma de decisiones.

Análisis del Desempeño de MiServicompras.

En esta parte del capítulo se mostrarán figuras con datos del balance general y el estado de resultado de la empresa MiServicompras para analizar el comportamiento entre los años 2018 al 2024, además de calcular indicadores, con el fin de revelar variaciones relevantes en la empresa. Con estos datos se pretende conocer la situación financiera actual de la empresa y detectar debilidades en su gestión; para obtener más información, se entrevistó al gerente general, obteniendo el conocimiento de las causas de las variaciones relevantes de las cuentas. Los datos utilizados provienen de los registros oficiales de la Superintendencia de Compañías.

Figura 3

Comparativa Activos Corrientes



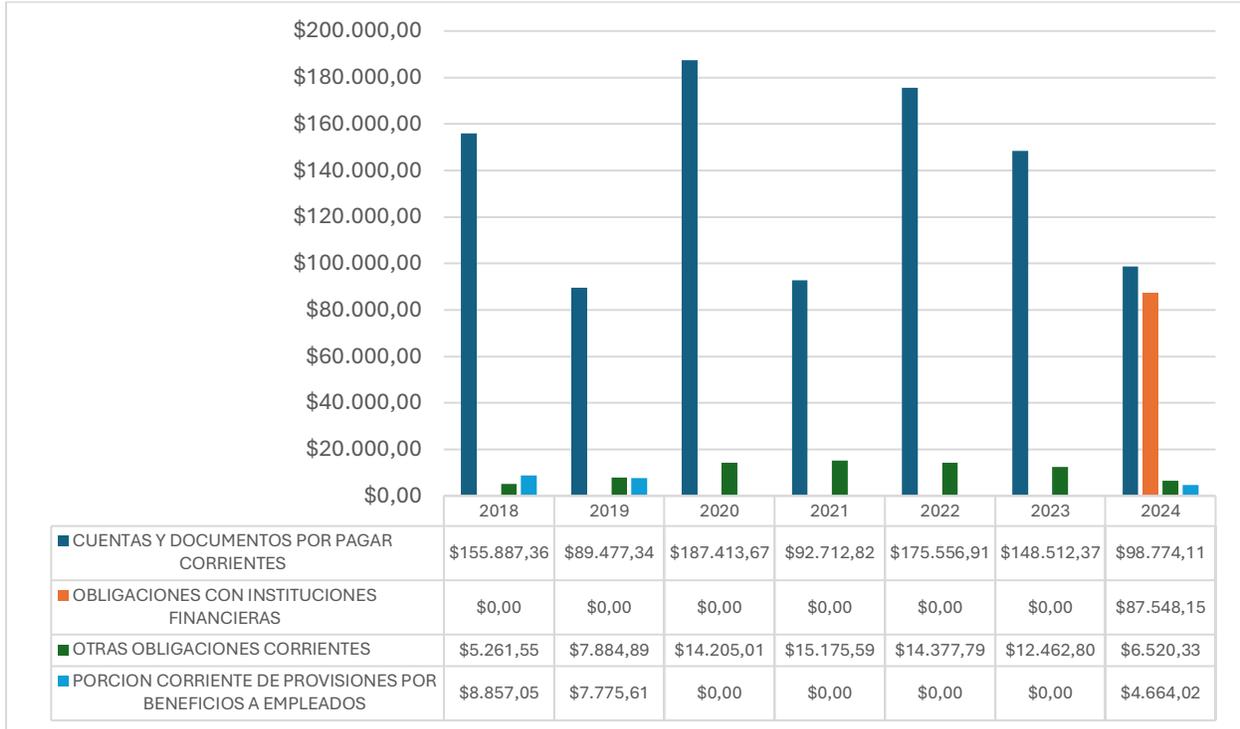
En la figura 3 se observa un aumento significativo en los inventarios, alcanzando su punto más alto en 2019. Según la entrevista al gerente general, este incremento se debió a la entrada de un nuevo proveedor, lo que motivó compras en grandes volúmenes para aprovechar promociones por presupuestos de compra. Sin embargo, estas adquisiciones se realizaron sin un análisis previo de viabilidad ni proyección de rotación, lo que derivó en un exceso de inventario y una presión directa sobre la liquidez de la empresa. La falta de planificación en esta decisión evidencia la ausencia de un departamento financiero que supervise y respalde las decisiones comerciales con criterios técnicos.

En cuanto a las cuentas por cobrar, entre 2018 y 2019 la empresa restringió el otorgamiento de créditos debido a problemas de morosidad. Sin embargo, ante el exceso de inventario generado por las compras realizadas en 2019, se vieron en la necesidad de reabrir el crédito en 2020 para intentar movilizar el stock. Dicha decisión, como se detalla en la entrevista, no fue acompañada por un análisis adecuado del riesgo crediticio, lo que provocó nuevamente un aumento en la morosidad, provocando que se vuelva a restringir el crédito a los clientes. Esta secuencia de decisiones evidencia una gestión inestable de la cartera, tomada en función de necesidades inmediatas, y refleja la falta de un departamento

que evalúe riesgos, establezca políticas claras y asegure un equilibrio entre ventas y recuperación de cartera.

Figura 4

Comparativa Pasivos Corrientes



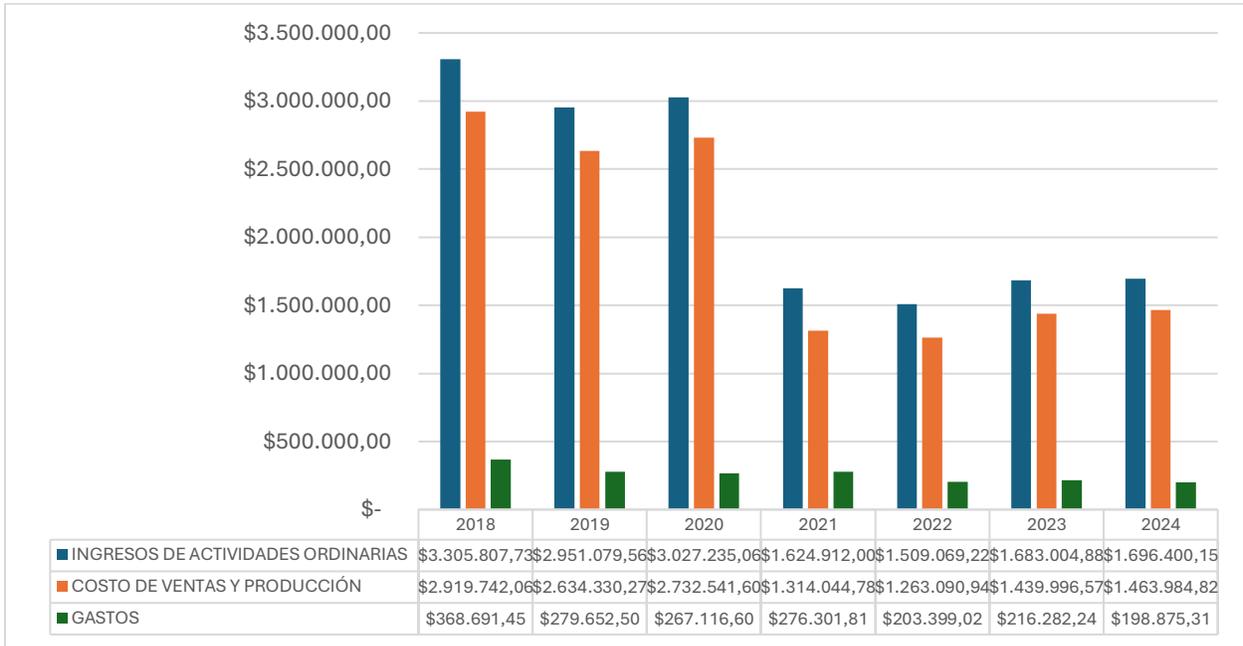
En la figura presentada se puede observar que dentro de los años 2018, 2020 y 2022 existe un incremento en las cuentas por pagar. Por medio de la entrevista realizada al gerente, se pudo comprender que este aumento se debe a compras que se realizaron en el mes de noviembre para abastecer el inventario por el acercamiento de las festividades de fin de año, incrementando las cuentas por pagar a los proveedores. La ausencia de información y una buena planificación generaron que este tipo de decisiones se sigan tomando sin una vista financiera desde la liquidez.

Cabe mencionar que dichas deudas fueron registradas en el año 2024, aunque dichos movimientos se hayan realizado en años anteriores. Este registro tardío fue para el cumplimiento de la normativa ecuatoriana. Este tipo de errores puede convertirse en problemas legales para la empresa por la falta de personal encargado del registro adecuado

de los movimientos de la empresa. Esta debilidad se puede solucionar con la incorporación del personal adecuado para asegurar el orden de los registros y la veracidad de la información.

Figura 5

Evolución de Ingresos, Costos y Gastos de MiServicompras



En la figura 5, entre 2018 y 2020, los ingresos por actividades ordinarias de MiServicompras superaron los 3 millones de dólares anuales, acompañados por una estructura de gastos diseñada para ese nivel de operación. Sin embargo, en 2021, de acuerdo con el gerente general, los ingresos cayeron drásticamente debido a la pérdida de dos de sus principales líneas, La Fabril y Nirsa, a manos del distribuidor nacional DeviesCorp, quien ingresó al mercado con precios más competitivos. A pesar del intento, MiServicompras no pudo igualar a la competencia, por lo que pasó a ser subdistribuidor, lo que ocasionó un deceso en sus ventas, no obstante, sus gastos se mantuvieron, lo que se generó por la falta de un ajuste en presupuestos ante los cambios presentados y la incorrecta gestión de control sobre el mismo.

Dentro de la figura se puede observar que los gastos carecen de relación directa con las variaciones que la empresa presenta en los periodos estudiados, lo cual se debe a la inexistencia de una planificación y un buen presupuesto, por lo que la empresa siguió con

sus actividades considerando que las ventas serían 3 millones anuales, sin contemplar una reducción de costos en el momento en que sus ingresos empezaron a disminuir, lo que afecta a la rentabilidad de la empresa. Esta situación deja clara la necesidad de implementar un área que permita evaluar los distintos escenarios para poder planificar y presupuestar sus recursos ante esas situaciones para proteger la sostenibilidad de la empresa.

Figura 6

Estructura de Gastos



La figura 6, correspondiente a la estructura de gastos de MiServicompras, muestra una concentración desproporcionada en la categoría de gastos administrativos, con valores significativamente altos en todos los años analizados. Acorde con el gerente general, gran parte de los gastos no son clasificados adecuadamente y se registran de forma general bajo la categoría de gastos administrativos, impidiendo identificar qué proporción corresponde realmente a funciones operativas, logísticas o comerciales, dificultando cualquier análisis de eficiencia.

En la figura también se observa que en la parte de otros gastos se presentan valores altos, lo que se debe a la mala categorización de sus gastos, ocasionando un desorden en la información, además de que se incluyen los gastos personales del gerente de la empresa,

generando datos erróneos. Dicha situación contravine con el artículo 35, numeral 1 del Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (2010), el cual indica que los gastos personales del contribuyente y de su familia no son deducibles. Razón por la cual deben reclasificarse y excluirse en la de la depuración del Impuesto a la Renta.

Lo anteriormente mencionado refleja la falta de organización en registros contables y la falta del personal adecuado para la correcta categorización de los gastos, lo que tiene como consecuencia la falta de información confiable y verídica para evaluar la situación de la empresa y en qué áreas se deben tomar acciones para garantizar la sostenibilidad de la empresa.

Análisis Financiero

Para poder tener un mejor entendimiento sobre los estados financieros mostrados en la sección anterior, se realizarán los cálculos de indicadores claves para conocer la situación de liquidez, rentabilidad y apalancamiento de MiServicompras, lo que permitirá identificar fortalezas y debilidades en base a los datos obtenidos por sus estados financieros.

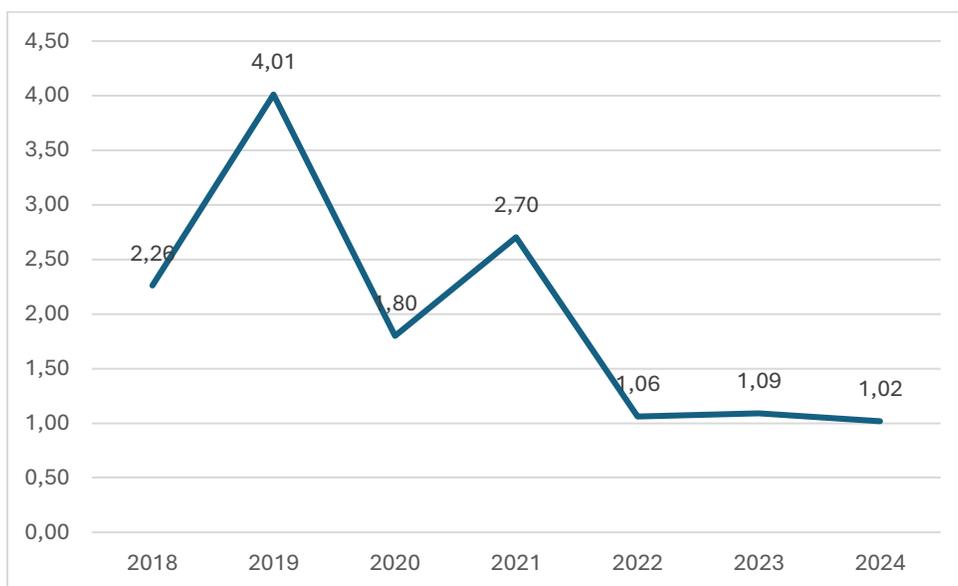
Razón Corriente

“Evalúa la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo utilizando sus activos corrientes, un valor superior a 1 indica que la empresa tiene más activos corrientes que pasivos corrientes, sugiriendo solvencia financiera en el corto plazo” (Sáenz & Sáenz, 2019).

- Fórmula: Activo Corriente ÷ Pasivo Corriente

Figura 7

Razón Corriente



En la figura 7 se muestra la evolución de la razón corriente entre 2018 y 2024. En 2019, la razón corriente mejoró a 4,01 debido a la disminución de las cuentas por pagar, aunque las cuentas por cobrar se redujeron, el incremento en los inventarios permitió que los activos corrientes se mantuvieran en niveles similares.

En 2020, la razón corriente bajó a 1,80 debido al aumento de cuentas por pagar generado por una compra desmesurada de inventarios, impulsada por descuentos por volumen y la incorporación de un nuevo proveedor. Ante la gran cantidad de inventario, la empresa decidió otorgar nuevamente créditos, lo que ocasionó el crecimiento de las cuentas por cobrar, sin embargo, a pesar de la reducción de inventario, la empresa mantuvo sus activos corrientes estables, pero los pasivos aumentaron.

En el 2021, este indicador aumentó a 2,7 debido a la reducción de cuentas por pagar que se ocasionó por la pérdida de dos líneas de distribución que eran de suma importancia para la empresa, reduciendo la compra a los proveedores. Del 2022 al 2024, este indicador se mantuvo entre 1,02 y 1,09, mostrándose bajo, puesto que el inventario pudo estabilizarse, además de la reducción de cuentas por cobrar, ya que en ese momento había restricciones para crédito. A pesar de que los pasivos corrientes fueron constantes, los activos no corrientes no aumentaron, lo que refleja una solvencia más limitada, mostrando

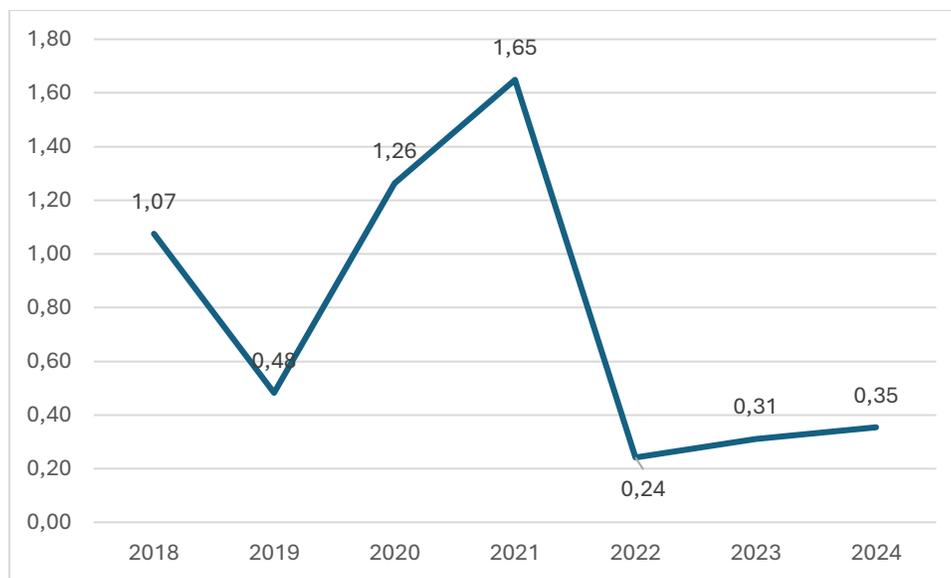
la necesidad de una gestión financiera mejor planificada para mejorar la liquidez de la empresa.

Prueba Ácida: Muestra la liquidez de la empresa sin considerar el inventario, reflejando la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones sin considerar los activos menos líquidos (Hussein, Saeed, & Ahmad, 2023).

- Fórmula: $(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) \div \text{Pasivo Corriente}$

Figura 8

Prueba Ácida



La figura 8 refleja la capacidad de MiServicompras para cubrir sus pasivos corrientes únicamente con activos líquidos, ya que el inventario se excluye del cálculo. En 2018 el indicador se situó en 1,07, mostrando una posición cómoda. Sin embargo, en 2019 cayó abruptamente a 0,48 porque la empresa destinó efectivo a la compra masiva de inventario con el fin de aprovechar promociones por presupuestos de compra y la entrada de una nueva línea de distribución, mientras se redujeron los clientes con acceso a créditos por problemas de morosidad.

Durante 2020 y 2021 se produjo una recuperación causada por la liquidación de inventarios rezagados y la reapertura de créditos a clientes, lo que elevó las cuentas por cobrar, mientras las cuentas por pagar se redujeron. Dicho repunte respondió a un ajuste

temporal originado por la pandemia y la desacumulación de inventarios. A partir de 2022, el indicador volvió a deteriorarse; la empresa restringió drásticamente el crédito por problemas de morosidad, lo que redujo las cuentas por cobrar, mientras que los inventarios crecieron levemente sin compensarse con mayores ventas.

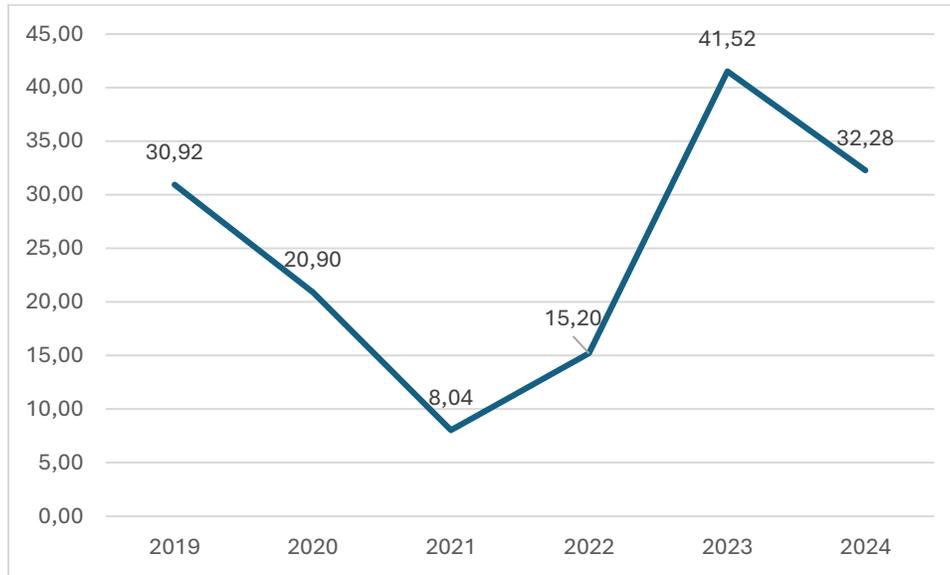
La leve recuperación observada en 2024 obedece, sobre todo, a una disminución de las cuentas por pagar. La trayectoria global revela una gestión de liquidez reactiva y poco planificada, picos y valles se explican por decisiones tácticas como la reposición acelerada de inventario o la apertura y restricción del crédito sin un análisis riguroso de flujos de caja. Para restablecer la solvencia inmediata, la empresa debe priorizar el control de efectivo y de cuentas por cobrar, alinear los plazos de pago a proveedores con los de cobro a clientes y planificar las reposiciones de inventario basándose en pronósticos que eviten inmovilizar inventarios sin retorno rápido.

Rotación de Cartera: La rotación de cartera evalúa la eficiencia en la gestión de inventarios; una rotación alta indica ventas rápidas, reposición frecuente y capacidad para adaptarse ágilmente a cambios en la demanda del mercado, reflejando una gestión operativa eficiente y dinámica. (Haro Sarango, Carranza Guerrero, López Solís, Mayorga Naranjo, & Morales Ramos, 2023)

- Fórmula: $\text{Ventas} / \text{Cuentas por cobrar}$

Figura 9

Rotación de Cartera



La Figura 9 muestra la rotación de cartera, la cual idealmente debe calcularse utilizando únicamente las ventas a crédito, pues su propósito es medir la eficiencia en la gestión de las cuentas por cobrar. No obstante, debido a la ausencia de registros diferenciados de ventas a crédito en la empresa, el cálculo se realizó con base en los ingresos totales reportados en el estado de resultados. Dicha limitación impide determinar con precisión la rotación real de cartera, lo que dificulta una evaluación exacta del desempeño en la recuperación de cuentas por cobrar.

Entre 2018 y 2019 se restringió el crédito y la rotación mejoró, aunque el promedio aún arrastró el nivel elevado del año previo y afectó el avance observado. En 2020 se reabrió el crédito para enfrentar el sobrestock y las cuentas por cobrar aumentaron, debilitando la rotación de cartera. En 2021 el indicador tocó su peor desempeño, causado por la fuerte caída de ventas de ese año. A partir de 2022, las ventas muestran una recuperación leve y se volvió a restringir estrictamente el crédito por problemas de morosidad. En 2022 se registró el menor nivel de cuentas por cobrar del periodo y en 2023 el segundo más bajo; dicha reducción, sumada a un leve incremento de ventas, reforzó la mejora entre ambos años. Finalmente, en 2024 se observa un retroceso parcial, asociado a ampliaciones de cupo sin análisis previo para cerrar ventas importantes y a un mayor uso

del crédito para la recuperación de ventas, lo que vuelve a presionar el saldo financiado a clientes y debilita la rotación.

En síntesis, la rotación de cartera muestra alta volatilidad y ausencia de estabilidad en las políticas de crédito y cobranza, además de un retroceso en el último periodo analizado. Aquello refuerza la necesidad de estructurar el departamento financiero-contable para estabilizar políticas de crédito y cobranza que permitan reducir el capital de trabajo inmovilizado y el riesgo de morosidad.

Ausencia de un Área Financiera-Contable

El sistema ERP Dobra, ha estado vigente por más de veinte años en MiServicompras, lo cual significa que no se ha actualizado y presenta múltiples fallas funcionales que afectan las operaciones diarias de la empresa. Entre los problemas más comunes están la duplicación de facturas, desaparición de cuentas y errores en la asignación de descuentos y promociones. Además, los módulos clave como contabilidad, flujo de caja y activos fijos permanecen inactivos, impidiendo el control financiero.

Se considera que, si se constató de una actualización del sistema, pero nunca se completó, lo que ha forzado al personal ejecutar procesos de manera manual. Por consiguiente, la situación ha generado un aumento de nivel en el trabajo y una desconfianza en la veracidad de los datos del sistema, debilitando todo análisis y toma de decisiones basada en información confiable.

Tomando en consideración la incorporación tardía de obligaciones con instituciones financieras en el año 2024 en respuesta a exigencias normativas de la Superintendencia de Compañías, evidencia que existe una estructura financiera informal y carente de autonomía. Lo que se convierte en una fuerte dependencia en el ámbito contable y tributario de una firma externa para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, sin contar con revisiones o validaciones internas que garanticen la calidad de información que se emite.

El análisis evidencia una gestión desordenada y reactiva, marcada por decisiones sin planificación ni respaldo técnico. En 2019 se realizaron compras masivas de inventario sin evaluar su viabilidad ni rotación lo que generó exceso de stock y afectó la liquidez. En el 2020, se reabrieron líneas de crédito de forma improvisada, aumentó la morosidad. A

nivel contable, gran parte de los gastos se registran genéricamente como “gastos administrativos” sin delimitar las funciones, e incluso egresos personales del propietario como empresariales lo que significa una carencia en el control interno. En 2021, ocurrió una pérdida de dos líneas clave de distribución, los gastos no se ajustaron a la reducción de ingresos y se mantuvieron como si superaran tres millones de dólares anuales. La falta de presupuestos y mecanismos de control impide alinear costos con la situación del negocio, abordando aún más la pérdida de rentabilidad y limitando la toma de decisiones.

MiServicompras denota la acumulación de deficiencias estructurales que ponen en riesgo la organización, confiabilidad y sostenibilidad tanto operativa como financiera. Ante esto, existe la urgencia de crear un área financiera-contable interna que se complemente a un sistema ERP funcional es de priorización para poder mejorar la situación actual de la empresa.

Capítulo II - Propuesta

El capítulo II tiene como principal objetivo proponer las herramientas necesarias para la estructuración del área financiera-contable en la empresa MiServicompras, se describirán las funciones, roles y responsabilidades del personal mediante un manual de funciones, además de examinar los procesos y comparar sistemas tecnológicos que beneficiarán el control financiero y contable dentro de la empresa. La identificación de estos recursos permitirá formar una estructura organizacional que funcione de manera eficiente para el logro de los objetivos de la empresa. La empresa ya cuenta con un espacio acondicionado para el nuevo personal, por lo que no requiere modificaciones en las oficinas ni inversiones en equipos de oficina.

Estructura Organizacional

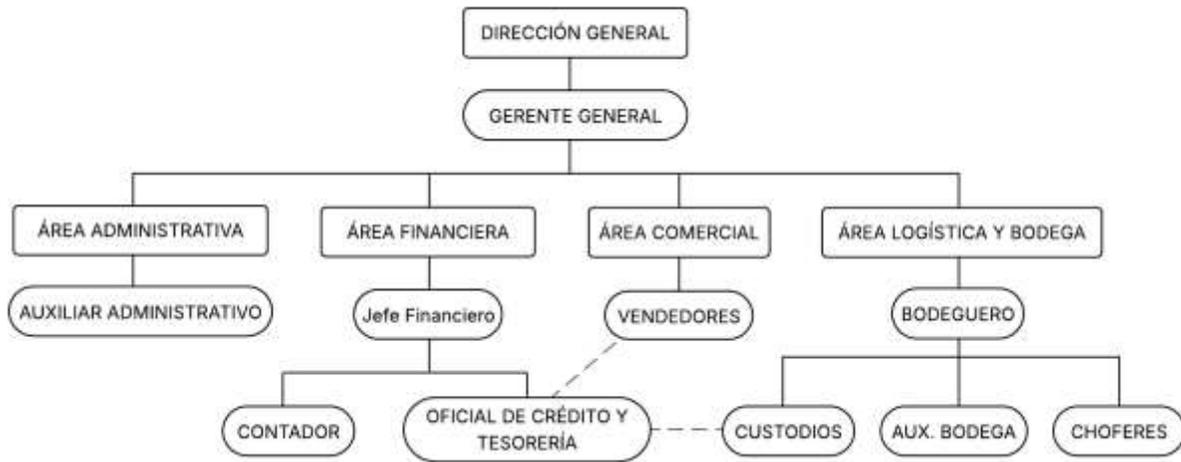
Una vez analizados los 8 puestos que hay actualmente en la empresa con base en sus funciones, roles y responsabilidades, se pudo identificar que existen tareas operativas en la gerencia, lo que puede ocasionar cuellos de botella. En el libro “Teoría y estructura organizacional” de Yuly J. Polanco, Paula Santos y Glenny A. de la Cruz muestran distintos aspectos a considerar antes de elegir un diseño de estructura organizacional. La teoría de la burocracia y estructuralista antes mencionada en el marco teórico son esenciales, ya que de esta manera se llevan los roles y funciones en la empresa MiServicompras.

Estructura Funcional

La estructura funcional se basa en la departamentalización por funciones, es decir, que se agrupa por especialidades similares o relacionadas Polanco, (2020). Al incluir el área financiera, se propone especificar y dividir por funciones la estructura organizacional.

Figura 10

Organigrama Funcional



En la figura 10 observamos la propuesta de una estructura funcional; los cargos están divididos en 5 áreas: dirección general, área administrativa, área financiera, área comercial, área de logística y bodega. Actualmente, la empresa cuenta con dos cargos relacionados con el área contable-financiera: la encargada de cobranzas y tesorería junto a un auxiliar administrativo. En la propuesta funcional se incrementan dos cargos, un contador y un financiero, el cargo de cobranzas se sigue relacionando con ventas y los custodios ya que este realiza los cobros y depósitos para luego reportar al oficial de crédito, cobranzas y tesorería. De este modo, la carga operativa del gerente general disminuirá, puesto que el auxiliar administrativo pasará a ser su apoyo en lugar de dar apoyo al que se creía un área financiera en la situación actual.

Manuales Administrativos

Existen diferentes tipos de manuales clasificados por su contenido: de organización, de procedimientos, de gestión de calidad, de historia de la organización, de políticas, de contenido múltiple, de puestos, entre otros (Franklin, 2022).

Los manuales que se emplearán en dicha propuesta serán los de puestos, también conocidos como manual de funciones, y el de procedimiento para los nuevos cargos que se proponen implementar en el área financiera-contable. Adicionalmente, se realizarán los

manuales de funciones para los puestos ya existentes con la finalidad de que la empresa pueda identificar las funciones individuales de cada trabajador y así mejorar su desempeño.

Manual de Funciones.

La propuesta de la creación de los manuales de funciones surge por la ausencia de estos en la empresa y por los roles poco definidos, tareas que se duplican y la falta de conocimiento jerárquico dentro de la estructura existente. En este apartado se presentará la propuesta del diseño de manual de funciones con la finalidad de establecer de forma clara y detallada los aspectos claves de los puestos que ya existen y el perfil que se requiere para nuevos puestos.

Para el desarrollo de los Manuales de Funciones se empleó el enfoque descriptivo, ya que se realizó el levantamiento de información mediante la identificación de puestos existentes y el análisis de los cargos por medio de encuestas y observación directa de las funciones de cada puesto. Los manuales de funciones constan de dos partes importantes, por lo que para su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes conceptos.

Descripción de Puestos

Consiste en describir las tareas o responsabilidades que conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización. (Chiavenato, 2017)

Análisis de Puestos

“Una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto con relación a los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos) entre estos están los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades adquiridas y las condiciones de trabajo.” (Chiavenato, 2017)

Manual de Procedimientos

En la propuesta se desarrollará el manual de procedimientos para los cargos del área financiera. Siendo un documento que incluirá información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para llevar a cabo una función, actividad o tarea específica en una organización (Franklin, 2022).

Estructura y Modelo

Para la elaboración de los manuales de funciones y procedimientos se utilizó como guía la información de los libros “Administración de recursos humanos” de Idalberto Chiavenato y “Organización de empresas” de Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, para la elaboración de los nuevos puestos del área financiera se utilizó información de “Fundamentos de Finanzas Corporativas” de Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan y “Administración Financiera” de Guadalupe Ochoa Setzer, además de la tesis “La estructura organizacional y su influencia en el desempeño de los colaboradores: Diseño de un manual de funciones para una empresa de marketing digital y promocional de la ciudad de Guayaquil.” De Jennifer González y Javier Ruiz.

El manual estará dividido en nueve partes, empezando por los datos de identificación, la misión del puesto, sus funciones y tareas, la naturaleza del puesto, las responsabilidades que adquiere el ocupante junto con las relaciones que mantendrá. Las siguientes 3 partes estarán direccionadas al análisis del puesto, pues se conforma por los requisitos intelectuales, físicos y las condiciones de trabajo que tendrá el ocupante.

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 1 de 2

Datos de identificación	
--------------------------------	--

Cargo	Gerente General
Localidad	Libertad
Reporta	
Coordina	

Misión del puesto

Dirigir, coordinar y supervisar las áreas estratégicas, comerciales, operativas y administrativas de la empresa, garantizando su desarrollo sostenible, eficiencia operativa y rentabilidad.

Funciones y actividades del puesto

Tomar decisiones estratégicas para el desarrollo y crecimiento de la empresa.
Seleccionar y gestionar relaciones con proveedores.
Autorizar exclusivamente las órdenes de compra.
Aprobar contrataciones y movimientos de personal.
Controlar el cumplimiento del presupuesto de ventas mensual y anual.
Supervisar y organizar los procesos de bodega y logística.
Planificar las rutas de reparto.
Recibir y canalizar novedades operativas reportadas por los choferes.
Supervisar el desempeño de todas las áreas de la empresa.
Evaluar y ajustar los procedimientos administrativos y operativos.
Representar legalmente a la empresa ante terceros cuando se requiera.

Responsabilidades adquiridas

Personas	<input checked="" type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>
Dinero	<input checked="" type="checkbox"/>

Relaciones

Internas	Oficial de crédito y cobranzas, Vendedores, Bodega, choferes
Externas	Clientes y Proveedores

Perfil requerido

Educación Formal	Título en Administración, Ingeniería Comercial, Logística o afines.
------------------	---

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 2 de 2

Experiencia: Mínimo 5 años en cargos directivos o de coordinación general.

Competencias (Habilidades y Destrezas): Liderazgo, toma de decisiones, planificación estratégica, comunicación, análisis financiero, visión comercial.

Idiomas: Español, inglés

Condiciones de trabajo

Exigencia Física	Espacio de trabajo	Jornada Laboral
Manejo de material pesado	<input type="checkbox"/> Oficina	<input checked="" type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> X
De pie	<input type="checkbox"/> Al aire libre	<input type="checkbox"/> De turnos <input type="checkbox"/>
Sentado	<input checked="" type="checkbox"/> Bajo techo	<input checked="" type="checkbox"/> Rotativo <input type="checkbox"/>
Otros:	Otros:	Otros:

Riesgos de Trabajo

Físicos	<input type="checkbox"/> Químicos	<input type="checkbox"/>
Biológicos	<input type="checkbox"/> Ergonómicos	<input checked="" type="checkbox"/> X
Psicosociales	<input checked="" type="checkbox"/> X	

Elaborado por:

Sheyla Peñafiel
José Yanez
Tesisistas UCSG

Revisado por:

José Marcelo Yáñez
Moreno
Gerente General

Aprobado por:

José Marcelo Yáñez
Moreno
Gerente General

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 1 de 2

Datos de identificación	
--------------------------------	--

Cargo	Auxiliar Administrativo
Localidad	Libertad
Reporta	Gerente General Oficial de crédito y cobranzas
Coordina	cobranzas

Misión del puesto

Brindar apoyo en los procesos administrativos, contables y comerciales, garantizando el flujo de información, el registro de documentos y la comunicación eficiente entre áreas, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Funciones y actividades del puesto

Elaborar y entregar reportes de proveedores, ventas e inventarios a las áreas correspondientes.
Gestionar la entrega de documentos contables como ventas, retenciones, notas de crédito y compras al área financiera-contable.
Generar y enviar el reporte mensual de Equifax, conforme a los lineamientos establecidos.
Entregar las facturas electrónicas correspondientes a la empresa NIRSA.
Entregar y dar seguimiento a los reportes de cobranzas y ventas.
Revisar y verificar el estado y cumplimiento de las cobranzas.
Registrar y enviar los comprobantes de los cobros realizados.
Registrar en el sistema las facturas de compras recibidas.
Ingresar las retenciones emitidas a proveedores.
Revisar la documentación de los nuevos clientes y realizar su activación en el sistema para el proceso de facturación.

Responsabilidades adquiridas

Personas	<input checked="" type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>
Dinero	<input checked="" type="checkbox"/>

Relaciones

Internas	Gerente general, Oficial de crédito y cobranzas, Vendedores
Externas	Clientes y Proveedores

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 2 de 2

Perfil requerido

Educación Formal	Bachiller o Técnico en Administración, Contabilidad o afines
Experiencia	Mínimo 1 año en funciones administrativas, manejo de documentos contables
Competencias (Habilidades y Destrezas)	Organización, atención al detalle, manejo de sistemas, responsabilidad
Idiomas	Español

Condiciones de trabajo

Exigencia Física	Espacio de trabajo	Jornada Laboral
Manejo de material pesado	<input type="checkbox"/> Oficina	<input checked="" type="checkbox"/> Normal
De pie	<input type="checkbox"/> Al aire libre	<input type="checkbox"/> De turnos
Sentado	<input checked="" type="checkbox"/> Bajo techo	<input type="checkbox"/> Rotativo
Otros:	Otros:	Otros:

Riesgos de Trabajo

Físicos	<input type="checkbox"/> Químicos	<input type="checkbox"/>
Biológicos	<input type="checkbox"/> Ergonómicos	<input checked="" type="checkbox"/>
Psicosociales	<input checked="" type="checkbox"/>	

Elaborado por:

Sheyla Peñafiel
José Yáñez
Tesisistas UCSG

Revisado por:

José Marcelo Yáñez
Moreno
Gerente General

Aprobado por:

José Marcelo Yáñez
Moreno
Gerente General

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 1 de 3

Datos de identificación	
--------------------------------	--

Cargo	Vendedor
Localidad	Libertad
Reporta	Gerente General
Coordina	Oficial de crédito y cobranzas, bodeguero

Misión del puesto

Brindar atención personalizada a los clientes mediante la planificación, ejecución y seguimiento de ventas, asegurando el cumplimiento de la ruta asignada, la cartera de clientes y el presupuesto mensual, contribuyendo al crecimiento comercial y financiero de la empresa.

Funciones y actividades del puesto

Cumplir con la ruta diaria de visitas asignada, cubriendo las zonas planificadas de lunes a sábado.
Cumplir con la cartera asignada, revisando la situación crediticia o de morosidad de cada cliente durante la visita.
Cumplir con el presupuesto mensual de ventas, distribuyendo metas diarias de manera estratégica.
Realizar una planificación diaria para cumplir con el presupuesto asignado
Planificar las visitas con base a la importancia o volumen de compra de cada cliente.
Presentar el catálogo de productos y asesorar a los clientes sobre las opciones más convenientes.
Observar las necesidades del cliente durante la visita, revisando la bodega del cliente si es posible.
Ingresar los pedidos que deseen los clientes durante la visita o en oficina y comunicar el valor final.
En caso de ventas al contado, coordinar y gestionar el despacho y cobro.
En caso de ventas a crédito, enviar la solicitud correspondiente y esperar la aprobación para confirmar con el cliente.
Realizar un consolidado de las ventas diarias al finalizar cada jornada.
Verificar el embarque con base en el informe de ventas de los clientes para cerrar correctamente el proceso.

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 3 de 3

Verificar el embarque con base en el informe de ventas de los clientes para cerrar correctamente el proceso.
Realizar seguimiento y cobranza a los clientes que compraron a crédito.
Cuadrar los valores en el dispositivo de cobro al finalizar el día y efectuar los depósitos correspondientes para entregar al área de Crédito y Cobranzas.
Informar a los clientes sobre novedades, promociones o cambios en precios y condiciones comerciales.
Dar seguimiento a pedidos y se asegura de la satisfacción del cliente posventa.

Responsabilidades adquiridas

Personas	<input checked="" type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>
Dinero	<input checked="" type="checkbox"/>

Relaciones

Internas	Gerente General, Oficial de crédito, cobranzas y tesorería, Bodeguero
Externas	Clientes

Perfil requerido

Educación Formal	Bachiller o Técnico en ventas, marketing o áreas afines
Experiencia	1-2 años como vendedor de campo o en atención al cliente
Competencias (Habilidades y Destrezas)	Comunicación, orientación a resultados, planificación, persuasión.
Idiomas	Español

Condiciones de trabajo

Exigencia Física	Espacio de trabajo	Jornada Laboral	
Manejo de material pesado	<input type="checkbox"/> Oficina	<input type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/>
De pie	<input checked="" type="checkbox"/> Al aire libre	<input checked="" type="checkbox"/> De turnos	<input type="checkbox"/>
Sentado	<input type="checkbox"/> Bajo techo	<input checked="" type="checkbox"/> Rotativo	<input type="checkbox"/>
Otros:	Otros:	Otros: lunes a Sábados	

Riesgos de Trabajo

Físicos	<input checked="" type="checkbox"/>	Químicos	<input type="checkbox"/>
Biológicos	<input type="checkbox"/>	Ergonómicos	<input type="checkbox"/>

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 2 de 2

Psicosociales

Elaborado por:

Sheyla Peñafiel
José Yáñez
Tesisistas UCSG

Revisado por:

José Marcelo Yáñez
Moreno
Gerente General

Aprobado por:

José Marcelo Yáñez
Moreno
Gerente General

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 1 de 2

Datos de identificación	
-------------------------	--

Cargo	Bodeguero
Localidad	Libertad
Reporta	Gerente General
Coordina	

Misión del puesto

Garantizar la correcta recepción, almacenamiento, control y despacho de la mercadería, asegurando su integridad, buen estado y disponibilidad oportuna para la entrega a los clientes, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos operativos y comerciales de la empresa.

Funciones y actividades del puesto

Recibe la mercadería semanalmente revisando que los productos estén en buen estado, sin daños y con fechas vigentes.
Revisa que la cantidad de productos coincida con la guía de remisión y notifica cualquier irregularidad.
Despacha diariamente la mercadería a clientes o rutas asignadas asegurando la correcta entrega del producto facturado.
Cierra embarques una vez completado el despacho, asegurando la correcta documentación del proceso.
Recibir devoluciones y procesarlas en caso de ser autorizadas.
Verifica que los productos devueltos estén completos y en buen estado
Verifica que se facturen los productos no devueltos.
Organiza la bodega y facilita el control de inventario
Realiza el control de inventario

Responsabilidades adquiridas

Personas	X
Información	X
Dinero	N/A

Perfil requerido

Educación Formal	Bachillerato concluido (preferible formación técnica en logística o bodegas)
Experiencia	Mínimo 1 año en manejo de bodegas, inventarios o logística

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 3 de 3

Competencias (Habilidades y Destrezas)	Organización, puntualidad, atención al detalle, honestidad, responsabilidad
Idiomas	Español

Condiciones de trabajo

Exigencia Física	Espacio de trabajo	Jornada Laboral
Manejo de material pesado	<input checked="" type="checkbox"/> Oficina	<input type="checkbox"/> Normal <input checked="" type="checkbox"/>
De pie	<input checked="" type="checkbox"/> Al aire libre	<input type="checkbox"/> De turnos
Sentado	<input type="checkbox"/> Bajo techo	<input checked="" type="checkbox"/> Rotativo
Otros:	Otros:	Otros:

Riesgos de Trabajo

Físicos	<input checked="" type="checkbox"/> Químicos	<input type="checkbox"/>
Biológicos	<input type="checkbox"/> Ergonómicos	<input checked="" type="checkbox"/>
Psicosociales	<input checked="" type="checkbox"/>	

Elaborado por:

Sheyla Peñafiel

José Yáñez

Tesistas UCSG

Revisado por:

José Marcelo Yáñez

Moreno

Gerente General

Aprobado por:

José Marcelo Yáñez

Moreno

Gerente General

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 1 de 2

Datos de identificación

Cargo	Auxiliar de Bodega
Localidad	Libertad
Reporta	Bodeguero
Coordina	Ventas

Misión del puesto

Brindar apoyo en los procesos de facturación, recepción, almacenamiento y despacho de productos, garantizando el orden, la eficiencia y la agilidad en las operaciones diarias de bodega.

Funciones y actividades del puesto

Emitir facturas diariamente conforme a los pedidos aprobados.
Recepcionar y procesar devoluciones de productos.
Apoyar al encargado de Bodega en la organización, limpieza y control de stock.
Realizar labores de carga y descarga de productos.
Participar en la entrega directa de productos a clientes cuando sea requerido.
Verificar que los productos estén completos y en buen estado al momento del despacho.
Informar cualquier novedad o inconveniente al responsable de bodega.

Responsabilidades adquiridas

Personas	X
Información	X
Dinero	N/A

Relaciones

Internas	Bodeguero, vendedores, choferes, custodios
Externas	Clientes

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 1 de 2

Perfil requerido

Educación Formal	Bachillerato completo.
------------------	------------------------

Experiencia	Mínimo 1 año en funciones similares (bodega, carga o logística)
Competencias (Habilidades y Destrezas)	Organización, trabajo en equipo, agilidad física, responsabilidad, atención al detalle
Idiomas	Español

Condiciones de trabajo

Exigencia Física

Manejo de material pesado
De pie
Sentado
Otros:

Espacio de trabajo

Oficina
Al aire libre
Bajo techo
Otros:

Jornada Laboral

Normal
De turnos
Rotativo
Otros:

Riesgos de Trabajo

Físicos
Biológicos
Psicosociales

Químicos
Ergonómicos

Elaborado por:
Sheyla Peñafiel
José Yanez
Tesisistas UCSG

Revisado por:

Aprobado por:

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 1 de 2

Datos de identificación

Cargo	Custodium
Localidad	Libertad
Reporta	Oficial de crédito, cobranzas y tesorería
Coordina	Bodeguero

Misión del puesto

Garantizar la correcta recepción, almacenamiento, control y despacho de la mercadería, asegurando su integridad, buen estado y disponibilidad oportuna para la entrega a los clientes, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos operativos y comerciales de la empresa.

Funciones y actividades del puesto

Despachar la mercadería diariamente, asegurando que los productos estén completos y organizados según la ruta asignada.
Cobrar a los clientes en ruta, entregando facturas y recibiendo pagos en efectivo, cheque u otros medios autorizados.
Verificar que el producto facturado corresponda al producto que se va a entregar
Depositar el dinero recaudado en el día.
Guardar los documentos de cobro como respaldo
Repostar los cobros al oficial de créditos y cobranzas
Reportar inconsistencia en los valores cobrados, documentos faltantes o errores en las rutas.
Cumplir con todas las rutas asignadas diariamente, ajustándose a los tiempos y direcciones proporcionadas.

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 2 de 2

Responsabilidades adquiridas

Personas	<input checked="" type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>
Dinero	<input checked="" type="checkbox"/>

Relaciones

Internas	Oficial de crédito, cobranzas y tesorería, Bodeguero
Externas	Clientes

Perfil requerido

Educación Formal	Bachillerato mínimo
Experiencia	1 año en reparto, cobranzas o mensajería financiera
Competencias (Habilidades y Destrezas)	Puntualidad, responsabilidad, organización, honestidad, orientación al detalle
Idiomas	Español

Condiciones de trabajo

Exigencia Física	Espacio de trabajo	Jornada Laboral
Manejo de material pesado	<input checked="" type="checkbox"/> Oficina	<input checked="" type="checkbox"/> Normal <input checked="" type="checkbox"/>
De pie	<input checked="" type="checkbox"/> Al aire libre	<input checked="" type="checkbox"/> De turnos <input type="checkbox"/>
Sentado	<input checked="" type="checkbox"/> Bajo techo	<input checked="" type="checkbox"/> Rotativo <input type="checkbox"/>
Otros:	Otros:	Otros:

Riesgos de Trabajo

Físicos	<input checked="" type="checkbox"/> Químicos	<input type="checkbox"/>
Biológicos	<input type="checkbox"/> Ergonómicos	<input checked="" type="checkbox"/>
Psicosociales	<input checked="" type="checkbox"/>	

Elaborado por:

Sheyla Peñafiel
José Yáñez
Tesisistas UCSG

Revisado por:

José Marcelo Yáñez
Moreno
Gerente General

Aprobado por:

José Marcelo Yáñez
Moreno
Gerente General

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 1 de 2

Datos de identificación

Cargo	Choferes
Localidad	Libertad
Reporta	Bodeguero
Coordina	Custodio

Misión del puesto

Garantizar el transporte seguro y eficiente de los productos hacia los distintos destinos, cumpliendo con las rutas asignadas y colaborando activamente en el proceso logístico de carga y descarga.

Funciones y actividades del puesto

Conducir el camión de manera segura siguiendo las normas de tránsito.
Revisar el estado del vehículo antes de iniciar la jornada (niveles de aceite, frenos, luces).
Mantener el vehículo limpio y en buen estado general.
Participar en la preparación de los pedidos que se van a transportar.
Apoyar en la carga y descarga de productos.
Verificar que la mercadería coincida con la factura o guía de remisión.
Seguir estrictamente la ruta asignada para las entregas.
Entregar los productos en el lugar y horario establecidos.
Recoger comprobantes de entrega firmados por los clientes.
Informar cualquier novedad o percance ocurrido durante el transporte.
Colaborar con el equipo de bodega y ventas según se requiera.

Responsabilidades adquiridas

Personas	<input checked="" type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>
Dinero	<input checked="" type="checkbox"/>

Relaciones

Internas	Bodega
Externas	Clientes

Perfil requerido

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 2 de 2

Educación Formal	Licencia de conducir tipo C o superior, educación básica concluida.
Experiencia	Al menos 1 año en manejo de camiones y distribución de productos.
Competencias (Habilidades y Destrezas)	Responsabilidad, conocimiento de rutas, puntualidad, comunicación, trabajo en equipo.
Idiomas	Español

Condiciones de trabajo

Exigencia Física	Espacio de trabajo	Jornada Laboral	
Manejo de material pesado	<input checked="" type="checkbox"/> Oficina	<input checked="" type="checkbox"/> Normal	<input checked="" type="checkbox"/>
De pie	<input checked="" type="checkbox"/> Al aire libre	<input checked="" type="checkbox"/> De turnos	<input type="checkbox"/>
Sentado	<input checked="" type="checkbox"/> Bajo techo	<input checked="" type="checkbox"/> Rotativo	<input type="checkbox"/>
Otros:	Otros:	Otros:	

Riesgos de Trabajo

Físicos	<input checked="" type="checkbox"/> Químicos	<input type="checkbox"/>
Biológicos	<input type="checkbox"/> Ergonómicos	<input checked="" type="checkbox"/>
Psicosociales	<input checked="" type="checkbox"/>	

Elaborado por:

Sheyla Peñafiel
José Yanez
Tesistas UCSG

Revisado por:

José Marcelo Yáñez Moreno
Gerente General

Aprobado por:

José Marcelo Yáñez
Moreno
Gerente General

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 1 de 2

Datos de identificación

Cargo	Jefe Financiero
Localidad	Libertad
Reporta	Gerente general Contador, cobranzas y
Coordina	tesorería

Misión del puesto

Planificar, coordinar y supervisar la gestión financiera de la empresa, asegurando una adecuada administración del capital, el control de riesgos, la obtención de recursos y la maximización del valor financiero de la organización.

Funciones y actividades del puesto

Elaborar planes financieros a corto, mediano y largo plazo.
Formular y controlar presupuestos de ingresos y egresos.
Supervisar el cumplimiento del presupuesto mensual y anual.
Identificar y mitigar riesgos financieros internos y externos.
Supervisar políticas de crédito, cobranza y seguros.
Supervisar planes de pensión y beneficios financieros cuando aplique.
Evaluar alternativas de financiamiento externo.
Negociar líneas de crédito con bancos y entidades financieras.
Evaluar inversiones de capital a largo plazo.
Decidir sobre estructura de capital: financiamiento vía deuda o capital.
Administrar el capital de trabajo de la empresa (efectivo, inventario, cuentas por cobrar y pagar).
Trabajar con los departamentos de venta y logística.
Anticipar necesidades de recursos financieros.
Evaluar el impacto financiero de decisiones interdepartamentales.
Evaluar propuestas de gasto significativo.
Tomar decisiones fundamentadas en el análisis de flujo de efectivo.

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 2 de 2

Responsabilidades adquiridas

Personas	<input checked="" type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>
Dinero	<input checked="" type="checkbox"/>

Relaciones

Internas	Gerente general, Oficial de crédito y cobranzas, Vendedores
Externas	Clientes y Proveedores

Perfil requerido

Educación Formal	Título universitario en Finanzas, Contabilidad, Administración de Empresas o afines. Posgrado en Finanzas o MBA (deseable).
Experiencia	Mínimo 3 a 5 años en puestos de dirección financiera.
Competencias (Habilidades y Destrezas)	Pensamiento analítico, planificación estratégica, liderazgo, dominio en gestión de riesgos y presupuestos, capacidad de negociación.
Idiomas	Español, inglés

Condiciones de trabajo

Exigencia Física	Espacio de trabajo	Jornada Laboral
Manejo de material pesado	<input type="checkbox"/> Oficina	<input checked="" type="checkbox"/> Normal <input checked="" type="checkbox"/>
De pie	<input type="checkbox"/> Al aire libre	<input type="checkbox"/> De turnos <input type="checkbox"/>
Sentado	<input checked="" type="checkbox"/> Bajo techo	<input checked="" type="checkbox"/> Rotativo <input type="checkbox"/>
Otros:	Otros:	Otros:

Riesgos de Trabajo

Físicos	<input type="checkbox"/> Químicos	<input type="checkbox"/>
Biológicos	<input type="checkbox"/> ergonómicos	<input checked="" type="checkbox"/>
Psicosociales	<input checked="" type="checkbox"/>	

Elaborado por:

Sheyla Peñafiel
José Yanez
Tesistas UCSG

Revisado por:

José Marcelo Yáñez
Moreno
Gerente General

Aprobado por:

José Marcelo Yáñez
Moreno
Gerente General

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 1 de 2

Datos de identificación	
-------------------------	--

Cargo	Contralor
Localidad	Libertad
Reporta	Jefe financiero Crédito, cobranzas y
Coordina	tesorería

Misión del puesto

Asegurar la integridad, confiabilidad y oportunidad de la información financiera y contable de la empresa, cumpliendo con las normas NIIF, la legislación fiscal vigente y los requerimientos de los entes reguladores, para apoyar la toma de decisiones estratégicas y la sostenibilidad del negocio.

Funciones y actividades del puesto

Mantener el correcto manejo de la contabilidad y costos
Elaborar estados financieros mensuales, trimestrales y anuales, así como reportes regulatorios y de gestión.
Revisar y presentar declaraciones fiscales, asegurando el oportuno pago de impuestos y el cumplimiento de normativas tributarias.
Realizar el cierre contable mensual.
Gestionar y coordinar los costos, márgenes y presupuesto contable.
Supervisar la valoración de inventarios, activos fijos, depreciaciones y amortizaciones.
Emitir reportes financieros, identificando riesgos y oportunidades.

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 1 de 2

Responsabilidades adquiridas

Personas	<input type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>
Dinero	<input checked="" type="checkbox"/>

Relaciones

Internas	Gerente general, Oficial de crédito y cobranzas
Externas	

Perfil requerido

Educación Formal	Licenciatura en Contabilidad Pública o Finanzas; CPA o equivalente.
Experiencia	≥ 5 años en contabilidad general y fiscal, 2 años en puestos de supervisión o contraloría
Competencias (Habilidades y Destrezas)	Liderazgo, análisis financiero, normas NIIF, legislación tributaria, manejo de ERP contable, pensamiento crítico, ética profesional
Idiomas	Español, Inglés

Condiciones de trabajo

Exigencia Física	Espacio de trabajo	Jornada Laboral
Manejo de material pesado	<input type="checkbox"/> Oficina	<input checked="" type="checkbox"/> Normal <input checked="" type="checkbox"/>
De pie	<input type="checkbox"/> Al aire libre	<input type="checkbox"/> De turnos <input type="checkbox"/>
Sentado	<input checked="" type="checkbox"/> Bajo techo	<input checked="" type="checkbox"/> Rotativo <input type="checkbox"/>
Otros:	Otros:	Otros:

Riesgos de Trabajo

Físicos	<input type="checkbox"/> Químicos	<input type="checkbox"/>
Biológicos	<input type="checkbox"/> Ergonómicos	<input checked="" type="checkbox"/>
Psicosociales	<input checked="" type="checkbox"/>	

Elaborado por:

Sheyla Peñafiel
José Yanez
Tesistas UCSG

Revisado por:

José Marcelo Yáñez
Moreno
Gerente General

Aprobado por:

José Marcelo Yáñez
Moreno
Gerente General

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 2 de 2

Datos de identificación

Cargo	Oficial de Crédito, Cobranzas y Tesorería
Localidad	Libertad
Reporta	Jefe financiero
Coordina	Vendedores, custodios

Misión del puesto

Gestionar las cuentas por cobrar, controlar el flujo de caja, ejecutar pagos, registrar gastos, y evaluar la cartera crediticia de clientes, garantizando liquidez operativa y cumplimiento de las políticas financieras de la empresa.

Funciones y actividades del puesto

Evaluar la solvencia de clientes para otorgar líneas de crédito.
Verificar documentación de respaldo (RUC, estados financieros, historial de pagos).
Emitir reportes de riesgo crediticio y alertas de clientes morosos.
Ejecutar y hacer seguimiento a la recuperación de cuentas por cobrar.
Elaborar cronogramas de cobros y contactar a clientes según política de vencimientos.
Registrar pagos recibidos en el sistema contable y emitir comprobantes.
Elaborar reportes de antigüedad de saldos y gestionar acuerdos de pago.
Llevar el control diario de ingresos y egresos de caja.
Ejecutar pagos a proveedores y controlar vencimientos.
Conciliar cuentas bancarias y arqueos de caja chica.
Preparar reportes diarios de flujo de efectivo.
Registrar y clasificar todos los gastos fijos y variables de la empresa.
Verificar documentos soporte antes de su contabilización.
Informar al Financiero sobre desviaciones presupuestarias.
Apoyar en la elaboración de proyecciones de gasto mensual.
Coordinar con ventas para controlar crédito activo de clientes.
Asistir en auditorías internas o externas relacionadas a cartera o caja.
Recomendar mejoras a procesos de cobranza y flujo de caja.

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 17/07/2025
		Página 2 de 2

Responsabilidades adquiridas

Personas	<input checked="" type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>
Dinero	<input checked="" type="checkbox"/>

Relaciones

Internas	Gerente general, Vendedores, Custodios y Aux administrativo
Externas	N/A

Perfil requerido

Educación Formal	Técnico o tecnólogo en Contabilidad, Finanzas o Administración
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos relacionados con tesorería, cobranzas o control de cartera
Competencias (Habilidades y Destrezas)	Organización, negociación, integridad, comunicación clara, atención al detalle, trabajo bajo presión, manejo de sistemas contables, ética
Idiomas	Español

Condiciones de trabajo

Exigencia Física	Espacio de trabajo	Jornada Laboral
Manejo de material pesado	<input type="checkbox"/> Oficina	<input checked="" type="checkbox"/> Normal <input checked="" type="checkbox"/>
De pie	<input type="checkbox"/> Al aire libre	<input type="checkbox"/> De turnos <input type="checkbox"/>
Sentado	<input checked="" type="checkbox"/> Bajo techo	<input type="checkbox"/> Rotativo <input type="checkbox"/>
Otros:	Otros:	Otros:

Riesgos de Trabajo

Físicos	<input type="checkbox"/> Químicos	<input type="checkbox"/>
Biológicos	<input type="checkbox"/> Ergonómicos	<input checked="" type="checkbox"/>
Psicosociales	<input checked="" type="checkbox"/>	

Elaborado por:

Sheyla Peñafiel
José Yanez
Tesisistas UCSG

Revisado por:

José Marcelo Yáñez
Moreno
Gerente General

Aprobado por:

José Marcelo Yáñez
Moreno
Gerente General

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 1 de 7

Jefe Financiero

Proceso de Planificación Financiera y Presupuesto Anual

Objetivo: Implantar metas financieras y controlar el uso de los recursos

Responsable: Jefe financiero

Entradas: Reportes contables, proyecciones de ventas, metas, historial.

Actividades:

Recolectar los datos necesarios para elaborar proyecciones de distintos escenarios financieros

Definir presupuestos anuales por departamento.

Presentar a gerencia general y ajustar según retroalimentación.

Comunicar y distribuir el presupuesto aprobado a cada área.

Salidas: Plan financiero anual aprobado, presupuesto por área, plan financiero trimestral

Indicadores:

Presupuesto aprobado antes del inicio del año fiscal

Cumplimiento del cronograma de presupuesto

Porcentaje de desviación entre presupuesto y gasto real

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 3 de 7

Proceso de Supervisión de Ejecución Presupuestaria

Objetivo: Asegurar que los gastos se mantengan dentro del presupuesto.

Responsable: Jefe Financiero

Entradas: Informes contables, reportes de gastos, flujo de caja

Actividades:

Revisión mensual de desviaciones de gasto.

Validación de solicitudes de compras o inversiones.

Aplicación de medidas correctivas si se detectan sobrecostos-sobregastos.

Salidas: Reportes de cumplimiento presupuestario

Indicadores:

Variación máxima del 10% frente al presupuesto

Número de solicitudes no aprobadas por exceso

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 3 de 7

Análisis del Flujo de Caja y Liquidez

Objetivo: Evaluar la liquidez de la empresa y anticipar necesidades de recursos.

Responsable: Jefe Financiero

Entradas: Reportes de ingresos y egresos, proyecciones de ventas

Actividades:

Analizar entradas y salidas actuales y futuras.

Identificar excedentes o déficits de liquidez.

Ajustar pagos o solicitar financiamiento si es necesario.

Notificar a gerencia sobre excedentes o faltantes.

Salidas: Informes de flujo de caja y liquidez, decisiones sobre ajustes, pagos y financiamiento

Indicadores:

Exactitud en proyecciones de flujo

Nivel mínimo de caja asegurado semanalmente

Cumplimiento de pagos programados.

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 4 de 7

Proceso de Evaluación de Inversiones

Objetivo: Identificar la viabilidad de futuras inversiones o proyectos de la empresa

Responsable: Jefe financiero

Entradas: Propuestas de otras áreas, flujo de efectivo

Actividades:

Recibir y analizar las propuestas de gastos de las áreas de la empresa

Calcular indicadores como el TIR, VAN, PRI y retorno esperado.

Identificar el impacto sobre aspectos como la liquidez, el capital y riesgos

Recomendar o rechazar inversión.

Hacer seguimiento posinversión sobre indicadores clave.

Salidas: Informe de evaluación financiera, decisión sobre inversión

Indicadores:

Número de inversiones con TIR superior al costo de capital

Tiempo promedio de recuperación de la inversión

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 5 de 7

Supervisión de Créditos y Cobranzas

Objetivo: Garantizar que la política de crédito y cobranzas se alinee con los objetivos financieros.

Responsable: Jefe Financiero

Entradas: Repostes de morosidad, cartera, solicitudes de crédito.

Actividades:

Revisar la cartera constantemente y la tasa de morosidad de la empresa

Definir las políticas de crédito

Evaluar las solicitudes de crédito con valores altos

Salidas: Políticas actualizadas, cartera revisada

Indicadores

Porcentaje de morosidad

Tiempo de retorno de cartera

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 6 de 7

Proceso para Financiamiento Externo

Objetivo: Obtener financiamiento externo para proyectos o en caso de crisis.

Responsable: Jefe Financiero

Entradas: Análisis de flujo de caja, necesidad de capital, necesidad de inversión, informes contables.

Actividades:

Identificar necesidad de financiamiento.

Estimar monto y condiciones necesarias.

Buscar y comparar ofertas bancarias o inversionistas.

Negociar tasas, plazos y garantías.

Obtener aprobación interna y firmar contrato.

Registrar pasivos financieros y realizar seguimiento a pagos.

Salidas: Contratos de financiamiento, cronograma de pagos

Indicadores:

Tasa promedio de financiamiento

Porcentaje de endeudamiento sobre activos

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 7 de 7

Proceso de Reporte Financiero a Gerencia General

Objetivo: Proveer información clave para decisiones estratégicas.

Responsable: Jefe Financiero

Participan: Contralor y Oficial, aportan con datos base.

Entradas: Estados financieros, reportes de flujo, indicadores clave, resultado de cobranzas.

Actividades:

Analizar resultados financieros mensuales.

Preparar informe ejecutivo con conclusiones.

Presentar riesgos, proyecciones y recomendaciones.

Entregar y exponer los informes a Gerencia General.

Atender observaciones del Gerente General.

Salidas: Informe mensual, plan de acción si aplica

Indicadores:

Puntualidad en entrega de informes

Satisfacción de gerencia con claridad del informe

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 1 de 7

Contralor

Proceso de Diseño y Supervisión del Sistema de Información Contable

Objetivo: Asegurar un sistema contable eficiente con controles internos.

Responsable: Contralor

Entradas: Normas contables, políticas internas.

Actividades:

Evaluar el software contable.

Establecer controles internos.

Validar accesos y seguridad del sistema.

Salidas: Sistema contable auditado y funcional.

Indicadores:

Porcentaje de cumplimiento de controles internos contables.

Número de incidencias del sistema contable reportadas y solucionadas.

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 2 de 7

Proceso de Elaboración de Estados Financieros y Reportes Regulatorios

Objetivo: Cumplir con la normativa y brindar información para toma de decisiones.

Responsable: Contralor

Entradas: Registros contables, políticas contables, registros de ingresos y egresos.

Actividades:

Consolidar información contable mensual de todas las áreas

Verificar conciliaciones bancarias, provisiones y ajustes

Preparar informes trimestrales y anuales.

Revisar cumplimiento de NIIF y normativas fiscales

Elaborar estado de situación, resultados, flujo de efectivo

Presentar estados a gerencia y entes reguladores

Salidas: Estados financieros mensuales, reportes de gestión

Indicadores:

Porcentaje de cierres entregados a tiempo

Porcentaje de cumplimiento con reportes regulatorios en tiempo y forma.

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 3 de 7

Proceso de Declaraciones Fiscales y Cumplimiento Tributario

Objetivo: Evitar sanciones fiscales y cumplir con obligaciones tributarias.

Responsable: Contralor

Entradas: Facturas, retenciones, normativas tributarias, declaraciones, libros contables.

Actividades:

Calcular IVA, Renta, ISD, entre otros.

Presentar declaraciones al SRI.

Coordinar pagos con tesorería

Enviar declaraciones al SRI y archivar soporte

Salidas: Declaraciones presentadas, comprobantes de pago.

Indicadores:

Porcentaje de cumplimiento tributario mensual

Multas o sanciones recibidas (cero ideal)

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 4 de 7

Proceso de Cierre Contable Mensual

Objetivo: Cerrar correctamente los periodos contables.

Responsable: Contralor

Entradas: Registros contables del mes.

Actividades

Conciliaciones bancarias

Ajustes y provisiones.

Revisión de cuentas y saldos.

Salidas: Contabilidad cerrada del periodo, reportes internos.

Indicadores:

Porcentaje de ejecución presupuestaria vs. planificada.

Margen de error en estimación de costos de ventas.

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 5 de 7

Proceso de Presupuesto Contable y Costos.

Objetivo: Planificación y control presupuestario.

Responsable: Contralor

Entradas: Proyecciones de ventas, costos

Actividades:

Definir y controlar el presupuesto

Calcular márgenes de utilidad

Salidas: Presupuesto contable y otros informes

Indicadores:

Porcentaje de diferencia entre lo presupuestado y ejecutado

Margen de error

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 6 de 7

Supervisión de Inventario y Activos Fijos

Objetivo: Diagnosticar correctamente los activos

Responsable: Contralor

Entradas: Inventario y activos registrados

Actividades

Calcular y validar las depreciaciones

Realizar gestión de inventario en periodos determinados

Dar bajas a productos

Indicadores

Porcentaje de activos revisados con los registrados

Errores encontrados en el inventario.

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 7 de 7

Proceso de Informes de Gestión Financiera

Objetivo: Informar al financiero sobre el estado de la empresa.

Responsable: Contralor

Entradas: Estados financieros, análisis de riesgos.

Actividades:

Analizar indicadores financieros.

Elaborar reportes.

Salidas: Informe financiero mensual-trimestral.

Indicadores:

Frecuencia de entrega de informes.

Número de riesgos financieros.

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 1 de 5

Oficial de Crédito, Cobranzas y Tesorería

Proceso de Evaluación y Aprobación de Crédito

Objetivo: Otorgar crédito responsable basado en análisis de riesgo

Responsable: Oficial de Crédito, Cobranzas y tesorería.

Entradas: Solicitud de crédito, documentación del cliente

Actividades:

Verificar RUC, historial, referencias y estados financieros

Analizar capacidad de pago

Proponer condiciones de crédito (monto, plazo, interés)

Solicitar aprobación al jefe inmediato o comité

Notificar condiciones al cliente y registrar crédito

Salidas: Crédito aprobado o rechazado

Indicadores:

Porcentaje de cartera nueva con morosidad menor a 30 días

Tiempo promedio de aprobación

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 2 de 5

Proceso de Gestión de Cobranzas

Objetivo: Recaudar las cuentas por cobrar en tiempos establecidos.

Responsable: Oficial de Crédito, Cobranzas y tesorería.

Entradas: Facturas pendientes, cronograma de vencimientos

Actividades:

Contactar a clientes previo a vencimiento

Negociar pagos y establecer recordatorios

Registrar pagos recibidos y emitir comprobantes

Contactar a clientes en mora.

Coordinar con custodios para validación de cobros.

Escalar cuentas morosas al área legal si aplica

Elaborar informe semanal de cobranza

Salidas: Cuentas cobradas, conciliación de pagos

Indicadores:

Porcentaje de recuperación mensual de la cartera.

Antigüedad promedio de cartera vencida

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 3 de 5

Proceso de Registro de Ingreso y Control de Gastos

Objetivo: Registrar correctamente los gastos y mantener control presupuestario

Responsable: Oficial de Crédito, Cobranzas y tesorería.

Entradas: Facturas de proveedores, comprobantes de egresos e ingresos.

Actividades:

Verificar documentos con orden de compra/aprobación

Clasificar gastos por cuenta contable

Registrar pagos recibidos y emitir comprobantes

Llevar control diario de ingresos y egresos.

Registrar en el sistema contable

Revisar límites presupuestarios mensuales

Clasificar y registrar gastos fijos y variables.

Salidas: Reportes de gastos actualizados

Indicadores:

Porcentaje de gastos clasificados correctamente

Número de errores contables en caja.

Tiempo promedio de registro diario.

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 4 de 5

Proceso de Pagos y Proveedores

Objetivo: Ejecutar pagos y evitar mora.

Responsable: Oficial de Crédito, Cobranzas y tesorería.

Entradas: Facturas, saldos bancarios, soporte de gastos.

Actividades:

Revisar documentos soporte de gastos.

Priorizar pagos según fecha próxima.

Planificar pagos para evitar mora.

Salidas: Reporte de flujo de caja

Indicadores:

Porcentaje de pagos a tiempo.

Número de reclamos por mora.

	FORMATO	Versión 00
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha: 17/07/2025
		Página 5 de 5

Proceso de Reportes de Apoyo

Objetivo: Generar reportes útiles para la toma de decisiones

Responsable: Oficial de Crédito, Cobranzas y tesorería.

Entradas: Flujo de efectivo, presupuestos

Actividades:

Realizar reportes de flujo de efectivo a diario.

Realizar reportes de cartera.

Informar sobre desviaciones encontradas en el presupuesto.

Coordinar y apoyar en la proyección de gastos

Salidas: Reportes de flujo de efectivo, desviaciones y cartera.

Indicadores:

Puntualidad de reportes.

Precisión de proyecciones con los resultados reales.

Propuesta de un Nuevo Sistema ERP

A partir de las falencias identificadas en el sistema ERP actualmente utilizado por MiServicompras, como la falta de actualizaciones, errores funcionales, módulos inactivos y escasa adaptabilidad a los requerimientos operativos y contables de la empresa, se considera altamente beneficioso un nuevo sistema ERP que acompañe el proceso de fortalecimiento interno mediante la creación de un área financiera-contable formal.

El sistema actual ha generado retrabajo, desconfianza en sus reportes y disminución en la eficiencia operativa, ya que la empresa se ha visto obligada a implementar procesos manuales para así poder corroborar algunos procedimientos, que el sistema debería realizar de forma automática y confiable.

La implementación de un nuevo sistema ERP responde a la necesidad de superar estas limitaciones técnicas. Al integrar y automatizar correctamente todas las actividades dentro de una sola plataforma, MiServicompras podrá mejorar la eficiencia operativa, reducir el retrabajo manual y disponer de información contable automatizada y confiable, esencial para la toma de decisiones informadas por parte de la gerencia general.

El nuevo sistema ERP debe cumplir con los siguientes criterios esenciales para que su cambio resulte funcional en el contexto operativo de MiServicompras.

- Integración y conexión de los procesos de cada área de la empresa.
- Generación automática de documentos contables y reportes financieros.
- Facturación electrónica aceptada por el SRI y con la normativa tributaria ecuatoriana.
- Accesibilidad al sistema desde la nube permitiendo el acceso desde cualquier dispositivo.
- Interfaz intuitiva y soporte técnico permanente, dado que el personal no cuenta con experiencia previa en estos sistemas.
- Escalabilidad y adaptabilidad, contar con la capacidad de crecer junto con el negocio, adaptarse a nuevas necesidades y actualizarse fácilmente.

En base a estos criterios, se han considerado tres posibles opciones de sistemas ERP para su implementación en MiServicompras: Mobilvendedor, Contífico y Odoo ERP, los cuales serán analizados en el siguiente apartado con el fin de determinar cuál de ellos se adapta mejor a las características y requerimientos de la empresa.

Odoo ERP

Es una plataforma ERP que destaca por ser personalizable, lo que permite y facilita la adaptación a cualquier tipo de empresa. Este ERP cuenta con 8 módulos, de los cuales los siguientes son los que se consideran para el caso de MiServicompras.

Módulo de Finanzas

Contabilidad: Lleva un control sobre cobros, pagos y movimientos bancarios, además de generar documentos contables y reportes financieros.

- Cuentas por cobrar y pagar, conciliación bancaria automática y manual asistida.
- Generación automática de asientos contables desde ventas, compras y suscripciones.
- Reportes financieros, balances, estados de resultados y análisis gerenciales.
- Gestión multiempresa, multimoneda y cumplimiento fiscal por país.
- Facturación online con múltiples métodos de pago y portal del cliente.
- Soporta pagos por lotes, QR, domiciliación bancaria, impresión de cheques.
- Contabilidad analítica, presupuestos, gestión de activos fijos y depreciaciones.
- Integración con otros módulos como ventas, inventario, e-commerce.

Facturación: Emisión y seguimiento de facturas electrónicas, gestión de pagos, automatización de recordatorios de cobro, manejo de notas de crédito/débito. Cumple con las siguientes funciones:

- Facturación electrónica clara y profesional, con envío por email y opciones de personalización.
- Soporta facturación recurrente y notas de crédito.
- Pagos en línea, en múltiples monedas, con recordatorios automáticos.
- Cumplimiento fiscal con normativas internacionales.
- Incluye reportes en tiempo real, control de límites de crédito y numeración de facturas.

Gastos: Gestión de gastos internos de empleados, reembolsos, digitalización de comprobantes, flujos de aprobación. Cumple con las siguientes funciones:

- Registro fácil desde móvil, escritorio o correo con comprobantes adjuntos.
- Envío de notas de gasto para aprobación con flujos definidos.
- Supervisión por equipos, seguimiento presupuestario y posibilidad de refacturar a clientes.

Recursos Humanos

Empleados: Administración de información del personal, cargos, horarios, ausencias, contratos, seguimiento de desempeño, entre otros. Cumple con las siguientes funciones:

- Perfiles detallados de empleados con CV, habilidades, contratos y documentación.
- Configuración de horarios, tipos de trabajo (presencial/remoto), aprobadores y turnos.
- Solicitudes de vacaciones, gastos y hojas de horas desde el perfil.
- Visualización de organigramas, jerarquías, y control de accesos por roles.
- Integración con Reclutamiento, Nómina y Planeación.

Ventas

Ventas: Cotizaciones, órdenes de venta, condiciones comerciales por cliente, seguimiento de pedidos, historial de ventas, pronóstico de ingresos. Cumple con las siguientes funciones:

- Envío y conversión de cotizaciones a órdenes y facturación desde una sola vista.
- Soporta múltiples productos, servicios, variantes, condiciones comerciales y descuentos.
- Contratos recurrentes, dropshipping y portal del cliente.
- Control de promociones, cupones, lealtad, firma electrónica.
- Reportes de desempeño comercial, seguimiento de KPI, y análisis por producto o equipo.

Cadena De Suministros

Inventario: Control de productos, múltiples bodegas, trazabilidad por lote o serie, ubicación por pasillo o estantería, movimientos de entrada y salida, reglas de abastecimiento, niveles mínimos. Cumple con las siguientes funciones:

- Organización de bodegas, estanterías, zonas especiales.
- Operaciones diferenciadas por ubicación.
- Rutas avanzadas como cross-docking, triangulación, subcontratación.
- Estrategias de retiro (PEPS, FEFO, LEFO), manejo de desechos, y trazabilidad por lotes o series.
- Automatización de reabastecimiento, alertas, pronósticos y valuación contable.
- Gestión de productos, caducidad, variantes, etiquetas, importación masiva de precios.

Compras: Solicitudes de compra, órdenes a proveedores, comparación de cotizaciones, integración con inventario y contabilidad. Cumple con las siguientes funciones:

- Envío y comparación de solicitudes de cotización, adjudicación por mejor oferta.
- Contratos de compra, reglas automáticas de aprovisionamiento, órdenes futuras.
- Integración con inventario y contabilidad para un flujo continuo.
- Configuración detallada de productos por proveedor, códigos de barra, variantes, unidades.
- Reportes de compras, pronóstico de disponibilidad, y conciliación interempresa.

Conexión con el SRI y Requisitos Técnicos

Para habilitar la vinculación electrónica con el SRI en Ecuador, se realiza a través de la instalación de módulos y configuración especializada mediante un partner local o mediante los Paquetes de Éxito oficiales. Odoo incluye una localización para Ecuador que incorpora varias extensiones específicas:

- 110n_ec: Plan de cuentas, impuestos y formularios.
- 110n_ec_edi: Permite la generación y validación automática de documentos electrónicos con conexión directa al SRI.
- 110n_ec_reports: Generación automática de los formularios 103 y 104 para el SRI.

Si bien Odoo ofrece la base técnica para conectar con el SRI, la configuración y personalización requieren conocimientos técnicos y deben ser realizadas por un partner con experiencia local o mediante los Paquetes de Éxito oficiales.

Planes de Contratación

Odoo ofrece tres planes principales según el nivel de personalización y funcionalidades requeridas

Tabla 10

Planes de Contratación Odoo

Plan	Una aplicación gratis	Estándar	Personalizado
Precio	\$0,00	8,95 por usuario al mes	13,6 por usuario al mes
Características	Una aplicación	Todas las aplicaciones	Todas las aplicaciones Odoo en línea / Odoo.sh** /
	Usuarios ilimitados	Odoo en línea	Local Studio de Odoo
	Odoo en línea		Multiempresa API externa

Nota. Los precios de Odoo fueron extraídos del sitio web oficial de Odoo.

Adicional al costo del software, Odoo requiere conocimientos técnicos para su correcta implementación y personalización. Por esta razón, la empresa ofrece los denominados Paquetes de Éxito, que consisten en servicios de consultoría brindados por especialistas oficiales de Odoo, paquetes que según su página oficial, indican que las implementaciones que utilizan dichos paquetes alcanzan una tasa de éxito del 98%, frente al 65% de las que se hacen por cuenta propia.

Los paquetes de éxito incluyen análisis funcional, configuración inicial, parametrización de flujos, capacitación al personal y soporte prioritario. Están diseñados específicamente para empresas que no cuentan con experiencia técnica previa, como es el caso de MiServicompras. Los paquetes son los siguientes:

Tabla 11
Paquetes de Éxito Odoo

	Inicial	Básico	Estándar	Personalizado	Profesional
	Aplicacion es simples 1-5 usuarios	Aplicacion es simples	Aplicacion es avanzadas Importación de datos	Aplicaciones avanzadas Importación de datos Personalizacion es	Aplicaciones avanzadas Importación de datos Personalizacion es
Se recomienda para					
Consultor especializado	4 horas	25 horas	50 horas	100 horas	200 horas
Gestión de proyectos		X	X	X	X
Servicio de asistencia por teléfono y correo electrónico	X	X	X	X	X
Capacitación y entrenamiento	X	X	X	X	X
Configuración	X	X	X	X	X
Asistencia con importación de datos		X	X	X	X
Servicio de consultoría local *			X	X	X
Personalización de aplicaciones **					

Personalizaciones (formularios, reportes, flujos de trabajo)	X	X	X	X
Desarrollos		X	X	X
Problemas de rendimiento		X	X	X
Cientes recurrentes	\$223,53	\$1.150,00	\$2.240,00	\$4.000,00
				\$8.000,00

Nota. Los precios de Odoo fueron extraídos del sitio web oficial de Odoo.

Considerando las funcionalidades necesarias para MiServicompras y los requisitos técnicos del sistema tributario ecuatoriano, se ha determinado que la opción más adecuada es el Plan Personalizado de Odoo, ya que este es el único que permite la integración con API externa, condición indispensable para establecer la conexión con el Servicio de Rentas Internas (SRI) y habilitar la emisión de facturación electrónica conforme a la normativa local. Además, este plan admite la instalación local o en Odoo.sh, lo cual ofrece mayor flexibilidad técnica y de personalización.

Por otra parte, dado que MiServicompras no cuenta con un equipo interno especializado en la implementación de sistemas ERP, se considera indispensable la contratación del Paquete de Éxito Personalizado, que incluye 100 horas de consultoría especializada. Esta opción es la más adecuada considerando la cantidad de módulos requeridos, la necesidad de realizar desarrollos adicionales, como la integración completa con el Servicio de Rentas Internas (SRI) y capacitaciones continuas al personal. Este paquete contempla:

- Configuración e implementación avanzada de todos los módulos seleccionados.
- Capacitación técnica y funcional al equipo de trabajo.
- Asistencia en la importación de datos y puesta en marcha.

- Personalización de formularios, reportes y flujos.
- Desarrollo de funcionalidades específicas, como podría ser la conexión con el SRI.
- Soporte continuo durante el proceso de implementación.

La tabla 12 presenta el desglose de costos correspondientes a la implementación y uso anual de Odo ERP bajo un plan personalizado para 15 usuarios, incluyendo el paquete de éxito personalizado para el acompañamiento en la implementación del sistema, impuestos aplicables y costos mensuales.

Tabla 12

Precios Mensuales y de Implementación Odo

Concepto			Coste Único	Costo Mensual
Plan Personalizado (15 usuarios)			\$0,00	\$204,00
Paquete de Éxito Personalizado			\$4.000,00	\$0,00
Total			\$4.000,00	\$204,00

Contífico

Contífico es un sistema administrativo y contable en la nube, diseñado para facilitar la gestión integral de empresas desde una única plataforma digital. Está disponible en algunos países latinoamericanos, adaptándose a las normativas fiscales de cada uno. En el caso de Ecuador este cumple con el SRI.

Este sistema se caracteriza por lo siguiente:

- Acceso desde la nube en tiempo real desde cualquier dispositivo.
- Emisión de factura y otros documentos que cumplen con la normativa ecuatoriana y el SRI.
- Sistema amigable para fácil adaptación de los usuarios.

- Soporte técnico ilimitado.

Contífico ofrece cubrir las áreas operativas y contables de una empresa mediante cuatro módulos:

Sistema Contable: Este módulo permite automatizar la contabilidad empresarial, mantener actualizada la información financiera y facilitar la elaboración de reportes fiscales bajo los lineamientos del SRI. Sus funciones incluyen

- Conexión con plataformas de comercio electrónico y CRM para sincronización automática de datos de ventas, inventario y clientes.
- Generación de informes financieros automatizados con cumplimiento tributario local.
- Acceso a la información contable en la nube desde cualquier dispositivo, con posibilidad de colaboración en tiempo real.
- Emisión y envío de facturas electrónicas ilimitadas, cumpliendo con las disposiciones del SRI.
- Carga masiva de facturas y recibos para mantener registros actualizados de forma eficiente.

Punto de Venta (POS): Está diseñado para facilitar la facturación directa en puntos de venta físicos, incluso sin conexión a internet. Esta sección incluye

- Facturación electrónica sin internet que se sincroniza al recuperar la conexión
- Acceso desde la nube
- Gestión de ventas mediante diferentes medios de pago
- Funciones especiales para restaurantes
- Control sobre turnos y cierres de caja
- Sistema adaptable, contiene actualizaciones automáticas

- Sistema de soporte técnico ilimitado

Facturación electrónica: Permite gestionar la facturación de forma automática y legal, cumpliendo con las normativas necesarias.

- Registro y emisión de facturas conforme a las normas del Ecuador
- Almacenamiento en la nube
- Envío automático de facturas a los clientes
- Capacitación, guías de uso y soporte técnico

Plan de contador: Este módulo es para profesionales contables que gestionan múltiples empresas, les da herramientas para poder reducir errores y optimizar el tiempo.

- Supervisión de todas las empresas en una sola plataforma.
- Generación de reportes financieros y documentos contables.
- Acceso desde la nube
- Seguridad de datos
- Cumplimiento con la normativa ecuatoriana
- Acceso a la información de ventas e informes
- Modelo con oportunidad de crecimiento, herramientas tecnológicas avanzadas y asesoría especializada.

Planes y Precios

Contífico ofrece una variedad de planes diseñados para adaptarse a las necesidades específicas de las empresas, considerando su tamaño, número de usuarios y complejidad operativa. Para el caso de MiServicompras, se priorizará el análisis de los productos enfocados en la gestión operativa esencial, Sistema Contable, Punto de Venta (POS) y Facturación Electrónica. A continuación, se presenta en la tabla.

Tabla 13*Planes de Contratación Contífico*

Paquete	Precio (anual + IVA)	Usuarios + incluidos	Características principales
Facturación Electrónica con Punto de Venta	\$278,60	2 usuarios (nube)	POS, App Contífico, facturación electrónica ilimitada, emisión de documentos físicos y electrónicos, reportes
POS con Sistema Contable Plus	\$706,60	3 usuarios + 1 contador	Todas las funciones anteriores más contabilidad, cartera, módulo de bancos, nómina de hasta 15 empleados
POS con Sistema Contable Premium	\$770,90	5 usuarios + 1 contador	Incluye todo lo del plan Plus, más producción, importaciones, múltiples bodegas, contratos y API ilimitada

Nota. Los precios de Contífico fueron extraídos del sitio web oficial de Contífico.

Aunque el plan Premium representa la opción más completa, MiServicompras no realiza actividades de producción, importaciones y cuenta únicamente con una bodega, razón por la cual el plan Plus resulta el más viable en términos de funciones. Sin embargo, en cuanto a precios, debido a que se requiere acceso a 15 usuarios, el paquete Premium permite 2 usuarios más por un precio similar, por lo cual resulta la mejor opción para MiServicompras. El plan Premium no permite sumar usuarios, ya que cada paquete admite hasta 5 usuarios, de los cuales solo uno puede tener acceso contable. Por lo que, si la empresa requiere más usuarios, esta deberá contratar planes adicionales que no se podrán combinar o acumular. MiServicompras requiere el acceso para 15 usuarios para que todos los roles estén cubiertos.

Tabla 14*Precios Mensuales y de Implementación Contífico*

Concepto	Coste Único	Costo Mensual
-----------------	--------------------	----------------------

POS con Sistema Contable Premium	0	\$770,90
POS con Sistema Contable Premium	0	\$770,90
POS con Sistema Contable Premium	0	\$770,90
Total	0	\$2312,7

Mobilvendedor

Mobilvendedor es un software de gestión empresarial especializado en el sector de consumo masivo y retail, diseñado para brindar soluciones digitales avanzadas que permitan automatizar procesos comerciales, logísticos y administrativos. Su enfoque modular, escalable e integrado lo convierte en una herramienta adaptable a empresas de distintos tamaños y sectores, especialmente aquellas que operan en el canal tradicional y requieren una ejecución eficiente en campo.

Mobilvendedor es una plataforma enfocada en la gestión empresarial del retail y el consumo masivo. Dentro de su portafolio de clientes se encuentran reconocidas marcas como Nestlé, Grupo Superior, Confiteca, Johnson & Johnson, Kimberly Clark, Nirsa, Familia, Pronaca, Jabonería Wilson, Danone y Softys, con las cuales MiServicompras mantiene relaciones comerciales con tres de ellas, lo que refuerza la compatibilidad de la solución con su modelo de negocio.

Mobilvendedor opera desde la nube mediante Amazon Web Services, es multimodular, lo que permite contar solo con los módulos que se ajusten a las necesidades y objetivos estratégicos de la empresa, optimizando sus recursos y agilitando una implementación efectiva. Sus módulos se dividen en los siguientes:

Plataforma web: Permite gestionar todos los módulos

App Móvil: Automatiza ciertos procesos y brinda monitoreo en tiempo real.

Backoffice: Permite acceder a datos operativos y financieros para la toma de decisiones en base a información actualizada.

Comercial: Este módulo es esencial para la gestión de ventas en campo, incluyendo seguimiento de rutas, monitoreo de vendedores, cobertura y cumplimiento de objetivos.

Logístico: Permite planificar, asignar y monitorear rutas de entrega, optimizando los recorridos de distribución y asegurando la trazabilidad de cada pedido hasta su entrega final.

Pedido Sugerido: Genera canastas de compras con ayuda de algoritmo, basándose en los gustos e historial del cliente.

Impactos Dinámicos: Permite identificar productos de impulso prioritario durante las visitas.

Merchandising: Combina IA y reconocimiento de imágenes para auditar puntos de ventas, registrar evidencias fotográficas, generar documentos y evaluar y verificar el desempeño, asegura la presencia de marca.

WMS: Sistema de gestión de bodega que mejora el orden, las entregas y la gestión del inventario

Recompensas: Crea campañas de incentivos para clientes, vinculadas a operaciones de inventario.

Contable: Automatiza procesos contables y financieros con los lineamientos adecuados para el cumplimiento con la normativa ecuatoriana y SRI

Contract Center: Sirve para contactar puntos de ventas, permitiendo ofrecer productos y cerrar ventas pendientes. También sirve como atención al cliente en la tienda virtual.

Módulos Seleccionados para MiServicompras

Con base en las necesidades operativas de MiServicompras, se ha definido que el sistema Mobilvendedor debe permitir el acceso y operación de 15 usuarios simultáneos. Este paquete multiusuario tiene un costo mensual de \$60 e incluye el acceso a la plataforma con las funcionalidades básicas necesarias para ejecutar los distintos módulos seleccionados.

A continuación, se detallan los módulos que MiServicompras ha identificado como prioritarios, junto con sus respectivos costos de implementación única y mantenimiento mensual:

Tabla 15*Precios Mensuales y de Implementación Mobilvendor*

Concepto	Coste Único	Costo Mensual
Módulo Comercial	\$1.200,00	\$100,00
Módulo Logístico	\$900,00	\$15,00
Módulo Contable	\$1.100,00	\$15,00
Módulo Merchandising	\$300,00	\$10,00
Facturación Electrónica	\$150,00	\$60,00
Paquete 15 Usuarios	\$0,00	\$50,00
Total	\$3.650,00	\$250,00

Análisis Comparativo

En la siguiente tabla se mostrarán los precios de los tres sistemas ERP analizados anteriormente. Esta comparativa contemplará costos únicos como costos mensuales y anuales, lo que proyectará el gasto total que se estima a lo largo de un periodo de 5 años, teniendo como objetivo identificar el ERP con la inversión más eficiente para la empresa.

Tabla 16*Comparativa de Precios entre Sistemas*

	Odoo	Contífico	Mobilvendor
Coste Único	\$4.000,00	\$0,00	\$3.650,00
Costo Anual	\$2.448,00	\$2.312,70	\$3.000,00
Total	\$6.448,00	\$2.312,70	\$6.650,00

Como se observa, Contífico resulta ser la opción más económica, al ser un sistema en la nube, su modelo de negocio se basa principalmente en el pago por uso mensual o anual, sin incurrir en costos de implementación. Le sigue Odoo, con un costo de implementación de \$4000, correspondiente a su Paquete de Éxito y aunque dicho paquete es opcional, en el caso de MiServicompras resulta necesario debido a la falta de

conocimientos técnicos del personal, siendo fundamental para garantizar una correcta configuración, capacitación y adaptación del sistema al negocio. Finalmente se encuentra Mobilvendedor con un costo de implementación de \$3650, costo por debajo de Odoo, sin embargo, resulta el de mayor costo total al ser el de mayores costos mensuales. En términos de precios, Contífico es quien destaca de entre los ERPs analizados.

Adicionalmente, se considerarán criterios clave como integración con el SRI, orientación empresarial, facturación electrónica, soporte y capacitación, facilidad de uso y capacidad de personalización. Este análisis permitió identificar las fortalezas y limitaciones de cada sistema en función de las necesidades operativas, logísticas y administrativas específicas de la empresa.

Tabla 17*Comparativa Características entre Sistemas*

Criterio	Odoo ERP	Contífico	Mobilvendedor
Integración con SRI	Requiere implementación técnica mediante partner o paquete éxito	Sí	Sí
Automatización contable	Si	Si	Si
Accesibilidad en la nube	Si	Si	Si
Orientación empresarial	Empresas de todo tipo, alto grado de personalización	PYMES en fase de digitalización administrativa	Empresas de consumo masivo, retail y canal tradicional. Algunos proveedores de MiServicompras ya están asociados con Mobilvendedor
Facturación electrónica	Incluida, requiere configuración con partner	Incluida e ilimitada	Incluida e ilimitada
Capacitación y soporte	Incluido en el Paquete de Éxito (según horas contratadas)	Soporte técnico ilimitado, sin cargo adicional	Soporte continuo durante la vigencia del contrato bajo un SLA formalizado
Interfaz / Facilidad de uso	Requiere curva de aprendizaje, especialmente en configuración	Muy amigable y enfocada en usuarios sin experiencia técnica	Interfaz sencilla en app móvil y panel web, orientada a personal operativo/comercial

Personalización de módulos / reportes	Permite desarrollos específicos vía API o Studio	Módulos predefinidos	y reportes	Funcionalidades prediseñadas según el módulo contratado, algunas personalizaciones disponibles
--	--	----------------------	------------	--

A pesar de que los tres sistemas evaluados presentan puntos fuertes, como la flexibilidad de Odoo o la simplicidad y soporte continuo de Contífico, Mobilvendedor destaca como la opción más adecuada para MiServicompras. Su enfoque específico en empresas de consumo masivo, retail y canal tradicional lo convierte en una solución alineada con la naturaleza operativa de la empresa. Además, el hecho de que algunos proveedores actuales de MiServicompras ya estén asociados con Mobilvendedor representa una ventaja estratégica para la integración comercial y la optimización de procesos compartidos.

En base a la comparativa de precios y características presentadas, Mobilvendedor se perfila como el sistema ERP más idóneo para MiServicompras. Aunque su costo total es elevado, este se alinea más a las necesidades de una empresa de consumo masivo, además existe una integración con algunos proveedores actuales, lo que facilita su adaptación e implementación, mejorando de este modo la eficiencia operativa, por lo que la compatibilidad que existe en el sector y la posibilidad de aprovechar sinergias comerciales compensan la diferencia de costo, lo que hace al ERP Mobilvendedor la mejor opción tanto en un aspecto estratégico como funcional para las necesidades y futuro crecimiento de la empresa MiServicompras.

Capítulo III Análisis de la Viabilidad de la Propuesta

Con el fin de demostrar la viabilidad de la propuesta, se realizará una evaluación mediante flujos proyectados durante los tres primeros periodos (2025 – 2027) con una inversión inicial en t0. Los beneficios cuantitativos de la propuesta provienen de la liberación de capital, mediante mejoras en los días de cartera, días de inventario y un leve ajuste de días de pago. La propuesta no busca un incremento en ventas, sino mayor eficiencia operativa con el fin de evitar compras sin análisis previos o reaperturas y cierres reactivos de créditos a clientes.

Tabla 18

Comparativa Situación Actual vs. Propuesta

Aspecto	Situación actual	Situación con la propuesta
Gestión contable y tributaria	Dependencia de Gruconsult para trámites tributarios; sin contabilidad interna formal.	Departamento financiero-contable con contador, gerente financiero y control contable interno.
Sistema de información	ERP desactualizado, sin módulo contable, fallas recurrentes, gastos imprevistos por ajustes.	ERP Mobilvendedor, integrado y actualizado; soporte y mantenimiento planificados.
Procesos operativos	Revisión manual de facturas (1.5 h diarias), duplicidades y errores de promociones.	Automatización de facturación y cartera, reduciendo tiempo de cierre y errores.
Toma de decisiones	Criterios empíricos, datos tardíos e incompletos.	Decisiones basadas en reportes financieros oportunos y confiables.

La tabla 18 contrasta el panorama operativo de MiServicompras antes y después de la propuesta. Hoy la empresa depende de un servicio externo y de un ERP desactualizado que carece de módulo contable, lo que origina fallas frecuentes, gastos imprevistos y procesos manuales de hasta 1,5 horas diarias para depurar facturas y promociones. Ello se traduce en reportes tardíos e incompletos y en decisiones basadas más en la intuición que en datos.

Con la propuesta, un departamento financiero-contable propio internaliza la contabilidad y el cumplimiento fiscal, elimina la dependencia externa y propone un sistema que integre todos sus procesos para el registro contable. Así se reducen errores, se acorta el cierre diario y la gerencia dispone de informes oportunos y confiables. Se espera pasar de un esquema reactivo y manual a uno preventivo, digital y orientado a la toma de decisiones basada en información.

Identificación de Costos

Tabla 19

Cuantificación de Costos

Concepto	Tipo	Monto	Observaciones
Implementación ERP Mobilvendedor	Único	\$3.650,00	Adquisición, instalación y capacitación inicial
Mantenimiento ERP	Recurrente	\$3.000,00	250 mensuales
Sueldo Contador	Recurrente	\$8.400,00	700 mensuales
Sueldo Gerente Financiero	Recurrente	\$10.800,00	900 mensuales
Eliminación de servicios externos	Recurrente	-\$6.160,68	513,39 mensuales
Ahorro por eliminar ajustes del ERP antiguo	Recurrente	-\$500,00	Estimación

La tabla 19 resume los costos necesarios para la propuesta, la inversión inicial junto a los costos recurrentes mostrados de manera anual, además de la eliminación de costos ya existentes como la contratación de servicios externos tributarios y la estimación de gasto por falencias y ajustes del ERP. No se requieren compras de mobiliario ni equipos, pues la empresa ya dispone de ello. El costo inicial de inversión es de \$3.650,00.

Identificación de Beneficios

Para estimar el efecto de la propuesta sobre los flujos, se proyectaron las ventas y costos de venta para los periodos 2025 – 2027 en base al histórico de los tres anteriores

periodos mediante un promedio simple de sus variaciones. Se eligió este método debido a las altas variaciones y la baja correlación entre periodos, se utilizaron solo los tres últimos periodos por ser los que mejor siguen la tendencia actual de MiServicompras, excluyendo periodos anteriores porque representaban aproximadamente el doble de ventas con respecto a su situación actual.

Tabla 20

Proyección de Ventas, Costos y Utilidad Bruta

	2025	2026	2027
Ventas	\$1.800.914,83	\$1.911.868,62	\$2.029.658,24
Inventario inicial	\$133.587,13	\$141.817,40	\$150.554,72
Compras netas	\$1.559.929,19	\$1.656.035,94	\$1.758.063,79
Inventario final	\$139.335,87	\$147.920,31	\$157.033,63
Utilidad Bruta	\$246.734,36	\$261.935,59	\$278.073,36

Nota. Datos proyectados con el incremento histórico del 6,16% anuales en ventas desde los últimos tres periodos

Beneficios por Liberación de Capital

Acorde con Eca, Ferreira, Prado y Rizzo (2021), el capital de trabajo neto operativo (KTNP) se calcula mediante la suma de las cuentas por pagar e inventarios menos las cuentas por pagar, midiendo así los recursos corrientes vinculados a las operaciones de la empresa, excluyendo efectivo.

Reducir el capital de trabajo implica tener menos dinero inmovilizado en cartera e inventarios. En términos de caja, un menor nivel del KTNP significa que sale menos dinero de la empresa para sostener su ciclo operativo, razón por la cual Scisco, Wismer, Bennett Y Wasserstein (2023) indican que, acortar el ciclo de conversión de caja mediante ajustes en días de pago, crédito e inventario disminuye la necesidad de capital de trabajo y deja más liquidez disponible para la empresa.

Según Cotton, Higgins, Higgins y Wasserstein (2021), una reducción del capital de trabajo genera una entrada única de efectivo equivalente al descenso del saldo, si se

mantiene el nivel de eficiencia, el beneficio se sostiene con el tiempo, caso contrario, el efecto se revierte.

Tabla 21

Valores por Día

	2025	2026	2027
Ventas	\$5.002,54	\$5.310,75	\$5.637,94
Costo de Ventas	\$4.317,17	\$4.583,15	\$4.865,51
Compras	\$4.333,14	\$4.600,10	\$4.883,51

Nota. Se dividió los valores proyectados entre 360 días para obtener el valor diario.

De acuerdo con los supuestos planteados por el Gerente General se espera reducir periódicamente los días de cartera e inventarios en 1,5 días durante los tres periodos proyectados, así mismo como la posibilidad de incrementar los días de pago en 0,5 días por periodo hasta los 1,5 días de incremento. Dichas variaciones en días representaran una liberación de capital anual para MiServicompras, la cual se calcula multiplicando los valores diarios entre las variaciones propuestas. A continuación, en la tabla 22 se presenta la liberación de capital anual por periodo.

Tabla 22

Liberación de Capital Estimada

	2025	2026	2027
Días Cartera	-1,5	-1,5	-1,5
Días Inventario	-1,5	-1,5	-1,5
Días de Pago	+0,5	+0,5	+0,5
Liberación de Capital	\$16.146,13	\$17.140,89	\$18.196,93

Nota. Este efecto es puntual por periodo y reversible, para sostenerlo se requiere mantener la eficiencia de los días.

La tabla 22 muestra el efecto en caja de recortar cada periodo 1,5 días de cartera e inventarios y ampliar en 0,5 los días de pago. Dicho ajuste reduce la necesidad de capital

de trabajo neto operativo y se traduce en entradas de efectivo de \$16.146,13, \$17.140,89 y \$18.196,93 respectivamente, sin incurrir en mayores ventas.

Flujo de Caja Proyectado

A partir de los costos identificados en la tabla 19 y de la liberación de caja estimada en la tabla 22, se elaboró un flujo de caja proyectado a tres periodos (2025 – 2027). El flujo se proyectó únicamente con las variaciones directamente relacionadas con la puesta en marcha de la propuesta, sin mezclar efectos acumulados de periodos anteriores.

Tabla 23

Flujo de Caja Proyectado

	Periodo 0	2026	2027	2028
Inversión	-\$3.650,00			
Costos		\$22.200,00	\$22.200,00	\$22.200,00
Ahorro en Costos		\$6.660,68	\$6.660,68	\$6.660,68
Liberación de Capital		\$16.146,13	\$17.140,89	\$18.196,93
Flujo Neto	-\$3.650,00	\$606,81	\$1.601,57	\$2.657,61

El flujo proyectado muestra un desembolso de -\$3.650,00 correspondientes a la inversión inicial por implementación del ERP Mobilvendedor, desde el periodo 2026 se registran los costos anuales, la compensación en ahorros por la eliminación de la dependencia de los servicios tributarios externos y la liberación de capital, que se puede interpretar como entrada de dinero en caja por mejoras en los días de cobro, inventarios y pagos. Con dichos componentes, los flujos anuales netos reflejan que la liberación de capital en conjunto con los ahorros por la eliminación de los servicios externos logra compensar los costos generados por la propuesta.

En base a los flujos proyectados, se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR), resultando en un valor del 13%, lo que representa la rentabilidad anual del proyecto según sus propios cobros y pagos. No obstante, dicho valor debe ser comparado con la

tasa mínima exigida por la empresa para conocer si el proyecto genera o no valor para MiServicompras.

Evaluación de la Viabilidad Financiera

A continuación, se evaluará la viabilidad de la propuesta en base a tres criterios, el VAN, descontando los flujos al WACC como costo de capital de la empresa; el TIR, que representa la rentabilidad interna del proyecto; y el Payback como indicador de recuperación de la inversión. Yuna Liu (2022) indica que, si el VAN es positivo, se acepta el proyecto, de igual manera, cuando la TIR es mayor o igual al WACC, se acepta el proyecto.

Cálculo del Costo de Capital (WACC)

El costo promedio del capital se estimó con la estructura de financiamiento observada en el último periodo (2024)

Tabla 24

Parámetros y Pesos (D/E)

Concepto	Cálculo	Resultado
Deuda financiera (D)		\$87.548,15
Patrimonio (E)		\$249.034,07
Capital total (V)	D + E	\$336.582,22
Peso de la deuda (Wd)	D / V	26,01%
Peso del patrimonio (We)	E / V	73,99%

La tabla 24 muestra la estructura de financiamiento usada para ponderar el costo de capital. Con una deuda financiera de \$87.548,15 y un patrimonio de \$249.034,07, el capital (V) asciende a \$336.582,22. De dichas cifras se derivan los pesos, las deudas representan un 26,01% y el patrimonio un 73,99%. Los valores evidencian que MiServicompras se financia mayormente con recursos propios, por lo que el costo del patrimonio tendrá más peso.

Tabla 25*Costos de Cada Fuente.*

Concepto	Cálculo	Resultado
Intereses Pagados		\$21.492,66
Utilidad Neta		\$21.381,77
T		25%
Costo de la deuda (Kd)	Intereses / Deuda	24,55%
Kd después de impuestos	$Kd \times (1-T)$	18,41%
Costo del patrimonio (Ke)	ROE = Utilidad / Patrimonio	8,59%

En la tabla 25 se estiman los costos de la deuda y del patrimonio. A partir de los intereses pagados y la deuda financiera, el costo de la deuda resulta en 24,55%, que al considerar el impuesto a la renta de 25%, resulta en un costo de deuda de 18,41%. Para el patrimonio se utilizó el ROE para aproximar su costo, reflejando un rendimiento obtenido de 8,59%, el cual funciona como una tasa mínima de rentabilidad a exigir del capital propio. Con los valores obtenidos, se calcula el WACC de la siguiente forma:

$$WACC = W_e \cdot K_e + W_d \cdot K_d(1 - T)$$

$$WACC = 0,7399 \cdot 0,0859 + 0,2601 \cdot 0,1841(1 - 0,25)$$

$$WACC = 11,14\%$$

Se obtuvo un WACC de 11,14%, el cual representa la tasa mínima que debe generar el proyecto para generar valor. Al comparar el WACC con la TIR de 13%, la cual representa el rendimiento del proyecto, se obtiene una diferencia de 1,86 puntos porcentuales a favor del proyecto, por lo tanto, el rendimiento esperado supera el rendimiento mínimo requerido y el proyecto se considera aceptable.

Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

El VAN mide cuando valor creara el proyecto hoy, trayendo a valor presente los flujos proyectados en base a la tasa de costo de capital calculada anteriormente. Si el

VAN es mayor a cero, significa que el proyecto generara ganancias posteriores a remunerar las deudas y patrimonio.

Tabla 26

Cálculo del VAN (al 11,14%)

Año	Flujo	WACC	Valor Presente
t0	-\$3.650,00	1	-\$3.650,00
2026	\$606,81	$(1+0,1114)^{-1}$	\$545,99
2027	\$1.601,57	$(1+0,1114)^{-2}$	\$1.296,60
2028	\$2.657,61	$(1+0,1114)^{-3}$	\$1.935,89
Suma			\$128,47

En la tabla 26 se muestra el cálculo del VAN descontando los flujos del proyecto al WACC = 11,14%. El VAN tuvo un valor positivo, lo cual indica que, tras descontar los flujos del proyecto al costo del capital, quedan aún excedentes para MiServicompras. Es decir, el proyecto remunera plenamente la deuda y patrimonio, y además genera riqueza adicional, por lo que resulta beneficioso para la empresa.

Análisis del Periodo de Recuperación de la Inversión

Una vez evidenciado la viabilidad de la propuesta, es importante conocer de igual manera en cuanto tiempo se recupera de la inversión inicial del proyecto. Para realizarlo, se sumaron los flujos netos hasta que el acumulado pase de valor negativo a positivo como se muestra a continuación.

Tabla 27

Flujo de Caja Acumulado

	Periodo 0	2026	2027	2028
Inversión	-\$3.650,00			
Costos		\$22.200,00	\$22.200,00	\$22.200,00
Ahorro en Costos		\$6.660,68	\$6.660,68	\$6.660,68
Liberación de Capital		\$16.146,13	\$17.140,89	\$18.196,93
Flujo Neto	-\$3.650,00	\$606,81	\$1.601,57	\$2.657,61
Fujo Acumulado	-\$3.650,00	-\$3.043,19	-\$1.441,62	\$1.216,00

Se evidencia en la tabla 27 que el flujo acumulado permanece negativo durante los dos primeros periodos, en el periodo del 2028 se registra el primer saldo positivo, lo cual indica que la recuperación de la inversión ocurre en dicho periodo. Para conocer con mayor precisión el periodo de recuperación, se calcula la fracción del año en que el flujo acumulado pasa de negativo a positivo. El saldo al cierre del 2027 es de -\$1.441,62 y el flujo neto del 2028 es de \$2.657,61.

$$Payback = 2 + \frac{1.441,62}{2.657,61} = 2,54$$

El resultado de 2,54 representa la cantidad de años en la que se recuperará la inversión inicial, esperando una recuperación dentro de aproximadamente 2 años y 6 meses.

Conclusiones

El diagnóstico del capítulo I reveló las principales características operativas, organizacionales y tecnológicas de MiServicompras. Se evidenció las dificultades que enfrenta la empresa por la ausencia de un área financiera-contable, como la dependencia hacia una empresa externa para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y la escasez de información que respalde la toma de decisiones estratégicas. El sistema ERP Dobra que utiliza actualmente la empresa registra gran parte de las operaciones de MiServicompras, sin embargo, la desactualización del módulo contable y errores en el registro de cartera, ventas y promociones han afectado la veracidad de los datos, contribuyendo así a la dependencia de terceros para funciones contables. Asimismo, el análisis de los estados financieros confirmó cómo dichas carencias operativas se reflejan en las cifras clave de la empresa. Se identificaron compras masivas de inventario en 2019, el ciclo de cierre y reapertura de créditos como medidas reactivas y la ausencia de presupuestación y pobre clasificación de gastos que impidieron ajustarlos ante la caída drástica de ventas en 2020. Además, se identificó el incumplimiento de la normativa del Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, artículo 35, numeral 1, registrando gastos personales dentro de las cuentas de la empresa. Los hallazgos financieros reafirman que la desorganización contable y la falta de control interno han llevado a decisiones reactivas más que preventivas, las cuales han comprometido la liquidez, la rentabilidad y la capacidad de crecimiento sostenible de MiServicompras. Por ello se concluye la necesidad de incorporar un área financiera-contable que permita el acceso inmediato a información confiable, documentos contables y reportes financieros para mejorar la toma de decisiones, la eficiencia y sostenibilidad de la empresa MiServicompras.

Concluyendo el capítulo II, se estructuró la propuesta con elementos como un sistema tecnológico, una nueva estructura y manuales para la creación del área de finanzas y contabilidad en la empresa MiServicompras. Se diseñó un organigrama funcional en donde se incorporan tanto los cargos actuales como los propuestos. La empresa no contaba con encargados de elaborar documentos y reportes financieros-contables necesarios para la toma de decisiones, por lo cual presentamos un manual de funciones y procedimientos para los cargos de jefe financiero, contralor y oficial de crédito, cobranzas y tesorería, para los cuales se elaboraron manuales de funciones y procedimientos basados en una

investigación de roles significativos e importantes que debe tener cada cargo. Para complementar, se realizó el manual de funciones para los cargos actuales con base en las actividades que ya realiza el personal en la empresa. Por último, se investigaron distintos sistemas contables y de gestión empresarial que se ajusten a las necesidades de una pyme con las mismas actividades de MiServicompras, siendo Contífico, Odoo y Mobilvendedor los más acertados. Se analizaron sus características, funciones y costos, por lo que se llegó a la conclusión de que el ERP Mobilvendedor es la mejor alternativa, ya que ofrece una solución que integra los requerimientos administrativos, financieros, comerciales y logísticos de la empresa.

Finalmente, el capítulo III demuestra que la creación de un departamento financiero-contable es financieramente viable y genera valor. El VAN fue positivo y la TIR superó al WACC, demostrando la viabilidad de la propuesta, y se estimó una recuperación de la inversión inicial en el tercer periodo, 2,5 años después de la inversión. El principal beneficio es la liberación de capital de trabajo mediante mejora en días de cartera, inventario y pago, complementado por ahorros operativos, ya que se eliminarán servicios externos. Los resultados son condicionales al mantenimiento de la eficiencia en créditos, inventarios y compras, por lo que disminuciones en la eficiencia afectarán negativamente al nivel de liberación de capital de trabajo neto operativo.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa MiServicompras, contemplar todos los cargos al realizar manuales de procedimientos, además de añadir diagramas de flujo para un mayor entendimiento de los procesos y funciones y para la orientación de un nuevo personal en caso de cambios futuros.

Se sugiere a la empresa y al propietario identificar y separar los gastos personales de los empresariales, ya que de este modo los riesgos contables serán más precisos y transparentes, mostrando la verdadera situación actual de la empresa, además de garantizar el cumplimiento de las normativas tributarias.

Se recomienda integrar los cargos propuestos para reducir la carga operativa del Gerente General y disponer de información confiable para la elaboración de documentos y reportes financieros, reflejando una visión amplia ante oportunidades y riesgos que la empresa pueda enfrentar, evitando así la dependencia de terceros.

Es importante que la empresa mantenga el organigrama, manuales y el sistema ERP actualizado cada vez que se produzcan cambios.

Se recomienda establecer metas y tableros, además de formalizar políticas de crédito, inventarios y compras con el fin de asegurar la sostenibilidad de las eficiencias que sustentan la liberación de capital y evitar la reversión de los días.

Bibliografía

- Acero Gómez, L. V., Peña Velásquez, J., & Carvajal Rojas, D. C. (2023). Importancia de la educación financiera en el contexto de las Mipymes a nivel nacional (Colombia). *Negotas Docentes*, 30 – 38. doi:10.52143/2346-1357.884
- Arroba Silva, J. A., & Altamirano Hidalgo, M. R. (2023). Gestión de la Información Contable y Financiera para la Toma de Decisiones en las Pymes. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 144-158. Obtenido de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/3158>
- Asanza Tacuri, O. M., & Avendaño Briones, Á. (2023). Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad en Pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil periodo 2021-2022. *Polo del conocimiento*, 8(8), 763-779. doi:<https://doi.org/10.18326/aicieb.v2i1.162>
- Avelino Huaman, J. N., & Torres Prudencio, K. (6 de Enero de 2023). *La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la Pymes del Distrito de Chaupimarca – Pasco 2022*. Obtenido de Repositorio Institucional UNDAC: <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/3022>
- Baca Urbina, G. (2022). *Evaluación de proyectos*. McGraw Hill Interamericana.
- Balladares, C. (2024). El proceso de capacitación para la gestión de micro y pequeñas empresas: hacia una caracterización. *D'Epica*, 2(2). .
- Bancayan Vega, M. (2019). Impacto de la gestión financiera y propuesta de mejora en la rentabilidad de la Corporación HDC S.A.C. Chiclayo 2013 – 2017. *Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2174>
- Blank, L., & Tarquin, A. (2020). *Ingeniería económica*. McGraw Hill Interamericana.
- Brítez, M. Á. (28 de 11 de 2023). Importancia de la contabilidad financiera en el control interno de empresas comerciales. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 3(6). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/376830042_Importancia_de_la_contabilidad_financiera_en_el_control_interno_de_empresas_comerciales

- Burga Jadán, M. F. (2023). La gestión financiera en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Yura: Relaciones Internacionales*, 55-72. Obtenido de <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2023/06/34.4-La-gestion-financiera-en-las-Pequeñas-y-Medianas-Empresas.pdf>
- Calderón, X., Castillo, G., & Calderón, R. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. *Revista FAECO sapiens*, 4(2), 82-96. Obtenido de https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2179
- Calleja Bernal, F. J. (2017). *Análisis de Estados Financieros*. Pearson HispanoAmerica Contenido. Obtenido de <https://ucsg.vitalsource.com/books/9786073240062>
- Cardona, C. E. R., Salazar, M. D. P. R., & Salazar, C. F. R. (2022). *Fundamentos de administración*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RGBjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR19&dq=fundamentos+de+la+administraci%C3%B3n+cardona&ots=Eri05XE_KW&sig=2Ubf9TRE3q6IdaxYz_-iArfW290#v=onepage&q=fundamentos%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20cardona&f=false
- Carhuancho Mendoza, I. M., Sicheri Monteverde, L., Nolzco Labajos, F. A., Guerrero Bejarano, M. A., & Casana Jara, K. M. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Castrellón Calderón, X., Cuevas Castillo, G. Y., & Calderón, R. (01 de 05 de 2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. *Revista FAECO Sapiens*, 4(2), 82-96. Obtenido de https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2179
- Celis, D., Jacobe, F., Sandoval, M., & Vallejos, J. (2022). Contabilidad financiera y toma de decisiones empresariales. *TecnoHumanismo*, 2(3), 1-16. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8356011>

- Chedraui, J. (26 de 03 de 2024). *Estructuración de la Administración Financiera en una compañía exportadora de madera de balsa: Caso COBALSA*. Obtenido de Repositorio Digital UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/22823>
- Chedraui, J. (26 de 03 de 2024). *Estructuración de la Administración Financiera en una compañía exportadora de madera de balsa: Caso COBALSA*. Obtenido de Repositorio Digital UCSG: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/UCSG-C339-22375%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/UCSG-C339-22375%20(1).pdf)
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Collantes Loor, D. A., & Navarrete Ganchozo, L. F. (2019). Propuesta de un Modelo de Gestión Financiera Optima para el sector palmicultor de la ciudad de Quevedo en Ecuador. *Espol*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/46026>
- Comercio., C. d. (2025). Obtenido de <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/codigo-comercio>
- COPCI. (2010). *Registro Oficial Suplemento No. 351*. Obtenido de <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/copci>
- Cortés, C. A. (15 de 02 de 2025). Contabilidad Lean: Herramienta Estratégica para la Eficiencia Operativa en Entornos Industriales. *Revista Colombiana de Contabilidad- ASFACOP*, 13(26). doi:<https://doi.org/10.56241/asf.v13n26.326>
- Cotton, D., Higgins, T., Higgins, J., & Wasserstein, A. (2021). On the Nature of Working Capital: Understanding its Mysteries and Complexities. *Yale School of Management*. Obtenido de <https://som.yale.edu/sites/default/files/2025-04/On%20the%20Nature%20of%20Working%20Capital%20Understanding%20its%20Mysteries%20and%20Complexities.pdf>
- Daniel Xavier Fiallo Moncayo, Rosa Melba Haz Gamarra. (2022). La importancia de un departamento de tesorería en las. *Revista E-IDEA Journal of Business Sciences*, 4(14), 16-29. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/186>
- Domínguez Torres, K. X. (2022). Propuesta metodológica para la aplicación de una auditoría financiera en el sector de cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Santa Elena.

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/18304>

Durán, C., & Luz, E. (2021). El enfoque interpretativo: Una nueva manera de ver la contabilidad. *Actualidad Contable Faces*, 24(42).

Eca, A., Ferreira, M., Prado, M., & Rizzo, A. (2021). The Real Effects of Fintech Lending on Smes: Evidence from Loan Applications. *CEPR Discussion Paper No. DP16684*. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3960288

Ecuador, C. d. (2008). Obtenido de <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/constitucion-republica-ecuador>

Fajardo Rodríguez, J. J., & López Yépez, M. (26 de 02 de 2021). *Análisis de la incidencia de la gestión financiera sobre la rentabilidad de la empresa Global Media Entertainment S.A.S de la ciudad de Bogotá D.C.* Obtenido de Repositorio Clara de Asís: <https://hdl.handle.net/20.500.14112/29278>

Fernández Solís, M., Fernández Ronquillo, M., & Lasso Davila, W. (2024). Administración del Riesgo Financiero en las Pymes de Ecuador. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 333–355. doi:<https://doi.org/10.61616/rvdc.v5i3.207>

Fernández, J., & Morales, R. (2021). Gestión financiera sostenible en pequeñas y medianas empresas: Retos y oportunidades. *Revista de Finanzas y Desarrollo Empresarial*, 15(2), 45-62. doi:<https://doi.org/10.1234/rfde.v15i2.2021>

Flores, L. (2021). El rol de las Finanzas dentro de las Teorías Organizacionales. *Revista Científica Estelí*, (39), 170-183.

Franco, S., Vázquez, N., Álava, C., & Sornoza, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE2).

Franklin, E. (2022). *Organización de empresas*. México: McGraw Hill Interamericana.

Fuenmayor Morales, J. R. (2014). El control financiero y su incidencia en la rentabilidad en la cooperativa de transporte urbano Los Libertadores. *Universidad Técnica de Ambato*.

Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera de Contabilidad y Auditoría. Obtenido de
<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/20646>

Gamez Tellez, A. M., Morales Bautista, M. C., & Ramirez Lopez, C. T. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina. *Económicas CUC*, 77–94. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.39.2.2018.05>

Guaman Briones, T. G., & Goya Contreras, R. E. (2025). Análisis financiero de pequeñas y medianas empresas de Servicios del sector Urdesa Central del norte de Guayaquil, periodo 2023-2024. *Revista Científica Zambos*, 249-272. doi:<https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n1/89>

Guerrero Reyes, J. C., & Galindo Alvarado, J. F. (2020). *Administración 2* (2 ed.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YpctEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Administraci%C3%B3n+De+Guerrero+Reyes,+Jos%C3%A9+Claudio,+Galindo+Alvarado,+Jos%C3%A9+Fernando&ots=itZ3dnT_tt&sig=WHS_CNHGz_NaccVCpElgAC4zIi4#v=onepage&q=Administraci%C3%B3n%20De

Guevara, R. (2024). Impacto de la Automatización Contable en la Eficiencia Operativa de las PYMEs. *Revista Científica Zambos*, 3(1), 19-35. Obtenido de <https://revistaczambos.utelvtسد.edu.ec/index.php/home/article/view/10>

Haro Sarango, A. F., Carranza Guerrero, M. N., López Solís, O. P., Mayorga Naranjo, C. E., & Morales Ramos, K. E. (2023). Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 2405–2418. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.425>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., Mendoza Torres, C. P., & Cuevas Romo, A. (2017). *Fundamentos de Investigación*. México: McGraw-Hill.

- Hernández, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y desarrollo*, 9(3), 808-830. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2021000300808&script=sci_arttext
- Hernández, M. (04 de 04 de 2022). Situación de los servicios financieros digitales, la seguridad de la información y ciberseguridad en el Sector Financiero Popular y Solidario. *X-Pedientes Económicos*, 6(14), 18-32. Obtenido de https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/100
- Hernández, Z. T. (2014). *Teoría general de la administración*. Mexico: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Huete, M. (2021). Desarrollo de un sistema integral de matrices del entorno de Marketing para la toma de decisiones y el aporte del crecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES). *Project Desing and Management*, 3(1). Obtenido de <https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management/article/view/615/2381>
- Hurtado, R. (31 de 01 de 2024). Impacto de la Automatización Contable en la Eficiencia Operativa de las PYMEs. *Revista Científica Zambos*, 3(1), 19-35. Obtenido de <https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/10>
- Hussein, M. Q., Saeed, N. A., & Ahmad, G. S. (2023). Financial ratios analysis and companies' liquidity evaluation. *Journal of Global Economics and Business*, 60–75. doi:<https://doi.org/10.58934/jgeb.v4i14.173>
- Iglesias Coello, J. A. (2020). *Análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones en las pymes del sector comercial en Santo Domingo*. Obtenido de Repositorio Digital Uniandes: <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/12664>
- innovación, L. O. (2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (2020). Registro Oficial Suplemento No. 151. Obtenido de <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-organica-emprendimiento-innovacion>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos*. (2023). Obtenido de Registro Estadístico de Empresas.: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec//directoriodeempresas/>

- Jara, B. D., & Zurita, I. N. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *Cienciamatria*, 7(2), 691-722. doi:<https://doi.org/10.5678/cyf.2021.28.1.78>
- LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, L. (2018). LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, LRTI. Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO,%20LRTI.pdf>
- Ley Orgánica para el Fomento Productivo, A. d. (2018). *Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo, y Estabilidad y Equilibrio Fiscal*. (2018). *Registro Oficial No. 309*. Obtenido de <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-fomento-productivo-atraccion-inversiones-generacion-empleo>
- Ley, d. C. (2025). Obtenido de <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-companias>
- Liu, Y. (2022). Evaluation Method Based on NPV and IRR. *Atlantis Press*, 816-820. doi:<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220603.133>
- López, R., & Ríos, V. (2022). Digitalización financiera en las PYMES latinoamericanas. *Estudios Empresariales*, 28(4), 67-81. doi:<https://doi.org/10.5678/ee.2022.28404>
- Macalupu, J., Pardo, L., & Velasco, R. (2021). Principales implicancias de la niif 7 para el tratamiento de la liquidez empresarial. *INGENIERÍA: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 8(1). Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/SSSU_4326366a0b918d271850a49eb6b819a4
- Macías Arteaga, M. F., & Sánchez Arteaga, A. A. (2022). El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*, 2-20. doi:<https://doi.org/10.56124/sapientiae.v5i10.0050>
- Macías Arteaga, M. F., & Sánchez Arteaga, A. A. (2022). El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*, 2-20. doi:<https://doi.org/10.56124/sapientiae.v5i10.0050>

- Marcillo Cedeño, C. A., Aguilar Guijarro, C. L., & Gutiérrez Jaramillo, N. D. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 87-106. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Mendoza, J., & Castro, L. (2021). Gestión financiera y liquidez en empresas contemporáneas. *Revista de Finanzas y Negocios*, 15(2), 45-62. doi:<https://doi.org/10.12345/rfn.2021.15.2.45>
- Merchán Ponce, N. P., & Molina Macías, G. C. (2022). GESTIÓN FINANCIERA DE LAS PYMES DEL SECTOR PESQUERO Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LA POBLACIÓN DE MANTA, PROVINCIA DE MANABÍ EN EL AÑO 2020. *Jipijapa-Unesum*.
- Montenegro Puin, S. H., & Montoya Olivares, D. S. (2022). Propuesta para la estructuración del área financiera de la empresa We Make Logística y Producción S.A.S. *Corporación Universitaria Minuto de Dios*. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/items/cd2514fc-d37f-433b-85e2-7ccd02445da4>
- Münch, L. (2020). *Administración I*. México: Pearson.
- Nasimiyu, A. E. (2024). Cashflow Management Practices and Financial Performance of Small and Medium Business Enterprises in Kenya. *African Journal of Commercial Studies*, 252-263. doi:<https://doi.org/10.59413/>
- Niño Rojas, V. M. (2019). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Olmos, J. (2021). La innovación, un tema recorriendo los caminos de la teoría de la administración. *Perspectivas*, 24(47), 123-138.
- Pacho Velecela, R. B., & Vásconez Acuña, L. G. (2025). Impacto del control interno en la eficiencia operativa de las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 5, 220-233. doi:<https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.355>
- Padilla, K. (2023). *ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO*. Obtenido de DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/21937/1/82T01532.pdf>

- Palau, J. (8 de 02 de 2025). *Propuesta metodológica para la implementación de la NIIF 18 en el*.
Obtenido de Repositorio UCSG:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/24258/1/UCSG-C477-23805.pdf>
- Palma Arichavala, A. E., & Ramírez González, M. X. (2022). Propuesta metodológica para mejorar los procedimientos de auditoría financiera en las empresas del sector industrial de la ciudad de Guayaquil. *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/19460>
- Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Perez, L., Perez, R., & Seca, M. (2020). *Metodología de la investigación científica* (1a ed ed.). Ituzaingó: Maipue.
- Pérez-Campdesuñer, R., Marrero-Arias, R., & De Miguel-Guzmán, M. (2021). Variables Determinantes de las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos en Micro y Pequeñas Empresas. *Economía y Negocios*, 12(2), 18-31. *Economía y Desarrollo*, 12(2), 18-31. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8489727>
- Piriz Peralta, G. E., & Pulido Valenzuela, K. G. (2023). Impacto de un modelo de gestión financiera en la toma de decisiones de empresas del sector camaronero de la ciudad de Guayaquil en el año 2020. *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/20612>
- Prawestri, A. D., Silviani, W. D., & Astuti, Y. (2022). The role of financial knowledge and behaviour to sustain future business resilience. *Annual International Conference on Islamic Economics and Business (AICIEB)*, 212-223. doi:<https://doi.org/10.18326/aicieb.v2i1.162>
- Rahmah Fadillah, I., Nadiyah, N., Rohmah, L., Haryadi, D., & Wahyudi, W. (2024). Profitability ratio analysis to assess the financial performance. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 964–969. doi:<https://doi.org/10.35335/ijafibs.v11i4.243>

- Ramírez, A. B. (2021). La planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post Covid. *Polo del conocimiento*, 6(3), 217-227.
- Ramírez, J., & Torres, S. (2023). Avances en la automatización de procesos contables para PYMES. *Journal of Accounting Technologies*, 12(4), 210-225. doi:<https://doi.org/10.7890/jat.v12i4.2023>
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario. (2010). Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/normativa-tributaria-legislacion-nacional>
- Rico Buitrago, J. D., Galviz Cataño, D. F., Jiménez Guzmán, A., & Aristizábal Muñoz, L. Y. (2022). Sistema de indicadores de eficiencia financiera para las pymes del sector textil de Medellín-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 441-460. Obtenido de Dialnet.
- Rodríguez del Cristo, L. (2021). Los sistemas contables automatizados y su utilización en las entidades. *Cofin Habana*, 15(1). Obtenido de DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/21937/1/82T01532.pdf>
- Rodríguez, M., Pérez, L., & Gómez, F. (2020). Desafíos y oportunidades de las PYMES en economías emergentes. *Revista Latinoamericana de Economía y Empresa*, 18(1), 45-60. doi:doi.org/10.15446/rlee.v18n1.78912
- Ross, S. (2022). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. McGraw Hill Interamericana.
- Sáenz, L., & Sáenz, L. (2019). RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ: UN INDICADOR TRADICIONAL DEL ESTADO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS. *Orbis Cognita*. Obtenido de <https://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/213/2131217005/index.html>
- Samaniego Loza, F. J. (2015). Propuesta de implementación de un departamento financiero: Caso, ingeniería arquitectónica en la ciudad de Quito. *PUCE*. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/14874>
- Sánchez, M. (2022). La automatización contable como factor clave en la optimización de procesos en PYMES. *Revista de Innovación y Tecnología Empresarial*, 10(1), 55-67. doi:<https://doi.org/10.12345/rite.2022.10.1.55>

- Sari, M., Irfan, I., Jufrizen, J., & Deli, L. (2020). The Testing Model of Financial Management Ability of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 584-601. doi:<https://doi.org/10.22219/jrak.v10i3.13331>
- Scisco, M., Wismer, L., Bennett, B., & Wasserstein, A. (2023). Cash Management Principles in a Small Business. *Yale School of Management*. Obtenido de <https://som.yale.edu/sites/default/files/2025-04/Cash%20Management%20Principles%20in%20a%20Small%20Business.pdf>
- Sholaeman, B., Rinofah, R., & Maulida, A. (2021). Liquidity, Solvability, and Profitability Ratio Analysis towards Financial Performance. *Almana Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 337-343. doi:10.36555/almana.v5i3.1602
- Silva, J., & Hidalgo, M. (2023). Gestión de la información contable y financiera para la toma de decisiones en las Pymes. . *Revista de Investigación Sigma*, 19(2), 10(02). Obtenido de <https://camjol.info/index.php/aes/article/view/12115>
- Toala Zavala, C. F. (2023). Análisis financiero y su relevancia en la toma de decisiones gerenciales. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 167–176. doi:<https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v7.n2.2023.167-176>
- Toala, C. (2023). Análisis financiero y su relevancia en la toma de decisiones gerenciales. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 167–176. doi:<https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v7.n2.2023.167-176>
- Torres, E., & Delgado, M. (2021). El rol del departamento financiero en la toma de decisiones estratégicas en PYMES. *Gestión Empresarial*, 19(2), 91-104. Obtenido de <https://camjol.info/index.php/aes/article/view/12115>
- Tri Asiani, N., & Widhia Rahayu, N. P. (2024). ANALYSIS OF LIQUIDITY RATIOS AND PROFITABILITY RATIOS TO ASSESS FINANCIAL PERFORMANCE. *International Journal of Accounting Management Economics and Social Sciences*, 1385-1401. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/383622217_ANALYSIS_OF_LIQUIDITY_RA

TIOS_AND_PROFITABILITY_RATIOS_TO_ASSESS_FINANCIAL_PERFORMANC
E

- Valle, A. (2020). La planificación financiera: una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universitaria*, 12(3), 3845-3855.
doi:<https://doi.org/10.12345/ru.2020.12.3.3845>
- Van Horne, J. C. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Pearson Educación.
- Vega, L., & Alfaro, A. (2021). El rol estratégico de la innovación financiera en las pymes competitivas. *Conocimiento global*, 28(4), 6(2), 516-451.
doi:<https://doi.org/10.5678/ee.2022.28404>
- Villalobos, J., & Martínez, A. (2020). Riesgo financiero y su impacto en la gestión empresarial. *Revista de Finanzas y Negocios*, 12(3), 45-58.
doi:<https://doi.org/10.22201/rfn.2020.12.3.456>
- Yerrén, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316-2335.
- Zamora Aray, E. A., & Loor Alcívar, M. I. (2025). Control interno y gestión financiera de las PyMEs de servicios del Cantón Manta. *Horizon Nexus Journal*.
doi:<https://doi.org/10.70881/hnj/v3/n2/67>
- 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*, 21-32.
doi:<https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>

Anexos

Anexo A

Entrevista sobre los antecedentes del área contable de MiServicompras

Fecha: 09/06/2025

Entrevistado: Marcelo Yanez.

Cargo: Gerente general.

Tipo de Entrevista: Mediante correo electrónico.

Contexto: Entrevista realizada para conocer los antecedentes de la gestión contable y las decisiones relacionadas con el manejo tributario y financiero en la empresa MiServicompras.

1. ¿Cuáles fueron las razones por las que se decidió contratar un contador en los primeros años de operación de la empresa?

La empresa nació en 1999; sin embargo, desde 1990 comenzó la actividad comercial bajo la razón social de mi nombre. Durante esos primeros nueve años, pasamos de una tienda mayorista en el mercado de La Libertad a un negocio de distribución de consumo masivo, gracias al apoyo de empresas como Danec y Colgate. Ellas nos solicitaron formalizar la actividad comercial, por lo que se creó la empresa y se contrató a un contador.

2. ¿Qué funciones desempeñaba este contador dentro de la organización?

El primer contador que tuvimos se dedicó exclusivamente a llevar los libros contables y realizar las declaraciones fiscales.

3. ¿Qué circunstancias llevaron a la salida del contador de la empresa?

Lamentablemente, el primer contador que contratamos fue a través de recomendaciones y no era un contador profesional, como se nos había indicado, sino un bachiller sin experiencia. Esto provocó que la primera declaración del impuesto a la renta se presentara de manera incorrecta. Cuando el SRI solicitó explicaciones por las diferencias en la presentación, el contador ocultó las notificaciones y presentó su renuncia, dejándonos

con un problema monumental que estalló diez años después. En ese momento, cambiamos de contador, quien trabajó hasta 2010. Sin embargo, debido a problemas económicos, desistimos de sus servicios para reducir costos.

4. ¿Qué consecuencias generó esta situación en el manejo contable y tributario de MiServicompras?

Contratamos a una empresa externa para que presentara nuestras obligaciones tributarias, pero esta solo descarga la información del SRI y, con esa base, realiza las declaraciones. El plan de cuentas está desactualizado, y los asientos contables no son fiables, ya que los valores se registran en cuentas incorrectas. Por lo tanto, los informes no reflejan adecuadamente el estado de la empresa.

5. ¿Qué criterios se tomaron en cuenta para decidir no contratar un nuevo contador?

No estamos en capacidad de contratar un auxiliar contable y un contador debido a que nuestras ventas son bajas y los márgenes no generan suficiente utilidad para justificar esta inversión.

6. ¿Cómo se tomó la decisión de delegar la contabilidad y la tributación a una empresa externa?

La decisión se basó en que la empresa externa es muy reconocida en nuestro medio y tiene contactos en el SRI e IESS.

7. ¿Qué funciones realiza actualmente esta empresa externa?

La empresa externa, llamada Gruconsult, se asegura de que cumplamos con nuestras obligaciones ante el SRI y el IESS. En caso de conflictos, ellos se encargan de resolverlos.

8. ¿Existe algún tipo de revisión interna sobre los datos financieros que maneja esta empresa externa?

No, ya que no contamos con un contador interno que pueda revisar la información.

9. ¿Cuáles han sido los beneficios y las limitaciones de depender de este servicio externo?

Hemos recibido notificaciones de revisión del SRI, pero ellos se han ocupado de todo. Además, no hemos tenido problemas de reclamos con las salidas del personal. Sin embargo, carecemos de informes financieros confiables y adecuados para tomar decisiones estratégicas.

10. ¿Ha considerado en algún momento volver a implementar un área financiera-contable dentro de la empresa?

Sí, es una prioridad tan pronto como podamos generar mayor utilidad para solventar los costos de implementación.

Anexo B

Entrevista sobre la gestión financiera en MiServicompras

Fecha: 09/06/2025

Entrevistado: Marcelo Yanez.

Cargo: Gerente general.

Tipo de Entrevista: Mediante correo electrónico.

Contexto: Entrevista realizada para conocer cómo se lleva la gestión financiera en MiServicompras y la perspectiva sobre la importancia de contar con dichos procesos.

1. ¿Cómo se lleva el control de las finanzas dentro de la empresa? No existe un departamento financiero. Aunque el sistema que utilizamos incluye un plan contable, este no ha sido revisado en más de 20 años. Las cuentas están mal ubicadas, lo que hace que los informes financieros sean poco confiables. En buena medida, el control financiero se basa en la intuición.

2. ¿Quién toma las decisiones financieras clave en la empresa como presupuestos, inversiones, pagos, créditos, etc.? El propietario es quien toma todas las decisiones financieras clave.

3. ¿Qué dificultades o limitaciones han experimentado por no contar con un área financiera? La principal dificultad es no saber con certeza si la empresa es rentable o no.

4. ¿Han tenido problemas para acceder a créditos o financiamiento debido a la falta de información financiera? No hemos tenido problemas, ya que de ello se ocupa Gruconsult.

5. ¿Considera que la empresa ha perdido oportunidades de crecimiento por no tener un área financiera interna? Indudablemente. Además, contar con un área financiera habría evitado pérdidas de dinero en el pasado.

6. ¿Qué tan importante considera que es contar con un área financiera en una empresa como la suya? Es una prioridad.

7. ¿Cree que un área financiera podría mejorar la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa? ¿Por qué? Totalmente, ya que permitiría tener una lectura precisa de las fortalezas y debilidades de la empresa. Esto ayudaría a identificar qué áreas son rentables para explotarlas al máximo y cuáles generan pérdidas, para buscar soluciones adecuadas.

8. ¿Qué beneficios cree que podría traer la implementación de un área financiera, en comparación con el modelo actual? El principal beneficio sería conocer la realidad financiera de la empresa y, con base en ello, tomar decisiones más acertadas para mejorar la utilidad.

9. ¿Cuáles han sido las principales razones por las que aún no han implementado un área financiera interno? El costo operativo. Actualmente estamos atravesando dificultades financieras y no podemos asumir más gastos.

10. ¿Se ha evaluado en algún momento la posibilidad de crear esta área? Si no se ha hecho, ¿por qué? Sí, porque deseo contar con datos reales sobre el estado financiero de la empresa y buscar formas de hacerla más productiva.

MiServicompras					
Balance General					
	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO	\$363.053,38	\$291.358,56	\$496.716,02	\$471.207,28	\$496.540,68
ACTIVO CORRIENTE	\$363.053,38	\$291.358,56	\$201.180,52	\$175.671,78	\$201.005,18
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$4.215,72	\$15.846,59	\$5.148,16	\$5.481,28	\$4.817,49
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	\$244.205,76	\$160.120,11	\$38.488,59	\$42.581,03	\$62.535,28
INVENTARIOS	\$108.414,80	\$113.460,46	\$155.293,45	\$125.834,51	\$131.249,62
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$6.217,10	\$1.931,40	\$2.250,32	\$1.774,96	\$2.402,79
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$0,00	\$0,00	\$295.535,50	\$295.535,50	\$295.535,50
EDIFICIOS	\$0,00	\$0,00	\$295.535,50	\$295.535,50	\$295.535,50
PASIVO	\$201.618,68	\$107.888,41	\$286.101,59	\$243.554,98	\$247.506,61
PASIVO CORRIENTE	\$201.618,68	\$107.888,41	\$189.934,70	\$160.975,17	\$197.506,61
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	\$187.413,67	\$92.712,82	\$175.556,91	\$148.512,37	\$98.774,11
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$87.548,15
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$14.205,01	\$15.175,59	\$14.377,79	\$12.462,80	\$6.520,33
PORCION CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A					
EMPLEADOS	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$4.664,02
PASIVO NO CORRIENTE	\$0,00	\$0,00	\$96.166,89	\$82.579,81	\$50.000,00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$50.000,00

OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$0,00	\$0,00	\$96.166,89	\$82.579,81	\$0,00
PATRIMONIO NETO	\$161.434,70	\$183.470,15	\$210.614,43	\$227.652,30	\$249.034,07
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00
RESERVA LEGAL	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00
RESULTADOS ACUMULADOS	\$142.654,46	\$160.234,70	\$182.270,15	\$209.414,43	\$226.452,30
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$17.580,24	\$22.035,45	\$27.144,28	\$17.037,87	\$21.381,77

Anexo C

MiServicompras**Estado de Resultados**

	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS DE ACTIVIDADES					
ORDINARIAS	\$3.027.235,06	\$1.624.912,00	\$1.509.069,22	\$1.683.004,88	\$1.696.400,15
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	\$2.732.541,60	\$1.314.044,78	\$1.263.090,94	\$1.439.996,57	\$1.463.984,82
GANANCIA BRUTA	\$294.693,46	\$310.867,22	\$245.978,28	\$243.008,31	\$232.415,33
GASTOS	\$267.116,60	\$276.301,81	\$203.399,02	\$216.282,24	\$198.875,31
GASTOS DE VENTA	\$45.595,04	\$14.250,29	\$21.082,66	\$9.438,37	\$11.639,85
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$45.595,04	\$14.250,29	\$6.075,85	\$8.664,26	\$11.639,85
OTROS GASTOS			\$15.006,81	\$774,11	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$161.143,40	\$204.344,49	\$178.601,67	\$163.709,23	\$130.763,37
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS					
REMUNERACIONES	\$98.331,79	\$133.148,01	\$108.459,83	\$104.213,97	\$82.740,73
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL					
(INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	\$15.237,21	\$24.128,52	\$21.324,96	\$19.641,69	\$16.323,93
BENEFICIOS SOCIALES E					
INDEMNIZACIONES	\$15.552,10	\$23.681,27	\$16.746,97	\$15.265,90	\$12.219,05
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A					
EMPLEADOS	\$0,00	\$0,00	\$4.587,91	\$0,00	\$352,15

HONORARIOS, COMISIONES Y					
DIETAS A PERSONAS NATURALES	\$0,00	\$0,00	\$256,65	\$0,00	\$0,00
DESAHUCIO	\$3.681,96	\$1.994,34	\$0,00	\$0,00	\$0,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$952,90	\$377,64	\$3.417,35	\$715,75	\$2.974,33
COMBUSTIBLES	\$8.687,01	\$8.706,44	\$12.597,58	\$13.198,47	\$14.612,99
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y					
CESIONES)	\$7.697,22	\$6.970,71	\$7.585,21	\$7.333,82	\$1.182,06
TRANSPORTE	\$6.144,95		\$16,00	\$0,00	\$0,00

Anexo D

MiServicompras					
Estado de Resultados					
	2020	2021	2022	2023	2024
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	\$3.279,20	\$4.754,43	\$3.206,59	\$3.339,63	\$0,00
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$1.579,06	\$583,13	\$402,62	\$0,00	\$358,13
GASTOS FINANCIEROS	\$0,00	\$30.581,04	\$0,00	\$24.510,04	\$21.492,66
INTERESES POR PRESTAMOS	\$0,00	\$30.581,04	\$0,00	\$24.510,04	\$21.492,66
OTROS GASTOS	\$60.378,16	\$27.125,99	\$3.714,69	\$18.624,60	\$34.979,43
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	\$27.576,86	\$34.565,41	\$42.579,26	\$26.726,07	\$33.540,02
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$4.136,53	\$5.184,81	\$6.386,89	\$4.008,91	\$5.031,00
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$23.440,33	\$29.380,60	\$36.192,37	\$22.717,16	\$28.509,02
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$5.860,08	\$7.345,15	\$9.048,09	\$5.679,29	\$7.127,25
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	\$17.580,25	\$22.035,45	\$27.144,28	\$17.037,87	\$21.381,77

Anexo E

Entrevista sobre las variaciones presentadas en los estados financieros de MiServicompras

Fecha: 22/07/2025

Entrevistado: Marcelo Yanez.

Cargo: Gerente general.

Tipo de Entrevista: Presencial.

Contexto: Recabar información directa sobre las decisiones operativas y financieras tomadas en MiServicompras en los últimos años, identificar las causas de las principales variaciones contables, y comprender cómo se gestionan actualmente aspectos clave como inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y estructura de gastos, a fin de sustentar el análisis financiero.

¿A qué se deben las variaciones observadas en los inventarios y las cuentas por cobrar dentro de los activos corrientes?

Las variaciones en los inventarios y las cuentas por cobrar se deben principalmente a cómo manejamos los créditos a los clientes y las compras de inventario. En 2019, ingresó un nuevo proveedor, lo que nos llevó a comprar inventario aprovechando las promociones ofrecidas. Sin embargo, no analizamos bien si estas compras eran viables, lo que resultó en un exceso de productos en stock. Esto afectó tanto a los inventarios como a las cuentas por cobrar. Para tratar de mover el inventario, decidimos reabrir los créditos a los clientes en 2020, pero esto también contribuyó a las variaciones, ya que la morosidad fue un problema. En resumen, no se hizo un análisis adecuado de la situación, lo que generó estos problemas.

En relación con los pasivos corrientes, se ha notado una alta variabilidad en las cuentas por pagar. ¿A qué factores atribuye esta variabilidad?

La variabilidad en las cuentas por pagar se debe a las compras de inventario que solemos hacer en noviembre, abasteciendo los inventarios tanto para noviembre y diciembre con el fin de evitar procesos de compra el último mes del año. Esto genera un aumento en las cuentas por pagar a finales de cada año. Además, a partir de 2024, el registro

de las obligaciones con instituciones financieras se debió al cumplimiento con las normativas, a pesar de que este tipo de movimientos si se daban desde anteriores periodos.

Para el año 2024, se registró por primera vez un sueldo en la cuenta de obligaciones con instituciones financieras. ¿A qué se debe este registro?

Este registro se hizo porque, para cumplir con las regulaciones de la Superintendencia de Compañías, la empresa externa Gruconsult formalizo los movimientos financieros que ya realizábamos. Aunque antes hacíamos estos pagos, no se habían registrado de forma oficial.

¿Cuál es la causa principal de la caída en ventas registrada durante el periodo de 2021?

La principal razón de la caída en ventas en 2021 fue la entrada de competidores más fuertes. Un distribuidor nacional, DeviesCorp, llegó con precios mucho más bajos y se llevó gran parte de nuestro mercado. Además, Nirsa también pasó a ser distribuido por DeviesCorp, y nosotros nos convertimos en subdistribuidores. La Fabril, que era nuestra marca líder, también sufrió este impacto, ya que DeviesCorp comenzó a ofrecer precios mucho más competitivos. Estas decisiones nos afectaron gravemente, ya que no pudimos competir con esos precios y perdimos una parte importante de nuestro mercado, especialmente de la marca La Fabril.

Aunque se experimentó una caída en ventas en 2021, se observó que los gastos se mantuvieron en el mismo nivel. ¿Por qué se dio esta situación?

Aunque las ventas cayeron, no ajustamos los gastos a la baja. Los gastos administrativos, por ejemplo, seguían siendo los mismos que cuando las ventas eran mucho más altas, y no hicimos cambios en la estructura de los costos. A pesar de perder dos líneas clave de productos, no logramos reducir los gastos, lo que nos dejó en una situación difícil.

Dentro de la estructura de gastos, se observa que los gastos administrativos representan una proporción considerable, mientras que otros rubros de gastos son mínimos en comparación. ¿Qué factores explican este desequilibrio? Además, en

ciertos periodos, el campo de 'Otros Gastos' presenta valores elevados. ¿A qué se debe esto?

Este desequilibrio ocurre porque no hemos clasificado bien nuestros gastos. Muchos de los gastos terminan siendo registrados como gastos administrativos, lo que da una imagen distorsionada de la situación. Además, el rubro de "Otros Gastos" se ha elevado porque, a veces, registramos gastos personales como si fueran de la empresa, lo que también ha generado estos picos elevados.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Peñañiel Chiriguayo, Sheyla Daniela**, con C.C: # 0930462999, autora del trabajo de titulación: **Propuesta para la creación del departamento financiero-contable en la empresa MiServicompras** previo a la obtención del título de **Licenciada en administración de empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **1 de septiembre de 2025**

f. _____

Nombre: **Peñañiel Chiriguayo, Sheyla Daniela**

C.C: **0930462999**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Yáñez Sotomayor, José Julián**, con C.C: # 0928867597, autor del trabajo de titulación: **Propuesta para la creación del departamento financiero-contable en la empresa MiServicompras** previo a la obtención del título de **Licenciado en administración de empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **1 de septiembre de 2025**

f. _____

Nombre: **Yáñez Sotomayor, José Julián**

C.C: **0928867597**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta para la creación del departamento financiero-contable en la empresa MiServicompras.		
AUTOR(ES)	Peñafiel Chiriguayo, Sheyla Daniela y Yáñez Sotomayor, José Julián		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Govea Andrade, Flor Karina		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en administración de empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	1 de septiembre de 2025	No. DE PÁGINAS:	154
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, finanzas y contabilidad		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	departamento financiero-contable, estructura organizacional, manuales de funciones, manuales de procesos, sistema ERP, análisis financiero.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>Las finanzas son un pilar fundamental para el desarrollo de una empresa en el mercado, ya que permiten una adecuada administración de los recursos y una mejor toma de decisiones. En el caso de la empresa MiServicompras, se identificó la ausencia de un área financiera-contable, lo que ha generado limitaciones en el control de información y gestión financiera. Para abordar esta situación, se propuso la creación de un área financiera-contable con el apoyo de tecnología para su correcta operación. Por ello, se elaboró un organigrama funcional que refleja los departamentos, la jerarquía y líneas de comunicación dentro de la organización, además de manuales de funciones y procesos que establecen las responsabilidades tanto del personal actual como del nuevo. Asimismo, se realizó un análisis comparativo para la implementación de un sistema ERP, con el fin de integrar y automatizar los procesos administrativos, logísticos y comerciales de la empresa junto con los de finanzas, contabilidad y cobranzas. La información se obtuvo por medio de entrevistas al gerente general y revisión documental de los procesos actuales. Los hallazgos evidencian la necesidad de implementar un área financiera-contable y una tecnología que permita mayor control y eficiencia en la información de la empresa. Se concluye que, con la aplicación de las herramientas propuestas, MiServicompras mejorará su desempeño con una gestión más moderna, organizada y enfocada a resultados.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-99-749-8177 +593 99 613 2921		E-mail: sheda_p@hotmail.es , lol237544@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			