



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

**PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TRIBUTARIA - FINANCIERA PARA LA EMPRESA
ACMAS – CONSULTORES**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Licenciado en Contabilidad y Auditoría**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Mateo Emiliano Verdezoto Saltos

Directora:

PhD. Verónica Leonor Peñaloza López

Ambato – Ecuador

Abril 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **MATEO EMILIANO VERDEZOTO SALTOS**, con cédula de ciudadanía **1752211324**, autor del trabajo de graduación titulado: "PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TRIBUTARIA - FINANCIERA PARA LA EMPRESA ACMAS - CONSULTORES", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 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 graduación 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 Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, abril 2026



Mateo Emiliano Verdezoto Saltos

CC. 1752211324

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TRIBUTARIA - FINANCIERA PARA LA EMPRESA
ACMAS – CONSULTORES**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Mateo Emiliano Verdezoto Saltos

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

CC. 1803585718

CALIFICADOR

f. 

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

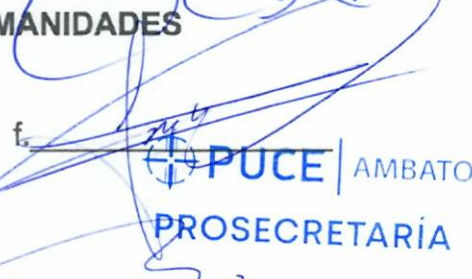
Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

f. 
PUCE | AMBATO
PROSECRETARÍA

Ambato – Ecuador

Abril 2026

DEDICATORIA

A mi papá, por su cariño incondicional y, sobre todo, por el apoyo económico que hizo posible este camino académico. Sus consejos y esas palabras de ánimo en los momentos más difíciles fueron la fuerza que me impulsó a seguir adelante.

A mi familia, que vive conmigo y compartió cada jornada con comprensión, esfuerzo y sacrificio. Gracias por la confianza, por inspirarme a no rendirme y por sostenerme en cada paso de este proceso.

A mi mamá, que, aunque la distancia nos separa, nunca dejó de acompañarme con su amor y sus palabras llenas de fe. Su presencia, aun desde lejos, fue un recordatorio constante de que los sueños se alcanzan con paciencia y esperanza.

Este logro no es solo mío; pertenece a todos ellos, porque cada página escrita lleva el reflejo de su amor, su paciencia y su dedicación.

RESUMEN

La planificación y gestión tributaria–financiera es un pilar para la estabilidad y el crecimiento de ACMAS – Consultores. La correcta administración de recursos y el cumplimiento normativo sostienen la continuidad operativa y la competitividad. Ante procesos insuficientemente estructurados y alta dependencia de registros manuales, esta investigación plantea la necesidad de una planificación que ordene la información, anticipe contingencias y optimice la liquidez. El objetivo general es desarrollar una planificación de gestión tributaria–financiera para la toma de decisiones en ACMAS – Consultores, articulando instrumentos técnicos claros.

El estudio adopta un enfoque descriptivo–explicativo con metodología mixta. Se aplicaron encuestas al personal y entrevistas al gerente, complementadas con análisis–síntesis e inducción–deducción. Los resultados confirman brechas de control, uso limitado de herramientas tecnológicas. Como respuesta, se propone un esquema secuencial con: ficha documental, matriz de riesgos, presupuesto, flujo de caja y matriz de beneficios tributarios, más un sistema de control y seguimiento. Su implementación permite mejorar el cumplimiento fiscal, fortalecer la liquidez y respaldar decisiones estratégicas, incrementando la resiliencia ante cambios normativos y la sostenibilidad del negocio.

Palabras clave: gestión, planificación, riesgos fiscales, liquidez, control interno.

ABSTRACT

Tax–financial planning is a key pillar for the stability and growth of ACMAS – Consultores. Sound resource management and regulatory compliance sustain operational continuity and competitiveness. Faced with insufficiently structured processes and a strong reliance on manual records, this study proposes a planning framework to organize information, anticipate contingencies, and optimize liquidity. The general objective is to develop a tax–financial management plan to support decision-making at ACMAS – Consultores, integrating verifiable technical instruments and clearly assigned responsibilities.

The research adopts a descriptive–explanatory scope with a mixed methodology. Surveys were applied to staff and interviews were conducted with management, complemented by analysis–synthesis and induction–deduction methods. Findings reveal control gaps, limited use of technological tools, and compliance risks. In response, the proposal establishes a sequential scheme comprising a documentary review sheet, risk matrix, budget, cash-flow projection, and tax-benefit matrix, along with a monitoring and follow-up system. Implementation is expected to improve tax compliance, strengthen liquidity, and support strategic decisions with traceable data, thereby increasing resilience to regulatory changes and enhancing business sustainability.

Keywords: *tax management, financial planning, fiscal risk, liquidity, internal control.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	4
1.1. Fundamentación teórica de la gestión tributaria - financiera para la toma de decisiones	4
1.2. Caracterización de la gestión tributaria y financiera para la toma de decisiones en las empresas	7
1.3. Análisis de los factores que inciden en la eficiencia de la gestión tributaria-financiera en las pequeñas y medianas empresas.....	12
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación	18
2.2. Análisis y evaluación de resultados	22
3.3. Caracterización de la empresa	32
CAPÍTULO III. PLANIFICACIÓN DE GESTIÓN TRIBUTARIA-FINANCIERA	36
3.1. Insumos para una planificación de gestión tributaria-financiera.....	36
3.2. Planificación de gestión tributaria-financiera para la empresa Acmas - Consultores	38
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	64

INTRODUCCIÓN

La planificación y gestión tributaria–financiera constituye un componente esencial para la estabilidad y el crecimiento de las empresas. Esta relevancia se acentúa en entornos caracterizados por la competencia y por la constante actualización de la normativa vigente. En la dinámica empresarial, la adecuada organización de los recursos financieros se vuelve indispensable. También lo es el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales.

Desde el ámbito tributario, la planificación se orienta a anticipar las obligaciones fiscales y a estructurar su cumplimiento dentro del marco legal aplicable. Este proceso permite a las empresas analizar el impacto de los tributos sobre su situación financiera. En términos operativos, brinda la posibilidad de evaluar distintos escenarios y reducir efectos adversos. Pérez y Pérez (2020) destacan que este enfoque facilita el análisis fiscal y financiero en la gestión empresarial. Bajo esta perspectiva, la planificación tributaria no se vincula con prácticas de evasión o elusión fiscal. Se relaciona, más bien, con el diseño de estrategias operativas orientadas al cumplimiento normativo, tal como lo señalan Altamirano y Rubinska (2008).

La planificación financiera, por su parte, se orienta a la proyección, control y evaluación del uso de los recursos económicos de la empresa. Su aplicación permite tomar decisiones relevantes en materia de inversión, financiamiento y control de riesgos. Koontz (2001) señala que una planificación financiera eficaz contribuye a orientar la gestión empresarial a partir de información estructurada. En este punto, la integración entre la gestión tributaria y la financiera adquiere especial importancia. En contextos empresariales reales, esta articulación permite analizar cómo las obligaciones fiscales inciden sobre la liquidez y la rentabilidad.

En la práctica, la empresa Acmas – Contadores, Consultores Financieros & Tributarios se encuentra en un proceso de consolidación dentro del mercado local. Esta etapa implica enfrentar retos asociados a la organización de sus procesos tributarios y financieros. La ausencia de herramientas que integren ambos ámbitos

limita la disponibilidad de información clara para la toma de decisiones. Además, reduce la capacidad de la empresa para anticiparse a contingencias normativas o económicas.

Bajo estas condiciones, se identifica la necesidad de desarrollar una planificación de gestión tributaria-financiera que sirva como instrumento técnico de apoyo. Esta planificación permitiría ordenar las obligaciones fiscales y financieras de la empresa. También facilitaría la optimización de los recursos disponibles. En este contexto, el presente proyecto de investigación se orienta a fortalecer la toma de decisiones estratégicas en la empresa Acmas, mediante el diseño de una planificación que integre de manera coherente los ámbitos tributario y financiero.

Dado tal contexto, se plantea como problema científico: ¿Cómo mejorar la gestión tributaria-financiera en la toma de decisiones de la empresa Acmas - Contadores, Consultores Financieros & Tributarios? Asimismo, se establece como idea científica para defender: la planificación de gestión tributaria-financiera en la empresa Acmas contribuye positivamente en la toma de decisiones estratégicas y en el fortalecimiento de su sostenibilidad organizacional.

Este proyecto de investigación tiene como objetivo general: desarrollar una planificación de gestión tributaria-financiera para la toma de decisiones en la empresa Acmas - Contadores, Consultores Financieros & Tributarios. Acorde con este objetivo, se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

1. Fundamentar teóricamente la gestión tributaria-financiera, para la toma de decisiones en la empresa.
2. Diagnosticar la situación tributaria-financiera de la empresa Acmas - Consultores para que se identifiquen debilidades, riesgos y oportunidades de mejora.
3. Identificar los componentes para el diseño de una planificación de gestión tributaria-financiera en la empresa Acmas - Consultores.

En tal sentido, se plantea una investigación de tipo **descriptiva-explicativa**, con un enfoque **cualitativo y cuantitativo**. Para su desarrollo, se aplican entrevistas y encuestas dirigidas a los responsables de la gestión financiera y tributaria de la empresa. Asimismo, se emplean métodos teóricos que aporten rigor al estudio, entre los que destacan: **análisis-síntesis**, **inducción-deducción**; y, **análisis documental**, los cuales permiten descomponer el fenómeno estudiado, identificar patrones y analizar datos relevantes para la investigación.

Dicho lo anterior, el resultado que se espera por parte de la empresa Acmas es que, si el estudio de investigación demuestra la factibilidad y utilidad de una planificación tributaria-financiera estructurada, se puede identificar los factores internos y externos que inciden en la toma de decisiones estratégicas. Esto permite a la organización adoptar medidas correctivas, optimizar sus recursos y fortalecer su competitividad en el mercado local.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Fundamentación teórica de la gestión tributaria - financiera para la toma de decisiones

La gestión tributaria-financiera se ha consolidado como un componente estratégico dentro de la administración empresarial contemporánea. Su importancia responde no solo a la necesidad de cumplir con las obligaciones fiscales, sino también a la correcta administración de los recursos económicos que garantizan la continuidad operativa de las organizaciones. Esta gestión adquiere mayor relevancia en entornos empresariales caracterizados por la competitividad, la incertidumbre económica y los constantes cambios normativos.

Desde una perspectiva general, la gestión tributaria-financiera integra dos dimensiones fundamentales que se complementan entre sí. Por un lado, se encuentra la dimensión tributaria, orientada al cumplimiento de las disposiciones legales y fiscales establecidas por los organismos de control. Por otro, la dimensión financiera, enfocada en la planificación, control y evaluación de los recursos económicos de la empresa. En la práctica organizacional, ambas dimensiones interactúan de manera constante y su tratamiento aislado limita la efectividad de la toma de decisiones.

La gestión tributaria se orienta al cumplimiento adecuado de las obligaciones fiscales establecidas por la normativa vigente. No se limita únicamente al pago oportuno de los impuestos. Comprende, además, procesos de planificación, control y seguimiento que permiten identificar riesgos, corregir desviaciones y prevenir contingencias legales. En este sentido, la gestión tributaria requiere un conocimiento actualizado de la legislación fiscal y la correcta interpretación de sus disposiciones.

Ramírez-Casco y Berrones-Paguay (2020) señalan que la gestión tributaria implica una planificación anticipada de los tributos con el propósito de minimizar su impacto en la liquidez empresarial. Este enfoque permite a las organizaciones proyectar

escenarios fiscales y evaluar el efecto de las obligaciones tributarias sobre su estructura financiera. En términos operativos, la planificación tributaria contribuye a mejorar la eficiencia en la gestión y a reducir la probabilidad de sanciones derivadas del incumplimiento normativo.

La planificación tributaria, desde esta perspectiva, se convierte en una herramienta preventiva que favorece la estabilidad económica de las empresas. Su aplicación facilita la identificación de períodos con mayor carga fiscal y permite organizar los flujos de efectivo de manera más eficiente. De este modo, la empresa mejora su capacidad para cumplir con sus obligaciones sin comprometer sus operaciones diarias ni su sostenibilidad financiera.

Por su parte, la gestión financiera se orienta a la administración integral de los recursos económicos de la empresa con el propósito de garantizar su estabilidad y crecimiento en el tiempo. Este proceso incluye actividades como la elaboración de presupuestos, la planificación financiera, el control de costos y la evaluación del desempeño económico. Su correcta aplicación permite disponer de información relevante y confiable para la toma de decisiones gerenciales.

García (2020) sostiene que una gestión financiera adecuada facilita la toma de decisiones relacionadas con la inversión, el financiamiento y la administración del riesgo. Además, permite identificar oportunidades de mejora en el uso de los recursos y establecer mecanismos de control que contribuyan a una gestión más eficiente. En este punto, la calidad de la información financiera se convierte en un elemento clave para reducir la incertidumbre y mejorar la capacidad de análisis de los directivos.

La disponibilidad de información financiera estructurada permite analizar el comportamiento económico de la empresa y anticipar posibles dificultades de liquidez o endeudamiento. En escenarios empresariales reales, esta información resulta fundamental para evaluar la viabilidad de proyectos, la sostenibilidad de las operaciones y la capacidad de cumplir con las obligaciones fiscales asumidas. Por ello, la gestión financiera no debe concebirse como una función aislada, sino como

un proceso transversal dentro de la organización.

La integración de la gestión tributaria y financiera permite a las organizaciones adoptar una visión más amplia de su situación económica. Esta articulación facilita el análisis del impacto que tienen las obligaciones fiscales sobre la liquidez, la rentabilidad y la estructura financiera de la empresa. En la práctica, la coordinación entre ambas gestiones contribuye a una toma de decisiones más informada y coherente con los objetivos estratégicos organizacionales.

Arechua y Goyes (2023) destacan que una gestión tributaria-financiera eficiente contribuye a fortalecer la transparencia y optimizar el uso de los recursos dentro de las organizaciones. Esta integración no solo mejora el cumplimiento normativo, sino que también aporta claridad en los procesos internos y reduce la incertidumbre asociada a la gestión económica. Bajo este enfoque, la información tributaria y financiera se convierte en un insumo clave para la planificación estratégica.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, la gestión tributaria-financiera adquiere una importancia particular debido a las limitaciones estructurales que caracterizan a este tipo de organizaciones. Estas empresas suelen operar con recursos financieros limitados y presentan una mayor exposición a riesgos fiscales y económicos. La ausencia de procesos formales de gestión incrementa la probabilidad de errores, sanciones y dificultades para acceder a financiamiento.

Subía, Orellana y Baldeón (2018) señalan que la falta de estructuras formales de gestión tributaria y financiera en las pequeñas y medianas empresas limita su capacidad para planificar y controlar sus recursos de manera eficiente. Bajo estas condiciones, una gestión tributaria-financiera estructurada no solo contribuye al cumplimiento normativo, sino que se convierte en un soporte esencial para la sostenibilidad, la competitividad y la toma de decisiones estratégicas en este tipo de organizaciones.

En función de lo analizado, se puede afirmar que la gestión tributaria-financiera constituye un soporte fundamental para la toma de decisiones empresariales. Su

adecuada implementación permite no solo cumplir con las obligaciones fiscales y administrar los recursos económicos de manera eficiente, sino también disponer de información relevante para evaluar riesgos, proyectar escenarios y orientar las acciones estratégicas de la organización. En este sentido, la articulación entre las dimensiones tributaria y financiera se consolida como un elemento clave para fortalecer la sostenibilidad y competitividad de las empresas, particularmente en contextos donde la incertidumbre normativa y financiera exige decisiones oportunas y fundamentadas.

1.2. Caracterización de la gestión tributaria y financiera para la toma de decisiones en las empresas

La gestión tributaria y financiera constituye un componente esencial en la administración moderna de las organizaciones. Su relevancia no se limita al cumplimiento de las obligaciones fiscales. En la práctica, también permite optimizar el uso de los recursos económicos disponibles y sostener la continuidad operativa. En un entorno empresarial marcado por la volatilidad normativa, la presión fiscal y la necesidad de sostenibilidad, ambas dimensiones se convierten en soportes para la toma de decisiones estratégicas. Esta condición explica su presencia en los principales procesos directivos de la empresa.

Caracterizar la gestión tributaria y financiera implica revisar sus elementos constitutivos, sus funciones operativas y su incidencia directa en la rentabilidad y la estabilidad de las empresas. Esta caracterización cobra un interés particular en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Dichas organizaciones operan con estructuras limitadas y enfrentan mayores dificultades para implementar sistemas formales de control y planificación. Bajo estas condiciones, el presente epígrafe examina las principales características de ambas gestiones, considera su aplicación práctica en el entorno ecuatoriano y analiza su relación con el marco normativo vigente. El objetivo es mostrar su influencia en la toma de decisiones empresariales de manera clara y contextualizada.

En las empresas, y especialmente en las PYMES, la gestión tributaria se configura como un proceso técnico y estratégico. Su finalidad es garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y, al mismo tiempo, optimizar la carga tributaria dentro del marco legal. No se reduce al pago de impuestos. Abarca planificación, control y evaluación de los tributos que inciden en la liquidez y en la rentabilidad organizacional. Beltrán Sánchez (2022) advierte que la complejidad normativa y la carga impositiva en el Ecuador impactan el desarrollo de las PYMES. Este escenario incrementa la vulnerabilidad frente a sanciones y limita el crecimiento cuando no existen procesos formales.

En este contexto, la gestión tributaria abarca tareas concretas. Incluye la correcta clasificación del contribuyente, la aplicación de beneficios tributarios, la presentación oportuna de declaraciones y el cumplimiento de los calendarios establecidos por el Servicio de Rentas Internas (SRI). Asimismo, exige un seguimiento permanente de las reformas legales. La Ley de Régimen Tributario Interno y sus reglamentos introducen cambios en materias sustantivas, entre ellas el impuesto a la renta y el impuesto al valor agregado, junto con otros tributos relevantes. Bonilla y Caballero (2022) destacan que el impuesto al valor agregado (IVA) es uno de los gravámenes con mayor impacto en las PYMES ecuatorianas por su efecto directo sobre el flujo de caja.

Otra característica relevante de la gestión tributaria es la incorporación progresiva de herramientas tecnológicas. La digitalización de procesos mejora la trazabilidad de las operaciones, reduce errores humanos y fortalece la transparencia en el cumplimiento fiscal. En la práctica, su adopción no es homogénea. Muchas PYMES aún enfrentan limitaciones presupuestarias y brechas de capacitación que retrasan la implementación de estos sistemas. Este escenario revela la necesidad de fortalecer la cultura tributaria, actualizar el conocimiento normativo y acompañar los cambios tecnológicos con procesos de formación continua.

Desde una perspectiva operativa, la gestión tributaria debe concebirse como un proceso continuo. Requiere planificación, monitoreo y evaluación permanente. Este enfoque se traduce en actividades concretas: elaboración de cronogramas fiscales,

conciliación de cuentas tributarias, revisión de retenciones en la fuente y preparación para auditorías internas o externas. En la práctica, estas acciones permiten detectar inconsistencias a tiempo, reducir la exposición a riesgos fiscales y sostener el cumplimiento normativo de forma sistemática.

También resulta indispensable contar con asesoría especializada que facilite la interpretación correcta de la normativa vigente y la aplicación de estrategias de optimización fiscal dentro del marco legal. El acompañamiento técnico ayuda a evitar prácticas inapropiadas o ilegales que podrían derivar en sanciones económicas y contingencias jurídicas. A la vez, una gestión tributaria adecuada no solo favorece el cumplimiento de las obligaciones, sino que fortalece la imagen institucional, mejora el acceso a financiamiento y facilita la inserción en mercados más exigentes. En este sentido, Barahona (2016) recuerda que el tributo debe entenderse no únicamente como una obligación impuesta por el Estado, sino como una contribución al desarrollo económico y social, lo que exige una cultura fiscal responsable y proactiva.

Por su parte, la gestión financiera comprende la planificación, administración y control de los recursos económicos con el propósito de asegurar la estabilidad operativa y el crecimiento sostenible de la empresa. En las pequeñas y medianas empresas, esta función enfrenta mayores tensiones. Rodríguez Salazar (2021) señala que existe una elevada vulnerabilidad a problemas de liquidez e insolvencia, muchas veces asociada a la ausencia de planificación estratégica y al uso limitado de herramientas de análisis financiero.

Estas debilidades repercuten de manera directa en la calidad de la toma de decisiones. En no pocos casos, las decisiones financieras se adoptan desde la experiencia empírica o la intuición directiva, y no a partir de información contable y financiera técnicamente analizada. La consecuencia es clara: se incrementa el riesgo financiero y se limita la capacidad de las PYMES para anticiparse a contingencias económicas. Además, se dificulta sostener el crecimiento en el largo plazo, incluso cuando el entorno ofrece oportunidades.

Uno de los elementos fundamentales de la gestión financiera es el control del flujo de caja, porque permite conocer la disponibilidad real de recursos para atender obligaciones operativas y fiscales. En esta línea, Burga Jadán (2023) advierte que muchas pequeñas y medianas empresas ecuatorianas encuentran dificultades para mantener el equilibrio financiero. Dicha situación suele asociarse a la carencia de herramientas de análisis y a la limitada implementación de tecnologías de la información y comunicación (TIC). Estas soluciones podrían facilitar la toma de decisiones y el monitoreo oportuno de indicadores financieros clave, siempre que se acompañen de procesos de capacitación y estandarización interna.

La gestión financiera también contempla el uso de instrumentos como presupuestos, proyecciones financieras, análisis de los estados financieros y evaluación de indicadores de rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa. Estos instrumentos permiten evaluar de manera objetiva el desempeño económico de la empresa y facilitan la identificación temprana de posibles contingencias financieras. En la práctica, su aplicación aporta información estructurada para la toma de decisiones. Al respecto, Vera-Colina (2012) destaca que una gestión financiera eficiente debe orientarse a la creación de valor, lo cual exige una visión integral del negocio y el fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la planificación y el control.

Otro aspecto relevante dentro de la gestión financiera es la estructura del capital. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, la dependencia de financiamiento propio o de fuentes informales limita de manera significativa su capacidad de expansión y crecimiento. Esta situación restringe la ejecución de proyectos de mayor alcance y reduce la competitividad. Además, la falta de acceso a crédito formal, asociada a la informalidad contable o a la ausencia de estados financieros auditados, constituye una barrera importante para el desarrollo y la sostenibilidad empresarial en el largo plazo.

En este contexto, la gestión financiera debe incorporar estrategias orientadas a mejorar la bancarización, la transparencia contable y la presentación de información financiera confiable. Estos elementos resultan indispensables para fortalecer la

credibilidad de la empresa y facilitar su acceso a fuentes formales de financiamiento. De igual manera, la gestión financiera no debe concebirse como una función aislada. Se trata de un proceso transversal que incide en todas las áreas de la organización y condiciona su desempeño. Su correcta implementación permite optimizar recursos, reducir costos innecesarios, mejorar la rentabilidad y fortalecer la capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno económico. En este sentido, Bozzi (2014) afirma que una gestión financiera sólida constituye un factor determinante para la competitividad y permanencia de las pequeñas y medianas empresas en el mercado.

La caracterización de la gestión tributaria y financiera en las empresas, particularmente en las PYMES ecuatorianas, evidencia la necesidad de adoptar enfoques integrales orientados a la optimización de recursos y al cumplimiento adecuado de las obligaciones fiscales. A lo largo del análisis se ha demostrado que ambas gestiones, aunque poseen naturalezas distintas, se encuentran estrechamente interrelacionadas. Su adecuada articulación representa una ventaja competitiva en entornos económicos complejos y dinámicos. Desde esta perspectiva, la gestión tributaria debe entenderse no solo como un mecanismo de cumplimiento legal, sino como una herramienta de planificación que contribuye a la reducción de riesgos fiscales y a la mejora de la liquidez empresarial. Por su parte, la gestión financiera proporciona el soporte técnico necesario para evaluar la rentabilidad, controlar los costos y proyectar el crecimiento organizacional. En conjunto, estas funciones permiten a las empresas anticiparse a contingencias, adaptarse a reformas normativas y tomar decisiones fundamentadas en información confiable y oportuna.

En el contexto ecuatoriano, las pequeñas y medianas empresas enfrentan limitaciones estructurales que dificultan la implementación de sistemas de gestión eficientes. Estas limitaciones se relacionan con restricciones de recursos, brechas tecnológicas y debilidades en los procesos internos. Sin embargo, también existen oportunidades asociadas a políticas públicas, avances tecnológicos y programas de fortalecimiento empresarial que pueden ser aprovechadas cuando se cuenta con una planificación adecuada. En este escenario, la integración de la gestión tributaria

y financiera no solo mejora la eficiencia operativa, sino que contribuye a la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en el largo plazo. En síntesis, una gestión tributaria-financiera bien estructurada y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa se consolida como un factor clave para su posicionamiento en el mercado. Esta integración debe promoverse como una práctica esencial dentro de la cultura organizacional, especialmente en las PYMES, donde cada decisión incide de manera directa en la viabilidad y continuidad del negocio.

1.3. Análisis de los factores que inciden en la eficiencia de la gestión tributaria-financiera en las pequeñas y medianas empresas

La eficiencia de la gestión tributaria-financiera en las pequeñas y medianas empresas constituye un eje fundamental para su sostenibilidad y competitividad en el entorno económico ecuatoriano. Este aspecto no depende de un único factor. En la práctica, se configura a partir de un conjunto de elementos interrelacionados que inciden de manera directa en el desempeño operativo, estratégico y normativo de las organizaciones. La adecuada articulación de dichos elementos permite fortalecer la capacidad de respuesta empresarial frente a un entorno cambiante.

En este epígrafe se analizan los principales factores que influyen en la eficiencia de la gestión tributaria-financiera. El análisis considera aspectos como la capacidad técnica del personal, el nivel de digitalización de los procesos, la cultura tributaria y empresarial, la planificación estratégica, el acceso a financiamiento y la relación con el entorno normativo. Estos factores se examinan de forma integrada, debido a que su interacción condiciona la toma de decisiones en las organizaciones.

La eficiencia tributaria-financiera en las pequeñas y medianas empresas no puede comprenderse sin considerar la preparación técnica del personal responsable de los procesos contables y fiscales. La formación profesional, el conocimiento normativo y la experiencia práctica constituyen elementos determinantes para garantizar un control adecuado de las operaciones. En este sentido, Ortiz Guevara et al. (2023) señalan que la aplicación inadecuada de técnicas contables ha limitado

la capacidad de muchas PYMES para ejercer un control efectivo de sus actividades y cumplir oportunamente con sus obligaciones tributarias. Esta situación se reconoce como una de las principales debilidades del sector.

Esta problemática evidencia que la falta de preparación técnica no solo afecta la gestión interna, sino que también repercute de manera directa en el cumplimiento normativo y en la sostenibilidad financiera de las organizaciones. En relación con lo anterior, Ramírez-Álvarez y Carrillo-Maldonado (2025) sostienen que la gestión tributaria implica el manejo y seguimiento de cuatro brechas fundamentales: inscripción, presentación, veracidad y pago. Cuando estas brechas no son gestionadas adecuadamente por personal capacitado, pueden generarse sanciones, pérdida de beneficios fiscales y un deterioro progresivo de la imagen institucional.

Asimismo, Aguinda-Alvarado et al. (2024) advierten la existencia de una cultura tributaria deficiente, evidenciada en los bajos niveles de registro dentro de los sistemas de recaudación de impuestos. Este escenario limita el cumplimiento voluntario y aumenta la exposición a riesgos fiscales. En este contexto, la capacitación continua del personal se consolida como una herramienta estratégica para fortalecer la cultura tributaria, reducir contingencias y mejorar la eficiencia operativa de las pequeñas y medianas empresas.

Digitalización y uso de tecnologías

La digitalización se ha convertido en un factor determinante para mejorar la eficiencia de la gestión tributaria-financiera en las pequeñas y medianas empresas. En términos operativos, facilita el cumplimiento normativo y contribuye a optimizar los procesos contables. En este sentido, Calle Córdova (2025) señala que la digitalización en el ámbito fiscal implica la integración de tecnologías orientadas a mejorar la recaudación de impuestos y a facilitar el cumplimiento tributario. De igual manera, Ortega Cabrera et al. (2025) destacan que la automatización de tareas repetitivas, como el registro de transacciones y la elaboración de reportes

financieros, ha permitido reducir errores humanos y agilizar la gestión de la información contable.

No obstante, la adopción de herramientas tecnológicas enfrenta diversas limitaciones en la práctica empresarial. Vásconez Gaona (2025) advierte que la baja aceptación de estas herramientas se relaciona con la escasa capacitación del personal, los altos costos iniciales y la resistencia al cambio organizacional. Bajo este escenario, la eficiencia de la gestión tributaria-financiera no depende únicamente de la disponibilidad de soluciones digitales. También está condicionada por la capacidad de las empresas para adaptar estas herramientas de manera estratégica a sus procesos internos y a sus necesidades operativas.

La cultura tributaria y empresarial constituye otro factor que incide de manera significativa en la eficiencia de la gestión. Moreno Hernández et al. (2024) sostienen que la gestión del conocimiento fortalece la cultura organizacional y el cumplimiento tributario, al permitir que los trabajadores desarrollen capacidades que los vuelven más resilientes frente a las modificaciones regulatorias. Sin embargo, esta cultura presenta importantes debilidades en el sector. Valderrama Barragán (2025) evidencia que un alto porcentaje de microempresarios percibe como inaccesible la información sobre reformas tributarias, no emite comprobantes de venta de forma constante y no utiliza herramientas básicas de control financiero.

Esta desconexión entre el conocimiento tributario y la gestión financiera limita la capacidad de las empresas para cumplir de manera eficiente con sus obligaciones fiscales y aprovechar los incentivos tributarios disponibles. Además, la falta de articulación entre la administración financiera y la planificación fiscal restringe la capacidad de inversión de las PYMES y afecta su sostenibilidad en el largo plazo.

Gestión del riesgo y planificación estratégica

La gestión del riesgo y la planificación estratégica constituyen componentes fundamentales para mejorar la eficiencia de la gestión tributaria-financiera en las pequeñas y medianas empresas. Desde una perspectiva operativa, estos

elementos permiten organizar los recursos y anticipar posibles escenarios adversos. En este sentido, Ortiz-Guevara et al. (2024) señalan que una planificación tributaria adecuada facilita la optimización de los recursos disponibles en las microempresas, al reducir costos y mejorar la liquidez. De manera complementaria, Fernández Solís et al. (2024) advierten que muchas PYMES carecen de un control financiero estructurado. Esta situación incrementa su vulnerabilidad frente a riesgos como la falta de liquidez y el endeudamiento excesivo.

Asimismo, Gutiérrez-Zambrano et al. (2025) sostienen que la gestión financiera mantiene una relación directa con la toma de decisiones estratégicas. Esta relación contribuye a reducir de forma significativa los riesgos asociados a la participación de las empresas en mercados competitivos. En este contexto, la implementación de modelos de gestión del riesgo y de planificación tributaria permite a las organizaciones anticiparse a contingencias y fortalecer su resiliencia. Además, mejora su capacidad de adaptación frente a los desafíos que plantea el entorno económico ecuatoriano.

Acceso a financiamiento y liquidez

El acceso a financiamiento y la adecuada gestión de la liquidez constituyen factores determinantes para la eficiencia de la gestión tributaria-financiera en las pequeñas y medianas empresas. En términos operativos, estos elementos condicionan la capacidad de las organizaciones para sostener sus actividades y proyectar su crecimiento. En este sentido, Carrera Toro y Noroña Gallo (2025) sostienen que el acceso al crédito resulta fundamental para la sostenibilidad y el desarrollo de las MiPymes en el Ecuador. No obstante, muchas de estas empresas enfrentan barreras significativas relacionadas con requisitos financieros estrictos y con la ausencia de herramientas estandarizadas para evaluar su desempeño crediticio.

De igual manera, Gutiérrez Ponce et al. (2024) señalan que variables como la edad de la empresa, la tangibilidad de los activos y la rentabilidad mantienen una relación negativa con el nivel de endeudamiento. En contraste, la liquidez no presenta una

incidencia estadísticamente significativa en determinados modelos de análisis. A ello se suma lo indicado por Vega Flor et al. (2024), quienes destacan que una de las principales limitaciones en las PYMES radica en el desconocimiento de los gerentes respecto a las herramientas básicas de la administración financiera. Esta situación restringe su capacidad para tomar decisiones responsables y técnicamente fundamentadas.

En este contexto, la implementación de modelos de evaluación crediticia, junto con la capacitación en administración financiera y la formalización contable, se constituyen en estrategias clave para mejorar el acceso a financiamiento. Estas acciones no solo fortalecen la capacidad de gestión interna, sino que también contribuyen a la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo. Además, facilitan una relación más sólida con las entidades financieras y otros actores del sistema económico.

La relación con el entorno normativo representa otro componente esencial que incide en la eficiencia de la gestión tributaria-financiera. Lafebre-Tenén y Moreno-Narváez (2024) afirman que, si bien las reformas tributarias han buscado simplificar los procesos de pago de impuestos, también han generado desafíos adicionales. Entre estos se identifican la falta de conocimiento tributario y las dificultades para cumplir con nuevas obligaciones fiscales.

En la misma línea, Villalta-Santana y Monroy-Baquerizo (2025) señalan que las reformas fiscales recientes han incrementado la presión tributaria y la complejidad normativa para las PYMES. Este escenario afecta de manera directa su liquidez y limita su capacidad de inversión. Pilco-Cuji et al. (2025) coinciden en que entre las principales dificultades se encuentran la complejidad de la legislación tributaria, la escasez de recursos internos y la necesidad de capacitación especializada en auditoría fiscal.

Frente a este panorama, la implementación de auditorías internas, el acceso a asesoría técnica especializada y la automatización de procesos fiscales se presentan como estrategias relevantes. Estas acciones facilitan la adaptación al

entorno normativo, reducen el riesgo de sanciones y contribuyen a disminuir errores contables dentro de las organizaciones. Asimismo, refuerzan los mecanismos de control y seguimiento en la gestión tributaria-financiera.

En conclusión, la eficiencia de la gestión tributaria-financiera en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas depende de múltiples factores interrelacionados. La formación técnica del personal, la digitalización, la cultura organizacional, la planificación estratégica, el acceso a financiamiento y la capacidad de adaptación al entorno normativo actúan de manera conjunta. Para alcanzar niveles óptimos de eficiencia, resulta indispensable que las PYMES adopten una visión integral que combine el fortalecimiento interno con una adecuada capacidad de respuesta frente a los desafíos externos. Solo de este modo podrán consolidarse como actores económicos sólidos, sostenibles y competitivos en el mercado nacional.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación

Tipo de investigación

El diseño metodológico adoptado para este estudio corresponde a un alcance descriptivo-explicativo. Esta elección responde a la necesidad de examinar la situación actual de la gestión tributaria-financiera en ACMAS – Consultores y, a la vez, explicar los factores que intervienen en su eficiencia. En la literatura, se reconoce que los estudios descriptivos caracterizan propiedades y comportamientos de un fenómeno; por su parte, los enfoques explicativos indagan las causas y relaciones entre variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En conjunto, permiten pasar de la descripción del “qué” a la comprensión del “por qué”.

Desde esta lógica, el componente descriptivo enmarca el detalle de cómo se desarrolla la planificación tributaria y financiera dentro de la organización: procesos, herramientas y prácticas actualmente vigentes. El componente explicativo, en cambio, se orienta a establecer la forma en que dichas prácticas inciden en la toma de decisiones estratégicas y en la sostenibilidad de la empresa. De este modo, el análisis articula gestión tributaria-financiera y desempeño organizacional, no solo en su presencia, sino en su efecto.

Este enfoque resulta pertinente porque no se manipulan variables; el fenómeno se observa en su contexto natural, lo que favorece la obtención de evidencia directa y confiable sobre la problemática. La combinación de niveles descriptivo y explicativo genera un diagnóstico integral que sirve de soporte para el diseño de la planificación tributaria-financiera ajustada a las necesidades reales de la empresa. En términos aplicados, primero se documenta el estado de situación y, con esa base, se explica la relación entre prácticas y resultados.

Autores de referencia han subrayado que la planificación financiera y tributaria exige un análisis riguroso de la situación presente para proyectar escenarios y guiar decisiones orientadas a optimizar recursos y reducir riesgos fiscales (Koontz, 2001; García, 2020). En consecuencia, la selección de un alcance descriptivo-explicativo se alinea con los objetivos de la investigación y con la naturaleza del problema abordado: comprender el funcionamiento actual y, a la vez, explicar los factores que condicionan su eficiencia.

Enfoque metodológico

Se adopta un enfoque mixto, que integra métodos cuantitativos y cualitativos con la finalidad de ofrecer una visión integral del fenómeno analizado. Esta decisión permite combinar mediciones objetivas con información de contexto y de percepción. En la literatura, el enfoque mixto se reconoce por aprovechar las fortalezas de ambos paradigmas e integrar datos numéricos con insumos contextuales para una comprensión más completa del problema (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En este estudio, la dimensión cuantitativa se orienta al análisis financiero. Para ello se aplican encuestas y se emplean índices e indicadores que reflejan la situación económica y tributaria de ACMAS – Consultores. Este conjunto de datos objetivos facilita medir el desempeño organizacional y detectar riesgos fiscales y financieros asociados a la gestión tributaria-financiera. En términos operativos, la cuantificación permite comparar resultados y priorizar áreas de mejora.

La dimensión cualitativa, por su parte, se centra en la obtención de información mediante entrevistas y revisión bibliográfica. Con ello se busca comprender percepciones, prácticas y criterios que guían la gestión tributaria-financiera dentro de la empresa. Esta combinación metodológica resulta pertinente porque la planificación estratégica no puede apoyarse únicamente en métricas; requiere considerar factores humanos, organizacionales y normativos que inciden en la toma de decisiones (Koontz, 2001; García, 2020). Bajo este enfoque, el método mixto garantiza y orienta la formulación de una propuesta de planificación

tributaria-financiera sólida, coherente y contextualizada a la realidad de ACMAS – Consultores.

Población, muestra e instrumentos

La población objeto de estudio está conformada por el personal administrativo y contable de ACMAS – Consultores. Se trata de colaboradores que participan de forma directa en los procesos de planificación tributaria y en la gestión financiera. La elección de esta población se justifica porque sus funciones inciden de manera determinante en la toma de decisiones estratégicas y en el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Ambos aspectos resultan críticos para la sostenibilidad organizacional. El análisis de este grupo permite obtener información precisa sobre las prácticas vigentes, identificar debilidades y proponer mejoras acordes con la realidad operativa de la empresa.

Dado que ACMAS – Consultores cuenta con diez integrantes, no se aplicó un proceso de muestreo: la totalidad de la población fue incorporada al estudio. Esta decisión garantiza la recolección de información completa y representativa del fenómeno. Cuando la población es pequeña y accesible, la inclusión total resulta metodológicamente adecuada, evita sesgos y favorece la pertinencia de los datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En consecuencia, la investigación se beneficia de una visión integral al considerar las percepciones y la información de todos los actores clave involucrados en los procesos contables y tributarios.

Para la recolección de datos se emplearán instrumentos diseñados para asegurar validez y confiabilidad, aplicados directamente en la matriz de la empresa. En el componente cuantitativo, las encuestas permitirán captar información sobre prácticas tributarias y financieras mediante cuestionarios estructurados con escala tipo Likert. Este formato facilita el tratamiento estadístico de las respuestas y la identificación de patrones relevantes en el comportamiento organizacional.

En el componente cualitativo, se desarrollarán entrevistas semiestructuradas dirigidas a los responsables de las áreas contable y tributaria. El objetivo es

profundizar en percepciones, prácticas y criterios vinculados con la cultura fiscal, la planificación estratégica y la eficiencia de los procesos internos. Estas técnicas se complementarán con una revisión documental de estados financieros, declaraciones tributarias y normativa vigente, a fin de contrastar la evidencia empírica con el marco legal y teórico del estudio.

La aplicación de los instrumentos en la matriz organizacional responde a la necesidad de obtener datos reales y contextualizados en el entorno donde se manifiesta el problema. La integración de métodos cualitativos y cuantitativos en estudios tributarios-financieros fortalece la comprensión del contexto y favorece propuestas ajustadas a la realidad empresarial (Arechua y Goyes, 2023). Con este enfoque, la información obtenida es integral y confiable, insumo indispensable para diseñar una planificación tributaria-financiera que optimice recursos, reduzca riesgos fiscales y refuerce la sostenibilidad de la empresa.

Proceso y análisis de la información

La recolección de datos se realizará directamente en la matriz de ACMAS – Consultores e incluirá a la totalidad de los integrantes definidos como población de estudio. En una primera etapa se aplicarán encuestas estructuradas, en formato físico o digital, dentro de un espacio habilitado en la empresa. Se garantizará la privacidad y confidencialidad de las respuestas. Los cuestionarios utilizarán preguntas cerradas y escalas tipo Likert, con el fin de obtener información cuantitativa sobre prácticas tributarias y financieras vigentes en la organización. Este diseño facilita la comparación de resultados y la detección de patrones de comportamiento.

En una segunda etapa se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas de manera presencial. Serán grabadas en audio con autorización previa de los participantes y se desarrollarán en un ambiente que favorezca una comunicación clara y abierta. El objetivo es profundizar en aspectos cualitativos vinculados con la planificación tributaria, la cultura fiscal y la percepción del personal sobre la eficiencia de los procesos internos. Cada entrevista tendrá una duración aproximada de 10 a 15

minutos, suficiente para explorar criterios y experiencias sin afectar la operatividad de la empresa.

Para el análisis de la información, los datos provenientes de las encuestas se tabularán en hojas de cálculo y se procesarán mediante estadística descriptiva. Se calcularán frecuencias y porcentajes que permitan identificar tendencias y patrones relevantes en las respuestas. Los resultados se presentarán en gráficos de barras y gráficos circulares, con el propósito de facilitar su lectura e interpretación por parte de los responsables de la toma de decisiones.

En cuanto a la información cualitativa, se transcribirán los audios de las entrevistas y se aplicará codificación temática a las respuestas. La información se agrupará en categorías analíticas tales como planificación, riesgos fiscales y uso de herramientas tecnológicas. Este procedimiento permite identificar coincidencias y divergencias entre las percepciones de los participantes, complementa los hallazgos cuantitativos y ofrece una visión integral del fenómeno estudiado. Con ello, el análisis final integra evidencia objetiva y contexto organizacional para sustentar la propuesta de mejora.

2.2. Análisis y evaluación de resultados

Encuestas dirigidas al personal de la empresa

Con el propósito de conocer la percepción del personal sobre la gestión tributaria y financiera en ACMAS – Consultores, se aplicó una encuesta estructurada con escala Likert de cinco puntos (1= Totalmente en desacuerdo; 5= Totalmente de acuerdo). El instrumento incluyó también preguntas cerradas para indagar no solo la existencia de prácticas formales, sino su nivel de aplicación en la operación diaria. Con este diseño se recogió información relacionada con la planificación tributaria, la organización de procesos financieros, el conocimiento normativo, el uso de herramientas tecnológicas, la capacitación del personal y la necesidad de una planificación más estructurada. La combinación de ítems cerrados y escala ordinal facilita la comparación entre respuestas y la detección de patrones de

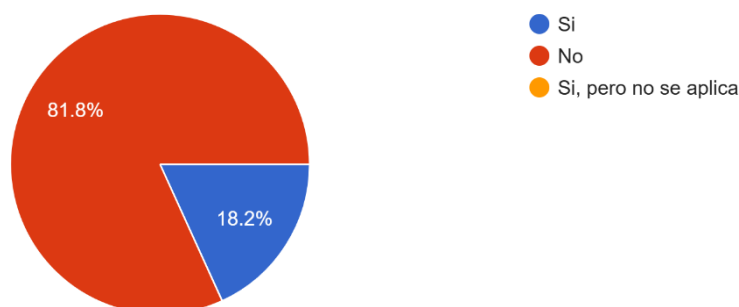
comportamiento.

A continuación, se presentan las preguntas aplicadas y los resultados obtenidos. Ambos serán analizados de manera individual para identificar tendencias, fortalezas y áreas de mejora que orienten la propuesta metodológica del estudio. Este procedimiento permite vincular cada hallazgo con acciones concretas de planificación tributaria-financiera y, al mismo tiempo, mantener la trazabilidad entre la evidencia empírica y las decisiones de mejora que se proponen para la empresa.

Figura 1. Existencia de planificación tributaria.

La empresa cuenta con una planificación tributaria claramente definida.

11 respuestas



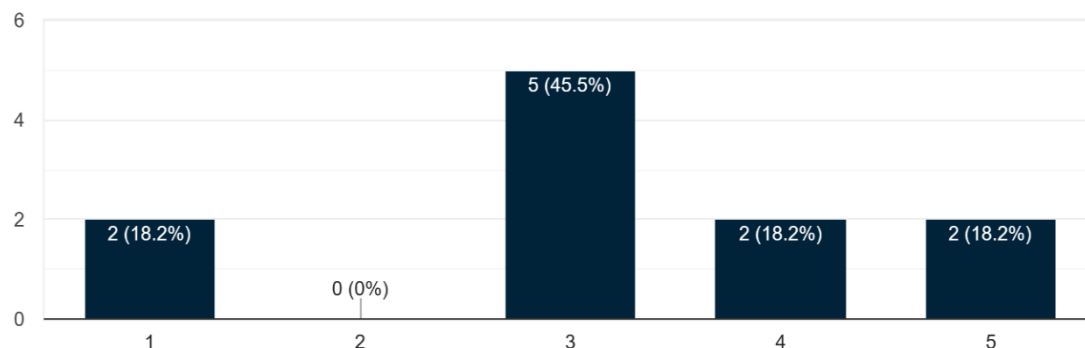
Fuente: elaboración propia

La predominancia de la opción “No” revela una brecha relevante en la planificación tributaria y en la comunicación interna. Este vacío incide de forma directa en el cumplimiento normativo y en la toma de decisiones. Aunque un grupo minoritario percibe que existe planificación, la falta de consenso sugiere que el proceso no está formalizado ni aplicado de manera sistemática. En consecuencia, se requiere consolidar un documento formal de planificación tributaria, socializar su contenido con los colaboradores y definir responsables y cronogramas para asegurar su correcta ejecución.

Figura 2. Procesos financieros

Los procesos financieros se realizan de manera organizada y eficiente.

11 respuestas



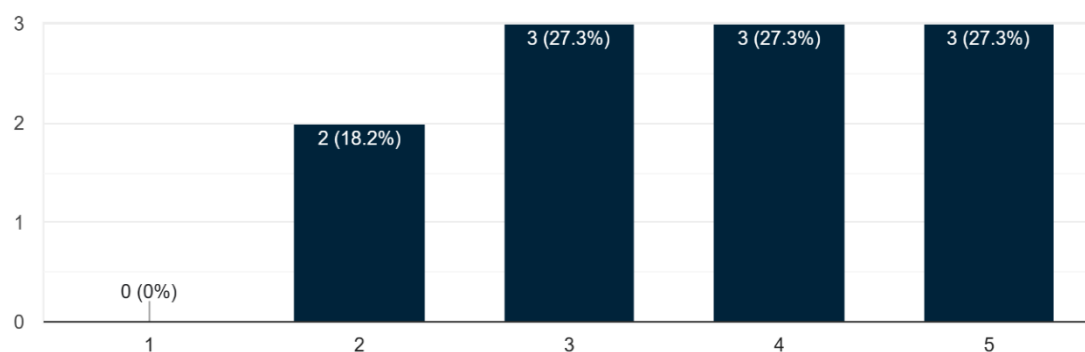
Fuente: elaboración propia

La predominancia de respuestas neutrales indica que los procesos financieros no son percibidos como plenamente organizados ni eficientes. No obstante, se identifica un grupo de colaboradores que reconoce avances en la gestión financiera (36,4 % en los niveles 4 y 5), así como otro que evidencia deficiencias relevantes (18,2 % en el nivel 1). Esta variabilidad en las percepciones refleja la falta de estandarización y uniformidad en la gestión, situación que podría estar asociada a la ausencia de procedimientos claramente definidos y al uso limitado de herramientas tecnológicas.

Figura 3. Conocimiento sobre las normativas tributarias vigentes.

Existe conocimiento suficiente sobre las normativas tributarias vigentes.

11 respuestas



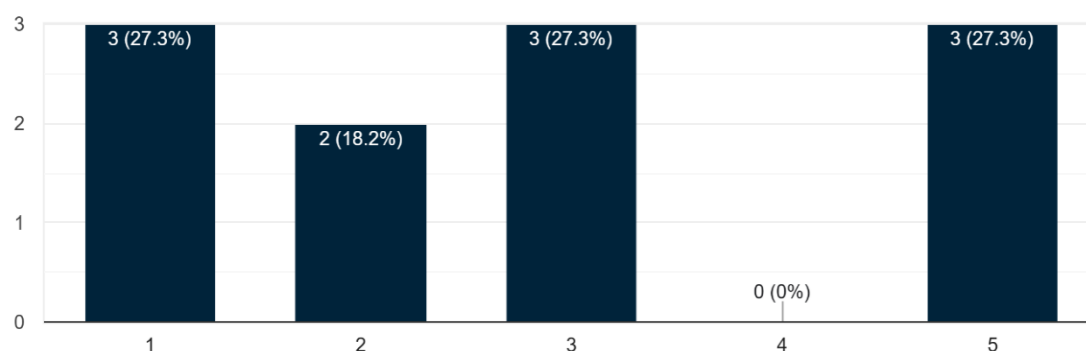
Fuente: elaboración propia

La tendencia hacia niveles altos de respuesta (4 y 5) muestra que una parte del personal percibe contar con conocimientos suficientes en conocimiento tributario. Sin embargo, la presencia de respuestas en los niveles 2 y 3 pone de manifiesto brechas de capacitación dentro del equipo. Esto sugiere que aunque existe una base de conocimiento normativo, es necesario fortalecer los procesos de actualización continua y establecer programas de formación que aseguren un manejo adecuado y homogéneo de las disposiciones fiscales vigentes.

Figura 4. Herramientas tecnológicas (gestión contable y tributaria).

La empresa utiliza herramientas tecnológicas para la gestión contable y tributaria.

11 respuestas



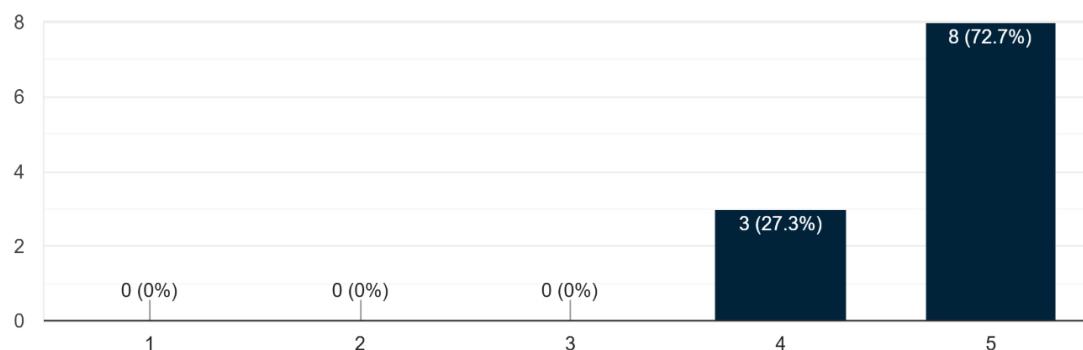
Fuente: elaboración propia

La mayoría de respuestas neutrales, junto con la presencia de niveles de desacuerdo, sugiere que el uso de herramientas tecnológicas en la gestión tributaria-financiera es todavía limitado o carece de estandarización. Aunque algunos colaboradores identifican avances la ausencia de un consenso general evidencia que la empresa continúa dependiendo en gran medida de procesos manuales. Esta situación incrementa los riesgos operativos y reduce la eficiencia en la gestión y el manejo de la información.

Figura 5. Falta de planificación tributaria.

La falta de planificación tributaria afecta la toma de decisiones estratégicas.

11 respuestas



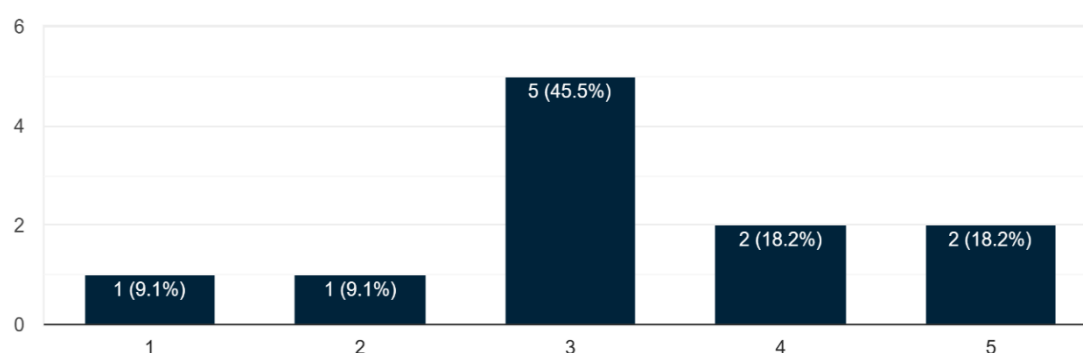
Fuente: elaboración propia

El acuerdo casi unánime indica que la planificación tributaria-financiera funciona como condición habilitante para definir metas y ejecutar proyectos organizacionales. La integración de la dimensión tributaria con la planificación financiera permite anticipar contingencias, optimizar el uso de los recursos y elevar la calidad de la información para la toma de decisiones. Este efecto se traduce en un impacto positivo y directo sobre la estrategia empresarial.

Figura 6. La gestión tributaria actual.

Considera que la gestión tributaria actual reduce riesgos fiscales.

11 respuestas



Fuente: elaboración propia

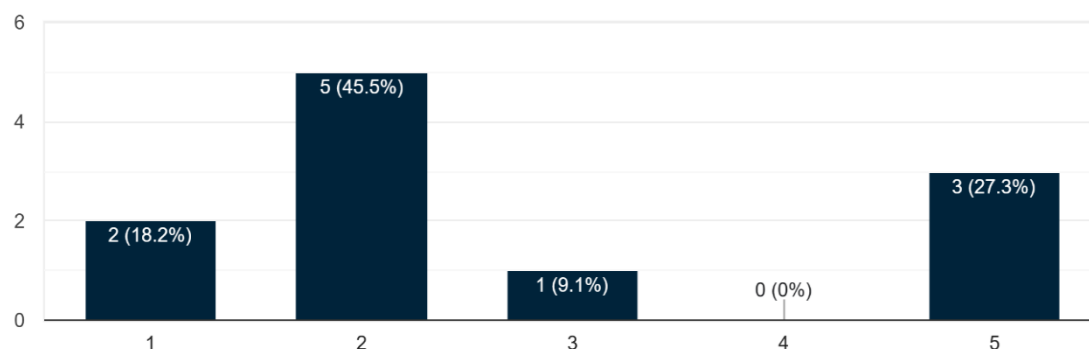
El patrón observado sugiere que la gestión actual solo mitiga de manera parcial los riesgos; no obstante, persisten brechas de control y estandarización. Para reducirlos de forma efectiva se requiere implementar medidas preventivas, elaborar calendarios fiscales y asignar responsabilidades con claridad. Asimismo, la

incorporación de procesos digitales y sistemas integrados mejora la trazabilidad, reduce errores y refuerza tanto la eficiencia operativa como el cumplimiento normativo.

Figura 7. Proyecciones financieras.

La empresa realiza proyecciones financieras para anticipar obligaciones tributarias.

11 respuestas



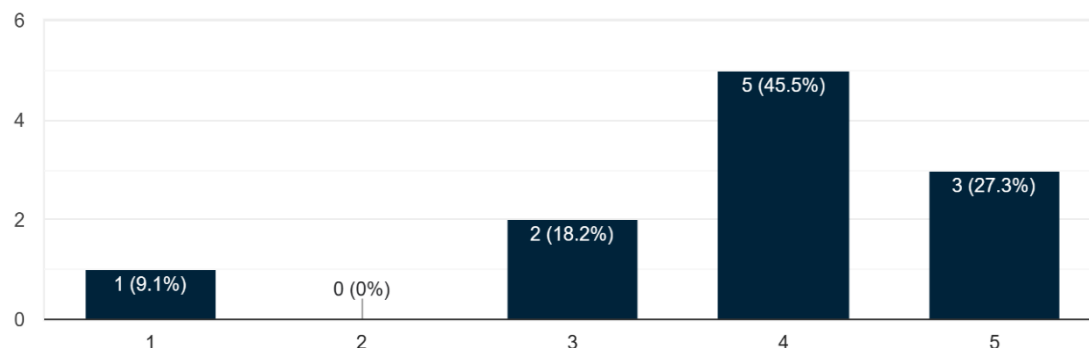
Fuente: elaboración propia

La falta de proyecciones sistemáticas limita la capacidad de la empresa para anticipar obligaciones fiscales y planificar con precisión su flujo de caja. Incorporar estimaciones tributarias dentro de la planificación financiera ayuda a prevenir problemas de liquidez y a reducir el riesgo de sanciones. Además, la ausencia de proyecciones incrementa la vulnerabilidad frente a cambios normativos y complica la toma de decisiones estratégicas, lo que refuerza la necesidad de aplicar herramientas de análisis financiero orientadas a la proyección de escenarios y a la optimización de recursos.

Figura 8. Capacitación periódica.

El personal recibe capacitación periódica sobre temas tributarios y financieros.

11 respuestas



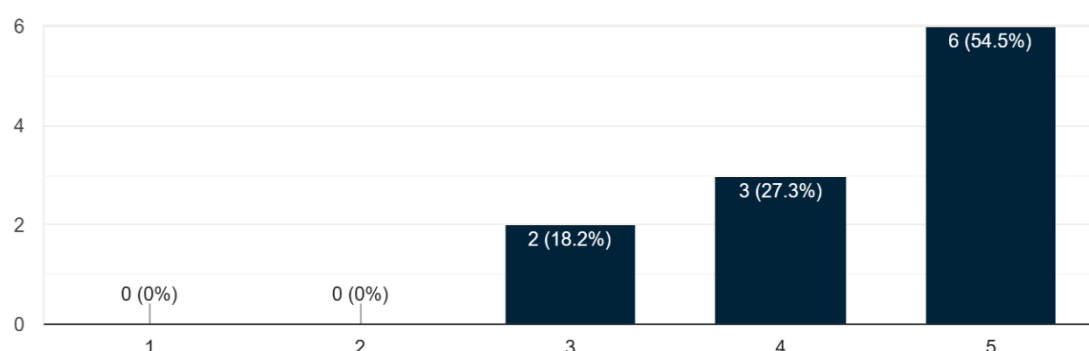
Fuente: Elaboración propia

Si bien la mayoría reconoce esfuerzos de capacitación, las respuestas en niveles bajos evidencian que no todos los colaboradores acceden a formación continua. La actualización permanente en normativa y gestión financiera resulta clave para reducir errores y fortalecer la cultura tributaria. Este resultado sugiere la necesidad de institucionalizar programas de formación con cronogramas definidos y contenidos alineados a los cambios regulatorios.

Figura 9. Gestión financiera.

La gestión financiera contribuye al crecimiento sostenible de la empresa.

11 respuestas



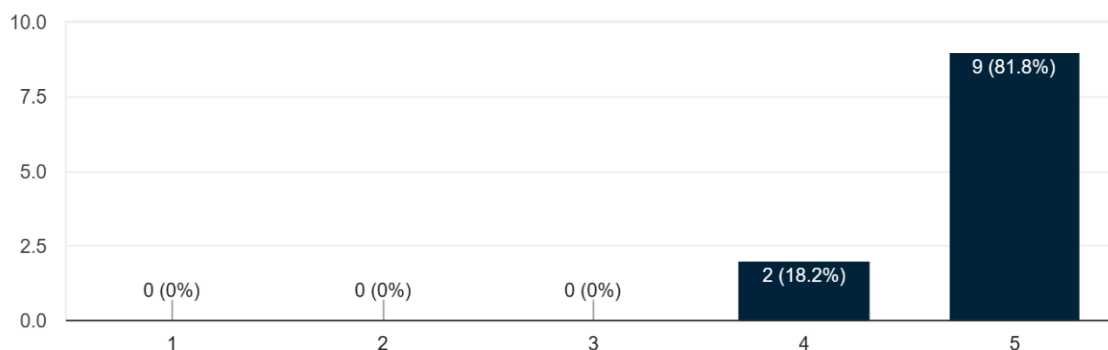
Fuente: elaboración propia

Este resultado confirma la relevancia estratégica de la gestión financiera para la sostenibilidad empresarial. Una planificación financiera adecuada permite proyectar escenarios, optimizar recursos y fortalecer la competitividad organizacional.

Figura 10. Necesidad de implementar una planificación tributaria-financiera.

Es necesario implementar una planificación tributaria-financiera más estructurada.

11 respuestas



Fuente: elaboración propia

La unanimidad en las respuestas confirma la urgencia de establecer una planificación tributaria-financiera formal y sistemática. Este hallazgo respalda la propuesta metodológica del estudio y orienta la definición de acciones concretas para su implementación, con responsables, plazos y mecanismos de seguimiento.

Entrevista

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir de la entrevista realizada al gerente de ACMAS – Consultores, quien cumple un rol clave en la toma de decisiones estratégicas. El análisis se estructura en tres componentes: la pregunta formulada, la respuesta proporcionada y un comentario interpretativo orientado a comprender el contexto y las implicaciones de cada intervención. Este enfoque facilita una lectura clara y directa, al evidenciar las percepciones del entrevistado sobre la gestión tributaria y financiera, así como las principales dificultades, riesgos y oportunidades de mejora identificadas.

A continuación, se exponen las preguntas planteadas, las respuestas obtenidas y el análisis correspondiente, con el objetivo de ofrecer una visión integral que sirva como base para la formulación de las conclusiones y recomendaciones del capítulo final.

Tabla 1. Entrevista al gerente.

Pregunta	Respuesta	Interpretación
1. ¿Cuáles considera que son las principales dificultades que enfrenta la organización por la falta de gestión tributaria-financiera?	“Estamos con un poco de desorden y estamos tratando de subsanar estos requerimientos. Al ser una empresa joven, estamos recién tratando de entender estas áreas y ponerlas en práctica.”	La respuesta muestra que la empresa está en fase inicial de consolidación y presenta desorden en procesos tributarios y financieros. Esto reduce eficiencia y eleva el riesgo de incumplimiento. Se vuelve indispensable una planificación tributaria-financiera para mitigar riesgos y sostener la operación.
2. ¿A su criterio, qué impacto cree que tiene la falta de planificación tributaria-financiera en la toma de decisiones estratégicas?	“Sin información clara no se pueden proyectar objetivos ni lanzar proyectos. Necesitamos levantar datos para ser competitivos.”	Sin planificación tributaria y financiera, la empresa no fija objetivos claros ni ejecuta proyectos con solvencia. La información desorganizada impide evaluar riesgos y oportunidades y afecta la competitividad. Urge integrar gestión tributaria y financiera para un crecimiento sostenible.
3. ¿Qué herramientas o procesos utiliza actualmente para cumplir con las obligaciones fiscales?	“Estamos trabajando con hojas de cálculo en Excel y actas manuales. No contamos con sistemas contables automatizados, todo se maneja de forma empírica.”	La organización aún depende de herramientas básicas y procesos manuales, con mayor probabilidad de error y menor eficiencia. Las hojas de cálculo ayudan al inicio, pero no aseguran trazabilidad ni resguardo. Sin automatización, se dificulta adaptarse a cambios y proyectar escenarios; se requieren soluciones tecnológicas.
4. ¿Considera que la empresa está preparada para enfrentar cambios normativos? ¿Por qué?	“No estamos preparados. Nos falta planificación interna y sistemas adecuados para adaptarnos a nuevas disposiciones legales.”	La empresa no está preparada para cambios normativos, lo que implica un riesgo. La falta de planificación y de tecnología limita la reacción ante reformas y eleva la posibilidad de sanciones. Se necesitan procesos formales y sistemas integrados para ajustar operaciones de forma proactiva.
5. ¿Qué mejoras propondría para optimizar la gestión tributaria y financiera?	“Contratar profesionales calificados e implementar sistemas contables y financieros integrados.”	Fortalecer talento humano e infraestructura tecnológica es clave. Profesionales especializados aportan conocimiento y experiencia; los sistemas integrados automatizan tareas, reducen errores y aseguran trazabilidad. La combinación mejora eficiencia y cumplimiento, y habilita proyecciones estratégicas.
6. ¿Cómo evalúa la capacitación del personal en temas tributarios y financieros?	“Conocen lo básico, pero falta práctica y actualización. Necesitamos formación continua.”	El nivel de preparación del personal es insuficiente. Hay base, pero sin actualización ni práctica la ejecución crítica se resiente. La capacitación continua, normativa, tecnología y buenas prácticas reduce riesgos y robustece la cultura tributaria y la respuesta ante cambios.
7. ¿Cómo describe usted la relación entre gestión tributaria y planificación financiera?	“Deben ir de la mano para proyectar inversiones y calcular impuestos. Actualmente no podemos ejecutar proyectos grandes por falta de información.”	Integrar gestión tributaria y planificación financiera respalda inversiones y estimaciones fiscales. La coordinación permite proyectar flujos, calcular cargas y evaluar viabilidad con datos confiables. También aumenta transparencia y reduce riesgos, favoreciendo la sostenibilidad.
8. ¿Ha identificado riesgos fiscales que	“Sí. Existe desinformación sobre normativas (por	Se observan riesgos por falta de información y complejidad normativa (plazos, requisitos,

podrían afectar la estabilidad de la empresa?	ejemplo, la normativa 102 del Ministerio de Trabajo) y ambigüedad en plazos y requisitos, lo que genera riesgo de errores y pagos innecesarios.”	actualizaciones). Ello genera errores, pagos tardíos y sanciones. Es esencial alinear políticas y prácticas con la normativa para promover cumplimiento y evitar costos.
9. ¿Cuál sería su opinión sobre implementar una planificación tributaria-financiera?	“Es lo adecuado y urgente. La planificación debe iniciar desde el primer día del próximo año.”	Se requiere una planificación integral desde el próximo ejercicio, con cronograma, responsables y herramientas. Empezar al inicio del año alinea presupuestos, proyecciones, calendarios y controles. Este enfoque reduce riesgos, optimiza recursos y mejora la capacidad de adaptación normativa.

Fuente: elaboración propia

El análisis de la entrevista indica que ACMAS – Consultores atraviesa una fase de consolidación con procesos tributarios y financieros insuficientemente estructurados. Esto se traduce en desorden operativo, mayor riesgo de incumplimientos y pérdidas de eficiencia. El impacto llega a la toma de decisiones: sin información organizada y trazable, resulta difícil proyectar metas y ejecutar proyectos de crecimiento con sustento técnico.

Asimismo, persiste la dependencia de herramientas básicas y registros manuales (principalmente hojas de cálculo), que no aseguran trazabilidad, control ni seguridad de la información. Esta situación limita la adaptación oportuna a cambios normativos. Frente a ello, el gerente prioriza fortalecer el capital humano, incorporar profesionales especializados y capacitar de forma continua en normativa, herramientas y buenas prácticas e implementar sistemas contables y financieros integrados para automatizar procesos, reducir errores y elevar la calidad de la información para la gestión.

De forma complementaria, el entrevistado subraya la interdependencia entre gestión tributaria y planificación financiera para respaldar decisiones de inversión, estimar cargas impositivas y evaluar la viabilidad de proyectos. También identifica riesgos fiscales asociados a vacíos de información y a la ambigüedad normativa (plazos, requisitos y actualizaciones), que pueden derivar en declaraciones erróneas, pagos extemporáneos y sanciones. Estas conclusiones se alinean con los objetivos del estudio: fundamentar teóricamente la gestión tributaria-financiera,

diagnosticar la situación actual de la empresa e identificar componentes para un plan ajustado a su realidad operativa.

3.3. Caracterización de la empresa

Reseña histórica

Acmas, cuyo nombre legal es MOBILE-ECUADOR CIA. LTDA., se consolida como una firma especializada en servicios contables, financieros y tributarios desde diciembre de 2024. Su creación se apoya en una sólida tradición familiar vinculada al ámbito administrativo y financiero. También en años de experiencia acumulada en firmas reconocidas y en diversos proyectos profesionales, que aportan respaldo técnico y conocimiento del mercado.

Desde su fundación, Acmas ha orientado sus esfuerzos a ofrecer soluciones personalizadas para pequeñas y medianas empresas, emprendedores y consorcios, contribuyendo al desarrollo empresarial en distintas provincias del país. Con un enfoque centrado en la transparencia, la responsabilidad y la mejora continua, la empresa se ha posicionado de manera progresiva como aliado estratégico de sus clientes, elevando los estándares de calidad en la consultoría financiera y contable.

Organigrama estructural

La estructura organizativa de **Acmas** se compone de los siguientes niveles y roles:

Imagen 1. Organigrama Estructural.



Fuente: elaboración propia

Misión:

Nuestra misión es proporcionar servicios contables personalizados que empoderen a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos financieros. A través de la transparencia, la precisión y el compromiso con la excelencia, somos un aliado estratégico en el crecimiento y la sostenibilidad de sus negocios.

Visión:

Brindamos tranquilidad, basados en estrategias y decisiones acertadas.

Contextualización

Acmas, cuyo nombre legal es MOBILE-ECUADOR CIA. LTDA., cuenta con poco más de un año de prestación formal de servicios contables, financieros y tributarios. Este periodo evidencia un proceso de expansión reciente hacia áreas críticas de la gestión empresarial. La evolución es positiva, pero también expone desafíos vinculados con la integración de la planificación financiera y la gestión tributaria en sus operaciones internas.

En la actualidad, la empresa depende en gran medida de herramientas básicas y procesos manuales (principalmente hojas de cálculo). Estas soluciones son funcionales en etapas iniciales; sin embargo, resultan insuficientes para asegurar trazabilidad, seguridad de la información y eficiencia operativa en un entorno cada vez más dinámico. De esta situación se derivan riesgos de incumplimiento por vacíos de información y por la complejidad normativa: plazos estrictos, requisitos cambiantes y actualizaciones frecuentes. La ausencia de sistemas automatizados y de una planificación tributaria-financiera formal limita la capacidad de anticipar contingencias, proyectar escenarios y adaptarse a reformas fiscales. El resultado es un aumento de errores en declaraciones, pagos extemporáneos y posibles sanciones.

Ante este contexto, se hace necesario implementar soluciones tecnológicas que automaticen procesos, reduzcan errores humanos y aporten transparencia a la gestión. Integrar herramientas digitales con la planificación financiera no solo optimiza recursos y fortalece el control interno, sino que también eleva la capacidad de respuesta frente a cambios regulatorios. De forma complementaria, se requiere capacitación continua del personal para actualizar conocimientos en normativa vigente, buenas prácticas contables y uso de plataformas tecnológicas. Con ello se consolida una cultura tributaria sólida al interior de la organización.

La adopción de estas medidas posicionaría a Acmas como una firma más competitiva y resiliente, alineada con las tendencias de digitalización y con las exigencias regulatorias del sector. Así, la empresa no solo mitigaría riesgos fiscales y financieros, sino que también fortalecería su rol de aliado estratégico en la gestión de sus clientes, impulsando un crecimiento sostenible y una diferenciación efectiva en el mercado.

A partir del diagnóstico, se vuelve necesario diseñar una planificación de gestión tributaria-financiera que ordene los procesos internos, anticipe riesgos y refuerce la toma de decisiones estratégicas. La identificación y aplicación de componentes, instrumentos y mecanismos de control ajustados a la realidad operativa de ACMAS – Consultores es un paso clave para superar las debilidades detectadas y avanzar hacia una gestión más eficiente y sostenible. En este marco, el Capítulo III desarrolla una propuesta de planificación tributaria-financiera orientada a optimizar recursos, mejorar la liquidez y garantizar el cumplimiento normativo de la empresa.

CAPÍTULO III. PLANIFICACIÓN DE GESTIÓN TRIBUTARIA-FINANCIERA

3.1. Insumos para una planificación de gestión tributaria-financiera

La planificación tributaria–financiera de ACMAS – Consultores se organiza como un proceso secuencial que integra instrumentos técnicos y resultados verificables. El primer paso es la recolección y validación de información mediante la ficha de revisión documental. En este registro se consolidan estados financieros, declaraciones y anexos tributarios, comprobantes electrónicos y conciliaciones contable–tributarias. Para cada evidencia se consigna tipo, período, responsable de custodia, soporte y observaciones técnicas. Esta verificación inicial asegura trazabilidad y calidad de datos y habilita el análisis posterior sin duplicidades ni inconsistencias.

Con la base informativa asegurada, se procede a la identificación y tratamiento de riesgos tributarios–financieros mediante la matriz de riesgos. En ella se describen los eventos que pueden afectar el cumplimiento y la liquidez, se estima su probabilidad e impacto y se definen tratamientos (prevención, mitigación o contingencia), con responsables y plazos de seguimiento. Como mejora, la matriz incorpora una columna de “posible solución”, donde se detallan acciones específicas (por ejemplo, ajustar retenciones, calendarizar pagos, actualizar políticas de facturación o automatizar conciliaciones). Este paso permite priorizar acciones y diseñar respuestas anticipadas frente a omisiones, errores en retenciones, desfases de pago o variaciones normativas, vinculando cada riesgo con tareas operativas verificables.

A continuación, se desarrolla la programación operativa anual mediante los formatos de presupuesto y flujo de caja de un año. Los registros organizan mensualmente ingresos, egresos, gastos administrativos y obligaciones fiscales; además, calculan el saldo proyectado y soportan la gestión de liquidez (fechas de cobro/pago y metas de caja mínima). Como salida complementaria, se generan dos estados financieros proyectados para el mismo período: el Estado de Resultados (pérdidas y ganancias), que evidencia el desempeño operativo y la carga

impositiva, y el Balance General, que refleja la posición financiera esperada al cierre (activos, pasivos y patrimonio). Con ello, la planificación deja de ser una estimación estática y se convierte en un mecanismo operativo que anticipa necesidades de caja, programa pagos y corrige desbalances, alineando presupuesto, flujo y estados financieros.

En paralelo, se implementa la optimización tributaria por medio de la matriz de beneficios tributarios. Este instrumento clasifica deducciones, exoneraciones, créditos y facilidades aplicables; precisa requisitos de forma y de fondo; define la evidencia necesaria y estima el impacto en la carga fiscal y en la liquidez. La matriz se consulta antes de cierres y declaraciones para activar beneficios compatibles con la operación, registrar las acciones ejecutadas y documentar resultados, integrando el ahorro tributario al presupuesto, al flujo y al Estado de Resultados.

El control y seguimiento constituye la fase final y continua de la planificación tributaria-financiera. Su objetivo es garantizar que las acciones definidas se ejecuten conforme a lo previsto y se ajusten cuando sea necesario. En esta etapa se integran todos los instrumentos del plan: la ficha documental se revisa para confirmar la integridad de las evidencias; la matriz de riesgos se actualiza según hallazgos y cambios normativos, verificando además la “posible solución” y su estado de cumplimiento; el flujo de caja y el presupuesto se comparan con la ejecución real para detectar desviaciones; y la matriz de beneficios se válida para asegurar que los incentivos aplicados cumplen requisitos y generan el impacto esperado.

Finalmente, los instrumentos se articulan en un ciclo de mejora continua. La información validada por la ficha alimenta la matriz de riesgos; las medidas priorizadas se reflejan en presupuesto, flujo y estados proyectados; y los beneficios tributarios aplicados se documentan y se cruzan con las evidencias. De forma periódica se revisan responsables, plazos y resultados para asegurar cumplimiento, eficiencia y sostenibilidad. En conjunto, la ficha documental, la matriz de riesgos (con “posible solución”), el presupuesto y flujo anual más los estados financieros proyectados, y la matriz de beneficios tributarios conforman un paso a paso

operativo que convierte los datos de la empresa en decisiones financieras y fiscales consistentes, fortaleciendo la gestión tributaria–financiera y su capacidad de adaptación.

3.2. Planificación de gestión tributaria-financiera para la empresa Acmas - Consultores

La propuesta que se presenta a continuación organiza la gestión tributaria–financiera de Acmas – Consultores a partir de los insumos descritos en el apartado anterior. Su propósito es transformar la información validada en la ficha documental, las prioridades definidas en la matriz de riesgos, las estimaciones del presupuesto y del flujo de caja, así como las oportunidades identificadas en la matriz de beneficios tributarios, en acciones operativas y financieras claramente estructuradas. Estas acciones incluyen responsables, plazos y mecanismos de seguimiento que aseguran su correcta implementación. De este modo, la planificación integra el cumplimiento normativo con la optimización de recursos y la sostenibilidad de la liquidez empresarial.

La estructura del plan incorpora objetivos, recomendaciones, resultados esperados y lineamientos para el uso de cada instrumento, lo que facilita su aplicación dentro de la organización. En conjunto, la planificación convierte los datos de la empresa en decisiones concretas y fundamentadas, fortalece la capacidad de adaptación frente a cambios operativos y regulatorios y contribuye a una gestión tributaria–financiera más eficiente y sostenible.

a) Ficha documental (Revisión)

Objetivo: Verificar la exactitud y completitud de los datos contenidos en los documentos contables y tributarios, asegurando que cada revisión quede registrada con el nombre del responsable, fecha y observaciones.

Recomendación: archivo digital (con control de versiones) y respaldo en la nube/externo para guardado de los colaboradores.

Sugerencia de documentos a revisar: Estados financieros, notas a los estados financieros, conciliaciones contable–tributarias, declaraciones de IVA, declaraciones de Impuesto a la Renta, declaraciones de retenciones en la fuente, anexo transaccional simplificado (ATS), comprobantes electrónicos como facturas, notas de crédito y retenciones, contratos, políticas internas, resoluciones o circulares del SRI, comprobantes de pago, reportes auxiliares como libros contables y mayor general, así como documentación de beneficios tributarios.

Tabla 2. Formato de ficha documental.

FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL — ACMAS – Consultores			
Empresa	ACMAS – Consultores		
Área responsable			
Elaboró			
Revisó			
Fecha			
Periodo evaluado			
Estado de la ficha	Abierta		
1. IDENTIFICACIÓN DEL DOCUMENTO			
Periodo/Fecha del documento			
Emisor/Origen			
Serie/Número			
Nº de archivos			
Ubicación de archivo (ruta)			
2. VALIDACIONES DE CONTENIDO			
Concuerda con registro contable (mayor y auxiliares)	Si/No		
Coincide con comprobante electrónico (XML/Autorización SRI)	Si/No		
Cálculos verificados (bases, tarifas, impuestos, retenciones)	Si/No		
Parámetros tributarios (tarifa IVA, retenciones aplicables, deducibilidad)	Si/No		
Firma/Responsable emisor y autorizaciones internas	Si/No		
Integridad del expediente (todos los anexos/soportes)	Si/No		
Observaciones técnicas			
3. CUMPLIMIENTO NORMATIVO			
Base legal aplicable (LORTI/Reglamento/Resolución/Cartas SRI)			
Requisitos formales (RUC, razón social, fecha, secuencia, detalle, tasas)			
Plazos y oportunidad (fechas de emisión/registro)			
Tratamiento tributario (deducibilidad, exenciones, agentes de retención)			
Riesgo asociado (descripción)			
4. CONCILIACIÓN CONTABLE-TRIBUTARIA			
Asiento(s) relacionado(s): Diario Nº / Fecha / Importe			
Diferencias detectadas (importe, concepto, periodo)			
Ajustes requeridos (reclasificación, provisión, rectificatoria, otro)			
Responsable del ajuste			
Plazo comprometido			
5. CHECKLIST ESPECÍFICO SEGÚN TIPO DE DOCUMENTO		Estado [Ok Pendiente]	Observaciones
Ítem			
Estados financieros: firmado, notas, políticas, comparativos			
IVA: formulario, ATS, respaldo XML de ventas/compras			
Retenciones: comprobantes emitidos/recibidos y cruce con libro			
Impuesto a la Renta: conciliación tributaria, anexos, soportes			
Comprobantes electrónicos: validados en portal SRI, secuencias, anulaciones			
Contratos/Políticas: vigencia, firma, cláusulas fiscales y control			
Otros (especificar)			
6. CONCLUSIÓN DE LA REVISIÓN			
Resultado de la ficha [Conforme Conforme con observaciones No conforme]			
Principales hallazgos (1)			
Principales hallazgos (2)			
Principales hallazgos (3)			
Recomendaciones (1)			
Recomendaciones (2)			
7. PLAN DE ACCIÓN DERIVADO			
	Nombres	Fecha compromiso	Evidencia/Seguimiento
FIRMAS			
Elaboró		Fecha: ___/___/___	Firma:
Revisó		Fecha: ___/___/___	
Aprobó		Fecha: ___/___/___	

Fuente: elaboración propia

Guía de uso:

- Control de versiones: cada actualización debe incrementar el número de versión y registrar cambios relevantes.
- Trazabilidad: la “Ubicación de archivo” debe ser una ruta única en el repositorio oficial (carpeta con permisos y respaldo).
- *Checklist* adaptable: el punto 5 puede ajustarse según el tipo documental predominante del periodo.
- Evidencia: anexar capturas de validación del portal SRI (autorización XML), mayor contable y reportes auxiliares.

b) Matriz de riesgos tributarios–financieros y herramienta de control

Objetivo: Identificar los riesgos que pueden afectar la gestión tributaria y financiera de la empresa, evaluando su probabilidad e impacto para definir acciones preventivas y correctivas.

Aplicación: Se recomienda actualizar la matriz de manera trimestral, considerando cambios normativos, resultados de auditorías internas y hallazgos en la revisión documental.

Resultado esperado: Disminución de contingencias fiscales y financieras mediante la implementación de medidas oportunas que reduzcan la exposición al riesgo.

Formato sugerido: Tabla con columnas para evento de riesgo, causa, probabilidad (Alta, Media, Baja), impacto (Alto, Medio, Bajo), acción de tratamiento (Prevención, Mitigación, Contingencia), responsable y plazo de ejecución.

A continuación, se presenta el formato propuesto para la matriz de riesgos tributarios–financieros, el cual servirá como herramienta base para la identificación y tratamiento de riesgos en la empresa.

Tabla 3. Formato Matriz de Riesgos.

MATRIZ DE RIESGOS TRIBUTARIOS-FINANCIEROS			
Evento de riesgo	Causa	Probabilidad	
Error en retenciones	Desconocimiento normativo	Media	

Impacto	Acción de tratamiento	Responsable	Plazo
Alto	Mitigación	Responsable tributario	Inmediato

Fuente: elaboración propia

Herramienta de control:

Como herramienta de control para mitigar el riesgo de errores en la aplicación de retenciones en la fuente, se propone la implementación de un *checklist* de validación de retenciones, el cual permita verificar de manera sistemática la correcta determinación de la base imponible, el porcentaje aplicable y el valor retenido, conforme a la normativa tributaria vigente. Esta herramienta se aplicará previo a la presentación de las declaraciones tributarias mensuales, con el fin de asegurar la coherencia entre los comprobantes de venta, los comprobantes de retención, los registros contables y la información declarada ante el Servicio de Rentas Internas. Su utilización contribuye a estandarizar el proceso de revisión, reducir errores operativos derivados del desconocimiento normativo y fortalecer el control interno en la gestión tributaria de la empresa.

El presente formato constituye una herramienta de control interno aplicable previo a la declaración mensual de retenciones en la fuente.

Tabla 3.1. Formato de Validación – Retenciones.

Checklist de validación - Retenciones			
Observación/Retención N°	001-001-999999999	001-001-999999999	001-001-999999999
Fecha de emisión	10/12/2025		
Fecha de revisión	12/12/2025		
Tipo de comprobante	Retención		
Bien / Servicio	Servicio		
Base imponible verificada	100,00		
% Retención correcto	10%		
Valor retenido correcto	10,00		
Registro contable correcto	Sí / No / N.A.		
Coincidencia con declaración	Sí / No / N.A.		
Documentación archivada	Sí / No / N.A.		
Observaciones			
Responsable validación	MEVS		
Firma	MEVS		

Fuente: elaboración propia

c) Propuesta de flujo de caja, presupuesto, balance general y estado de pérdidas y ganancias

Objetivo: diseñar y articular los instrumentos financieros que permitan proyectar y controlar la liquidez, el desempeño económico y la posición financiera de la empresa Acmas – Consultores para el período 2026, bajo criterios prudenciales y consistentes con su realidad operativa, sirviendo como apoyo para la toma de decisiones estratégicas y el cumplimiento tributario oportuno.

La proyección financiera se construyó bajo los siguientes supuestos: se adoptó un escenario conservador, estimado mediante el método del ratio de incremento, utilizando como base los datos reales del año 2025; se estableció una política de ventas y cobranza en la que el 25 % de las ventas se realiza al contado y el 75 % restante a crédito, con cobro al mes siguiente; los gastos operativos y costos del servicio se proyectaron a partir de la estructura real del año base, manteniendo criterios de estabilidad y coherencia operativa; el impuesto a la renta fue considerado mediante una tasa efectiva referencial exclusivamente para fines de planeación; y se definió como base de presentación el devengo (NIIF para PYMES) para el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance General, y la base de efectivo para el flujo de caja.

Para el procesamiento y articulación de la información se utilizó Microsoft Excel como herramienta de apoyo técnico, aplicando fórmulas que permitieron garantizar la coherencia matemática y lógica entre los distintos instrumentos financieros, reducir errores de cálculo y asegurar la trazabilidad de los resultados proyectados. El uso de Excel respondió a un criterio metodológico de control y consistencia, mas no a la automatización de decisiones financieras.

1. Ventas reales y proyección

Las ventas reales correspondientes al año 2025 constituyeron la base de análisis para la proyección del período 2026. Con la finalidad de evaluar diferentes comportamientos, se trabajaron tres escenarios: un escenario optimista basado en el método del promedio, un escenario conservador construido a partir del ratio de incremento y un escenario de referencia calculado mediante una proyección de tendencia.

El escenario conservador fue adoptado como base para la toma de decisiones del plan, debido a que refleja incrementos moderados y coherentes con el proceso de consolidación de la empresa. En Excel, el uso de fórmulas permitió aplicar de manera uniforme el porcentaje de crecimiento definido, garantizando consistencia entre los meses proyectados y evitando variaciones subjetivas. De esta manera, la herramienta facilitó una proyección prudente y técnicamente sustentada de los ingresos por servicios.

Tabla 4. Ventas reales y proyección.

VENTAS DEL AÑO 2025 Y PROYECCIÓN								
VENTAS AÑO 2025 (REALES)			Metodo del Ratio de Incremento VENTAS AÑO 2025			Metodo del Pronostico Excel VENTAS AÑO 2025		
MES	IMPORTE	VARIACIÓN EN MONTO	MES	IMPORTE	VARIACION EN MONTO	MES	Nº MES	IMPORTE
ENERO	360,00	-	ENERO	360,00		ENERO	1	360,00
FEBRERO	360,00	-	FEBRERO	360,00	1,00	FEBRERO	2	360,00
MARZO	360,00	-	MARZO	360,00	1,00	MARZO	3	360,00
ABRIL	460,00	100,00	ABRIL	460,00	1,28	ABRIL	4	460,00
MAYO	460,00	-	MAYO	460,00	1,00	MAYO	5	460,00
JUNIO	460,00	-	JUNIO	460,00	1,00	JUNIO	6	460,00
JULIO	900,00	440,00	JULIO	900,00	1,96	JULIO	7	900,00
AGOSTO	900,00	-	AGOSTO	900,00	1,00	AGOSTO	8	900,00
SEPTIEMBRE	900,00	-	SEPTIEMBRE	900,00	1,00	SEPTIEMBRE	9	900,00
OCTUBRE	900,00	-	OCTUBRE	900,00	1,00	OCTUBRE	10	900,00
NOVIEMBRE	900,00	-	NOVIEMBRE	900,00	1,00	NOVIEMBRE	11	900,00
DICIEMBRE	900,00	-	DICIEMBRE	900,00	1,00	DICIEMBRE	12	900,00
TOTAL	7.860,00		TOTAL	7.860,00		TOTAL		7.860,00
PROYECTADO 2026		PROYECTADO 2026		PROYECTADO 2026				
ENERO	949,09	ENERO	901,11	ENERO	1	298,46		
FEBRERO	998,18	FEBRERO	902,22	FEBRERO	2	363,29		
MARZO	1.047,27	MARZO	903,34	MARZO	3	428,11		
ABRIL	1.096,36	ABRIL	904,45	ABRIL	4	492,94		
MAYO	1.145,45	MAYO	905,56	MAYO	5	557,76		
JUNIO	1.194,55	JUNIO	906,67	JUNIO	6	622,59		
JULIO	1.243,64	JULIO	907,79	JULIO	7	687,41		
AGOSTO	1.292,73	AGOSTO	908,90	AGOSTO	8	752,24		
SEPTIEMBRE	1.341,82	SEPTIEMBRE	910,01	SEPTIEMBRE	9	817,06		
OCTUBRE	1.390,91	OCTUBRE	911,12	OCTUBRE	10	881,89		
NOVIEMBRE	1.440,00	NOVIEMBRE	912,23	NOVIEMBRE	11	946,71		
DICIEMBRE	1.489,09	DICIEMBRE	913,35	DICIEMBRE	12	1.011,54		
TOTAL	14.629,09	TOTAL	10.886,75	TOTAL		7.860,00		

*Nota: Los valores corresponden a información real del ejercicio 2025.

Fuente: elaboración propia

2. Gastos y costos reales y proyección

Los gastos operativos y costos del servicio se proyectaron tomando como referencia su comportamiento real durante el año 2025, respetando la naturaleza de cada rubro. El cálculo de los valores proyectados se realizó aplicando el mismo criterio de crecimiento conservador utilizado en las ventas, con el fin de mantener proporcionalidad y coherencia operativa.

Mediante el uso de fórmulas en Excel, fue posible replicar los cálculos de forma homogénea, asegurar que cualquier ajuste en el crecimiento se refleje automáticamente en todos los períodos y evitar inconsistencias entre partidas similares. Esto permitió que la proyección de gastos y costos responda a la

capacidad real de la empresa y facilite el análisis posterior de márgenes y rentabilidad.

Tabla 5. Detalle de Gastos y Costos.

DETALLE DE GASTOS OPERATIVOS Y COSTOS DEL SERVICIO												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ariendo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Luz	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Agua	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Telefono	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Sueldos	153,00	153,00	153,00	195,50	195,50	195,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50	382,50
Movilización	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Alimentación	89,00	96,00	98,00	85,00	92,00	81,00	93,00	99,00	81,00	87,00	94,00	85,00
Otros Gastos Fijos	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
Insumos de oficina	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Hosting y Dominio	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
	542,00	549,00	551,00	580,50	587,50	576,50	775,50	781,50	763,50	769,50	776,50	767,50

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Gastos y Costos reales y proyección.

PROYECCIÓN DE GASTOS OPERATIVOS Y COSTOS DEL SERVICIO								
GASTOS Y COSTOS AÑO 2025 (REALES)			Metodo del Ratio de Incremento			Metodo del Pronostico Excel		
MES	IMPORTE	VARIACIÓN EN MONTO	MES	IMPORTE	VARIACION EN MONTO	MES	Nº MES	IMPORTE
ENERO	542,00	-	ENERO	542,00		ENERO	1	542,00
FEBRERO	549,00	7,00	FEBRERO	549,00	1,01	FEBRERO	2	549,00
MARZO	551,00	2,00	MARZO	551,00	1,00	MARZO	3	551,00
ABRIL	580,50	29,50	ABRIL	580,50	1,05	ABRIL	4	580,50
MAYO	587,50	7,00	MAYO	587,50	1,01	MAYO	5	587,50
JUNIO	576,50	-11,00	JUNIO	576,50	0,98	JUNIO	6	576,50
JULIO	775,50	199,00	JULIO	775,50	1,35	JULIO	7	775,50
AGOSTO	781,50	6,00	AGOSTO	781,50	1,01	AGOSTO	8	781,50
SETIEMBRE	763,50	-18,00	SETIEMBRE	763,50	0,98	SETIEMBRE	9	763,50
OCTUBRE	769,50	6,00	OCTUBRE	769,50	1,01	OCTUBRE	10	769,50
NOVIEMBRE	776,50	7,00	NOVIEMBRE	776,50	1,01	NOVIEMBRE	11	776,50
DICIEMBRE	767,50	-9,00	DICIEMBRE	767,50	0,99	DICIEMBRE	12	767,50
TOTAL	8.020,50		TOTAL	8.020,50		TOTAL		8.020,50
PROYECTADO 2026			PROYECTADO 2026			PROYECTADO 2026		
ENERO	788,00		ENERO	768,54		ENERO	1	519,27
FEBRERO	808,50		FEBRERO	769,57		FEBRERO	2	546,38
MARZO	829,00		MARZO	770,61		MARZO	3	573,49
ABRIL	849,50		ABRIL	771,64		ABRIL	4	600,60
MAYO	870,00		MAYO	772,68		MAYO	5	627,71
JUNIO	890,50		JUNIO	773,72		JUNIO	6	654,82
JULIO	911,00		JULIO	774,75		JULIO	7	681,93
AGOSTO	931,50		AGOSTO	775,79		AGOSTO	8	709,04
SETIEMBRE	952,00		SETIEMBRE	776,83		SETIEMBRE	9	736,15
OCTUBRE	972,50		OCTUBRE	777,86		OCTUBRE	10	763,26
NOVIEMBRE	993,00		NOVIEMBRE	778,90		NOVIEMBRE	11	790,37
DICIEMBRE	1.013,50		DICIEMBRE	779,93		DICIEMBRE	12	817,48
TOTAL	10.809,00		TOTAL	9.290,83		TOTAL		8.020,50

*Nota: Los valores corresponden a información real del ejercicio 2025.

Fuente: elaboración propia

3. Presupuesto 2026 (escenario conservador)

El presupuesto integra los ingresos por servicios y los gastos y costos proyectados bajo el escenario conservador, constituyéndose en el principal insumo para la elaboración del flujo de caja y del Estado de Pérdidas y Ganancias.

El uso de fórmulas en Excel permitió consolidar automáticamente los valores mensuales y anuales, garantizando que cualquier variación en los supuestos iniciales se refleje de forma inmediata en el resultado presupuestado. De esta manera, el presupuesto se configuró como un instrumento dinámico que permite fijar límites de gasto, anticipar necesidades de liquidez y respaldar la planificación tributaria mediante la provisión ordenada de las obligaciones fiscales.

Tabla 7. Presupuesto 2023.

Presupuesto para el 2026

Ingresos

MES/MÉTODO	PROMEDIO	INCREMENTO	PRONOSTICO
ENERO	949,09	901,11	298,46
FEBRERO	998,18	902,22	363,29
MARZO	1.047,27	903,34	428,11
ABRIL	1.096,36	904,45	492,94
MAYO	1.145,45	905,56	557,76
JUNIO	1.194,55	906,67	622,59
JULIO	1.243,64	907,79	687,41
AGOSTO	1.292,73	908,90	752,24
SETIEMBRE	1.341,82	910,01	817,06
OCTUBRE	1.390,91	911,12	881,89
NOVIEMBRE	1.440,00	912,23	946,71
DICIEMBRE	1.489,09	913,35	1.011,54
TOTAL	14.629,09	10.886,75	7.860,00

ESCENARIOS		
OPTIMISTA	CONSERVADOR	PESIMISTA

Gastos

MES/MÉTODO	PROMEDIO	INCREMENTO	PRONOSTICO
ENERO	788,00	768,54	519,27
FEBRERO	808,50	769,57	546,38
MARZO	829,00	770,61	573,49
ABRIL	849,50	771,64	600,60
MAYO	870,00	772,68	627,71
JUNIO	890,50	773,72	654,82
JULIO	911,00	774,75	681,93
AGOSTO	931,50	775,79	709,04
SETIEMBRE	952,00	776,83	736,15
OCTUBRE	972,50	777,86	763,26
NOVIEMBRE	993,00	778,90	790,37
DICIEMBRE	1.013,50	779,93	817,48
TOTAL	10.809,00	9.290,83	8.020,50

ESCENARIOS		
OPTIMISTA	CONSERVADOR	PESIMISTA

Fuente: elaboración propia

4. Flujo de caja proyectado 2026

El flujo de caja se elaboró trasladando la información del presupuesto a términos de efectivo, aplicando la política de cobranza definida para la empresa. Las fórmulas en Excel permitieron representar el desfase temporal entre las ventas devengadas y los ingresos efectivamente percibidos, considerando el 25 % de ventas al contado en el mismo mes y el 75 % correspondiente a la cobranza del mes anterior.

Asimismo, se modelaron los egresos de efectivo considerando que los gastos operativos y costos del servicio se pagan dentro del mismo período, mientras que las obligaciones tributarias se registraron como egresos operativos del mes correspondiente. El uso de fórmulas permitió encadenar el saldo final de cada mes como saldo inicial del mes siguiente, asegurando continuidad y coherencia en la proyección de caja.

Este tratamiento resulta especialmente relevante para una empresa de servicios, donde la política de crédito incide directamente en la liquidez; por ello, la

diferenciación entre base devengado y base de efectivo se vuelve fundamental para evaluar la disponibilidad real de recursos.

Tabla 8. Flujo de Caja Año 2026.

ACMAS
RUC: 1792801427001
FLUJO DE CAJA PROYECTADO AÑO 2026
(EN DOLARES)

Meses	%	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total anual
I. INGRESOS														
Total ventas proyectadas	100%	901,11	902,22	903,34	904,45	905,56	906,67	907,79	908,90	910,01	911,12	912,23	913,35	10.886,75
Ventas al crédito	75%	675,83	676,67	677,50	678,34	679,17	680,00	680,84	681,67	682,51	683,34	684,18	685,01	8.165,06
Ventas al contado	25%	-	225,28	225,56	225,83	226,11	226,39	226,67	226,95	227,22	227,50	227,78	228,06	2.493,35
Total Ingresos		675,83	901,95	903,06	904,17	905,28	906,40	907,51	908,62	909,73	910,84	911,96	913,07	10.658,42
II. EGRESOS														
Compras al contado		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compras al credito		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de IVA-Mensual		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de alquiler de Locales		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adelanto de Impuesto a la Renta		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de Impuesto a la Renta Anual		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de sueldos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comisiones Ventas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros gastos operativos		-768,54	-769,57	-770,61	-771,64	-772,68	-773,72	-774,75	-775,79	-776,83	-777,86	-778,90	-779,93	-9.290,83
Total Egresos		-768,54	-769,57	-770,61	-771,64	-772,68	-773,72	-774,75	-775,79	-776,83	-777,86	-778,90	-779,93	-9.290,83
Flujo de Caja Operativo(I-II)		-92,70	132,37	132,45	132,53	132,60	132,68	132,75	132,83	132,91	132,98	133,06	133,13	1.367,59
III. INVERSIONES														
Cuota Inicial compra de Activo Fijo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compra de Activo Fijo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compra de otros activos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja de Inversión		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IV. FINANCIAMIENTO														
Prestamos de terceros o socios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Devolucion prestamos de socios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Devolucion de prestamos a terceros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestamos de Bancos-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de Dividendos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de Cuota de préstamos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de cuota compra de Inmueble		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja Financiero		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
V. RESUMEN														
Flujo de Caja Operativo		-92,70	132,37	132,45	132,53	132,60	132,68	132,75	132,83	132,91	132,98	133,06	133,13	1.367,59
Flujo de caja Inversion		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja Financiero		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo inicial de Caja		-	-92,70	39,67	172,12	304,65	437,25	569,93	702,68	835,51	968,42	1.101,40	1.234,46	-
Saldo de caja Final		-92,70	39,67	172,12	304,65	437,25	569,93	702,68	835,51	968,42	1.101,40	1.234,46	1.367,59	1.367,59

Fuente: elaboración propia

5. Balance General proyectado al 31/12/2026

El Balance General proyectado refleja la posición financiera de la empresa al cierre del período 2026 y se construyó a partir de la información obtenida en el flujo de caja y el Estado de Resultados. En Excel, las fórmulas permitieron incorporar automáticamente el saldo final de caja del mes de diciembre como “caja y bancos”, así como calcular las cuentas por cobrar equivalentes al 75 % de las ventas de diciembre, en concordancia con la política de crédito establecida.

El patrimonio considera el capital social real de los socios, los resultados acumulados de apertura en caso de corresponder y la utilidad neta del ejercicio proyectada. Mediante el uso de fórmulas se verificó la condición de cierre contable, garantizando que el total del activo sea igual a la suma del pasivo y el patrimonio, lo que facilitó la validación del modelo y la detección oportuna de posibles desajustes.

Tabla 8. Balance General Año 2026.

Balance General Proyectado
Acmas - Consultores
Al 31 de Diciembre del 2026
Expresado en dólares americanos (USD)

Cuenta	
ACTIVO	
Activo corriente	
Caja y bancos	11.367,59
Cuentas por cobrar comerciales	685,01
Total activo corriente	12.052,60
Activo no corriente	
Propiedad, planta y equipo (si aplica)	0,00
Total activo no corriente	0,00
TOTAL ACTIVO	12.052,60
PASIVO	
Pasivo corriente	
Obligaciones tributarias por pagar	0,00
Otras cuentas por pagar	0,00
TOTAL PASIVO	0,00
PATRIMONIO	
Capital social	10.000,00
Utilidad neta del ejercicio 2026	2.052,60
TOTAL PATRIMONIO	12.052,60

Fuente: elaboración propia

6. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado 2026

El Estado de Pérdidas y Ganancias se elaboró sobre la base devengada, siguiendo la clasificación por naturaleza del gasto conforme a las NIIF para PYMES. A partir del presupuesto, las fórmulas en Excel permitieron calcular el resultado operativo, aplicar la tasa efectiva referencial de impuesto a la renta y determinar la utilidad neta del período.

Este estado financiero posibilita evaluar la rentabilidad esperada del negocio para el año 2026, medir márgenes operativos y netos, y proveer la utilidad que se incorpora al patrimonio en el Balance General, cerrando el ciclo de integración de los instrumentos financieros.

Tabla 9. Estado de Pérdidas y Ganancias Año 2026

Estado de Perdidas y Ganancias Proyectado
Acmas - Consultores
Al 31 de Diciembre del 2026
Expresado en dólares americanos (USD)

Cuenta	
Ingresos por servicios	10.658,42
(-) Costos del servicio	0,00
= Resultado bruto	10.658,42
(-) Gastos operativos	9.290,83
= Resultado operativo	1.367,59
(-) Gasto financiero	0,00
= Utilidad antes de impuestos	1.367,59
(-) Impuesto a la renta (15 % Trabajadores)	
= Utilidad neta del ejercicio	1.367,59

**Nota: Escenario conservador (método del ratio de incremento), base devengado.*

Fuente: elaboración propia

Resultado esperado

La relación entre los instrumentos financieros se mantiene de forma articulada: el presupuesto alimenta tanto al flujo de caja como al Estado de Pérdidas y Ganancias; el flujo de caja determina la cuenta de caja y bancos del Balance General; el Estado de Resultados aporta la utilidad neta al patrimonio; y las cuentas por cobrar se derivan directamente de la política de cobranza aplicada a las ventas del último mes. Esta cohesión, reforzada mediante el uso de fórmulas en Excel, asegura consistencia, trazabilidad y confiabilidad en las proyecciones financieras realizadas.

d) Matriz de beneficios tributarios (SRI)

Objetivo: Identificar y aplicar incentivos, exoneraciones y deducciones previstas en la normativa del SRI para optimizar la carga tributaria y mejorar la liquidez.

Aplicación: Se utilizará mensualmente para verificar beneficios aplicables según el tipo de gasto y actividad económica, vinculando cada incentivo con su base legal y requisitos formales.

Datos clave:

- Impacto esperado: Reducción del impuesto a la renta y mejora del flujo de caja.
- La propuesta presentada es una guía de los posibles beneficios tributarios.

Formato sugerido:

Tabla 9. Matriz de Beneficios Tributarios.

ACMAS - Matriz de Beneficios Tributarios (SRI)						
Beneficio	Base legal	Requisitos	Restricciones	Evidencia	Impacto	Notas/Citación
Deducción de gastos necesarios	Art. 10 LORTI	Gastos e inversiones vinculados a obtener/mantener/mejorar ingresos; comprobantes electrónicos válidos; registro contable	No aplica a gastos personales; no deducibles intereses sobre límites; requisitos de forma en comprobantes	Factura electrónica (XML), anexo ATS, mayor contable	Alto	LRTI Art. 10 (deducciones)
Depreciación de activos fijos	RLRTI Arts. 28-31 (porcentajes); criterios SRI	Inventario de activos, vida útil y método aceptado (línea recta/uso); comprobantes de adquisición; registro contable	Límites máximos: inmuebles 5%, maquinaria 10%, vehículos 20%, cómputo/software 33%; revalúo no deducible; condiciones para acelerada	Factura de compra, kardex/inventario, hoja de depreciación	Medio/Alto	Reglamento LRTI (porcentajes); guías SRI/boletines profesionales
Compensación de pérdidas fiscales	Art. 11 LORTI	Pérdidas contables del ejercicio; compensación con utilidades gravables en 5 periodos siguientes	Tope 25% de utilidades por período; restricciones en transacciones con partes relacionadas	Estados financieros, conciliación tributaria, nota explicativa	Medio	LRTI Art. 11 (pérdidas)
Crédito tributario y devolución de IVA a exportadores	LRTI Art. 72; RLRTI Art. 172 y ss.; Resoluciones SRI	Exportación definitiva; IVA en insumos/servicios/activos destinados a bienes exportados; registro en sistema de devoluciones; anexo ATS	Aplica a exportadores; mecanismos: provisión automática, compensación con retenciones, coeficientes técnicos, excepcional; plazos y prevalidación	DUA/Declaración aduanera, facturas, anexo ATS, solicitud SRI	Alto	SRI – Devolución IVA exportadores (mecanismos y base legal)
Devolución de IVA en adquisición de activos fijos vinculados a exportación	RLRTI Art. 180	Activos fijos usados en producción para exportar; documentación y registro en sistema	Limitaciones según activo y afectación; sujeta a verificación SRI	Factura activo, registro contable, solicitud SRI	Medio/Alto	SRI – Devolución IVA (activos fijos)
Deducciones incrementadas por publicidad/patrocinio y empleo joven	Reformas 2024 (Ley de Eficiencia Económica; Competitividad Energética)	Contratación jóvenes 18-29; gastos de publicidad/patrocinio en sectores elegibles; registro laboral/contable	No acumulable con otros beneficios; requisitos específicos por sector; documentación soporte	Contratos de trabajo, nómina, facturas de patrocinio, soporte de campañas	Medio	Guías sectoriales y análisis profesionales (2024-2025)
Facilidades/Plan excepcional de pagos	Resolución NAC-DGERCGC25-00000001; guías SRI	Solicitud en SRI en Línea; selección de deudas; cuotas mensuales; suspensión coactiva	Incumplimiento termina el plan; aplica a impuestos retenidos/percibidos hasta 31/10/2024 (excepcional); facilidades estándar 24-48 meses para otras deudas	Resolución SRI, solicitud, cronograma de pagos	Medio (mejora liquidez)	Boletín SRI y Resolución 2025; guía de facilidades

Fuente: elaboración propia

e) Planificación de gestión tributaria-financiera

Imagen 10. Planificación de gestión Tributaria-Financiera.

Planificación de gestión tributaria-financiera				
Fase	Instrumento	Propósito	Resultado esperado	Responsables
1. Recolección y validación	Ficha de revisión documental	Consolidar y verificar evidencias contables y tributarias (estados,	Información trazable y validada, lista para análisis.	Contador/a y responsable tributario.
2. Identificación de riesgos	Matriz de riesgos tributarios-financieros	Detectar vulnerabilidades (cumplimiento, liquidez) y definir acciones	Lista priorizada de riesgos con acciones, responsables y fechas de	Responsable tributario en coordinación con Gerencia.
3. Proyección financiera	Flujo de caja, presupuesto y estados financieros	Estimar ingresos, egresos y obligaciones; modelar cobranza 75 % a	Cronograma financiero ajustado, saldo de caja proyectado y estados	Área financiera y Gerencia.
4. Optimización tributaria	Matriz de beneficios tributarios	Identificar y aplicar deducciones/exoneraciones/facilidades con su	Reducción de carga fiscal y mejora de liquidez, con soporte	Responsable tributario (apoyo del área contable).
5. Control y seguimiento	Integración de todos los insumos (revisión periódica e	Monitorear avances, medir indicadores (liquidez, cumplimiento),	Plan actualizado, indicadores de liquidez y cumplimiento, y acciones	Gerencia y responsable financiero-tributario.

Fuente: elaboración propia

La propuesta organiza la gestión tributaria–financiera de la empresa en un esquema práctico que convierte los insumos analizados en acciones operativas. Su objetivo es garantizar el cumplimiento normativo, optimizar recursos y preservar la liquidez mediante procesos definidos y responsables asignados. Para ello, los instrumentos se articulan de forma secuencial en cinco fases: validación documental, identificación de riesgos, proyección financiera, optimización tributaria y control y seguimiento. Cada herramienta consolida información confiable, permite anticipar contingencias y activar beneficios tributarios conforme a la normativa vigente, asegurando una planificación dinámica, evaluable y orientada a resultados.

CONCLUSIONES

- La investigación permitió comprender la importancia estratégica de contar con una planificación tributaria–financiera estructurada y ajustada a la realidad operativa de las organizaciones. Desde la revisión teórica hasta el análisis del caso práctico, se evidenció que la ausencia de procesos formales y de herramientas de control incrementa el riesgo de incumplimientos fiscales, limita la capacidad de proyección financiera y afecta la toma de decisiones estratégicas. Este escenario confirma que la gestión tributaria no debe asumirse únicamente como un requisito legal, sino como un componente esencial para la sostenibilidad y la competitividad empresarial en contextos normativos dinámicos y cada vez más exigentes.
- El diagnóstico realizado en Acmas – Consultores reveló debilidades importantes en la organización de los procesos tributarios y financieros, así como una marcada dependencia de procedimientos manuales que no garantizan trazabilidad ni eficiencia operativa. Estos hallazgos justificaron el diseño de una propuesta integral orientada a ordenar la información, anticipar contingencias y optimizar el uso de los recursos. En respuesta, se elaboró una planificación que articula instrumentos técnicos —ficha documental, matriz de riesgos, presupuesto, flujo de caja y matriz de beneficios tributarios— dentro de un proceso secuencial que transforma los datos en decisiones operativas y financieras claras, con responsables, plazos y mecanismos de control definidos.
- La propuesta no solo organiza la gestión en fases lógicas que inician con la validación documental y culminan con la optimización tributaria, sino que también incorpora proyecciones y escenarios financieros que aportan flexibilidad frente a cambios normativos y económicos. Este enfoque permite anticipar necesidades de liquidez, reducir riesgos fiscales y aprovechar incentivos legales, fortaleciendo la capacidad de adaptación y respuesta de la empresa. Asimismo, el plan incorpora un sistema de control y seguimiento

basado en la mejora continua, lo que asegura coherencia entre los objetivos planteados y la ejecución real de las acciones.

- En términos generales, la aplicación sistemática de esta planificación contribuirá a fortalecer el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias, mejorar la liquidez y optimizar la toma de decisiones estratégicas. Además, el estudio presenta un modelo metodológico susceptible de ser replicado en otras organizaciones del sector, lo que amplía su aporte académico y práctico. Con ello, se establecen bases sólidas para una gestión tributaria–financiera más eficiente, transparente y orientada a resultados, que favorezca la competitividad y el crecimiento sostenible de la empresa en un entorno económico cambiante.

RECOMENDACIONES

A partir del análisis realizado y de los resultados obtenidos en la presente investigación, se plantean las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión tributaria-financiera de la empresa ACMAS – Consultores:

- Se propone reducir de forma progresiva la dependencia de procesos manuales y de hojas de cálculo, incorporando un sistema contable-financiero integrado que automatice tareas críticas y asegure la integridad, trazabilidad y resguardo de la información. En la práctica, esto implica seleccionar una solución acorde con el tamaño y la complejidad de ACMAS, migrar los datos con controles de calidad, definir perfiles y permisos por rol, y establecer rutinas de respaldo y soporte técnico. Con esta base tecnológica se minimizan errores recurrentes, se agiliza el reporte para la toma de decisiones y se mejora la capacidad de adaptación frente a cambios normativos, sin interrumpir la operación diaria.
- Conviene convertir la ficha de revisión documental y la matriz de riesgos tributarios-financieros en controles internos permanentes, con responsables designados y una periodicidad de revisión claramente establecida. Cada ciclo debe dejar evidencia del estado de las pruebas (documentos verificados, hallazgos, “posible solución” y cierre), de modo que la empresa pueda anticipar contingencias, priorizar acciones y demostrar cumplimiento ante auditorías. Este esquema estandariza la trazabilidad, ordena la respuesta operativa frente a inconsistencias y alinea el seguimiento con los objetivos estratégicos y las obligaciones fiscales vigentes.
- Resulta necesario incorporar el presupuesto y el flujo de caja proyectado como instrumentos de uso regular para anticipar necesidades de liquidez, programar pagos tributarios y evaluar el impacto financiero de las decisiones. La actualización mensual del presupuesto, junto con políticas explícitas de cobro y pago, umbrales de caja mínima y tableros simples de desviaciones, permite corregir a tiempo desbalances y sustentar con datos las decisiones

de inversión. Esta integración conecta la planificación tributaria con la financiera, reduce el riesgo de descalce y fortalece la capacidad de la empresa para responder con oportunidad a variaciones del entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguinda-Alvarado, P., et al. (2024). Cultura tributaria y su impacto en el cumplimiento fiscal en PYMES ecuatorianas. *Revista Observatorio Económico*, 12(1), 33–49.
- Altamirano, J., & Rubinska, M. (2008). La planificación tributaria como herramienta de gestión financiera. *Revista de Derecho Tributario*.
- Arechua, M., & Goyes, J. (2023). La gestión tributaria-financiera como factor de sostenibilidad en las organizaciones ecuatorianas. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 1(1), 1–8. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/6858/685872975001.pdf>
- Barahona, J. (2016). La cultura fiscal responsable y proactiva. *Revista de Economía y Finanzas*, 12(3), 45–60.
- Beltrán Sánchez, M. (2022). Impacto de la legislación tributaria en las PYMES ecuatorianas. *Revista de Derecho Tributario*, 8(2), 23–40.
- Bonilla, A., & Caballero, R. (2022). El impacto del IVA en las PYMES ecuatorianas. *Revista de Economía y Empresa*, 15(1), 67–82.
- Bozzi, L. (2014). Gestión financiera y competitividad en las PYMES. *Revista de Administración y Finanzas*, 10(4), 33–50.
- Burga Jadán, M. F. (2023). La gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Revista de Economía y Finanzas*, 18(2), 55–70.
- Calle Córdova, M. (2025). Digitalización en el ámbito fiscal: Retos y oportunidades para las empresas. *Revista de Innovación Tributaria*, 6(1), 15–28.

- Cueva, P. (2019). La confianza en la gestión empresarial. *Revista de Negocios y Finanzas*, 14(3), 27–42.
- Delgado, M. F. (2025, marzo 20). Incentivos tributarios en Ecuador: Beneficio y oportunidades. *Deltech Audit*.
- Delgado, M. F. (2025, septiembre 23). Su gasto de depreciación podría no ser deducible. *Deltech Audit*.
- EcuadorLegalOnline. (2025, mayo 3). Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI): Texto y descarga. EcuadorLegalOnline.
- El Comercio. (2025, agosto 24). Así puedes solicitar la devolución del IVA en 2025 mientras el SRI refuerza controles por fraudes. *El Comercio*.
- ExperTax. (2026, enero). Calendario tributario Ecuador 2025: Fechas clave y obligaciones fiscales. *ExperTax*.
- García, R. (2020). *Planificación financiera y tributaria en empresas emergentes*. Ediciones UTE. Recuperado de <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/download/1135/1052?inline=1>
- HLB Ecuador. (2025). Reforma a la Norma de Control para la Compensación de Pérdidas (sector popular y solidario). *HLB Ecuador*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Koontz, H. (2001). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

La Hora. (2025, junio 25). IVA en Ecuador 2025: ¿Cuándo se cobra y cuándo no? Guía práctica para evitar problemas con el SRI. La Hora.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI). (s. f.). Texto vigente y reformas. Registro Oficial.

Maldonado, J., & Rivadeneira, S. (2022). Integración de la gestión tributaria y financiera en las PYMES. *Revista de Economía y Empresa*, 16(2), 89–105.

Mejía, J., Pino, M., & Parrales, L. (2019). Políticas tributarias y su impacto en el cumplimiento fiscal de las PYMES ecuatorianas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* (51), 1–15.

NAC-DGERCGC25-000000001. (2025, enero 7). Normas para la aplicación del Plan Excepcional de Pagos. Servicio de Rentas Internas (SRI).

Ortega Cabrera, L., et al. (2025). Automatización de procesos contables y tributarios en PYMES. *Revista de Tecnología y Finanzas*, 10(3), 77–92.

Ortiz Guevara, J., et al. (2023). La planificación tributaria adecuada como herramienta para la optimización de recursos en microempresas. *Revista Científica de Administración y Finanzas*, 8(2), 45–60.

Primicias. (2025, noviembre 19). Beneficios tributarios para personas y empresas y su impacto en el gasto tributario. Primicias.

Ramírez-Casco, A. del P., & Berrones-Paguay, A. V. (2020). La planificación tributaria como herramienta para cumplir la relación fiscal en la gestión empresarial. *Pol. Con.*, 5(3), 3–17. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7398390.pdf>

Reglamento para la aplicación de la LORTI. (s. f.). Decreto Ejecutivo 374 y reformas. Texto oficial. Registro Oficial.

Rodríguez Salazar, J. (2021). Vulnerabilidad financiera en las PYMES. *Revista de Economía y Finanzas*, 17(1), 12–28.

Russell Bedford Ecuador. (2025, octubre 2). Resolución NAC-DGERCGC25-00000030: Declaración y pago como proceso único. Russell Bedford Ecuador.

Servicio de Rentas Internas (SRI). (s. f.). Devolución del IVA a exportadores de bienes (mecanismos y base legal). SRI.

Subía Veloz, R., Orellana, M., & Baldeón, B. (2018). La planificación tributaria como herramienta de gestión financiera. Caso de estudio: PYME de producción acuícola. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Recuperado de <http://arje.bc.uc.edu.ve/arje22/art58.pdf>

Vásconez Gaona, R. (2025). Barreras para la adopción tecnológica en la gestión tributaria-financiera. *Revista Economía y Empresa*, 18(2), 101–115.

Vera-Colina, M. (2012). Creación de valor en la gestión financiera. *Revista de Administración y Finanzas*, 8(3), 45–60.

Villacrés, M., & Cedeño, L. (2020). Sinergia entre la gestión tributaria y financiera. *Revista de Economía y Empresa*, 14(2), 33–48.

Zea Maridueña, A., et al. (2021). Estrategias de gestión financiera y tributaria en las PYMES ecuatorianas. *Revista de Economía y Finanzas*, 19(1), 77–92.

ANEXOS

Anexo I. Formulario para la encuesta.

Encuesta sobre Gestión Tributaria y Financiera en ACMAS – Consultores

Preguntas Respuestas Configuración

Encuesta sobre Gestión Tributaria y Financiera en ACMAS – Consultores

B I U

El objetivo de esta encuesta es recopilar información sobre la planificación tributaria y financiera en la empresa ACMAS – Consultores. Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y utilizadas únicamente con fines académicos. Por favor, responda con sinceridad.

La empresa cuenta con una planificación tributaria claramente definida.

Opción múltiple

Sí

No

Sí, pero no se aplica

Agregar una opción [agregar "Otros"](#)

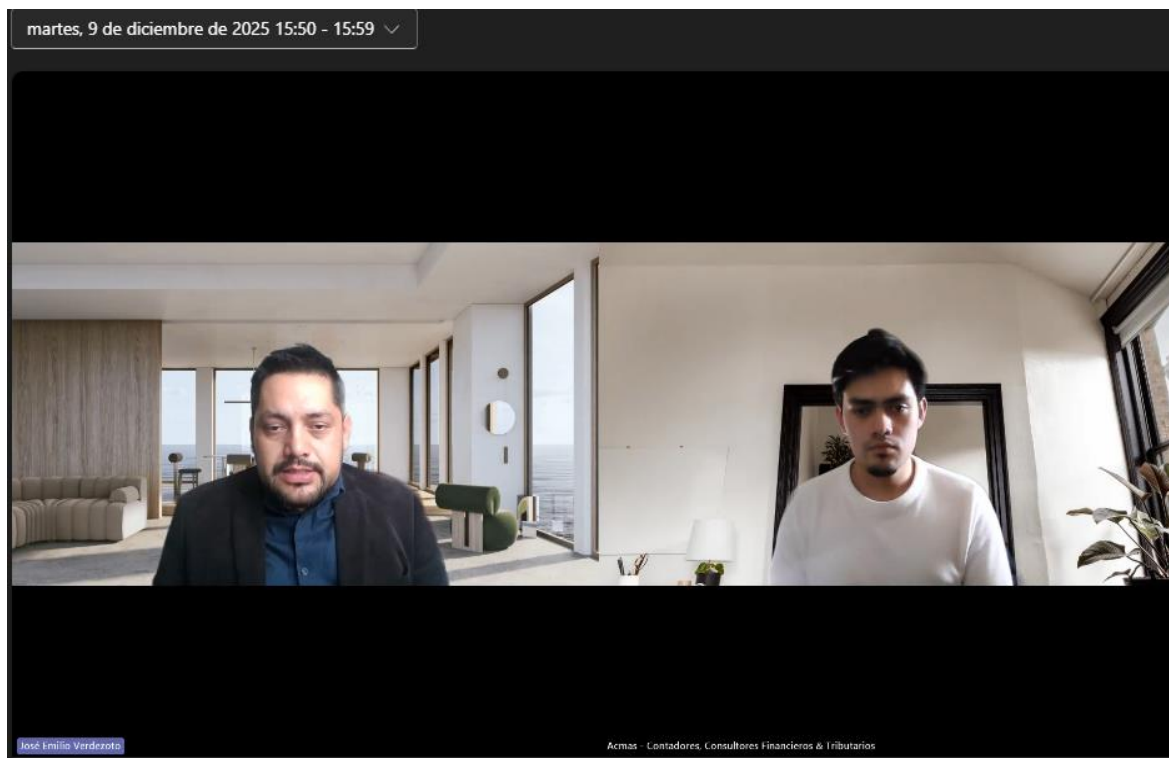
Obligatoria

Los procesos financieros se realizan de manera organizada y eficiente. *

1 2 3 4 5

Totamente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Anexo II. Entrevista al Gerente.



Anexo III. Archivo Ficha Documental.

FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL - ACMAS - Consultores	
3 Empresa	ACMAS - Consultores
4 Área responsable	
5 Elaboró	
6 Revisó	
7 Fecha	
8 Período evaluado	
9 Estado de la ficha	Abierta
1 IDENTIFICACIÓN DEL DOCUMENTO	
11 Período/Fecha del documento	
12 Emisor/Origen	
13 Serie/Número	
14 N° de archivos	
15 Ubicación de archivo (ruta)	
2 VALIDACIONES DE CONTENIDO	
17 Concuerda con registro contable (mayor y auxiliares)	Si/No
18 Coincide con comprobante electrónico (XML/Autorización SRI)	Si/No
19 Cálculos verificados (bases, tarifas, impuestos, retenciones)	Si/No
20 Parámetros tributarios (tarifa IVA, retenciones aplicables, deducibilidad)	Si/No
21 Firma/Responsable emisor y autorizaciones internas	Si/No
22 Integridad del expediente (todos los anexos/soportes)	Si/No
23 Observaciones técnicas	
3 CUMPLIMIENTO NORMATIVO	
25 Base legal aplicable (LORTI/Reglamento/Resolución/Cartas SRI)	
26 Requisitos formales (RUC, razón social, fecha, secuencia, detalle, tasas)	
27 Plazos y oportunidad (fechas de emisión/registro)	
28 Tratamiento tributario (deducibilidad, exenciones, agentes de retención)	
29 Riesgo asociado (descripción)	
4 CONCILIACIÓN CONTABLE - TRIBUTARIA	

Anexo III. Matriz de riesgos tributarios – financieros y *checklist* de validación de retenciones en la fuente.

Checklist de validación - Retenciones	
4 Observación/Retención N°	001-001-999999999 001-001-999999999 001-001-999999999
6 Fecha de emisión	10/12/2025
7 Fecha de revisión	12/12/2025
8 Tipo de comprobante	Retención
9 Bien / Servicio	Servicio
10 Base imponible verificada	100,00
11 % Retención correcto	10%
12 Valor retenido correcto	10,00
13 Registro contable correcto	SI / No / N.A.
14 Coincidencia con declaración	SI / No / N.A.
15 Documentación archivada	SI / No / N.A.
16 Observaciones	
17 Responsable validación	MEVS
Firma	MEVS

Anexo IV. Matriz de beneficios tributarios.

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

General Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Rellenar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar

Beneficio	Braze legal	Intención	Restricciones	Evidencia	Impacto	Notificación
Deducción de gastos necesarios	Art. 10 LORTF	Gastos e inversiones vinculados a obtener o mantener ingresos; comprobantes electrónicos válidos; registro contable	No aplica a gastos personales; no deducibles intereses sobre límites; requisitos de forma en comprobantes	Factura electrónica (DVA), anexo ATS, mayor contable	Abo	LRTI Art. 10 (deducciones)
Depreciación de activos fijos	RLRTI Arts. 28-31 (porcentajes) criterios SFI	Inventario de activos, vida útil, método aceptado (línea recta o decurrido); comprobantes de adquisición; registro contable	Límites máximos: inmuebles 5%, maquinaria 10%, vehículos 20%; computo software 32%; revaluación deducible; condiciones para acelerada	Factura de compra o inventario; hoja de depreciación	Medio/Abo	Reglamento LRTI (porcentaje); guía de SFI; profesionales
Compensación de pérdidas fiscales	Art. 11 LORTF	Pérdidas contables del ejercicio; compensación con utilidades gravables en 5 periodos siguientes	Topo 25% de utilidades por periodo; restricciones en transacciones con partes relacionadas	Estados financieros; conciliación tributaria; nota explicativa	Medio	LRTI Art. 11 (pérdidas)
Crédito tributario y devolución de IVA a exportadores	LRTI Art. 72; RLRTI Art. 172 y Resolución SFI	Exportación de bienes IVA en régimen de exportación; destino a bienes exportados; registro en sistema de devoluciones; anexo ATS	Aplica a exportadores; mecanismo provisorio automático; compensación con utilidades; condiciones técnicas; excepciones; plazos y reevaluación	DUA; Declaración aduanera; factura; anexo ATS; solicitud SFI	Abo	SFI - Devolución IVA exportadores (mecanismos y baremo legal)
Devolución de IVA en adquisición de activos fijos vinculados a actividades económicas	RLRTI Art. 100	Activos fijos usados en producción para exportar; documentación y registro en sistema	Limitaciones según activo y actividad; sujeta a verificación SFI	Factura activa; registro contable; solicitud SFI	Medio/Abo	SFI - Devolución IVA (activos fijos)
Deducciones incrementadas por publicación de artículos en medios de comunicación	Reforma 2024 Ley de Economía Competitividad Empresarial	Contratación jóvenes BI-28; gastos de publicación en sectores elegibles; registro laboral contable	No acumulable con otros beneficios; requisitos específicos por sector; documentación soporte de canceladas	Contratos de trabajo; nómina; facturas de patrocinio; soporte de canceladas	Medio	Guías sectoriales y análisis profesionales (2024-2025)
Facilidades/Plan especial de pagos	Resolución MAC DEP/DC/DC/25-000000000; guías SFI	Solicitud en SFI en Línea; selección de deudas; corte mensual; suspensión coactiva	No cumplimiento termina el plan; aplica a impuestos preexistentes; beneficios hasta 30% (con excepción); facilidades estándar 24-48 meses a tasa de deudas	Resolución SFI; solicitud; monogramas de pagos	Medio (mejora Equitas)	Boletín SFI; Resolución 2025; guía de actividades

Matriz Instrucciones

Accesibilidad: es necesario investigar Configuración de visualización 70%

Anexo V. Presupuesto y flujo de caja proyectado para el ejercicio fiscal 2026 y estados financieros.

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

General Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Rellenar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar

VENTAS DEL AÑO 2025 Y				Método del Ratio de VENTAS AÑO 2025				Método del Pronóstico VENTAS AÑO 2025			
MES	IMPORT E	PROYECTADO 2026	PROYECTADO 2026	MES	IMPORT E	PROYECTADO 2026	PROYECTADO 2026	MES	IMPORT E	PROYECTADO 2026	PROYECTADO 2026
ENERO	350,00	350,00	350,00	ENERO	350,00	350,00	350,00	ENERO	1	350,00	350,00
FEBRERO	350,00	350,00	350,00	FEBRERO	350,00	350,00	350,00	FEBRERO	2	350,00	350,00
MARZO	350,00	350,00	350,00	MARZO	350,00	350,00	350,00	MARZO	3	350,00	350,00
ABRIL	450,00	450,00	450,00	ABRIL	450,00	450,00	450,00	ABRIL	4	450,00	450,00
MAYO	450,00	450,00	450,00	MAYO	450,00	450,00	450,00	MAYO	5	450,00	450,00
JUNIO	450,00	450,00	450,00	JUNIO	450,00	450,00	450,00	JUNIO	6	450,00	450,00
JULIO	500,00	500,00	500,00	JULIO	500,00	500,00	500,00	JULIO	7	500,00	500,00
AGOSTO	500,00	500,00	500,00	AGOSTO	500,00	500,00	500,00	AGOSTO	8	500,00	500,00
SEPTIEMBRE	500,00	500,00	500,00	SEPTIEMBRE	500,00	500,00	500,00	SEPTIEMBRE	9	500,00	500,00
OCTUBRE	500,00	500,00	500,00	OCTUBRE	500,00	500,00	500,00	OCTUBRE	10	500,00	500,00
NOVIEMBRE	500,00	500,00	500,00	NOVIEMBRE	500,00	500,00	500,00	NOVIEMBRE	11	500,00	500,00
DICIEMBRE	500,00	500,00	500,00	DICIEMBRE	500,00	500,00	500,00	DICIEMBRE	12	500,00	500,00
TOTAL	5400,00	5400,00	5400,00	TOTAL	5400,00	5400,00	5400,00	TOTAL	12	5400,00	5400,00

Proyección de GOP y Costos Presupuesto Proyectado Flujo de Caja 2026 Balance General Estado de P y G

Accesibilidad: es necesario investigar Configuración de visualización 70%

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

Pegar Cortar Copiar Copiar formato Portapapeles Fuente Alineación Combinar y centrar Ajustar texto General Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Rellenar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Autosuma Borrar Edición

F6


	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
1		Balance General Proyectado																	
2		Acmas - Consultores																	
3		Al 31 de Diciembre del 2026																	
4		Expresado en dólares americanos (USD)																	
5																			
6		Cuenta																	
7		ACTIVO																	
8		Activo corriente																	
9		Caja y bancos		11.367,59															
10		Cuentas por cobrar comerciales		685,01															
11		Total activo corriente		12.052,60															
12		Activo no corriente																	
13		Propiedad, planta y equipo (si aplica)		0,00															
14		Total activo no corriente		0,00															
15		TOTAL ACTIVO		12.052,60															
16		PASIVO																	
17		Pasivo corriente																	
18		Obligaciones tributarias por pagar		0,00															
19		Otras cuentas por pagar		0,00															
20		TOTAL PASIVO		0,00															
21		PATRIMONIO																	
22		Capital social																	
23		Capital social		10.000,00															
24		Utilidad neta del ejercicio 2026		2.052,60															
25		TOTAL PATRIMONIO		12.052,60															
26																			
27																			
28																			
29																			

Proyección de GOP y Costos Presupuesto Proyectado Flujo de Caja 2026 Balance General Estado de P y G

Configuración de visualización 100%

Listo Accesibilidad: es necesario investigar

Anexo VI. Autorización de desarrollo de la investigación en la empresa.


ACMAS
Trabajamos por tu tranquilidad

ACMAS - Contadores, Consultores Financieros & Tributarios | Auditores & Contadores Masters

"Trabajamos por tu tranquilidad"

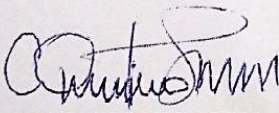
Ambato, 4 de abril del 2025

Por medio de la presente, MOBILE-ECUADOR CIA.LTDA. en transformación a: ACMAS - Contadores, Consultores Financieros & Tributarios, en calidad de empresa comprometida con el desarrollo académico y profesional, otorga la autorización al estudiante Mateo Emiliano Verdezoto Saltos, identificado con cédula de identidad No. 1752211324, quien se encuentra cursando la carrera de Contabilidad y Auditoría en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, para realizar su proyecto de titulación en nuestra empresa.


El propósito de esta autorización es permitirle al estudiante acceder a la información necesaria para el desarrollo de su trabajo, dentro de los límites establecidos por la confidencialidad y la normativa interna. Dicha colaboración se llevará a cabo bajo los lineamientos previamente acordados y respetando la privacidad y protección de datos de la empresa y sus clientes.

Nos comprometemos a brindar el apoyo necesario dentro de nuestras posibilidades para que el proyecto se desarrolle de manera eficiente y cumpla con los requerimientos académicos establecidos por su institución.

Atentamente,



QUINTEROS MALDONADO CARLOS ADOLFO
Representante Legal
MOBILE-ECUADOR CIA.LTDA.

 Trabajamos por tu tranquilidad.1 de 1