

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS PYMES: CASO DE ESTUDIO TROPICALEXPOR S.A.

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Previo a la obtención del título de Tecnólogo Superior en Administración

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autoría:

Guamán Zambrano Juan José

Heredia Ramos Ismael Rogelio

Dirección:

Paredes Sánchez Katherine Estefanía, Mg.

Santo Domingo – Ecuador
Octubre, 2026

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

HOJA DE APROBACIÓN

GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS PYMES: CASO DE ESTUDIO TROPICALEXPOR S.A.

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Aprobado por:

Paredes Sanchez Katherine Estefania, Mg. _____
DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Celi Pinza Doris María, Mg. _____
CALIFICADORA

Arias Chávez David Alejandro, Mg. _____
CALIFICADOR

Celi Pinza Doris María, Mg. _____
COORDINADORA DE LA TECNOLOGÍA

Santo Domingo – Ecuador
Octubre, 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Nosotros, Guamán Zambrano Juan José, portador de la cédula de ciudadanía 0804810364, y Heredia Ramos Ismael Rogelio, portador de la cédula de ciudadanía 0803854066, declaramos que los resultados obtenidos en la investigación que presentamos como informe final, previo a la obtención del Título de Tecnólogo Superior en Administración son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaramos que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Igualmente, declaramos que todo resultado académico que se desprenda de esta investigación y que se difunda tendrá como filiación la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, reconociendo en las autorías a la directora del Trabajo de Integración Curricular y demás profesores que amerita.

Además, declaro que el presente trabajo, producto de las actividades académicas y de investigación, forma parte del capital intelectual de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 16, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior.

En tal razón, autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, para que pueda hacer uso, con fines netamente académicos, del Trabajo de Integración Curricular, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, siendo el presente documento la constancia del consentimiento autorizado; y, para que sea ingresado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su conocimiento público, en cumplimiento del artículo 103 de la Ley Orgánica de Educación Superior.



Guamán Zambrano Juan José
C.C. 0804810364



Heredia Ramos Ismael Rogelio
C.C. 0803854066

INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR ESCRITO

Mikel Ugando Peñate, PhD

Responsable de Investigación Formativa

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

De mi consideración,

Por medio del presente informe en calidad de directora del Trabajo de Integración Curricular de Tecnología Superior en Administración titulado: GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LAS PYMES: CASO DE ESTUDIO TROPICALEXPOR S.A", realizado por los estudiantes: Guamán Zambrano Juan José con cédula de ciudadanía 0804810364 y Heredia Ramos Ismael Rogelio con cédula de ciudadanía 0803854066, previo a la obtención del título de Tecnólogo Superior en Administración, informo que el presente Trabajo de Integración Curricular escrito se encuentra finalizado conforme a la guía y al formato de la Sede vigente.

Además, certifico haber verificado la originalidad y autenticidad del trabajo de integración curricular por medio del programa anti plagio Turnitin, en respuesta a la normativa institucional vigente.

Santo Domingo, 14/10/2026.

Atentamente,

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
KATHERINE ESTEFANIA
PAREDES SANCHEZ

Paredes Sánchez Katherine Estefanía

Profesor No Titular Ocasional

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo evaluar los controles, riesgos e indicadores relacionados con la gestión financiera y el uso de los recursos de TROPICALEXPOR S.A. durante el periodo 2024–2025. Para ello se realizó un estudio de caso con enfoque mixto, diseño no experimental y alcance descriptivo y analítico. Se analizaron seis cuestionarios completos de dieciocho preguntas correspondientes a los seis participantes previstos, una entrevista con la gerencia, observación y revisión de documentos. Las respuestas fueron en su mayoría favorables, aunque se encontraron diferencias con el diagnóstico sobre la existencia de un presupuesto anual formal. En 2025 se identificó una liquidez corriente de 0,91, un endeudamiento del 77,04 % y un capital de trabajo de −USD 178.494,36. A partir de estos resultados se planteó una propuesta para actualizar la estructura organizacional, mejorar los procesos e incorporar siete políticas financieras con indicadores y mecanismos de seguimiento. Los resultados de la encuesta se organizaron utilizando la información original disponible, sin asignar respuestas faltantes al sexto participante ni considerar las opiniones como pruebas de cumplimiento. Los indicadores se contrastaron con los estados financieros de ambos periodos. La propuesta aún necesita ser aprobada, aplicada y evaluada. El estudio presenta un diagnóstico de la situación de la empresa e identifica aspectos que requieren mejoras sin afirmar que exista una relación directa de causa y efecto.

Palabras clave: Gestión financiera, pymes, utilización de recursos, sostenibilidad económica, control financiero.

ABSTRACT

The study aimed to assess the controls, risks, and indicators related to financial management and resource utilization at TROPICALEXPOR S.A. during 2024–2025. A case study was conducted using a mixed-methods approach, a non-experimental design, and a descriptive and analytical scope. Six completed questionnaires, each containing eighteen items, from the six intended participants were analyzed, alongside a management interview, observation, and document analysis. Responses were predominantly favorable, although they differed from the diagnostic findings regarding the existence of a formal annual budget. In 2025, a current ratio of 0.91, a debt-to-assets ratio of 77.04%, and working capital of −USD 178,494.36 were verified. Accordingly, a proposal was developed encompassing organizational restructuring, process redesign, seven financial policies, performance indicators, and monitoring. Survey responses were tabulated using the available original dataset, without attributing the missing result to the sixth participant or equating perceptions with verified compliance. The indicators were reconciled with the financial statements for both fiscal years. The proposal requires approval, implementation, and subsequent evaluation. The study provides a context-specific diagnosis and priorities for improvement without establishing causal relationships.

Keywords: financial management, SMEs, resource utilization, economic sustainability, financial control.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN 1

1.1. Antecedentes 2

1.2. Planteamiento y delimitación del problema 4

1.3. Preguntas de investigación 5

1.4. Justificación 6

1.5. Objetivos de investigación 7

1.5.1. Objetivo general 7

1.5.2. Objetivos específicos 7

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA 8

2.1. Gestión contable y financiera de las Pymes 8

2.1.1. Conceptualización de la gestión financiera 8

2.1.2. Sistemas contables aplicables a las Pymes 9

2.1.3. Componentes de la gestión financiera 10

2.1.4. Registro y control de ingresos y gastos 12

2.1.5. Planificación y ejecución presupuestaria 12

2.1.6. Estructura de la gestión financiera 13

2.1.7. Gestión de riesgos financieros en Pymes 14

2.1.8. Identificación y mitigación de riesgos financieros 15

2.2. Utilización de recursos y sostenibilidad económica 16

2.2.1. Concepto y dimensiones de sostenibilidad financiera 16

2.2.2. Factores que influyen en la utilización eficiente de recursos 17

2.2.3. Evaluación del impacto financiero en las Pymes 18

2.2.4. Buenas prácticas en gestión contable y financiera 19

2.2.5. Gestión del riesgo normativo en la utilización de recursos 20

2.2.6. Fundamentación teórica de la utilización de recursos 20

3. METODOLOGÍA.....22

3.1. Enfoque de la investigación y tipo de investigación 22

3.2. Unidades de análisis 22

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación 23

3.4. Técnicas de análisis de datos.....23

4. RESULTADOS.....25

4.1. Análisis de los procedimientos financieros, contables y administrativos 25

4.1.1. Contexto de TROPICALEXPOR S.A.....25

4.1.2. Resultados del cuestionario, la entrevista y la triangulación.....26

4.1.3. Organigrama empresarial 27

4.1.4. Flujograma de procesos.....28

4.1.5. Matriz de procesos y responsables.....35

4.1.6. Análisis técnico de debilidades 35

4.2. Evaluación del cumplimiento administrativo, financiero y contable en los procesos operativos 37

4.2.1. Evaluación de cumplimiento 37

4.2.2. Matriz de riesgos financieros 37

4.2.3. Identificación de puntos críticos 39

4.2.4. Evaluación de indicadores financieros 39

4.2.5. Análisis de debilidades de control.....40

4.2.6. Procesos críticos detectados 41

4.3. Estrategias de mejora para la gestión financiera 42

4.3.1. Matriz de mitigación de riesgos.....42

4.3.2. Diseño de políticas financieras 42

4.3.3. Organigrama y flujogramas propuestos 56

4.3.4. Indicadores financieros propuestos.....59

4.3.5. Plan de mejora continua 59

4.3.6. Estrategias de sostenibilidad financiera 60

4.3.7. Estrategias de rendición de cuentas (evaluación continua)..... 60

5. DISCUSIÓN.....62

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....65

7. REFERENCIAS.....67

8. ANEXOS 70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de procesos y responsables 80
Tabla 2: Matriz descriptiva de evidencia de los controles 82
Tabla 3: Evaluación de indicadores financieros 84
Tabla 4: Procesos críticos detectados 86
Tabla 5: Matriz de mitigación de riesgos 87
Tabla 6: Indicadores financieros propuestos 89
Tabla 7: Plan de mejora continua 91

1. INTRODUCCIÓN

La gestión financiera engloba decisiones de inversión, financiamiento y administración de recursos para atender las necesidades de una organización. En las pequeñas y medianas empresas, su evaluación requiere relacionar información contable, procedimientos operativos y capacidad de respuesta ante restricciones de efectivo. Al respecto, Rocha et al. (2025) describen estos componentes como fundamentos de la toma de decisiones empresariales. Desde esa perspectiva, el presente estudio examina los controles, riesgos e indicadores de TROPICALEXPOR S.A., una empresa agroexportadora de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Además de lo mencionado, la información contable permite describir recursos, obligaciones y resultados, pero necesita interpretarse junto con los procesos que la generan. Una conciliación bancaria, por ejemplo, tiene una finalidad distinta de un presupuesto de caja: la primera ayuda a verificar registros y el segundo permite organizar movimientos futuros; como sustento de lo mencionado, Zumba et al. (2023) revisan modelos de gestión financiera orientados a decisiones en medianas empresas.

Las mipymes latinoamericanas enfrentan diferencias de productividad, acceso al financiamiento y capacidades de gestión que condicionan sus posibilidades de desarrollo (Dini & Stumpo, 2020). Estas características justifican estudios que atiendan las condiciones específicas de cada organización, en lugar de asumir que todas presentan las mismas restricciones. En una empresa exportadora, la programación de compras, almacenamiento, despachos y cobros conecta las decisiones operativas con las necesidades de financiamiento. Por ello, el análisis de TROPICALEXPOR S.A. considera la relación entre sus procesos administrativos y los recursos comprometidos en la operación, sin olvidar mantener la delimitación de un estudio de caso y a partir de ahí evitar generalizaciones sobre todas las pymes ecuatorianas.

El capital de trabajo representa un componente relevante de esta relación, pues los recursos destinados a inventarios y cuentas por cobrar no siempre se convierten en efectivo antes del vencimiento de las obligaciones. Un ejemplo de esta tesis es el estudio de Deloof (2003) y García y Martínez (2007) quienes examinaron la administración de estos componentes en empresas europeas y sus resultados aportan un fundamento para estudiar tiempos de operación y recuperación de fondos, aunque no permiten trasladar efectos cuantitativos a una empresa ecuatoriana. En la empresa TROPICALEXPOR SA, que es una pequeña y mediana empresa (Pyme), la revisión se enfoca en lo siguiente: los recursos corrientes, las obligaciones a corto plazo y los sistemas que respaldan el monitoreo de pagos y cobros.

Es imperativo examinar cómo se distribuyen las responsabilidades y cómo se evidencia las decisiones, por ejemplo, el control interno provee un marco para relacionar objetivos, riesgos, actividades de control e información (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013). Para aplicarla al caso requiere identificar la persona que autoriza, ejecuta, registra y revisa las operaciones, así como la documentación que lo respalde. Las respuestas del personal aportan conocimiento sobre la cotidianidad, sin embargo, no representan una medición de cumplimiento por si solas.

El estudio se lleva a cabo en TROPICALEXPOR S.A., cuya actividad principal es comercialización de malanga al extranjero y, de actividad complementaria, la comercialización de aceites comestibles en territorio local. La empresa opera en el kilómetro 20 de la vía Santo Domingo–Quinindé, en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. El análisis se concentra en los procesos del ejercicio 2025 y utiliza información financiera comparativa de 2024 y 2025 y abarca compras, pagos, facturación, cobro, cartera, inventarios y generación de información financiera.

1.1. Antecedentes

Como antecedente internacional, Mayett Moreno et al. (2022) analizaron la utilización de criterios financieros y no financieros en mipymes de Bogotá, Colombia, y

Puebla, México, con datos obtenidos en 2018 y 2020, además, aplicaron un enfoque cuantitativo exploratorio mediante encuestas por conveniencia a 74 propietarios y una prueba no paramétrica de la mediana y encontraron limitaciones en el uso de indicadores y mayor recurso a fondos internos frente al crédito bancario. Concluyeron que existían necesidades de fortalecimiento de la evaluación financiera, con restricciones de generalización por el muestreo.

Como antecedente nacional, Zambrano et al. (2021) compararon rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas ecuatorianas utilizando información financiera de 2019 reportada a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. El estudio cuantitativo, descriptivo y transversal incluyó 13.768 empresas del Guayas y 16.093 del resto del país, comparadas mediante una prueba t para varianzas desiguales. Identificaron mayor endeudamiento y liquidez media en Guayas, y mayor rentabilidad financiera media en las otras provincias; por lo tanto concluyeron que la concentración empresarial territorial no garantiza mejores indicadores y su aporte a TROPICALEXPOR S.A. es justificar un diagnóstico multidimensional y evitar interpretar liquidez, deuda o rentabilidad de manera aislada.

Como segundo antecedente nacional, Gutiérrez et al. (2024) estudiaron la estructura de endeudamiento de pymes ecuatorianas participantes del mercado bursátil y mediante un enfoque cuantitativo y regresión múltiple, utilizaron información financiera empresarial para contrastar los supuestos de la teoría del orden jerárquico. Encontraron relaciones negativas del endeudamiento con edad, tangibilidad y rentabilidad, mientras que la liquidez no resultó estadísticamente significativa en su modelo. Concluyeron que los resultados eran compatibles con parte de aquella explicación teórica, finalmente en correlación a este estudio, para TROPICALEXPOR S.A., el antecedente permite considerar características empresariales al interpretar financiamiento, sin suponer que una exportadora no bursátil reproduce las relaciones observadas en esa población.

Como antecedente local, Aveiga et al. (2022) evaluaron la gestión y el control de inventarios de Diprovet S.A., en Santo Domingo de los Tsáchilas, para direccionar mejoras en ventas, por lo que, emplearon un enfoque mixto y un diseño declarado cuasiexperimental, con indicadores financieros y encuestas al personal como fuentes. Reportaron deficiencias de control, una caída de ventas del 15 % en 2020 y una clasificación ABC de productos. Concluyeron que correspondía valorar el costo y beneficio de implementar un sistema de inventarios.

Como segundo antecedente local, Cusme et al. (2024) analizaron el control interno en Seurtrans S.A., empresa de transporte de Santo Domingo de los Tsáchilas. Su objetivo fue examinar su importancia para la gestión integrada mediante un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y cuestionario de doce preguntas basado en COSO aplicado a treinta trabajadores. Los resultados identificaron necesidades de mejora en evaluación de riesgos y circulación de información, finalmente, las autoras recomendaron fortalecer el sistema de control; el diseño no demuestra efectos de una intervención y para TROPICALEXPOR S.A., este antecedente aporta dimensiones de evaluación y refuerza la necesidad de complementar percepciones con documentos y registros de ejecución.

1.2. Planteamiento y delimitación del problema

La literatura revisada permite reconocer problemas de gestión financiera en empresas de distintos contextos, pero sus resultados no describen automáticamente la situación de TROPICALEXPOR S.A. El vacío que aborda este trabajo es contextual y se refiere a: se requiere integrar información sobre sus procesos, riesgos y resultados financieros durante el periodo delimitado; es importante mencionar que, esto no significa que no existan estudios sobre pymes ecuatorianas ni investigaciones locales. Los antecedentes locales tanto de ciudad como del país nos permite comparar criterios, mientras que dentro de la empresa nos permite examinar tanto procedimientos como fuentes.

En Latinoamérica, siempre se discrepará acerca de la productividad y acceso a recursos constituyen retos para el fortalecimiento de las mipymes (Dini & Stumpo, 2020). En Ecuador, Gutiérrez Ponce et al. (2024) muestran que las relaciones entre financiamiento y características empresariales requieren análisis diferenciado. Bajo estas premisas, conviene estudiar la gestión de una empresa determinada sin atribuir a las pymes, como categoría, porcentajes que incluyen también a microempresas. Para TROPICALEXPOR S.A., el problema se define por debilidades reportadas de planificación, distribución de funciones y concentración comercial, probadas con los indicadores propuestos, cuya interpretación debe medir la calidad y el alcance de los respaldos al estudio.

Para TROPICALEXPOR S.A., el diagnóstico inicial se fundamentó en una entrevista a la Gerencia General, observación en el departamento y revisión de estados financieros y cartera, compras, pagos, inventarios y documentos de control interno, por lo que, partiendo de esta información se identificó la falta de un presupuesto anual y de planificación financiera, organigrama desactualizado, funciones centralizadas a una sola persona, ausencia de manuales de funciones y procesos, y dependencia de un cliente internacional; en síntesis, la revisión financiera confirmó para 2025 una liquidez de 0,91 y una perdida de USD 178.494,36.

Por otro lado, la delimitación espacial corresponde a TROPICALEXPOR S.A., ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas, y la temporal comprende 2025, con información financiera comparativa de 2024. La empresa cuenta con 25 trabajadores; se previó un grupo de cinco participantes vinculados a los procesos administrativos, financieros, contables, de compras y bodega, de los cuales se dispone de cinco cuestionarios completos.

1.3. Preguntas de investigación

Los elementos expuestos en el anterior apartado permitieron formular la siguiente pregunta de este estudio:

¿Qué controles, riesgos e indicadores caracterizan la gestión financiera y la utilización de los recursos de TROPICALEXPOR S.A. durante 2024–2025?

A partir de esta interrogante, se plantean las siguientes preguntas específicas:

- ¿Qué procesos financieros y administrativos aplica TROPICALEXPOR S.A. para gestionar sus recursos económicos?
- ¿Qué controles, riesgos y debilidades se identifican en la asignación y utilización de recursos dentro de los procesos operativos de la empresa?
- ¿Qué estrategias de mejora pueden proponerse para fortalecer la gestión financiera y administrativa de TROPICALEXPOR S.A.?

1.4. Justificación

La investigación se justifica por la necesidad de fortalecer decisiones financieras sustentadas en información verificable y procedimientos definidos y las restricciones de productividad y financiamiento descritas para las mipymes latinoamericanas hacen pertinente examinar cómo cada organización administra sus recursos (Dini & Stumpo, 2020). Partiendo de la teoría, el trabajo genera gestión financiera, control interno y recursos y capacidades, además, esta integración permite descifrar las diferencias entre disponer de activos, ejecutar revisiones y obtener resultados, sin asumir relaciones causales que el diseño no puede comprobar.

En la práctica, los hallazgos ofrecen información para que la Gerencia General y las áreas contable y financiera de TROPICALEXPOR S.A. revisen planificación, separación de funciones y seguimiento de recursos. La propuesta incluye herramientas que pueden aplicarse de forma gradual según la capacidad operativa de la empresa. Zumba et al.(2023) ligan modelos de administración financiera y toma de decisiones con el beneficio esperado del trabajo que radica en ofrecer criterios y procedimientos que permitan evaluar su eficacia después de comprobarse su implementación.

La pertinencia organizacional podríamos relacionarlo con el uso responsable de recursos y la disponibilidad de información para aquellos autorizan, ejecutan y supervisan operaciones. Documentar funciones y respaldarla puede facilitar la continuidad de los procedimientos cuando cambian el personal responsable de cada departamento, la propuesta incluye también necesidades de capacitación, coordinación y la revisión periódica y permanente. Estas acciones deben ajustarse a las obligaciones aplicables a la empresa y a los recursos que la gerencia apruebe; es importante mencionar que, el estudio no es una auditoría legal ni certifica cumplimiento normativo; su alcance es identificar debilidades de gestión y ofrecer una base técnica para priorizar mejoras, con indicadores que permitan evaluar posteriormente su ejecución.

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general

Evaluar los controles, riesgos e indicadores relacionados con la gestión financiera y la utilización de los recursos de TROPICALEXPOR S.A. durante 2024–2025.

1.5.2. Objetivos específicos

- Analizar los procesos financieros y administrativos aplicados por TROPICALEXPOR S.A. en la gestión de sus recursos económicos.
- Evaluar los controles financieros, riesgos e indicadores asociados con la asignación y utilización de los recursos en los procesos operativos de TROPICALEXPOR S.A.
- Proponer estrategias de mejora de la gestión financiera y administrativa orientadas a la transparencia, la eficiencia y la sostenibilidad económica de TROPICALEXPOR S.A.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La gestión financiera permite examinar cómo una empresa obtiene recursos, decide su destino y controla los resultados de esas decisiones. Para estudiar una pyme agroexportadora es necesario relacionar los registros contables con los tiempos de compra, almacenamiento, venta y recuperación del efectivo. Esta revisión organiza los fundamentos que permiten interpretar los controles, riesgos e indicadores de TROPICALEXPOR S.A., sin suponer que una práctica aislada explica su desempeño. Zumba et al. (2023) revisan modelos financieros orientados a la toma de decisiones; a partir de ese enfoque, aquí se articulan planificación, capital de trabajo, información contable y capacidades organizacionales como dimensiones complementarias del diagnóstico.

La literatura presenta resultados obtenidos en empresas de tamaños, sectores y países distintos, por lo que sus conclusiones requieren una lectura contextual, un ejemplo de ello es el estudio de Mayett et al. (2022) quienes examinaron criterios de gestión en mipymes de Colombia y México mediante una muestra no probabilística, mientras que Zambrano et al. (2021) compararon razones financieras de microempresas ecuatorianas y ambos trabajos permiten justificar el uso de información financiera y reconocer diferencias empresariales; sus diseños no autorizan trasladar automáticamente magnitudes o relaciones a TROPICALEXPOR S.A.

2.1. Gestión contable y financiera de las Pymes

2.1.1. Conceptualización de la gestión financiera

La administración financiera comprende decisiones de financiamiento, inversión y gestión de recursos corrientes; por consiguiente, estas decisiones están interrelacionadas, ya que comprar activos requiere identificar las fuentes de fondos y anticipar los pagos que su uso producirá., Rocha et al.(2025) presenta estos componentes como parte del análisis financiero empresarial. En TROPICALEXPOR S.A., esta vision permite el análisis conjunto entre compras de materia prima, acuerdos con proveedores, cartera y disponibilidad de

circulante. El objetivo no consiste solo en registrar operaciones, sino en contar de información que ayude a comparar entre las opciones, reconocer restricciones y establecer responsabilidades.

Existe diferencia entre la gestión financiera y los resultados financieros, la primera corresponde a procedimientos y decisiones; los segundos describen la situación de un periodo. Por ejemplo, una empresa puede realizar conciliaciones bancarias y aun así no contar con suficientes activos circulantes para cumplir con sus obligaciones financieras a corto o largo plazo. No existe una contradicción, porque cada evidencia mide aspectos diferentes. En el caso de estudio, los controles operativos deben contrastarse con los ratios de liquidez, la composición del financiamiento y la rentabilidad de los activos.

2.1.2. Sistemas contables aplicables a las Pymes

Un sistema contable organiza, clasifica y presenta las operaciones económicas, con lo cual su utilidad depende de la probidad de los registros, de la identificación de responsables y de la posibilidad de relacionar cada transacción con su respaldo. En una empresa que emplea software contable, la existencia del programa no acredita por sí misma la calidad de los datos: también deben examinarse permisos, fechas de registro, conciliaciones y correcciones, por lo que, para TROPICALEXPOR S.A., la revisión del sistema DecisiónCS debe concentrarse en la conexión entre compras, bodega, contabilidad y tesorería, así como en la trazabilidad de facturas, cobros y pagos hasta su registro final.

La elección de herramientas debe considerar las necesidades de la empresa y la capacidad del personal para utilizarlas. Por ejemplo, una hoja de cálculo puede facilitar la planificación del dinero disponible, pero requiere personas responsables de su manejo, control de los cambios y revisión de la información con el sistema contable. De igual manera, automatizar un proceso sin revisar las autorizaciones puede hacer que los errores se repitan con mayor rapidez. Zumba et al. (2023) señalan que los modelos de gestión ayudan a tomar decisiones. En este caso, es necesario identificar qué información necesita la gerencia, cada cuánto tiempo debe recibirla y para qué decisiones será utilizada.

2.1.3. Componentes de la gestión financiera

El capital de trabajo neto se calcula restando los pasivos corrientes de los activos corrientes y permite conocer la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Para analizarlo, también es necesario revisar el efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios, ya que no todos estos recursos pueden convertirse en dinero con la misma facilidad. Cuando el resultado es negativo, significa que las deudas a corto plazo superan los activos corrientes, aunque esto no indica exactamente cuándo podría presentarse una falta de efectivo. En el caso de TROPICALEXPOR S.A., este valor debe analizarse junto con las fechas de pago, los plazos de cobro y las necesidades de la empresa antes de tomar decisiones sobre nuevas formas de financiamiento, compras o reducción de gastos. Esta definición se basa en lo señalado por Dahlquist y Knight (2022).

La administración del capital de trabajo permite conocer cuánto tiempo permanecen los recursos utilizados en las actividades de la empresa. Deloof (2003) estudió empresas belgas para analizar la relación entre la rentabilidad, los inventarios, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. De igual manera, García y Martínez (2007) realizaron un estudio con 8.872 pequeñas y medianas empresas españolas y encontraron que una menor duración del ciclo de efectivo se relaciona con resultados favorables para las empresas.

El ciclo de conversión de efectivo se calcula sumando los días que tarda la empresa en vender sus inventarios y cobrar a sus clientes, y restando los días que tiene para pagar a sus proveedores. Para obtener este resultado, es necesario contar con información del mismo periodo, como el costo de ventas, las ventas a crédito y las compras a crédito. Si no se dispone de estos datos, no es recomendable realizar cálculos utilizando información diferente sin aclararlo. En el caso de TROPICALEXPOR S.A., este indicador ayudaría a planificar los pagos necesarios antes de realizar las exportaciones y conocer cuánto tiempo tarda la empresa en recuperar el dinero invertido. Para ello, es importante disponer de registros detallados y conocer las condiciones de compra y venta.

La liquidez corriente permite comparar los activos corrientes con las deudas a corto plazo, mientras que la prueba ácida no incluye los inventarios para conocer la capacidad de pago de la empresa sin depender de su venta. Sin embargo, estos indicadores no reemplazan una planificación del efectivo ni aseguran que los clientes paguen sus deudas a tiempo. Zambrano et al. (2021) encontraron diferencias en los niveles de liquidez de varios grupos de microempresas ecuatorianas, lo que demuestra que no es adecuado aplicar un mismo valor de referencia a todas las empresas. En el caso estudiado, un resultado inferior a uno indica que los activos corrientes no alcanzan para cubrir las obligaciones a corto plazo al cierre del periodo. Por esta razón, es necesario revisar las fechas de pago y las posibilidades de recuperar las cuentas por cobrar. También se deben comparar los resultados de ambos periodos utilizando los mismos criterios contables.

El endeudamiento de una empresa puede calcularse dividiendo el pasivo total entre el activo total o entre el patrimonio. Aunque ambos indicadores permiten analizar las deudas, cada uno muestra una relación diferente. El primero indica qué parte de los activos se financia con recursos de terceros, mientras que el segundo compara las deudas con los recursos propios de la empresa. Gutiérrez et al. (2024) analizaron la estructura financiera de pequeñas y medianas empresas ecuatorianas que participan en el mercado de valores y encontraron que los resultados varían según las características de cada empresa.

La rentabilidad de una empresa puede analizarse mediante varios indicadores, como el margen de utilidad neta sobre las ventas, el rendimiento de los activos y el rendimiento del patrimonio. Para obtener resultados adecuados, es importante señalar qué datos se utilizaron en los cálculos y si corresponden a valores al cierre del periodo o a promedios. Un mayor rendimiento del patrimonio puede estar relacionado con un nivel más alto de endeudamiento. De igual manera, una empresa puede generar utilidades y presentar dificultades para disponer de efectivo. En el caso de TROPICALEXPOR S.A., es necesario verificar que los cálculos sean correctos y analizar los cambios en las ventas, los costos y los recursos invertidos para comparar estos indicadores.

2.1.4. Registro y control de ingresos y gastos

El control de ingresos y gastos requiere revisar cada operación desde el documento que la respalda hasta su registro en la contabilidad. En el caso de las compras, es necesario relacionar la solicitud, la autorización, la recepción de los productos, la factura y el pago mediante datos que permitan identificar cada operación. En las ventas, los documentos comerciales deben estar relacionados con las facturas, las cuentas por cobrar y los depósitos bancarios. Este seguimiento ayuda a identificar diferencias sin depender únicamente de la información que recuerda el personal. En la empresa estudiada, la revisión de las operaciones debe incluir la fecha, el responsable, los documentos de respaldo y los errores o diferencias encontradas. Contar con esta información permite verificar que los controles se hayan realizado y no solo que estén descritos en los procedimientos de la empresa.

Es importante diferenciar los gastos registrados en la contabilidad de los pagos realizados, así como los ingresos reconocidos de los cobros recibidos. Esta diferencia permite evitar que la planificación del efectivo se base únicamente en las ventas o las utilidades contables. Por ello, la gerencia debe revisar las obligaciones adquiridas, los pagos pendientes y los ingresos que espera recibir según sus fechas de vencimiento. COSO (2013) establece que el control interno considera objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento de las normas, los cuales sirven de base para organizar estas revisiones. En el caso de la empresa estudiada, registrar correctamente una factura y pagarla dentro del plazo establecido son actividades relacionadas, pero necesitan diferentes documentos de respaldo e indicadores para comprobar su cumplimiento. Por esta razón, ambas actividades pueden presentar resultados distintos durante un mismo periodo.

2.1.5. Planificación y ejecución presupuestaria

El presupuesto convierte las decisiones operativas en proyecciones de ingresos, costos, gastos, inversiones y financiamiento. Debe establecer responsables, supuestos, plazos y procedimientos de aprobación para coordinar las áreas y evaluar desviaciones.

Libby y Lindsay (2010) analizaron las prácticas presupuestarias en organizaciones norteamericanas y proporcionaron una referencia para examinar su aplicación empresarial.

El presupuesto de caja debe organizar los ingresos y gastos previstos de acuerdo con las fechas estimadas y actualizarse cuando existan cambios en los pedidos, cobros o fechas de pago. Para la empresa analizada se propone una planificación semanal a corto plazo que sirva de apoyo al presupuesto anual y ayude a identificar posibles necesidades de financiamiento y definir prioridades. Se pueden considerar situaciones como retrasos en los pagos del comprador principal, cambios en los costos o variaciones en el volumen de producción sin afirmar que estos hechos hayan ocurrido. Para que esta herramienta sea útil es necesario establecer las condiciones de cada escenario, comparar con frecuencia las estimaciones con los movimientos reales y guardar las versiones aprobadas junto con las razones de cada cambio.

El control presupuestario permite comparar los resultados obtenidos con lo planificado e identificar diferencias en cantidades, precios, tiempos y actividades realizadas. Utilizar todo el dinero asignado a una partida no significa que se haya manejado correctamente, ya que pueden existir gastos innecesarios o resultados inferiores a los esperados. Por esta razón, la propuesta para TROPICALEXPOR S.A. debe relacionar el manejo de los recursos financieros con indicadores de producción, compras y calidad del servicio. Las diferencias importantes deben contar con una explicación y autorización por escrito. Los límites para identificar estas diferencias deben definirse tomando en cuenta los cambios propios de la actividad de la empresa.

2.1.6. Estructura de la gestión financiera

La estructura financiera permite definir quiénes son los responsables de autorizar, manejar, ejecutar, registrar y revisar las operaciones. Separar estas funciones ayuda a reducir el riesgo de que una misma persona realice una actividad y pueda ocultar errores en los registros. COSO (2013) señala que las actividades de control forman parte de un

sistema que también considera el ambiente de control, la evaluación de riesgos, la información, la comunicación y la supervisión.

La distribución de funciones debe adaptarse al tamaño de la empresa. Cuando no se cuenta con los recursos para contratar más personal se pueden aplicar otras medidas de control como la autorización de pagos por una persona diferente, la revisión de las conciliaciones bancarias por otro responsable y la supervisión de cambios en los datos de proveedores o cuentas bancarias. Estas actividades deben tener fechas, firmas o registros digitales que permitan comprobar que fueron revisadas y cómo se resolvieron las situaciones fuera de lo normal. En el caso de TROPICALEXPOR S.A. la acumulación de tareas en el encargado financiero y en el área de bodega hace necesario reorganizar las responsabilidades de autorización y registro. No basta con modificar los nombres de los cargos, también es necesario distribuir las tareas y verificar que los accesos informáticos se ajusten a las funciones asignadas.

2.1.7. Gestión de riesgos financieros en Pymes

El riesgo financiero comprende situaciones que pueden afectar la disponibilidad de fondos, la recuperación de activos y el cumplimiento de obligaciones. En una agroexportadora es necesario distinguir los riesgos de liquidez, crédito, concentración comercial y operación. Estos pueden relacionarse entre sí, ya que un retraso en los cobros puede generar aplazamientos de pagos o necesidades de financiamiento según las reservas disponibles y las condiciones contractuales. Fernández Solís et al. (2024) analizan la gestión del riesgo en las pymes ecuatorianas. Para TROPICALEXPOR S.A., la identificación debe basarse en procesos y exposiciones específicas sin considerar como pérdidas reales aquellas situaciones que solo representan una posibilidad.

La concentración de clientes refleja la dependencia de las ventas o los cobros de un número reducido de compradores y debe distinguirse de la concentración por producto. Esto se sustenta con el estudio de Dhaliwal et al. (2016) estudian el riesgo de concentración comercial y el costo del capital propio, aportando una perspectiva financiera sobre esta

exposición. En TROPICALEXPOR S.A., el peso de la exportación de malanga no equivale automáticamente al porcentaje vendido a un comprador particular.

La concentración comercial puede expresarse mediante la participación del principal cliente en las ventas totales y mediante la distribución de saldos por cobrar y ambas medidas deben calcularse para un periodo definido y separarse de la participación de cada línea de negocio, por lo tanto para el caso estudiado, también interesa examinar quién asume costos logísticos, condiciones de rechazo del producto y plazos contractuales, porque afectan el dinero que finalmente se recupera.

2.1.8. Identificación y mitigación de riesgos financieros

La gestión de cartera comienza con la evaluación del cliente y la definición de límites, plazos y condiciones de crédito y después requiere seguimiento de facturas, confirmación de saldos y acciones de cobro proporcionales a la antigüedad de la deuda. El estudio de García y Martínez (2007) respalda considerar el tiempo de recuperación dentro de la administración del capital de trabajo y aplicado al caso, un reporte de antigüedad debería separar saldos vigentes y vencidos según intervalos definidos, identificar responsables y registrar compromisos de pago. La suspensión de créditos o la renegociación deben sustentarse en información verificable y contar con autorizaciones documentadas.

La recuperación de cartera debe analizarse tomando en cuenta una base de cálculo establecida, como los valores cobrados de las deudas que deben pagarse durante un periodo o los montos recuperados de cuentas vencidas. Estos indicadores son diferentes y para calcular sus porcentajes es necesario conocer qué valores se están considerando y la fecha a la que corresponden. En TROPICALEXPOR S.A. el seguimiento debe comparar las facturas, notas de crédito, pagos recibidos y saldos pendientes, separando los anticipos de las cuentas vencidas. La propuesta puede incluir metas para los próximos periodos, pero para conocer la situación actual se necesitan registros que puedan comprobarse. Utilizar

porcentajes basados únicamente en opiniones no permite medir de manera objetiva qué tan eficiente es el proceso de cobranza.

Una matriz de riesgos debe contar con criterios claros para determinar qué tan probable es que ocurra un problema y cuáles serían sus consecuencias. Las categorías cualitativas ayudan a identificar qué situaciones necesitan mayor atención siempre que se explique su significado y la información que las respalda. Sin embargo, no representan datos sobre la frecuencia real de los problemas ni probabilidades calculadas. Para la empresa analizada se propone identificar el proceso, el posible problema, sus causas, consecuencias, controles existentes y la persona responsable de cada riesgo. Las prioridades deben revisarse y actualizarse utilizando información sobre errores, retrasos o pérdidas. La importancia asignada mediante criterios técnicos no confirma que el evento haya ocurrido ni que el control propuesto haya disminuido su incidencia.

2.2. Utilización de recursos y sostenibilidad económica

2.2.1. Concepto y dimensiones de sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera es la capacidad que tiene una empresa para continuar con sus actividades y cumplir con sus obligaciones sin quedarse sin los recursos necesarios para funcionar. Para evaluarla se deben tomar en cuenta la rentabilidad, liquidez, formas de financiamiento y capacidad para adaptarse a los cambios. Molina Ayala y Piedra Aguilera (2024) estudian estrategias financieras relacionadas con la sostenibilidad y productividad de las pequeñas y medianas empresas y sirven como referencia para comprender cómo las decisiones económicas influyen en los resultados del negocio. En TROPICALEXPOR S.A. esta capacidad no debe evaluarse solamente porque la empresa haya mantenido sus ventas durante un año, sino también mediante la comparación de sus resultados, las obligaciones pendientes, la dependencia del comprador principal y la información disponible.

Para evaluar la sostenibilidad es necesario diferenciar la situación actual de las acciones que se plantean para mejorarla. Contar con cuartos fríos, generadores eléctricos o personal capacitado puede ayudar a mantener las actividades de la empresa, pero estos recursos también generan gastos y necesitan mantenimiento. En el caso de TROPICALEXPOR S.A. es importante relacionar estos recursos con los pedidos atendidos, las pérdidas de productos, el funcionamiento de las instalaciones y el dinero necesario para cubrir las operaciones. La evidencia de inversión no demuestra por sí sola recuperación económica de los fondos comprometidos.

2.2.2. Factores que influyen en la utilización eficiente de recursos

La eficiencia en el uso de recursos relaciona los resultados obtenidos con los medios utilizados, mientras que la eficacia se refiere al logro de objetivos, por ejemplo, una empresa puede cumplir un pedido y, aun así, incurrir en desperdicios o costos superiores a los previstos, al respecto, Aveiga et al. (2022) estudiaron la gestión de inventarios de Diprovet S.A. en Santo Domingo de los Tsáchilas y analizaron controles y clasificación de productos.

Por lo que, el uso eficiente de activos necesita información física y monetaria. En inventarios interesa conocer cantidades, antigüedad, rotación, pérdidas y costo; en instalaciones, capacidad disponible, utilización y gastos de mantenimiento. Los indicadores deben permitir diferenciar el aumento de las ventas de un mejor uso de los recursos, ya que ambos aspectos no siempre avanzan de la misma manera. En TROPICALEXPOR S.A. se propone relacionar los registros de bodega con las áreas de producción, despachos y contabilidad para identificar recursos que permanecen almacenados sin utilizarse o productos que necesitan reponerse. La clasificación de los inventarios según su valor económico también puede considerar el tiempo de conservación de los productos y su importancia para las operaciones, sin dejar de lado aquellos de menor valor que también son necesarios para cumplir con los pedidos.

2.2.3. Evaluación del impacto financiero en las Pymes

El análisis financiero permite comparar los resultados de diferentes periodos y revisar la relación entre las cuentas para identificar cambios que necesitan una explicación. Párraga et al. (2021) estudian el uso de indicadores financieros en pequeñas y medianas empresas iberoamericanas y sirven como referencia para realizar este análisis. Para comparar los resultados es necesario utilizar periodos similares, mantener los mismos criterios y clasificar correctamente las cuentas. En TROPICALEXPOR S.A. el aumento de los activos no significa necesariamente que la empresa esté utilizando mejor sus recursos, ya que también se deben revisar las ventas, utilidades y la forma en que se distribuyen las inversiones. Es importante diferenciar los cambios en valores, porcentajes y puntos porcentuales utilizando las unidades correspondientes para conocer cómo ha evolucionado cada indicador entre los periodos analizados.

La rotación de activos permite conocer cuánto genera la empresa en ventas por cada dólar invertido en sus activos. Cuando se utilizan los saldos al cierre del periodo es necesario indicar este criterio, porque los resultados pueden ser diferentes si se calculan con promedios anuales. Una disminución en la rotación puede relacionarse con nuevas inversiones, acumulación de inventarios, cambios en los precios o una reducción de las actividades. Para conocer las causas en TROPICALEXPOR S.A. es necesario revisar información más detallada y los registros de las inversiones realizadas durante cada periodo. Este indicador ayuda a identificar situaciones que necesitan revisarse, pero no significa que los resultados se deban directamente a un mal desempeño del personal o a determinadas decisiones de la empresa.

La relación entre los controles y los indicadores debe estudiarse tomando en cuenta las características de la investigación. Un estudio de caso descriptivo permite reconocer situaciones similares, problemas y posibles riesgos, pero no es suficiente para determinar sus causas utilizando solamente dos periodos contables y un número reducido de participantes. En TROPICALEXPOR S.A. pueden existir controles que se realizan con

frecuencia y al mismo tiempo presentarse problemas de liquidez, sin que esto signifique que uno sea la causa del otro. Para conocer más adelante los resultados de la propuesta será necesario contar con información inicial que pueda comprobarse, establecer las fechas en que se aplicarán las mejoras y revisar los indicadores durante varios periodos.

La relación entre los indicadores financieros es importante para comprobar que la información utilizada en el análisis sea correcta. Cuando se toman los mismos valores de ventas, utilidad neta y activos, el resultado de multiplicar el margen neto por la rotación de activos debe coincidir con la rentabilidad del activo, tomando en cuenta los porcentajes y redondeos. Si los resultados no coinciden es necesario revisar los valores, las fórmulas y los periodos utilizados antes de sacar conclusiones. En TROPICALEXPOR S.A. esta revisión permite encontrar diferencias entre los indicadores sin afirmar que los errores provengan de una cuenta específica. Para corregirlos se deben comprobar los estados financieros y conservar una hoja de cálculo que permita revisar los procedimientos y conocer de dónde se obtuvo cada dato.

2.2.4. Buenas prácticas en gestión contable y financiera

Las buenas prácticas deben aplicarse mediante medidas que puedan comprobarse y que se adapten a los riesgos de la empresa. Entre ellas se encuentran la supervisión de las conciliaciones, la identificación de las personas que autorizan las operaciones, el control de acceso y el registro de situaciones fuera de lo habitual. Cusme et al. (2024) utilizaron un cuestionario basado en COSO en una empresa de transporte de Santo Domingo de los Tsáchilas para conocer las necesidades de control.

La triangulación permite comparar información obtenida de diferentes fuentes para encontrar similitudes y diferencias. Las entrevistas ayudan a conocer los controles que se realizan normalmente, la observación permite comprobar cómo se aplican en determinadas situaciones y los documentos sirven como respaldo de las operaciones. Cada fuente aporta información diferente según lo que se busca analizar. En TROPICALEXPOR S.A. es necesario distinguir las respuestas del cuestionario de la información obtenida mediante la

revisión de documentos y la comprobación del cumplimiento de los controles. Cuando no se cuenta con documentos originales que respalden la información se debe mencionar esta limitación sin considerar que necesariamente exista un incumplimiento.

2.2.5. Gestión del riesgo normativo en la utilización de recursos

El riesgo normativo se relaciona con los posibles incumplimientos de las obligaciones que tiene una empresa según su actividad y debe analizarse tomando en cuenta el periodo estudiado. La información financiera, las obligaciones tributarias y los requisitos de los contratos necesitan registros claros y responsables definidos. Alfaro Oliva (2024) estudia las dificultades que enfrentan las pequeñas y medianas empresas al aplicar las NIIF y señala la importancia de contar con conocimientos contables y procedimientos establecidos.

Para evitar incumplimientos es necesario contar con un calendario de obligaciones, definir quiénes serán los encargados de preparar y revisar la información y mantener documentos que respalden su presentación o pago. Los procedimientos también deben actualizarse cuando existan cambios en los requisitos que debe cumplir la empresa. En TROPICALEXPOR S.A. se propone relacionar cada obligación con el área encargada de generar la información y evitar que toda la responsabilidad quede en una sola persona. El análisis realizado en esta investigación no sustituye una auditoría de cumplimiento ni permite sacar conclusiones legales que puedan aplicarse de manera general.

2.2.6. Fundamentación teórica de la utilización de recursos

La perspectiva de recursos y capacidades explica las diferencias entre empresas mediante la diversidad de sus recursos y su aprovechamiento organizacional. Barney (1991) examina su capacidad para mantener ventajas competitivas a partir del valor, la rareza, la dificultad de imitación y la ausencia de sustitutos equivalentes. Este enfoque no debe atribuirse a autores posteriores ni interpretarse como si cualquier activo generara una ventaja competitiva.

Para aplicar esta teoría es necesario identificar los recursos con los que cuenta la empresa y analizar cómo se relacionan entre sí. La experiencia comercial puede ayudar a mantener buenas relaciones con los compradores, aunque depender de un solo cliente también representa un riesgo. De igual manera, cuando una sola persona tiene conocimientos sobre determinadas actividades puede facilitar el trabajo diario, pero su ausencia podría afectar el funcionamiento de la empresa. Por esta razón es importante documentar los procedimientos, preparar a otros trabajadores y distribuir las responsabilidades. El análisis no afirma que TROPICALEXPOR S.A. cuente con recursos poco comunes o difíciles de imitar, ya que para comprobarlo se necesitaría información comparativa que no está disponible en la investigación. Por ello, estos aspectos se toman como criterios para la evaluación.

Las capacidades dinámicas complementan esta teoría porque permiten analizar cómo una empresa adapta sus recursos y decisiones frente a los cambios. Teece (2018) relaciona estas capacidades con los modelos de negocio y sirve como referencia para estudiar los cambios en la organización. En TROPICALEXPOR S.A. los presupuestos que pueden modificarse según las necesidades, el seguimiento de las cuentas por cobrar y la actualización de los procedimientos pueden ayudar a identificar problemas y tomar medidas de manera coordinada.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación y tipo de investigación

La investigación utilizó un enfoque mixto que permitió combinar los datos numéricos de los indicadores financieros de 2024 y 2025 con información sobre los procesos administrativos y financieros de la empresa. Se realizó un estudio de caso con diseño no experimental que permitió analizar las variables en su entorno habitual sin modificarlas ni intervenir en ellas. La información sobre las opiniones de los participantes y las características de la organización se recopiló en un solo momento y se complementó con la revisión de los resultados financieros correspondientes a los dos periodos anteriores.

3.2. Unidades de análisis

La empresa tiene 25 trabajadores. Para la investigación se eligieron participantes que están relacionados directamente con las actividades administrativas, financieras, contables, de compras y bodega. Entre ellos se encuentran el gerente general, el responsable financiero, la contadora, el asistente contable, el jefe de compras y el bodeguero. Para seleccionarlos se tomó en cuenta que participaran en los procesos estudiados, conocieran cómo se realizan las actividades y tuvieran acceso a la información necesaria. Se excluyó al personal operativo sin relación con estas actividades. La muestra de investigación estuvo conformada por seis participantes de TROPICALEXPOR S.A., distribuidos de la siguiente manera: un gerente general, un responsable financiero, una contadora, un asistente contable, un jefe de compras y un bodeguero.

Se dispone de cinco cuestionarios exportados de Google Forms, con dieciocho ítems contestados cada uno, y de una entrevista adicional al gerente general, identificado como E1, es importante mencionar que, los anexos conservan el modelo de encuesta y la guía de entrevista; la síntesis de E1 se presenta sin citas textuales no transcritas. El Anexo 20 contiene las frecuencias por ítem y una síntesis por dimensión, calculadas a partir de los cinco registros originales.

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Se utilizaron cuestionario, entrevista semiestructurada, observación estructurada y análisis documental, por un lado, el cuestionario de dieciocho ítems contempla cinco opciones de respuesta y seis dimensiones: planificación financiera, control financiero, transparencia financiera, utilización de recursos, sostenibilidad económica y transparencia organizacional; por otro lado, la entrevista a E1 abordó planificación, controles, distribución de funciones y riesgos comerciales. Los modelos originales se conservan en los primeros anexos y finalmente, las síntesis de observación y análisis documental se completan únicamente con resultados descritos en el informe y se identifican como reconstrucciones de esa información.

Además, para tabular el cuestionario se codificaron las respuestas con la escala 5 = muy de acuerdo; 4 = de acuerdo; 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo; 2 = en desacuerdo y 1 = muy en desacuerdo y las variantes ortográficas exportadas por el formulario se normalizaron sin alterar la opción seleccionada. Los cinco registros incluyen 90 respuestas válidas y no se realizó ninguna imputación para la sexta respuesta. Se calcularon frecuencias y promedios descriptivos por ítem. Los resultados se clasificaron en valoración alta (4,50–5,00) y valoración media (4,00–4,49).

3.4. Técnicas de análisis de datos

El análisis cuantitativo comparó los indicadores financieros de 2024 y 2025 mediante variaciones relativas, diferencias absolutas y puntos porcentuales. Se tabularon las 18 preguntas del cuestionario correspondientes a cinco registros completos, identificando las frecuencias de cada opción y calculando promedios descriptivos en una escala de 1 a 5. Las frecuencias se calcularon sobre cinco participantes por pregunta, con un total de 90 respuestas válidas. Las categorías de valoración del Anexo 20 responden a los criterios descriptivos establecidos y no representan resultados de auditoría ni niveles de cumplimiento.

La información cualitativa se clasificó en categorías de planificación, control operativo, segregación de funciones y concentración comercial. La matriz de entrevistas identifica a los informantes y las fuentes de cada síntesis. La matriz integral de triangulación compara estos hallazgos con la observación, los documentos y el cuestionario. Las discrepancias y la falta de evidencia se presentan de forma explícita sin establecer coincidencias forzadas entre las fuentes.

4. RESULTADOS

4.1. Análisis de los procedimientos financieros, contables y administrativos

4.1.1. Contexto de TROPICALEXPOR S.A.

La actividad económica de TROPICALEXPOR S.A. se centra en la comercialización y exportación de malanga, rubro que es fuente de dinero principal, además, de forma complementaria, la empresa comercializa aceites comestibles en el mercado nacional. Su información legal corresponde a ser constituida desde 2008, opera en el kilómetro 20 de la vía Santo Domingo-Quinindé y mantiene procesos productivos, administrativos, contables y financieros vinculados con el sector agroexportador.

La empresa utiliza el sistema contable Decisión CS para registrar información financiera y desarrolla capacitaciones en seguridad ocupacional, inocuidad, calidad, riesgos y procesos. Según lo informado, estas actividades se complementan con auditorías internas semestrales y con dos colaboradores formados como auditores internos en el marco BASC. La descripción permite identificar recursos y prácticas organizacionales, pero no constituye una comprobación independiente de certificaciones o de la ejecución de todas las auditorías. Para evaluar estos controles se necesitan programas, informes, fechas y evidencias de seguimiento. El análisis financiero considera su existencia reportada y mantiene separado ese antecedente de los resultados contables de la empresa.

En cuanto a su infraestructura, la empresa dispone de instalaciones adecuadas que cumplen con el estándar para lograr sus actividades productivas y administrativas diarias. Además, cuenta con una empacadora de tubérculos donde se realiza el procesamiento, clasificación y empaque de la malanga destinada a exportación y es importante mencionar que, esta área dispone de cuartos fríos destinados al almacenamiento temporal del producto, lo que permite conservar sus condiciones de calidad antes de su despacho.

La empresa cuenta con un área dirigida al envasado de aceites comestibles para su comercialización en el mercado local, lo que fortalece así la diversificación de sus

operaciones. Asimismo, dispone de un edificio administrativo donde funcionan las áreas gerenciales, financieras, contables y operativas y dentro de estas instalaciones se encuentra el departamento de sistemas, responsable de la administración tecnológica de la empresa y del servidor donde se almacena la información digital y respaldos institucionales.

La infraestructura de apoyo incluye dos generadores eléctricos: uno abastece al edificio administrativo y el otro brinda soporte a la empacadora de tubérculos. Según la información proporcionada por la empresa, estos recursos ayudan a enfrentar las interrupciones del suministro y mantener el funcionamiento de las instalaciones. Contar con ellos es una forma de prevenir problemas, pero no asegura que las actividades continúen sin dificultades ni permite conocer las pérdidas que se han evitado. Para evaluar su funcionamiento es necesario revisar su capacidad, mantenimiento y registros de uso. En este diagnóstico se consideran recursos que apoyan las operaciones de la empresa y cuyo manejo debe tomar en cuenta los costos, las necesidades de producción y la planificación financiera.

4.1.2. Resultados del cuestionario, la entrevista y la triangulación

La información del cuestionario contiene cinco respuestas completas a 18 preguntas, lo que representa un total de 90 respuestas válidas. De estas, 66 fueron «muy de acuerdo» (73,33 %), 22 «de acuerdo» (24,44 %), una neutral (1,11 %) y una «en desacuerdo» (1,11 %). No se registraron respuestas «muy en desacuerdo». De acuerdo con los criterios del Anexo 20, 16 preguntas obtuvieron promedios entre 4,50 y 5,00 y dos entre 4,00 y 4,49. Estos resultados muestran opiniones favorables de los cinco participantes, pero no son suficientes para comprobar que los controles se cumplen correctamente.

Los cinco encuestados estuvieron de acuerdo con que la empresa elabora un presupuesto anual (ítem 1: tres «muy de acuerdo» y dos «de acuerdo»). Sin embargo, en la entrevista E1 se menciona que la planificación se realiza según las necesidades de la empresa y que no existe un presupuesto anual aprobado formalmente. Esta diferencia no

permite confirmar si el documento existe o no, por lo que es necesario revisar si fue elaborado, aprobado y si se encuentra vigente. En el ítem 3 se registró una respuesta «en desacuerdo» y en el ítem 6 una neutral. Las demás respuestas fueron favorables.

Las respuestas del cuestionario con la información proporcionada por el gerente, la observación y los documentos revisados. Aunque la mayoría de los encuestados dieron respuestas favorables, esto no demuestra que los procedimientos se apliquen siempre, que los recursos se utilicen correctamente o que existan documentos aprobados. Las diferencias encontradas se mantienen identificadas, principalmente en lo relacionado con el presupuesto anual. El análisis financiero muestra problemas de liquidez y un aumento del endeudamiento. Los indicadores de rentabilidad y rotación se comprobaron con los estados financieros. La propuesta identifica los aspectos que necesitan revisarse y mejorarse sin afirmar que exista una relación directa de causa y efecto.

4.1.3. Organigrama empresarial

El organigrama actual presenta una estructura jerárquica encabezada por la Junta de Accionistas, la Presidencia y la Gerencia General, que se encarga de coordinar las áreas de administración, contabilidad, producción, comercio exterior, calidad y seguridad. Esta estructura se encuentra en el Anexo 7, Figura 5. Durante el diagnóstico se identificaron cargos operativos que no están incluidos o actualizados en el organigrama, por lo que es necesario comparar su estructura con las funciones que realmente se realizan. Estas diferencias deben revisarse para establecer quiénes son responsables de autorizar, ejecutar y supervisar las actividades, ya que contar con un organigrama no significa que las funciones estén correctamente distribuidas en todos los procesos.

El análisis permitió identificar aspectos que necesitan mejorarse dentro de la estructura organizacional, principalmente la falta de un área formal de Recursos Humanos, a pesar de que la empresa realiza actividades constantes de capacitación, auditorías, seguridad industrial y desarrollo del personal. También se identificó la ausencia de una

jefatura financiera independiente que permita mejorar la planificación, el análisis y el control de los recursos económicos.

Aunque el organigrama contempla el puesto de Asistente Financiero, actualmente se encuentra vacante. Debido a esto, varias actividades administrativas y operativas quedan bajo la responsabilidad del encargado financiero, un cargo que fue incorporado en 2024 y que todavía no aparece en el organigrama actualizado. Esto provoca que una sola persona asuma varias funciones y dificulta que exista una supervisión independiente. También se cambió el nombre del cargo de Jefe de Negocios Agrícolas por Jefe de Compras para que represente mejor las actividades relacionadas con el abastecimiento. El área de bodega continúa dependiendo de contabilidad, por lo que es necesario revisar la separación entre el manejo físico de los inventarios y su registro contable.

La estructura organizacional permite conocer las áreas de la empresa y cómo se relacionan según sus niveles de autoridad, pero necesita revisarse tomando en cuenta las funciones encontradas durante el diagnóstico. La actualización propuesta busca establecer con mayor claridad las responsabilidades del área financiera y de Recursos Humanos. Antes de realizar cambios en los cargos es importante revisar la cantidad de trabajo asignada a cada persona, las funciones que no deberían estar bajo una misma responsabilidad y las posibilidades de contar con una supervisión independiente según las necesidades de la empresa. Para formalizar estos cambios se necesitan manuales de funciones, permisos de acceso y registros que permitan comprobar las revisiones realizadas. Los resultados dependerán de cómo se apliquen estas medidas, por lo que modificar el organigrama no significa que las mejoras estén garantizadas.

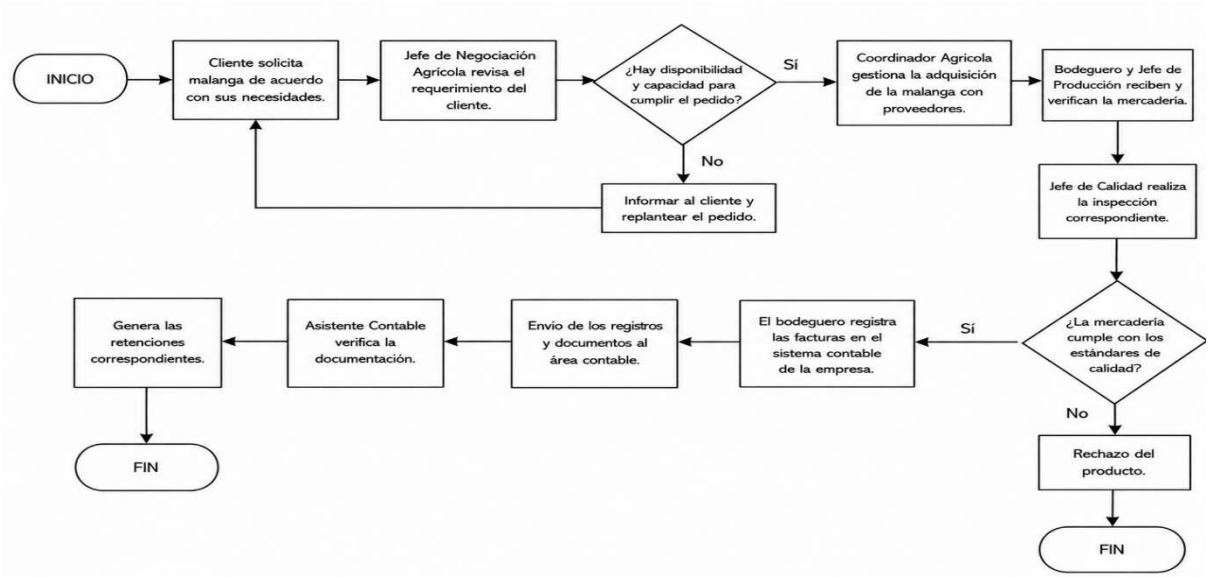
4.1.4. Flujograma de procesos

El análisis de los procesos operativos permitió identificar fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con la distribución de funciones, la organización documental, la gestión financiera y la coordinación entre áreas. Estos resultados sirven de base para formular recomendaciones que fortalezcan el control interno y la eficiencia administrativa de

la empresa. La investigación se centró en las actividades de gerencia general, contabilidad, finanzas, compras y bodega, por su importancia en el control y administración de los recursos de TROPICALEXPOR S.A.

4.1.4.1. Proceso de adquisición de materia prima

Figura 1 Proceso de adquisición de materia prima



Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por TROPICALEXPOR S.A.

El flujograma actual presenta el proceso de compra de malanga para satisfacer las necesidades comerciales de TROPICALEXPOR S.A. Permite identificar la participación de compras, coordinación agrícola, bodega, producción y calidad, junto con el envío de información a contabilidad. La secuencia debe analizarse con los pedidos, registros de recepción y facturas, ya que el diagrama muestra el procedimiento sin demostrar su ejecución. El diagnóstico se enfoca en la separación entre la recepción física y el registro contable. Este análisis permite reconocer actividades que necesitan redistribución o supervisión independiente, manteniendo la relación entre el abastecimiento y la trazabilidad documental.

Confirmada la disponibilidad, el Coordinador Agrícola realiza la compra de malanga a los proveedores seleccionados. La mercadería se recibe en las instalaciones de la empresa, donde el Bodeguero y el Jefe de Producción revisan sus condiciones físicas. El

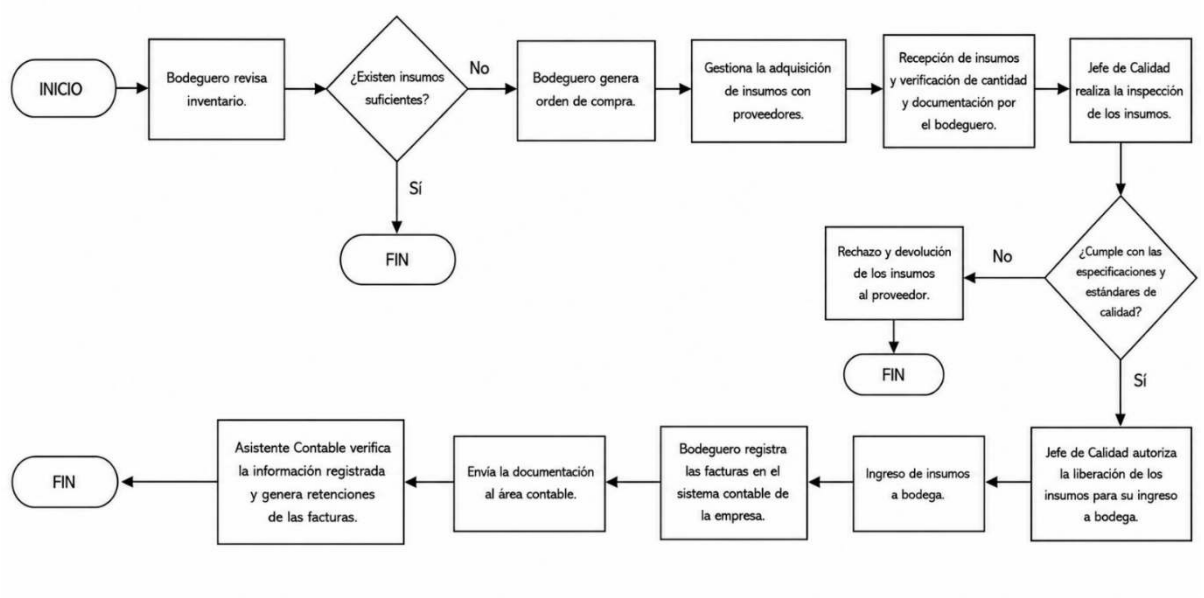
Jefe de Calidad efectúa la inspección correspondiente. Tras su aprobación, el Bodeguero ingresa las facturas al sistema contable y entrega la documentación al Asistente Contable, quien revisa los respaldos y emite las retenciones respectivas.

4.1.4.2. Proceso de adquisición de materiales y suministros

El flujograma actual presenta las actividades realizadas por TROPICALEXPOR S.A. para adquirir los insumos necesarios en su proceso productivo. El procedimiento inicia con la revisión periódica del inventario por parte del bodeguero, quien identifica las necesidades de materiales y suministros para las operaciones de la empresa. Dicho custodio emite el requerimiento y tramita la compra directamente con los proveedores y tras el arribo de la mercancía, se procede con la constatación física de las cantidades y la revisión del respaldo de forma documental.

Al mismo tiempo, el responsable de Calidad realiza la verificación técnica de los insumos con el objetivo de validar su apego a los parámetros de inocuidad y estándares fijados por la empresa y tras dar su conformidad a los materiales, se autoriza su internación en el almacén y se da paso a la fase administrativa, donde el bodeguero registra las facturas en el sistema contable y remite la documentación al Asistente Contable, quien verifica la información registrada y emite los comprobantes de retención correspondientes.

Figura 2:Proceso de adquisición de materiales y suministros



Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por TROPICALEXPOR S.A.

Durante el análisis del proceso se identificó una debilidad relacionada con la segregación de funciones en las actividades de adquisición de insumos, dicha debilidad se evidenció que el bodeguero es quien identifica la necesidad de abastecimiento y realiza directamente la gestión para la adquisición de materiales con los proveedores, sin la intervención de un responsable del área de compras que supervise o valide estas actividades. Esta situación concentra las actividades operativas y de negociación en un solo cargo, lo que dificulta la aplicación de controles internos e incrementa el riesgo de realizar compras sin considerar los criterios establecidos por la empresa.

La negociación con proveedores incluye la participación del bodeguero, mientras que la intervención del área de compras no está suficientemente formalizada. Esta situación requiere revisión porque concentra el control de existencias y las decisiones de abastecimiento. Se propone registrar las necesidades, comparar las condiciones de compra y definir quiénes deben autorizarlas, separando la recepción de los productos de su registro contable. No se afirma que todas las adquisiciones sean inadecuadas, sino que existe un riesgo por la concentración de funciones. Para evaluar sus efectos se requiere revisar operaciones, precios, entregas y excepciones documentadas durante el periodo analizado.

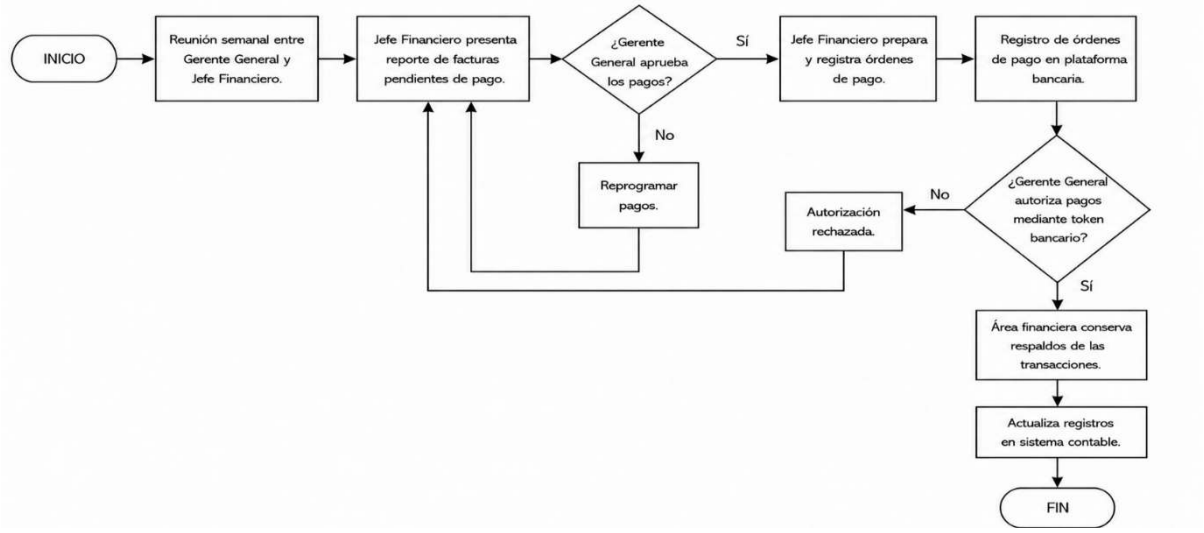
4.1.4.3. Proceso de pago a proveedores

El flujograma que está vigente describe el procedimiento utilizado por TROPICALEXPOR S.A. para la planificación, autorización y ejecución de los pagos a proveedores, en este sentido, el proceso inicia con una reunión semanal entre el Gerente General y el Jefe Financiero, y su objetivo es revisar las obligaciones pendientes y planificar los pagos de acuerdo con la disponibilidad de recursos de la empresa; es importante puntualizar que, durante esta reunión, el Jefe Financiero presenta un reporte actualizado de las facturas pendientes de pago, e incluye aquellas que se encuentran vencidas o próximas a vencer y luego, con base en esta información, la Gerencia General analiza las prioridades financieras de la organización y autoriza las obligaciones que serán canceladas durante el periodo correspondiente.

Una vez aprobados los pagos, el Jefe Financiero prepara y registra las órdenes de pago en la plataforma bancaria institucional. Posteriormente, el Gerente General autoriza cada transacción mediante el uso del token bancario, mecanismo que garantiza la validación de las operaciones y fortalece el control sobre la ejecución de los pagos. El área financiera conserva los respaldos de las transacciones realizadas y actualiza los registros correspondientes en el sistema contable, asegurando la trazabilidad y el adecuado control de las obligaciones canceladas.

Figura 3

Proceso de pago a proveedores



Nota. Elaboración propia a partir de la información proporcionada por TROPICALEXPOR S.A.

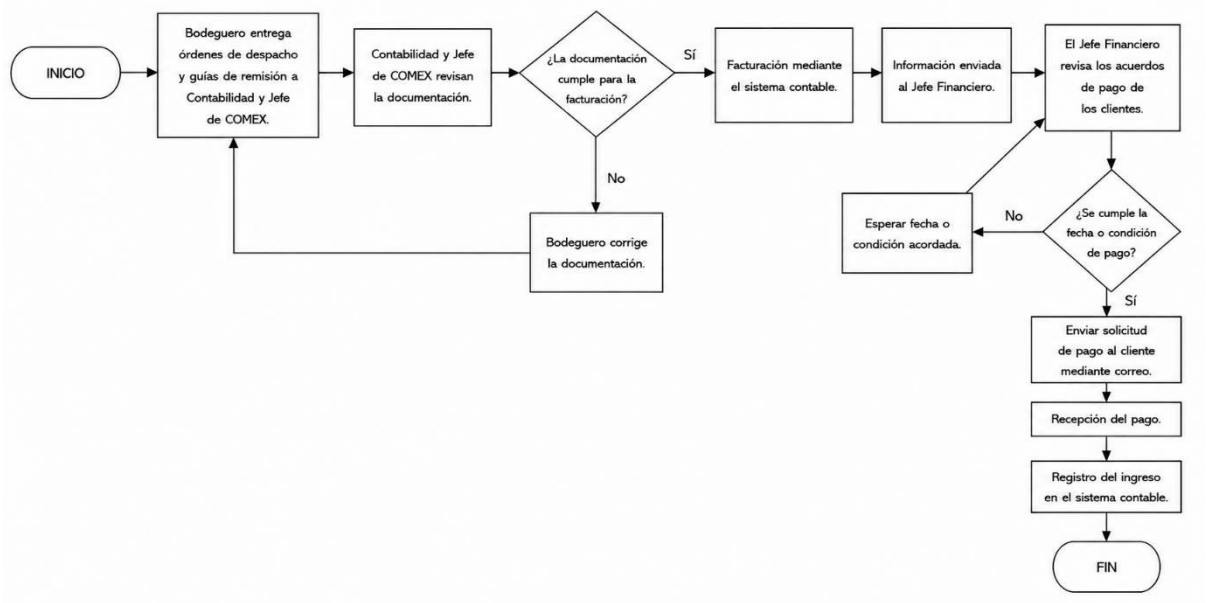
El proceso de pago a proveedores presenta controles relacionados con la planificación, revisión y autorización de las obligaciones financieras antes de su ejecución. La autorización de los pagos por parte del Gerente General, mediante el uso del token bancario, fortalece el control interno al garantizar que únicamente las transacciones previamente revisadas sean ejecutadas, reduciendo el riesgo de pagos no autorizados y brindando mayor seguridad al proceso. Sin embargo, aunque el proceso es ejecutado por un responsable financiero, dicho cargo no se encuentra formalmente definido dentro del organigrama institucional, lo que puede generar ambigüedad en la asignación de responsabilidades y en los niveles de autoridad relacionados con la gestión financiera.

Se evidenció que el responsable financiero no cuenta actualmente con un asistente o personal de apoyo que colabore en las actividades operativas relacionadas con el registro contable, es decir, una misma persona asume funciones de análisis financiero, planificación de pagos, control de flujo de caja, revisión de cartera, conciliaciones bancarias y registro de información, generando una concentración de actividades que puede afectar la eficiencia operativa y limitar las funciones de supervisión y control que corresponden al área financiera.

4.1.4.4. Proceso de facturación y cobro

El proceso de facturación y cobro comienza con la remisión de órdenes de despacho y guías al área contable y a comercio exterior. Según la descripción del caso, esas áreas revisan los respaldos y contabilidad emite la factura en el sistema institucional. El responsable financiero verifica condiciones y plazos de pago para organizar el seguimiento de cartera. Al llegar el vencimiento se gestiona el cobro y, una vez recibido, se concilia el ingreso y se actualiza la cuenta. Esta secuencia identifica actividades y responsables; comprobar su ejecución requiere enlazar documentos comerciales, facturas, registros bancarios y auxiliares de cartera correspondientes a operaciones concretas.

Figura 4: Proceso de facturación y cobro



Nota: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por TROPICALEXPOR S.A.

El proceso de facturación y cobro presenta una adecuada secuencia de control documental, ya que la información es revisada por el área contable y el Jefe de Comercio Exterior antes de proceder con la facturación; además, se pudo analizar que, un control sobre las cuentas por cobrar mediante la verificación de las condiciones de pago acordadas con los clientes antes de iniciar la gestión de cobro. Sin embargo, el seguimiento de la cartera depende principalmente de controles manuales y de la revisión periódica realizada

por el área financiera y esto puede generar retrasos en la recuperación de valores pendientes.

4.1.5. Matriz de procesos y responsables

El esquema de análisis de procesos y encargados mencionado a continuación sistematiza las tareas prioritarias que se ejecutan en la empresa, y asigna la supervisión directa de cada función y señala las vulnerabilidades inherentes a su desarrollo. Asimismo, esta matriz pone en evidencia la articulación existente entre las dependencias vinculadas al abastecimiento, la transformación, la fiscalización de calidad, la distribución internacional, el cobro y la administración de fondos, sin olvidar considerar el esquema de autocontrol y la productividad institucional. La matriz completa de procesos y responsables se presenta en el Anexo 8 (véase Tabla 2).

> Es importante mencionar que, esta matriz identifica a los responsables que ejecutan las actividades durante el periodo diagnosticado. Las reasignaciones de funciones y la participación de los cargos previstos en la propuesta se presentan en el apartado 4.3.3, correspondiente al organigrama y los flujogramas propuestos.

De forma más específica, se detectaron contingencias en la dimensión operativa, financiera y administrativa que, en ausencia de un monitoreo adecuado y oportuno, pueden amenazar con perturbar la continuidad de los flujos de trabajo y ante esta realidad, resulta imprescindible que se implemente mecanismos de autocontrol interno que puedan permitir mitigar tales vulnerabilidades y aseguren la consecución sistemática de las metas de la institución.

4.1.6. Análisis técnico de debilidades

Tras evaluar la arquitectura institucional y las dinámicas administrativas, operativas y financieras de TROPICALEXPOR S.A., se pudo ver falencias importantes que atentan contra la productividad del negocio y reducen la efectividad de sus mecanismos de fiscalización; por ejemplo, entre las vulnerabilidades críticas está la inapropiada división de

responsabilidades; en específico, se pudo ver que el encargado de almacén asume el asentamiento de facturas en el sistema contable y la tramitación de órdenes de compra de suministros.

De forma paralela, se pudo ver como vulnerabilidad la falta de un presupuesto general de operaciones formalmente realizado, y en este sentido, el desarrollo de las actividades sin un plan financiero dificulta la estructuración y seguimiento de los ingresos, desembolsos e inversiones, lo que puede derivar en una débil contención del gasto y en la imposibilidad de proyectar el flujo de efectivo. En la práctica, este escenario restringe la capacidad de calendarizar las obligaciones corrientes y tomar decisiones con base en proyecciones rigurosas.

El diagnóstico señala que la empresa carece de un organigrama institucional aprobado y actualizado, lo que dificulta definir los niveles de autoridad, las líneas de comunicación y las responsabilidades del personal. Esta práctica requiere evaluar la actualización de registros, conciliación de saldos y gestión de vencimientos, sin asumir que el método utilizado genere retrasos o pérdidas. Para comprobar esta relación se necesitan reportes de antigüedad de cartera, fechas de cobro y registros de gestión.

Por otro lado, el diagnóstico financiero mostró una elevada concentración de ingresos en el comercio exterior y, de forma particular, en un cliente internacional; aquí es importante precisar que, aunque la empresa mantiene actividades a manera de complemento de comercialización local de aceite, la dependencia del comprador externo representa un riesgo ante cambios contractuales o de demanda. El Anexo 10 (Tabla 3) muestra la distribución de los ingresos.

4.2. Evaluación del cumplimiento administrativo, financiero y contable en los procesos operativos

4.2.1. Evaluación de cumplimiento

La evaluación de controles distingue las percepciones del cuestionario de la evidencia documental sobre su aplicación. La matriz del Anexo 9, Tabla 4, incluye 18 criterios con estados descriptivos de evidencia, mientras que las frecuencias de la encuesta se presentan en el Anexo 20. Los cinco participantes completaron el cuestionario y predominaron las respuestas favorables. Sin embargo, la información proporcionada por la gerencia muestra diferencias sobre la existencia de un presupuesto anual aprobado. Para comprobar si se cumplen los procedimientos es necesario revisar las operaciones, fechas, autorizaciones y otros documentos de respaldo que permitan verificar su aplicación, aunque esta información no está completamente disponible en todos los procesos.

El cuestionario recoge las opiniones de cinco participantes, mientras que la revisión de los procesos muestra la necesidad de establecer formalmente un presupuesto, manuales y una mejor distribución de funciones. Las 90 respuestas no son suficientes para determinar un porcentaje general de cumplimiento en la empresa, ya que estar de acuerdo con una afirmación no significa que realmente se aplique o que existan documentos que lo respalden. La matriz de triangulación permite comparar la información de las encuestas, entrevistas, observación y documentos para identificar diferencias que todavía necesitan comprobarse. La propuesta responde a estas necesidades y requiere seguimiento mediante registros que evidencien su aplicación.

4.2.2. Matriz de riesgos financieros

La matriz organiza los riesgos según cada proceso e identifica sus causas, consecuencias y controles mencionados. Los niveles de probabilidad, impacto y prioridad corresponden a una evaluación inicial basada en criterios cualitativos y no representan porcentajes estadísticos, pérdidas reales ni resultados comprobados sobre los riesgos que

permanecen después de aplicar los controles. Estos criterios deben revisarse cuando se cuente con registros de problemas, retrasos y errores. Las prioridades identificadas permiten orientar la propuesta hacia el presupuesto, la distribución de funciones y el manejo de las cuentas por cobrar, sin afirmar que los riesgos señalados hayan ocurrido. Cada medida debe tener responsables definidos y registros de seguimiento que permitan comprobar su aplicación y resultados.

Entre los aspectos que necesitan mayor atención se encuentran la falta de un presupuesto anual según la información obtenida, una planificación que no está completamente formalizada, la acumulación de responsabilidades y la dependencia del financiamiento externo. En el manejo de las cuentas por cobrar se identifica la posibilidad de retrasos en los pagos, pero no se puede afirmar que estos hayan aumentado porque no existen registros comparativos suficientes. Estas situaciones pueden dificultar la planificación del dinero disponible y necesitan medidas de seguimiento. Las prioridades se establecieron mediante una evaluación cualitativa y no representan probabilidades calculadas. Para actualizarlas es necesario contar con información sobre fechas de pago, obligaciones incumplidas y recursos disponibles que permita diferenciar los posibles riesgos de los problemas que realmente se han presentado y sus consecuencias comprobadas.

El registro de las operaciones, las compras y el manejo de documentos necesitan controles y personas responsables claramente identificadas. Las prioridades de la matriz se basan en las valoraciones realizadas durante el diagnóstico y deben revisarse cuando exista más información. Encontrar una debilidad no significa que todas las operaciones tengan errores ni permite determinar pérdidas económicas. Para mejorar esta evaluación la empresa debe llevar registros de las operaciones revisadas, los problemas encontrados y las medidas aplicadas para corregirlos. Esta información permitirá verificar el cumplimiento de procedimientos y actualizar los niveles de riesgo, diferenciando amenazas potenciales, incidentes registrados y resultados de los controles implementados.

4.2.3. Identificación de puntos críticos

Los puntos críticos muestran problemas relacionados con la acumulación de funciones, el uso de procesos manuales y la falta de procedimientos formalizados. Durante el diagnóstico se identificó que el área de bodega participa en actividades de compras y registros, mientras que varias responsabilidades financieras y de supervisión recaen en una misma persona. También se señaló la falta de presupuestos y manuales aprobados. Estas situaciones ayudan a identificar los aspectos que necesitan mejorarse, pero no significa que existan errores o pérdidas económicas comprobadas. Para una revisión posterior será necesario verificar las actividades realizadas, los documentos utilizados y las personas responsables de cada operación. La matriz permite organizar las revisiones y establecer controles, diferenciando los problemas encontrados de las consecuencias que realmente se pueden comprobar.

4.2.4. Evaluación de indicadores financieros

La matriz del Anexo 10, Tabla 7, presenta los indicadores financieros de 2024 y 2025 calculados con los saldos al cierre de cada año y comprobados con los estados financieros. La liquidez corriente pasó de 0,83 a 0,91 mientras que la prueba ácida disminuyó de 0,77 a 0,61. El endeudamiento sobre los activos aumentó del 60,10 % al 77,04 %. Para calcular el capital de trabajo se restaron los pasivos corrientes de los activos corrientes. En 2024 el resultado fue de 724.521,67 − 874.672,35 = −USD 150.150,68 y en 2025 de 1.849.670,46 − 2.028.164,82 = −USD 178.494,36. Estos resultados muestran que la empresa mantuvo un capital de trabajo negativo durante los dos años analizados.

Se verificaron las ventas netas de USD 4.008.870,00 en 2024 y USD 5.481.870,07 en 2025, las utilidades netas de −USD 273.138,33 y USD 2.810,11 y los activos totales de USD 1.615.131,79 y USD 2.785.549,77. Con estos valores, el margen neto fue de −6,81 % y 0,05 %, la rotación de activos de 2,48 y 1,97 veces y el ROA de −16,91 % y 0,10 %, respectivamente. Las ventas netas se calcularon descontando las rebajas de las ventas de bienes. El margen neto relaciona la utilidad neta con las ventas netas y la rotación divide las

ventas netas entre los activos totales. El producto del margen por la rotación coincide con el ROA al utilizar cifras sin redondear.

4.2.5. Análisis de debilidades de control

El análisis realizado a los procesos operativos, administrativos y financieros de TROPICALEXPOR S.A. permitió identificar diversas debilidades relacionadas con el control interno, las cuales podrían afectar la eficiencia operativa y la adecuada administración de los recursos financieros de la empresa. Una de las principales debilidades identificadas corresponde a la insuficiente segregación de funciones en determinados procesos. Se evidenció que el bodeguero participa en actividades relacionadas con la gestión de compras y el registro de facturas, funciones que deberían ser ejecutadas por las áreas de compras y contabilidad respectivamente. Esta situación incrementa el riesgo de errores administrativos y limita la efectividad de los controles internos.

El proceso de compra de insumos carece de una aprobación formal previa del responsable de compras, debido a que las necesidades se gestionan directamente desde bodega. Esta situación puede dificultar el control de las compras y el seguimiento de los productos adquiridos. También se encontró que el organigrama de la empresa no contempla una jefatura financiera formal, aunque existe una persona encargada de esta área. Esto puede generar dificultades al momento de distribuir las responsabilidades y supervisar algunas operaciones financieras.

El diagnóstico muestra que las conciliaciones bancarias, la programación de pagos, el manejo de las cuentas por cobrar y el control del flujo de caja están a cargo de un solo responsable financiero. Esta distribución de tareas puede dificultar que las revisiones se realicen de manera independiente, por lo que es necesario comprobar las autorizaciones efectuadas por gerencia y contabilidad. Esto no significa que todas las operaciones se realicen incorrectamente, sino que se necesitan medidas adicionales de control. La propuesta contempla revisiones realizadas por otras personas, registros de situaciones fuera de lo habitual y permisos claramente establecidos. Para comprobar que estas

medidas se cumplan es necesario identificar a los responsables, las fechas y los documentos que respalden cada revisión. Esto permitirá dar seguimiento a los controles y verificar si se han corregido las debilidades encontradas.

La falta de un área formal de Recursos Humanos hace que varias actividades relacionadas con la capacitación y el seguimiento del personal sean asumidas por las áreas de Calidad y Seguridad. Durante el diagnóstico se identificó esta situación como un aspecto que necesita mejorarse dentro de la organización, aunque no significa que sea obligatorio crear una nueva jefatura. La empresa puede designar a una persona responsable o distribuir estas actividades entre los trabajadores según su tamaño y recursos disponibles. De igual manera, los controles manuales de las cuentas por cobrar necesitan registros que puedan comprobarse y mantenerse actualizados. Estas situaciones muestran la importancia de establecer responsabilidades y dejar por escrito los procedimientos, diferenciando los problemas de organización de las posibles consecuencias económicas que todavía necesitan analizarse.

4.2.6. Procesos críticos detectados

Los procesos más importantes del Anexo 11, Tabla 8, incluyen las compras, pagos, facturación, cobros y manejo financiero. Estos fueron seleccionados por su importancia en el uso de los recursos, el cumplimiento de las obligaciones y el registro de la información contable. Durante el diagnóstico se identificó que algunas actividades dependen de la experiencia de los trabajadores y que todavía se utilizan controles manuales. La propuesta busca establecer procedimientos claros, distribuir mejor las responsabilidades y mantener documentos que respalden las operaciones. Los resultados de estas medidas deberán comprobarse después de aplicarlas. La matriz permite organizar las mejoras según los riesgos encontrados, sin afirmar que estas debilidades hayan provocado pérdidas económicas o incumplimientos.

4.3. Estrategias de mejora para la gestión financiera

Las estrategias propuestas buscan mejorar los problemas encontrados durante el diagnóstico en la planificación, el manejo de documentos y la distribución de responsabilidades. Se incluyen políticas, diagramas de procesos, indicadores y medidas de seguimiento que necesitan la aprobación de la gerencia y contar con los recursos necesarios. Los cargos que aparecen en el nuevo organigrama forman parte de la propuesta y todavía no han sido implementados. Los valores establecidos para autorizar operaciones y las metas financieras son estimaciones iniciales que deberán ajustarse de acuerdo con el presupuesto, el flujo de caja y las necesidades de funcionamiento de la empresa. Estas herramientas se plantean como alternativas de mejora, sin considerar demostrada su eficacia ni su impacto en la rentabilidad durante el periodo estudiado.

4.3.1. Matriz de mitigación de riesgos

La matriz del Anexo 12, Tabla 9, muestra los riesgos encontrados junto con las medidas de control, los responsables y los indicadores propuestos. Su objetivo es organizar las mejoras relacionadas con la planificación, los registros, el manejo de las cuentas por cobrar y la distribución de funciones según los problemas identificados. Los niveles establecidos indican qué aspectos necesitan mayor atención y deben revisarse cuando se cuente con información que respalde los problemas ocurridos y los controles realizados. La matriz no significa que las medidas ya se hayan aplicado ni que los riesgos hayan disminuido. Para comprobar su cumplimiento es necesario definir fechas, recursos y documentos de respaldo. También se deben revisar los indicadores cuando no se cuente con información inicial que permita comparar los resultados.

4.3.2. Diseño de políticas financieras

Se proponen siete políticas financieras para controlar la autorización de gastos, pagos, anticipos, compras, manejo de caja, rendición de cuentas y financiamiento. Cada política incluye sus objetivos, las actividades que abarca, las normas que deben seguirse y

las personas responsables para facilitar su revisión y aprobación. Los procedimientos planteados se basan en los problemas encontrados durante el diagnóstico y todavía no han sido aplicados ni evaluados. La gerencia deberá revisar si es posible llevarlos a cabo, establecer los recursos necesarios y definir las fechas para su aplicación. Para dar seguimiento a estas medidas será necesario contar con documentos que respalden las operaciones y revisiones realizadas. Esto permitirá identificar posibles incumplimientos y realizar los cambios necesarios sin asegurar que las medidas generarán beneficios económicos antes de comprobar sus resultados.

4.3.2.1. Política de aprobación de gastos

Objetivo

Establecer normas claras para autorizar, controlar y realizar los gastos administrativos, operativos y financieros, buscando que los recursos económicos de la empresa se utilicen correctamente, con transparencia y de acuerdo con sus necesidades.

Alcance

Esta política aplica para todas las áreas de TROPICALEXPOR S.A. que requieran efectuar gastos relacionados con las actividades administrativas, productivas, comerciales o financieras.

Lineamientos

- Todo gasto administrativo, operativo o financiero deberá originarse a partir de una necesidad real de la empresa y estar relacionado con las actividades de producción, exportación, comercialización o funcionamiento administrativo.
- El área solicitante deberá presentar la documentación de respaldo correspondiente, como solicitud de compra, cotización, orden de compra o factura, según corresponda, con el fin de justificar la necesidad del gasto antes de iniciar el proceso de autorización.

- El Jefe Financiero verificará que el gasto solicitado cuente con disponibilidad de recursos, la documentación de respaldo requerida y que sea coherente con la planificación financiera de la empresa.
- Los gastos superiores a USD 500 deberán ser autorizados por el Gerente General antes de su ejecución. Los gastos iguales o inferiores a este valor podrán ser aprobados por el Jefe Financiero, siempre que cumplan con los requisitos establecidos en la presente política.
- Una vez aprobado el gasto, el área financiera registrará la obligación en el sistema contable y preparará la orden de pago correspondiente, garantizando la correcta trazabilidad de la información financiera.
- Los pagos se realizarán mediante transferencia bancaria y serán autorizados por el Gerente General mediante el uso del token bancario, cuando corresponda, garantizando la seguridad, autenticidad y control de las transacciones financieras.
- Una vez ejecutado el pago, el Asistente Contable registrará la operación en el sistema contable, archivará la documentación de respaldo y verificará que la información quede correctamente registrada para facilitar los procesos de control, seguimiento y auditoría.
- No se autorizarán gastos que no cuenten con la documentación de respaldo correspondiente, que no estén relacionados con las actividades de la empresa o que representen un uso inadecuado de los recursos financieros.

Responsables

Gerente General, Jefe Financiero y Asistente Contable.

Seguimiento

El área financiera realizará revisiones mensuales para verificar el cumplimiento de esta política y reportará cualquier incumplimiento a la Gerencia General.

4.3.2.2. Política de planificación y ejecución de pagos

Objetivo

Garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras mediante una adecuada planificación de pagos que permita preservar la liquidez y fortalecer la relación con proveedores y entidades financieras.

Alcance

Aplica para todos los pagos efectuados por la empresa, incluyendo proveedores, instituciones financieras, obligaciones tributarias, servicios básicos y demás compromisos económicos.

Lineamientos

- El Jefe Financiero elaborará semanalmente la programación de pagos considerando la disponibilidad del flujo de caja, las fechas de vencimiento y las prioridades operativas de la empresa.
- La programación deberá incluir todas las obligaciones financieras pendientes, como pagos a proveedores, instituciones financieras, obligaciones tributarias, nómina y demás compromisos económicos.
- Antes de programar un pago, el área financiera verificará que la obligación cuente con la documentación de respaldo correspondiente, como factura, orden de compra, recepción conforme del producto o servicio y las autorizaciones requeridas.

- Una vez verificada la documentación, el Gerente General revisará la programación de pagos y autorizará aquellos que cumplan con los requisitos establecidos y con la disponibilidad financiera de la empresa.
- Los pagos aprobados se realizarán mediante transferencia bancaria y serán autorizados por el Gerente General utilizando el token bancario, garantizando la seguridad, autenticidad y control de las transacciones financieras.
- Después de ejecutar cada pago, el Asistente Contable registrará la operación en el sistema contable y archivará la documentación de respaldo para mantener la trazabilidad de la información financiera.
- El área financiera realizará un seguimiento permanente a las obligaciones pendientes para evitar retrasos, intereses por mora o incumplimientos con proveedores e instituciones financieras.
- Cuando un pago no pueda efectuarse en la fecha programada por falta de liquidez u otra causa justificada, el Jefe Financiero deberá reprogramarlo e informar oportunamente a la Gerencia General, dejando constancia de la justificación correspondiente.

Responsables

Jefe Financiero, Asistente Contable y Gerente General.

Seguimiento

El Jefe Financiero revisará semanalmente el cumplimiento de la programación de pagos y presentará a la Gerencia General un informe sobre los pagos ejecutados, obligaciones pendientes y posibles desviaciones, con el fin de adoptar oportunamente las acciones correctivas necesarias.

4.3.2.3. Política de manejo de anticipos

Objetivo

Regular la entrega, utilización y liquidación de anticipos con el fin de garantizar el adecuado uso de los recursos financieros.

Alcance

Aplica para todos los anticipos otorgados a colaboradores, proveedores y demás personas relacionadas con la operación de la empresa.

Lineamientos

- Todo anticipo deberá solicitarse mediante un formato interno, indicando el motivo, el monto requerido, el destino de los recursos y el área o actividad para la cual será utilizado.
- El Jefe Financiero verificará que la solicitud se encuentre debidamente justificada, que exista disponibilidad de recursos y que el anticipo corresponda a una necesidad operativa de la empresa.
- Una vez revisada la solicitud, el Gerente General autorizará la entrega del anticipo cuando cumpla con los requisitos establecidos y esté alineado con las actividades de la empresa.
- El área financiera realizará la entrega del anticipo y registrará la operación en el sistema contable, conservando toda la documentación de respaldo para garantizar la trazabilidad de los recursos entregados.
- Los recursos otorgados deberán utilizarse exclusivamente para el fin autorizado. No se permitirá su utilización para gastos personales o actividades distintas a las aprobadas por la empresa.

- El beneficiario deberá presentar al área financiera las facturas, comprobantes o demás documentos que respalden la utilización del anticipo dentro de los cinco días hábiles posteriores a la ejecución de la actividad.
- El Asistente Contable verificará la documentación presentada, registrará la liquidación del anticipo en el sistema contable y conciliará los valores entregados con los gastos efectivamente realizados.
- En caso de existir valores no utilizados, el beneficiario deberá reintegrarlos inmediatamente a la empresa para su respectivo registro contable y cierre del proceso de liquidación.
- Ningún colaborador podrá solicitar un nuevo anticipo mientras mantenga valores pendientes de justificar o liquidar, salvo autorización expresa del Gerente General por razones debidamente justificadas.

Responsables

Jefe Financiero, Gerente General y Asistente Contable.

Seguimiento

El Jefe Financiero realizará un seguimiento mensual a los anticipos otorgados, verificando que todos se encuentren debidamente liquidados, documentados y registrados en el sistema contable. Cuando se detecten anticipos pendientes o incumplimientos en los plazos establecidos, se informará a la Gerencia General para la adopción de las acciones correspondientes.

4.3.2.4. Política de compras y abastecimiento

Objetivo

Garantizar que todas las compras se realicen de manera transparente, eficiente y económicamente conveniente para la empresa.

Alcance

Comprende la adquisición de materia prima, insumos, materiales, equipos y servicios.

Lineamientos

- Toda compra de materia prima, insumos, materiales, equipos o servicios deberá originarse a partir de una necesidad identificada por el Bodeguero, quien emitirá la solicitud de compra debidamente justificada.
- El Jefe de Compras revisará la solicitud y verificará que la adquisición sea necesaria para el desarrollo de las actividades operativas de la empresa y que exista disponibilidad presupuestaria o financiera para realizarla.
- Antes de efectuar la compra, el Jefe de Compras solicitará y evaluará las cotizaciones de los proveedores disponibles. Cuando las condiciones del mercado lo permitan, se analizarán al menos tres cotizaciones para seleccionar la alternativa más conveniente.
- La selección del proveedor se realizará considerando criterios como precio, calidad, tiempo de entrega, cumplimiento de especificaciones técnicas, condiciones de pago, garantía y experiencia del proveedor, procurando obtener las mejores condiciones para la empresa.
- Una vez seleccionado el proveedor, el Jefe de Compras gestionará la adquisición y dará seguimiento al cumplimiento de las condiciones pactadas hasta la entrega de los materiales o insumos.
- Al momento de la recepción, el Bodeguero verificará que las cantidades, características y documentación entregadas coincidan con la orden de compra y notificará cualquier diferencia detectada.

- Posteriormente, el Jefe de Calidad realizará la inspección de los materiales o insumos recibidos para verificar que cumplan con las especificaciones y estándares de calidad establecidos por la empresa. En caso de incumplimiento, se gestionará la devolución o reposición con el proveedor.
- Una vez aprobada la recepción, el Asistente Contable registrará la documentación correspondiente en el sistema contable y conservará los documentos de respaldo para garantizar la trazabilidad del proceso de compra.
- No se realizarán compras sin la respectiva solicitud, aprobación y documentación de respaldo, ni se aceptarán materiales o insumos que no cumplan con los requisitos establecidos por la empresa.

Responsables

Jefe de Compras, Asistente contable, Bodeguero y Jefe de Calidad.

Seguimiento

El Jefe de Compras, en coordinación con el Jefe de Calidad, realizará un seguimiento permanente al proceso de compras mediante la revisión de órdenes de compra, cumplimiento de proveedores, tiempos de entrega y calidad de los materiales recibidos. Los resultados serán evaluados periódicamente para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la eficiencia del proceso de abastecimiento.

4.3.2.5. Política de control de caja y flujo financiero

Objetivo

Mantener un adecuado control sobre los recursos líquidos de la empresa para garantizar la continuidad de las operaciones.

Alcance

Aplica para el manejo de efectivo, cuentas bancarias, ingresos, egresos y flujo de caja.

Lineamientos

- El Jefe Financiero registrará y actualizará semanalmente la información correspondiente a ingresos, egresos, saldos bancarios y disponibilidad de efectivo, con el propósito de mantener un control permanente del flujo de caja de la empresa.
- Con base en la información registrada, el área financiera elaborará una proyección del flujo de caja para los siguientes tres meses, considerando los ingresos esperados, pagos programados, obligaciones financieras e inversiones previstas.
- El Jefe Financiero verificará periódicamente la disponibilidad de efectivo para garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones con proveedores, entidades financieras, colaboradores y demás compromisos económicos de la empresa.
- El área financiera realizará conciliaciones bancarias de forma periódica para verificar que los registros contables coincidan con los movimientos reflejados por las entidades financieras y detectar oportunamente cualquier diferencia.
- Cuando se identifiquen diferencias, inconsistencias o variaciones significativas en el flujo de caja o en las conciliaciones bancarias, el Jefe Financiero deberá analizarlas, determinar sus causas y aplicar las acciones correctivas correspondientes.
- Los resultados del flujo de caja, las conciliaciones bancarias y las proyecciones financieras serán presentados periódicamente al Gerente General, con el fin de respaldar la toma de decisiones relacionadas con

pagos, inversiones, financiamiento y administración de los recursos financieros.

- Toda la información generada durante el proceso deberá registrarse y conservarse en el sistema contable, garantizando la integridad, confiabilidad y trazabilidad de la información financiera de la empresa.
- Se promoverá el seguimiento continuo de los indicadores de liquidez y flujo de efectivo para identificar oportunamente posibles riesgos financieros y adoptar medidas preventivas que contribuyan a mantener la estabilidad económica de la empresa.

Responsables

Gerente General, Jefe Financiero y Asistente Contable.

Seguimiento

El Jefe Financiero realizará una revisión semanal del flujo de caja y conciliaciones bancarias, presentando informes periódicos a la Gerencia General sobre la liquidez, disponibilidad de efectivo, cumplimiento de obligaciones financieras y posibles desviaciones detectadas, con el fin de implementar oportunamente las acciones correctivas necesarias.

4.3.2.6. Política de rendición de cuentas

Objetivo

Salvaguardar la claridad, veracidad y puntualidad en la divulgación de los estados financieros, respaldando una dirección ejecutiva basada en evidencia de calidad.

Alcance

Aplica a todos los informes financieros emitidos por el área contable y financiera.

Lineamientos

- Corresponde a la Jefatura Financiera estructurar reportes económicos de periodicidad mensual que consoliden la evolución del flujo monetario, la

estructura de costos e ingresos, la cartera de cobro, las obligaciones con proveedores, los índices de liquidez y las métricas financieras clave requeridas para la toma de decisiones gerenciales.

- El Asistente Contable verificará que la información registrada en el sistema contable sea completa, confiable y esté respaldada con la documentación correspondiente antes de la emisión de los informes financieros.
- Los informes financieros mensuales serán presentados al Gerente General, quien analizará los resultados obtenidos para apoyar la toma de decisiones relacionadas con la administración del capital corporativo, garantizando el alcance de las metas de la empresa.
- Al cierre de cada ejercicio económico, el Jefe Financiero presentará los estados financieros a la Junta General de Accionistas, incluyendo el análisis de los principales resultados financieros, el comportamiento de los indicadores y la situación económica de la empresa.
- Toda la información financiera presentada deberá estar respaldada por documentos físicos y registros digitales que puedan garantizar la confiabilidad, integridad y trazabilidad de la información.
- Los informes financieros, estados financieros y documentos de respaldo tienen que conservarse de acuerdo con los plazos establecidos por la normativa legal vigente y las políticas internas de la empresa.
- Cuando durante la revisión de los informes financieros se identifiquen diferencias, inconsistencias o desviaciones relevantes, el Jefe Financiero deberá analizarlas e informar de manera oportuna a la Gerencia General y coordinar la implementación de las acciones correctivas necesarias.

- La rendición de cuentas deberá realizarse con criterios de transparencia, oportunidad y confiabilidad, garantizando que la información financiera refleje razonablemente la situación económica y financiera de la empresa.

Responsables

Jefe Financiero y Asistente Contable.

Seguimiento

El Jefe Financiero verificará mensualmente el cumplimiento de esta política mediante la revisión de los informes financieros emitidos y su respectiva documentación de respaldo. Asimismo, al cierre de cada ejercicio económico, evaluará la presentación de los estados financieros a la Junta General de Accionistas, asegurando que la información sea oportuna, confiable y útil para la toma de decisiones.

4.3.2.7. Política de financiamiento y endeudamiento

Objetivo

Regular la contratación de financiamiento externo, garantizando que las obligaciones adquiridas sean sostenibles y contribuyan al crecimiento de la empresa.

Alcance

Aplica para créditos bancarios, préstamos, líneas de financiamiento y cualquier obligación financiera.

Lineamientos

- El Jefe Financiero deberá identificar y explicar la necesidad de solicitar financiamiento cuando la empresa necesite dinero para cumplir con sus obligaciones operativas, mejorar su capital de trabajo, realizar inversiones o desarrollar proyectos que hayan sido definidos anteriormente.
- - Antes de solicitar un crédito, préstamo o línea de financiamiento, el área financiera deberá realizar un análisis que considere la cantidad de dinero

necesaria, el uso que se dará a los recursos, el plazo de pago, la tasa de interés, las garantías requeridas y cómo esta nueva deuda podría afectar la liquidez y el endeudamiento de la empresa.

- El Jefe Financiero revisará y comparará las opciones que ofrecen las entidades financieras tomando en cuenta el costo total del préstamo, las tasas de interés, comisiones, seguros, plazos, cuotas y condiciones del contrato para elegir la alternativa que más beneficie a la empresa.
- La solicitud de financiamiento deberá presentarse al Gerente General, quien revisará la información financiera y autorizará el préstamo únicamente cuando la empresa tenga la capacidad de pagarlo sin afectar los pagos a proveedores, sueldos de los trabajadores, obligaciones tributarias ni el funcionamiento normal de sus actividades.
- No se deberán adquirir nuevas deudas cuando el análisis financiero muestre que podrían aumentar considerablemente los problemas de liquidez o endeudamiento. En estas situaciones se deberán buscar otras opciones como recuperar las cuentas por cobrar, disminuir gastos, acordar nuevos plazos de pago con los proveedores o utilizar recursos propios de la empresa.
- Después de aprobar el financiamiento, el dinero recibido deberá utilizarse solamente para el propósito autorizado. El área financiera llevará un registro del valor recibido, las cuotas que deben pagarse, los intereses, las fechas de vencimiento y el saldo pendiente de cada préstamo u obligación.
- El Jefe Financiero deberá incluir las cuotas de los préstamos y las demás obligaciones financieras dentro de la planificación semanal de pagos y las estimaciones del flujo de caja para cumplir con las fechas establecidas y evitar cargos adicionales por retrasos.

- El Asistente Contable registrará en el sistema contable el ingreso del financiamiento, los pagos de capital, los intereses, las comisiones y cualquier otro costo relacionado, conservando los contratos, tablas de amortización y comprobantes bancarios como respaldo.
- La empresa priorizará la cancelación o renegociación de las obligaciones que presenten mayores tasas de interés, costos adicionales o condiciones menos favorables, procurando reducir progresivamente la carga financiera.
- El Jefe Financiero evaluará trimestralmente el nivel de endeudamiento, la capacidad de pago y el cumplimiento de las obligaciones. Los resultados serán presentados al Gerente General para determinar si es necesario mantener, reducir, refinanciar o cancelar anticipadamente alguna deuda.

Responsables

Gerente General, Jefe Financiero y Asistente Contable.

Seguimiento

El Jefe Financiero elaborará trimestralmente un informe sobre las obligaciones vigentes, saldos pendientes, tasas de interés, cuotas pagadas, próximos vencimientos y nivel de endeudamiento. Cuando se detecten dificultades de pago o un incremento significativo del riesgo financiero, deberá informar inmediatamente al Gerente General y proponer medidas correctivas.

4.3.3. Organigrama y flujogramas propuestos

Como resultado del análisis realizado a los procesos operativos, administrativos y financieros de TROPICALEXPOR S.A., se identificaron diversas oportunidades de mejora relacionadas con la segregación de funciones, control documental, planificación financiera y distribución de responsabilidades. Con base en las debilidades detectadas, se propone la actualización de los procedimientos actuales mediante la implementación de controles

adicionales y una redistribución de actividades que permitan fortalecer el sistema de control interno y mejorar la eficiencia de los procesos.

4.3.3.1. Propuesta de mejora del organigrama empresarial

El organigrama propuesto incluye responsabilidades financieras, apoyo operativo y gestión de talento humano, además de actualizar la denominación del área de compras. Su estructura se presenta en el Anexo 15, Figura 6. La propuesta busca definir las relaciones jerárquicas y distribuir las funciones concentradas según el diagnóstico. Antes de implementarla, la gerencia deberá evaluar el personal disponible, las cargas laborales y los costos, considerando la redistribución de tareas cuando no sea posible crear nuevos cargos. Esta estructura debe acompañarse de manuales y permisos de acceso. Su aporte al control deberá comprobarse mediante evidencias de aplicación y no constituye un resultado alcanzado.

4.3.3.2. Propuesta de mejora del proceso de adquisición de materia prima

La propuesta de compra de materia prima asigna el registro de facturas al área contable y conserva en bodega la recepción física y revisión de cantidades. El flujograma se presenta en el Anexo 16, Figura 7. Este cambio busca separar la custodia del registro mediante solicitudes, comprobantes de recepción y documentos de compra. Su aplicación requiere establecer responsables, permisos de acceso al sistema y revisiones independientes de diferencias. La reducción de errores deberá verificarse con operaciones posteriores a su implementación, ya que constituye una medida de control propuesta y no un resultado demostrado.

4.3.3.3. Propuesta de mejora del proceso de adquisición de materiales y suministros

La propuesta de compra de materiales y suministros establece la participación formal del área de compras y la emisión de órdenes aprobadas. El flujograma del Anexo 17, Figura 8, asigna a bodega la recepción y mantiene la revisión de calidad, separándolas de la negociación y el registro contable. Su objetivo es documentar la necesidad, selección y autorización de cada compra. Para verificar su aplicación se deben comparar las órdenes

con las recepciones y facturas, además de registrar excepciones. Esta distribución busca mejorar la trazabilidad y supervisión, aunque su eficacia y efectos sobre costos y tiempos deberán evaluarse después de su implementación.

4.3.3.4. Propuesta de mejora del proceso de pago a proveedores

La propuesta de pago a proveedores incluye procedimientos para revisar los documentos, organizar los pagos, autorizar y registrar las operaciones. El flujograma del Anexo 18, Figura 9, se relaciona con la política de pagos y las responsabilidades del área contable. Su objetivo es asegurar que las obligaciones cuenten con documentos de respaldo y que la persona encargada de preparar los pagos sea diferente de quien los autoriza en el banco. Para aplicar este procedimiento es necesario conservar los cronogramas, autorizaciones, comprobantes y las razones de cualquier cambio en las fechas de pago. El seguimiento permitirá comprobar si los pagos se realizan a tiempo mediante registros que puedan revisarse, sin afirmar que la propuesta ya haya disminuido los retrasos o asegurado el cumplimiento de todas las obligaciones.

4.3.3.5. Propuesta de mejora del proceso de facturación y cobro

La propuesta de facturación y cobro mantiene el proceso comercial e incluye al Asistente Financiero como responsable de dar seguimiento y registrar los ingresos de la empresa. El flujograma se encuentra en el Anexo 19, Figura 10. Para distribuir estas actividades es necesario establecer revisiones contables y conciliaciones realizadas por otra persona, evitando que el cobro, registro y comprobación queden bajo una sola responsabilidad. Para aplicar este procedimiento se necesitan facturas, acuerdos de pago, comprobantes y registros que mantengan información clara y ordenada. El seguimiento permitirá detectar diferencias y pagos vencidos mediante acciones que queden documentadas. La propuesta busca mejorar el control de las operaciones y contar con información a tiempo, aunque sus resultados deberán comprobarse después de su aplicación.

4.3.4. Indicadores financieros propuestos

Los indicadores propuestos se encuentran en el Anexo 13, Tabla 10. Las metas establecidas son valores iniciales que deberán ajustarse de acuerdo con el presupuesto, el flujo de caja, las condiciones de financiamiento y los recursos disponibles de la empresa. Se hace una diferencia entre los datos obtenidos de los estados financieros y la información inicial de las operaciones que todavía no cuenta con documentos de respaldo en los anexos. Por esta razón, no se incluyen porcentajes relacionados con pagos, cuentas por cobrar y facturación cuando no existe información suficiente para calcularlos. La gerencia deberá aprobar los criterios de evaluación, la frecuencia de revisión y las personas responsables de realizar el seguimiento. Estos indicadores ayudarán a conocer los resultados de las medidas aplicadas, pero no significa que se puedan asegurar mejoras en la liquidez, rentabilidad o control interno antes de comprobarlas.

4.3.5. Plan de mejora continua

El plan de mejora continua del Anexo 14, Tabla 11, presenta las actividades que se deben realizar, los responsables, la frecuencia y los indicadores para dar seguimiento. Su objetivo es que las políticas y procedimientos propuestos se lleven a la práctica y puedan comprobarse mediante registros de las actividades y revisiones realizadas. La gerencia deberá establecer las fechas de inicio, los recursos necesarios y los documentos que respalden cada actividad. También será importante registrar los problemas que se presenten y los cambios que deban realizarse. Este plan ayudará a revisar periódicamente las diferencias encontradas, aunque sus resultados deberán evaluarse después de su aplicación. Para conocer si realmente existen mejoras es necesario diferenciar entre la elaboración de documentos, la aplicación de los procedimientos y los resultados obtenidos, ya que cumplir con una actividad no significa necesariamente que haya mejorado la situación financiera de la empresa.

4.3.6. Estrategias de sostenibilidad financiera

Las estrategias de sostenibilidad buscan mejorar la planificación del dinero disponible, el control de las obligaciones y el manejo del capital de trabajo. Se propone revisar el presupuesto y organizar los gastos según las necesidades de la empresa y los cobros que se esperan recibir. El financiamiento externo debe analizarse tomando en cuenta los costos, las fechas de pago y la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas, ya que reducirlas no siempre representa un beneficio. También se plantea mejorar el control de inventarios y compras para evitar que se acumulen productos innecesarios y mantener las cantidades adecuadas según los pedidos y las condiciones de conservación. Estas medidas se relacionan con los riesgos encontrados durante el diagnóstico y necesitan metas e indicadores que permitan comprobar sus resultados.

La empresa tiene previsto desarrollar proyectos de crecimiento mediante la incorporación de una nueva envasadora de aceite y el fortalecimiento de sus actividades comerciales y de exportación. Estos proyectos forman parte de sus planes futuros y todavía no representan resultados obtenidos durante los años analizados. Antes de destinar recursos es necesario revisar los costos de inversión, la demanda esperada, las ganancias y el capital de trabajo que se necesitará, considerando diferentes situaciones relacionadas con los cobros y el financiamiento. La incorporación de tecnología debe responder a necesidades concretas para mejorar el control y seguimiento de las operaciones. Este análisis permite relacionar los planes de crecimiento con los recursos económicos disponibles, sin afirmar que los proyectos sean viables mientras no exista una evaluación financiera completa que pueda comprobarse.

4.3.7. Estrategias de rendición de cuentas (evaluación continua)

Las estrategias de rendición de cuentas buscan mantener informados a la gerencia y a los accionistas sobre el manejo de los recursos, las obligaciones y los resultados de la empresa. Durante el diagnóstico se identificó que los reportes se revisan mensualmente y que la información financiera se presenta una vez al año. La propuesta busca establecer

qué información deben contener los informes, quiénes serán los responsables y cómo se registrarán las revisiones. Estos documentos deben incluir información sobre el dinero disponible, las cuentas por cobrar, los pagos, los costos y los indicadores financieros, además de explicar las diferencias más importantes. Elaborar informes no significa necesariamente que la información sea correcta o transparente, por lo que es necesario contar con conciliaciones respaldadas por documentos y dar seguimiento a las observaciones encontradas. Esta medida busca mejorar el registro y seguimiento de las decisiones tomadas y su aplicación deberá comprobarse mediante documentos de respaldo.

Se propone realizar reuniones periódicas para establecer quiénes serán los responsables de corregir los problemas identificados y definir los plazos para hacerlo, dejando constancia de las reuniones y los acuerdos alcanzados. Cada área deberá presentar información sobre sus actividades y los recursos que utiliza según los indicadores aprobados. El seguimiento permitirá diferenciar las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los asuntos que todavía están pendientes, ya que realizar reuniones no significa que la empresa sea más eficiente. La gerencia podrá utilizar esta información para revisar las prioridades y realizar cambios en los procedimientos cuando sea necesario. Las posibles mejoras en la coordinación y el control deberán comprobarse después de aplicar estas medidas, porque todavía no representan resultados demostrados en la investigación.

5. DISCUSIÓN

El objetivo general de la investigación fue evaluar los controles, riesgos e indicadores relacionados con el manejo financiero y el uso de los recursos de TROPICALEXPOR S.A. durante 2024–2025. Los resultados permiten conocer los procedimientos que utiliza la empresa y los aspectos que necesitan mejorarse, sin afirmar que exista una relación directa de causa y efecto entre la gestión financiera y la propuesta. En la discusión se diferencian los controles mencionados por los participantes, los resultados financieros y las limitaciones de los documentos disponibles.

En relación con el primer objetivo específico, el diagnóstico permitió conocer los procesos de compras, pagos, facturación y cobros. También se encontraron responsabilidades concentradas en una misma persona y la falta de manuales formalizados. COSO (2013) sirve como referencia para analizar estas debilidades mediante la distribución de responsabilidades y la aplicación de controles. Cusme et al. (2024) también encontraron necesidades relacionadas con el control y manejo de la información en una empresa de Santo Domingo. Aunque ambos estudios tratan temas similares, esto no significa que las empresas tengan los mismos niveles de riesgo.

Para el segundo objetivo se analizaron cinco cuestionarios completos con un total de 90 respuestas correspondientes a 18 preguntas. La mayoría de las respuestas fueron favorables, con 66 «muy de acuerdo», 22 «de acuerdo», una neutral y una «en desacuerdo». Según los criterios utilizados, 16 preguntas obtuvieron una valoración alta y dos una valoración media, aunque estos resultados no permiten asegurar que los controles se cumplan en toda la empresa. También se encontró una diferencia entre las respuestas relacionadas con el presupuesto anual y lo mencionado por el gerente durante la entrevista, por lo que es necesario comprobar si existe un documento aprobado. La selección de los participantes y la falta del sexto cuestionario impiden aplicar estos resultados a toda la organización. Mayett Moreno et al. (2022) señalan que las muestras seleccionadas por

conveniencia ayudan a orientar el análisis, pero no sustituyen la comprobación de los controles.

Los resultados financieros muestran que la liquidez corriente se mantuvo por debajo de uno, aumentó la participación de las deudas en el financiamiento de los activos y disminuyó la prueba ácida. Esta situación hace necesario revisar cómo están distribuidos los activos corrientes y qué posibilidades tiene la empresa de recuperar esos recursos. Aveiga Pinajota et al. (2022) presentan un estudio local relacionado con el análisis de inventarios, mientras que Deloof (2003) estudia la relación entre el manejo del capital de trabajo y los resultados de las empresas. Estas investigaciones sirven como referencia para comprender la situación encontrada, pero no permiten afirmar que los controles hayan asegurado la continuidad de las operaciones ni que un problema específico sea la causa de los indicadores obtenidos.

La dependencia de un comprador internacional representa un riesgo comercial que necesita analizarse mediante la revisión de las ventas y las cuentas por cobrar de cada cliente. Dhaliwal et al. (2016) estudian este tipo de riesgo a partir de las relaciones comerciales con los compradores. En TROPICALEXPOR S.A. la distribución de los ingresos entre malanga y aceite permite conocer las principales líneas de negocio, pero no muestra qué porcentaje de las ventas corresponde al comprador principal. Por esta razón, la propuesta de diversificación debe tomar en cuenta las ganancias, la capacidad de producción y las condiciones de cobro.

El tercer objetivo específico se desarrolló mediante una propuesta que incluye cambios en la estructura organizacional, diagramas de procesos, siete políticas financieras, indicadores y medidas de seguimiento. Barney (1991) presenta la teoría de recursos y capacidades que permite analizar cómo se aprovechan los activos y conocimientos de una empresa. Teece (2018) complementa esta teoría al estudiar la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios. Ambos autores sirven como respaldo para plantear procedimientos de planificación y revisión, aunque esto no demuestra que las

medidas sean efectivas en TROPICALEXPOR S.A. Los resultados esperados dependerán de cómo se apliquen las propuestas y de su evaluación posterior.

Entre las principales limitaciones de la investigación se encuentra la selección de seis cargos, de los cuales solamente se dispone de cinco cuestionarios completos. Además, falta una respuesta y no es posible identificar a qué cargo corresponde cada cuestionario porque los registros son anónimos. También se considera como limitación que la entrevista con el gerente se presenta mediante un resumen y que no se cuenta con todos los documentos originales para comprobar la aplicación de los controles. La diferencia encontrada sobre la existencia del presupuesto anual necesita revisarse mediante documentos que permitan confirmar su aprobación. Los indicadores de rentabilidad y actividad fueron revisados y comparados con los estados financieros correspondientes a 2024 y 2025.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El primer objetivo específico permitió conocer los procesos financieros y administrativos de TROPICALEXPOR S.A. Durante el diagnóstico se identificaron procedimientos de autorización, registro y seguimiento, además de la acumulación de responsabilidades en las áreas de bodega y financiera. También se señaló la falta de un presupuesto anual, manuales que todavía no están completamente formalizados y la dependencia de un cliente internacional.

En relación con el segundo objetivo específico se obtuvieron cinco cuestionarios completos con respuestas en su mayoría favorables. Sin embargo, estos resultados no son suficientes para asegurar que los controles se cumplan correctamente en toda la empresa ni para confirmar que exista un presupuesto anual aprobado. En 2025 los indicadores financieros mostraron una liquidez corriente de 0,91, un endeudamiento del 77,04 % y un capital de trabajo negativo de USD 178.494,36. Esta situación muestra la necesidad de revisar el dinero disponible, las deudas pendientes y los activos corrientes. Los valores fueron comprobados con los estados financieros de ambos años y los indicadores de rentabilidad y actividad se revisaron utilizando las ventas netas y los saldos al cierre de cada periodo.

El tercer objetivo específico se desarrolló mediante una propuesta que incluye la actualización del organigrama, cambios en los procesos, siete políticas financieras, indicadores, medidas para reducir riesgos y acciones de mejora continua. Estas medidas buscan atender los problemas encontrados durante el diagnóstico y establecer formas de dar seguimiento a las actividades, aunque todavía no se ha comprobado su efectividad. El objetivo general se cumplió mediante la revisión y el análisis de los controles, riesgos e indicadores financieros de 2024–2025, tomando en cuenta las limitaciones encontradas en la documentación disponible.

Recomendaciones:

Se recomienda a la Gerencia General establecer formalmente el presupuesto y los manuales de funciones y procesos, definiendo quiénes serán los responsables de autorizar, realizar, registrar y revisar las actividades. Su aplicación debe adaptarse al tamaño de la empresa e incluir medidas adicionales de control cuando no se cuente con los recursos para contratar más personal. También es importante asignar responsables, establecer fechas, identificar los recursos necesarios y mantener documentos que respalden cada actividad. Antes de comprobar si los procedimientos se cumplen es necesario conservar registros de las operaciones revisadas y definir criterios que permitan verificar su aplicación.

Se propone mejorar la capacitación de los trabajadores, revisar la dependencia del comprador principal y buscar otras opciones comerciales tomando en cuenta los costos, las ganancias y la capacidad de la empresa. Las inversiones en tecnología deben realizarse según las necesidades de control y seguimiento de las operaciones, especialmente para facilitar las conciliaciones, mantener registros claros y establecer permisos de acceso y revisión de la información. Por último, se recomienda comprobar los resultados de la propuesta después de aplicarla mediante la comparación de diferentes periodos y el registro de los cambios en las actividades comerciales que puedan afectar los indicadores financieros.

7. REFERENCIAS

Alfaro Oliva, J. E. (2024). Desafíos de la gestión financiera en la aplicación de NIIF para pymes en sector. *Newman Business Review, 10*(2), 4–28. https://doi.org/10.22451/3002.nbr2024.vol10.2.10097

Aveiga Pinajota, G. D., Ramírez Armijos, D. X., Ugando Peñate, M., & Villalón Peñate, A. (2022). Implementación de un sistema de gestión y control de inventarios en la empresa Diprovet S.A. en Santo Domingo de los Tsáchilas. *South Florida Journal of Development, 3*(2), 2239–2256. https://doi.org/10.46932/sfjdv3n2-051

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework*. https://www.coso.org/internal-control

Cusme Vélez, L. F., Paredes Del Valle, P. A., & Loor Pin, D. C. (2024). Control interno como herramienta indispensable para mejorar la gestión integrada en la empresa de transporte Seurtrans S. A. de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Revista Ingenio Global, 3*(2), 22–36. https://doi.org/10.62943/rig.v3n2.2024.96

Dahlquist, J., & Knight, R. (2022). *Principles of finance*. OpenStax. https://openstax.org/books/principles-finance/pages/19-1-what-is-working-capital

Deloof, M. (2003). Does working capital management affect profitability of Belgian firms? *Journal of Business Finance & Accounting, 30*(3–4), 573–588. https://doi.org/10.1111/1468-5957.00008

Dhaliwal, D., Judd, J. S., Serfling, M., & Shaikh, S. (2016). Customer concentration risk and the cost of equity capital. *Journal of Accounting and Economics, 61*(1), 23–48. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.03.005

Dini, M., & Stumpo, G. (Coords.). (2020). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* (LC/TS.2018/75). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento

Fernández Solís, M., Fernández Ronquillo, M., & Lasso Davila, W. (2024). Administración del riesgo financiero en las pymes de Ecuador. *Revista Veritas de Difusão Científica, 5*(3), 333–355. https://doi.org/10.61616/rvdc.v5i3.207

García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2007). Effects of working capital management on SME profitability. *International Journal of Managerial Finance, 3*(2), 164–177. https://doi.org/10.1108/17439130710738718

Gutiérrez Ponce, H., Espinoza Rosero, G. B., & Alcívar Gómez, B. A. (2024). Análisis de la estructura de financiamiento de las pymes del Ecuador. *Revista San Gregorio, 1*(57), 43–55. https://doi.org/10.36097/rsan.v1i57.2745

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research, 21*(1), 56–75. https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003

Mayett Moreno, Y., Zuluaga Muñoz, W., & Guerrero Cabarcas, M. J. (2022). Gestión financiera y desempeño en mipymes colombianas y mexicanas. *Investigación Administrativa, 51*(130), 1–21. https://doi.org/10.35426/IAv51n130.06

Molina Ayala, P. C., & Piedra Aguilera, M. A. (2024). Estudio del impacto de estrategias financieras en la sostenibilidad y productividad de las pymes. *UDA Akadem*, (14), 11–51. https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi14.832

Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: Una revisión sistemática. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 8*(edición especial). https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610

Rocha Hidalgo, N. R., Bermeo Moreno, M. G., Pazmiño Rocha, M. J., Tabare Casquete, T. C., & Vaca Montalvo, T. de J. (2025). Gestión financiera en la empresa: Conceptos básicos y su aplicación en la toma de decisiones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9*(2), 932–945. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.16898

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Zambrano Farías, F. J., Sánchez-Pacheco, M. E., & Correa-Soto, S. R. (2021). Análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas en Ecuador. *Retos, 11*(22), 235–249. https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.03

Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 10*(1), 21–32. https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176

8. ANEXOS

Anexo 1: Carta de impacto

Santo Domingo, 13 de octubre de 2026

PhD. Mikel Ugando Peñate

Responsable de Investigación Formativa

Dirección de Investigación, Vinculación e Innovación

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

Presente.-

CARTA DE IMPACTO, SOCIALIZACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

1. Datos Generales

- **Título del Trabajo de Titulación / Proyecto:** Gestión Financiera Y Utilización De Los Recursos De Las Pymes: Caso De Estudio Tropicalexpor S.A.
- **Autores:** Guamán Zambrano Juan José y Heredia Ramos Ismael Rogelio
- **Director de Trabajo de Titulación:** PhD. Katherine Paredes
- **Carrera:** Tecnología Superior en Administración
- **Fecha de Socialización:** 13 /10 / 2026

2. Institución / Empresa Receptora

- **Nombre de la Institución:** Tropicalexpor S.A.
- **Área / Departamento beneficiado:** Área financiera, contable y administrativa
- **Nombre del Representante que Recibe:** Ing. Maldonado Risco Cesar Ismael
- **Carga:** Gerente General
- **Correo:** goperaciones@latzero.net
- **Teléfono:** 0999173746

3. Resultados Transferidos

La investigación transfiere a TROPICALEXPOR S.A. un diagnóstico integral que evidencia restricciones de liquidez (0,91), endeudamiento del 77,04 % y carencia de un presupuesto formal, junto con una propuesta técnica compuesta por la actualización del organigrama institucional, el rediseño de flujogramas operativos clave con adecuada segregación de funciones, un compendio de siete políticas financieras específicas (gastos, pagos, compras, caja, endeudamiento, anticipos y rendición de

cuentas), además de una matriz de mitigación de riesgos y un sistema de indicadores de mejora continua.

4. Evidencias Entregadas

- ☐ Informe final impreso
- ☒ Informe final digital
- ☐ Presentación de resultados (PPT)
- ☐ Otro: _____

5. Impacto Esperado / Recomendaciones

La empresa podrá emplear estos resultados para formalizar su planificación mediante un presupuesto anual y manuales operativos, optimizar la administración del capital de trabajo y la programación de pagos semanales para revertir el déficit corriente, mitigar el riesgo de dependencia comercial del cliente principal de exportación, garantizar la correcta división de responsabilidades entre bodega, compras y contabilidad, y consolidar una gestión financiera transparente y sostenible respaldada en comités mensuales de rendición de cuentas e indicadores objetivos.

6. Acta de Socialización / Conformidad

Yo, Cesar Ismael Maldonado Risco, en calidad de Gerente General, certifico que he recibido los resultados del proyecto mencionado y que estos aportan a las necesidades identificadas en nuestra institución.

Validez documento en FirmaEC
Firmado electrónicamente por:
CESAR ISMAEL MALDONADO RISCO

_____

Ing. Cesar Ismael Maldonado Risco

Anexo 2: Certificado turnitin

turnitin

Recibo digital

Este recibo confirma quesu trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	ISMAEL ROGELIO HEREDIA RAMOS
Título del ejercicio:	Documento final listo para turnitin
Título de la entrega:	Tesis_TROPICALEXPOR turnitin.docx
Nombre del archivo:	1862_ISMAEL_ROGELIO_HEREDIA_RAMOS_Tesis_TROPICALEXP...
Tamaño del archivo:	2.19M
Total páginas:	73
Total de palabras:	18,128
Total de caracteres:	107,985
Fecha de entrega:	16-oct-2026 09:25a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	3061639506



RESUMEN

Derechos de autor 2026 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Tesis_TROPICALEXPOR turnitin.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	7%	2%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com Fuente de Internet	2%
2	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	1%
3	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
5	Submitted to Universidad San Marcos Trabajo del estudiante	<1%
6	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad de Guayaquil Trabajo del estudiante	<1%
8	Submitted to Universidad Privada Franz Tamayo Trabajo del estudiante	<1%
9	Submitted to Universidad Tecnologica de Honduras Trabajo del estudiante	<1%
10	theibfr.com Fuente de Internet	<1%
11	Submitted to Universidad de Manizales Trabajo del estudiante	<1%
12	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1%
13	Submitted to unsaac Trabajo del estudiante	<1%
14	puceinvestiga.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1%
15	smartin.tecnm.mx Fuente de Internet	<1%

Anexo 3: Encuesta estructurada

Instrucciones para el encuestado

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una “X” la opción que mejor represente su nivel de acuerdo. No existen respuestas correctas o incorrectas. La información proporcionada será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Dirigida a

Colaboradores del área administrativa, financiera y contable de la empresa Tropicalexpor S.A.

Objetivo del instrumento

Recopilar información cuantitativa sobre la gestión financiera y la utilización de los recursos económicos en la empresa Tropicalexpor S.A., con el fin de evaluar su incidencia en la eficiencia, transparencia y sostenibilidad económica durante el periodo 2025.

Ítems del instrumento

Dimensión / enunciado	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Dimensión: Planificación financiera					
1. La institución elabora un presupuesto financiero anual para el desarrollo de sus actividades operativas.					
2. El presupuesto financiero se encuentra alineado con los objetivos y metas institucionales.					
3. La planificación financiera permite anticipar de manera adecuada las necesidades de financiamiento y los gastos futuros de la institución.					
Dimensión: Control financiero					
1. La empresa cuenta con procedimientos formales para el control del uso de los recursos financieros.					
2. Se realizan revisiones periódicas de los gastos ejecutados.					
3. Existen mecanismos para detectar y corregir desviaciones en el uso de los recursos financieros.					
Dimensión: Transparencia financiera					
1. La institución elabora informes financieros de manera periódica para respaldar la toma de decisiones administrativas.					
2. La información financiera presentada en los informes es clara, confiable y comprensible.					
3. Los informes financieros reflejan de forma fiel la situación económica y financiera de la institución.					
Dimensión: Utilización de los recursos					

Dimensión / enunciado	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Los recursos financieros de la institución se emplean de manera eficiente en el desarrollo de los procesos operativos.					
2. La asignación de los recursos financieros se realiza en función de prioridades previamente definidas por la institución.					
3. La adecuada utilización de los recursos financieros contribuye al logro de los objetivos organizacionales.					
Dimensión: Sostenibilidad económica					
1. La empresa aplica estrategias financieras para garantizar su sostenibilidad económica.					
2. Se planifican las inversiones considerando la capacidad financiera de la empresa.					
3. La gestión financiera permite mantener la estabilidad económica a largo plazo.					
Dimensión: Transparencia organizacional					
1. La información financiera de la institución se presenta de manera clara, oportuna y comprensible para apoyar la toma de decisiones administrativas.					
2. Los responsables de la gestión institucional tienen acceso oportuno y adecuado a la información financiera necesaria para el cumplimiento de sus funciones.					
3. La transparencia en la presentación de la información financiera contribuye al fortalecimiento de la confianza en la gestión institucional.					

Anexo 4: Guía de entrevista semiestructurada

Instrucciones para el entrevistado
Como directivo de la empresa Tropicalexpor S.A., se le solicita compartir su experiencia y percepción sobre la gestión financiera y la utilización de los recursos en la organización. No existen respuestas correctas o incorrectas; la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada únicamente con fines académicos. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 a 45 minutos.

Variable: Gestión financiera

Dimensión: Planificación financiera

¿Cómo se realiza la planificación financiera y presupuestaria en TROPICALEXPOR S.A.?
¿De qué manera se establecen las prioridades financieras para las diferentes áreas de la empresa?
¿Cómo contribuye la planificación financiera a anticipar gastos y necesidades económicas futuras?

Dimensión: Control financiero

¿Qué mecanismos de control financiero se aplican para supervisar el uso de los recursos económicos?
¿Cómo se realiza el seguimiento y control de los gastos dentro de la empresa?
¿Qué acciones se toman cuando se detectan desviaciones en el uso de los recursos financieros?

Dimensión: Transparencia financiera

¿Cómo se elaboran y comunican los informes financieros dentro de la empresa?
¿Qué tan importante considera la transparencia financiera para la toma de decisiones gerenciales?
¿De qué manera la información financiera refleja la situación económica real de TROPICALEXPOR S.A.?

Variable: Utilización eficiente de los recursos

Dimensión: Utilización de los recursos

¿Cómo se asignan los recursos financieros en los diferentes procesos operativos de la empresa?
¿Qué criterios se utilizan para priorizar el uso de los recursos económicos disponibles?
¿Cómo evalúa la eficiencia en el uso de los recursos dentro de TROPICALEXPOR S.A.?

Dimensión: Sostenibilidad económica

¿Qué estrategias financieras se aplican para garantizar la sostenibilidad económica de la empresa?
¿Cómo se planifican las inversiones considerando la capacidad financiera de la organización?
¿De qué manera la gestión financiera contribuye a la estabilidad económica a largo plazo?

Dimensión: Transparencia organizacional

¿Cómo se garantiza que la información financiera sea clara y accesible para los responsables de la gestión?
¿Qué impacto tiene la transparencia financiera en la confianza y toma de decisiones dentro de la empresa?
¿Cómo considera que la transparencia en la gestión de los recursos fortalece el desempeño organizacional?

Anexo 5: Síntesis de observación de los procesos

Objetivo del instrumento

Observar y verificar de manera directa la existencia y aplicación de prácticas relacionadas con la gestión financiera y la utilización eficiente de los recursos en la empresa TROPICALEXPOR S.A., con el fin de contrastar la información obtenida mediante la encuesta y la entrevista.

Variable	Dimensión	Aspecto a observar	Sí*	No*	Observaciones
Gestión financiera	Planificación financiera	Existe un presupuesto financiero anual aprobado para las actividades operativas.		X	Ausencia de presupuesto anual reportada en el diagnóstico; requiere ficha de campo original.
Gestión financiera	Planificación financiera	El presupuesto se encuentra alineado con los objetivos y metas institucionales.	NE		No evaluable: no se dispone de presupuesto aprobado que permita contrastar alineación.
Gestión financiera	Control financiero	La empresa cuenta con procedimientos formales de control interno para el uso de los recursos financieros.	NE		Se describen controles, pero faltan manuales formalmente aprobados. Diseño y ejecución se evalúan por separado.
Gestión financiera	Control financiero	Se realiza seguimiento y control de los gastos ejecutados por áreas o proyectos.	X		Seguimiento periódico de gastos descrito en el informe; no se identifica una muestra de operaciones revisadas.
Gestión financiera	Transparencia financiera	Se elaboran informes financieros de manera periódica.	X		Elaboración periódica de informes reportada; no se incorporan todos los reportes y fechas.
Gestión financiera	Transparencia financiera	La información financiera refleja de manera clara la situación económica de la empresa.	NE		La claridad y fidelidad integral requieren documentos completos y conciliación de inconsistencias financieras.
Utilización de los recursos	Utilización de los recursos	Los recursos financieros se emplean de manera eficiente en los procesos operativos.	NE		No existe medición operacional suficiente para verificar eficiencia global de recursos.
Utilización de los recursos	Utilización de los recursos	La asignación de recursos responde a prioridades previamente establecidas.	X		Priorización según pedidos y disponibilidad descrita; formalización documental pendiente.
Utilización de los recursos	Sostenibilidad económica	Existen estrategias financieras orientadas a garantizar la sostenibilidad económica de la empresa.	NE		Se reportan acciones de costos y cartera, pero no se comprueba que garanticen sostenibilidad.
Utilización de los recursos	Transparencia organizacional	La información financiera es accesible para los responsables de la gestión.	X		Acceso mediante sistema contable reportado; no se adjuntan registros de accesos o comprobación individual.

Nota. *Marcas reconstruidas a partir de hallazgos narrados, no de una nueva observación ni de una ficha original firmada. NE = no evaluable. La reconstrucción no acredita fecha, duración o responsable de una verificación de campo.

Anexo 6: Análisis documental

Objetivo del instrumento

Analizar y contrastar la información obtenida en la encuesta, entrevista y ficha de observación mediante la revisión de documentos oficiales, con el fin de verificar la planificación, control, transparencia y utilización eficiente de los recursos financieros.

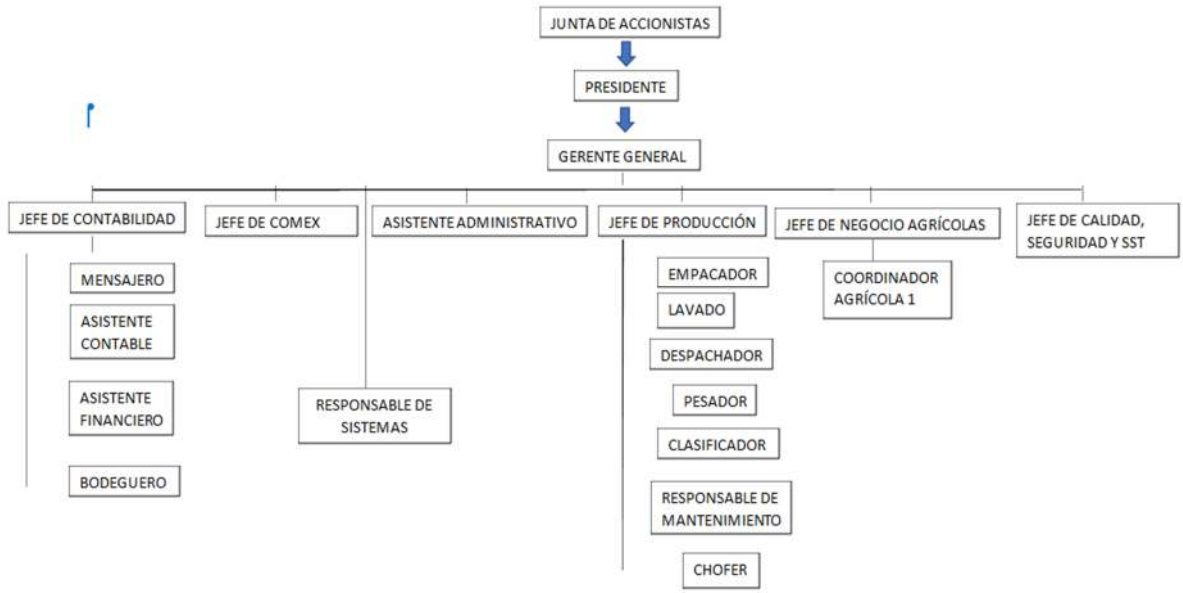
Dimensión	Aspecto a confirmar	Información encontrada	Observaciones
Planificación financiera	Existencia de presupuesto anual	Ausencia reportada de presupuesto anual formal.	Fuente: diagnóstico y síntesis de entrevista E1. No se adjunta acta de inexistencia.
Planificación financiera	Fecha de aprobación y vigencia	No consta fecha de aprobación ni vigencia de un presupuesto.	No aplicable al presupuesto inexistente reportado; verificar con Gerencia.
Planificación financiera	Monto asignado y distribución de recursos	No consta distribución presupuestaria aprobada.	No se asignan montos ni partidas hipotéticas.
Control financiero	Existencia de normas y procedimientos financieros	Se describen procedimientos y flujogramas; se reporta ausencia de manuales formalizados.	Los diagramas describen secuencias, pero no prueban ejecución de cada transacción.
Transparencia financiera	Situación económica real de la empresa	Tabla 7: razones de 2024–2025. Capital de trabajo 2025 verificado: −USD 178.494,36.	Capital de trabajo y ROA contrastados con estados 2024–2025;
Transparencia financiera	Periodicidad de elaboración de informes	Revisión mensual gerencial e información anual a accionistas reportadas en el texto.	No constan todos los informes, fechas y firmas que permitan verificar la periodicidad.
Utilización de los recursos	Uso eficiente de los recursos financieros	Rotaciones de activos y restricciones de liquidez calculadas en Tabla 7.	Bases contables verificadas; la eficiencia global no se demuestra con estas razones.

Dimensión	Aspecto a confirmar	Información encontrada	Observaciones
Sostenibilidad económica	Estrategias para mantener estabilidad económica	Se describen seguimiento de cartera, costos y propuestas de planificación.	Separar prácticas reportadas de propuestas aún no evaluadas.

Nota. Matriz completada con documentos y hallazgos referidos en el informe. Se indica expresamente cuándo los soportes primarios no están incorporados; su mención no equivale a una nueva revisión de los originales.

Anexo 7: Organigrama estructural vigente

Figura 5 Organigrama estructural



Elaborado por Tropicalexpor S.A.

Nota: Obtenido de los archivos de la empresa

Anexo 8: Matriz de procesos y responsables

Tabla 1 Matriz de procesos y responsables

Proceso	Actividad principal	Responsable actual	Riesgo identificado
Adquisición de materia prima	Recepción del requerimiento del cliente	Jefe de Compras	Información incompleta del pedido que afecte la planificación de la adquisición.
Adquisición de materia prima	Gestión de adquisición con proveedores	Coordinador Agrícola	Incumplimiento en tiempos de entrega o disponibilidad de materia prima por parte de los proveedores.
Adquisición de materia prima	Recepción y verificación de la mercadería	Bodeguero y Jefe de Producción	Recepción de materia prima con diferencias en cantidad o calidad respecto a lo solicitado.
Adquisición de materia prima	Envío de documentación al área contable	Bodeguero	Retraso en la entrega de documentos que afecte el registro contable.
Adquisición de materia prima	Generación de retenciones	Asistente Contable	Incumplimiento de obligaciones tributarias por errores en la emisión de retenciones.
Adquisición de materiales y suministros	Revisión de inventarios	Bodeguero	Desabastecimiento de materiales por deficiente control del inventario.
Adquisición de materiales y suministros	Gestión de compra con proveedores	**Bodeguero**	Concentración de funciones de compra y recepción, con riesgo de selección inadecuada de proveedores o sobrecostos.
Adquisición de materiales y suministros	Recepción y verificación de insumos	Bodeguero	Diferencias entre los insumos recibidos y la documentación.
Adquisición de materiales y suministros	Autorización de ingreso a bodega	Jefe de Calidad	Liberación de materiales sin cumplir los controles de calidad establecidos.
Pago a proveedores	Revisión de facturas pendientes	**Responsable financiero**	Omisión o retraso en la programación de pagos que afecte el cumplimiento de las obligaciones con proveedores.
Pago a proveedores	Elaboración de órdenes de pago	**Responsable financiero**	Registro incorrecto de órdenes de pago que genere inconsistencias en las transacciones bancarias.

Pago a proveedores	Autorización mediante token bancario	Gerente General	Demoras en la autorización bancaria que retrasen la ejecución de los pagos.
Pago a proveedores	Conservación de respaldos de pagos	Área Financiera	Pérdida de comprobantes y evidencia documental.
Pago a proveedores	Actualización de registros contables	Área Financiera	Pérdida o inconsistencia de la documentación que respalda las transacciones financieras.
Facturación y cobro	Revisión documental para facturación	Jefe de COMEX y Contabilidad	Documentación incompleta que retrase la emisión de facturas.
Facturación y cobro	Emisión de facturas	Área Contable	Facturación incorrecta o emisión fuera de los plazos establecidos.
Facturación y cobro	Revisión de acuerdos de pago	**Responsable financiero**	Incumplimiento de condiciones pactadas con el cliente.
Facturación y cobro	Gestión de cobro al cliente — solicitud y recepción del pago—	Área Financiera	Retrasos en la recuperación de cartera que afecten la liquidez y el flujo de efectivo de la empresa.
Facturación y cobro	Registro del ingreso en el sistema contable	**Área financiera**	Errores en el registro de ingresos y cuentas por cobrar.

Nota: Elaborado por Guamán J. Heredia I.

Anexo 9: Matriz descriptiva de evidencia de los controles

Tabla 2: Matriz descriptiva de evidencia de los controles

Dimensión	Actividades evaluadas	Estado de evidencia	Observaciones principales
Planificación financiera	Elaboración del presupuesto financiero	Ausencia reportada	Se realiza la planificación de sus recursos financieros con base en las necesidades operativas y la disponibilidad de efectivo; sin embargo, no dispone de un presupuesto anual formalmente elaborado y aprobado que permita controlar el cumplimiento de metas financieras.
	Alineación de la planificación con los objetivos institucionales	Parcialmente descrito	La planificación financiera se desarrolla considerando los objetivos de la empresa, aunque requiere mayor formalización y documentación.
	Proyección de necesidades financieras	Parcialmente descrito	La planificación permite anticipar gastos y necesidades económicas, pero depende principalmente de la experiencia del personal directivo.
Control financiero	Control del uso de los recursos financieros	Aplicación reportada	Existen registros contables, controles internos, auditorías y seguimiento permanente del flujo de caja.
	Seguimiento y control de gastos	Aplicación reportada	El área financiera realiza revisiones periódicas de ingresos, egresos y obligaciones financieras mediante reportes internos, facilitando el control de gastos y el seguimiento del flujo de efectivo.
	Corrección de desviaciones financieras	Formalización pendiente	Cuando se presentan retrasos en pagos, cartera o disponibilidad de recursos, la empresa aplica medidas correctivas mediante reuniones entre Gerencia General y Jefatura Financiera; sin embargo, estas acciones no se encuentran documentadas mediante procedimientos formales.
Transparencia financiera	Elaboración de informes financieros	Aplicación reportada	El área financiera elabora informes periódicos basados en la información registrada en el sistema contable, los cuales sirven de ayuda para la ejecución de decisiones de la Gerencia General.
	Calidad de la información financiera	Verificación pendiente	Se reporta uso de registros y conciliaciones. La confiabilidad integral exige revisar soportes, ajustes y consistencia de los estados financieros.
	Representación de la situación financiera	Verificación pendiente	Los indicadores describen la situación informada. Su representación fiel requiere estados completos y conciliación de las bases de cálculo.
Utilización de los recursos	Asignación de recursos financieros	Aplicación reportada	Los recursos se distribuyen de acuerdo con las necesidades operativas y las prioridades definidas por la empresa.

Dimensión	Actividades evaluadas	Estado de evidencia	Observaciones principales
	Priorización de recursos	Formalización pendiente	La asignación responde principalmente al cumplimiento de los pedidos de exportación y a la disponibilidad financiera.
	Uso eficiente de los recursos	Eficiencia no demostrada	Se describen controles de costos y cartera; no existe una medición suficiente para demostrar eficiencia global. Se reporta concentración comercial.
Sostenibilidad económica	Estrategias financieras	Parcialmente descrito	Se aplican estrategias de control de costos, planificación financiera y diversificación de ingresos; sin embargo, pueden fortalecerse mediante una planificación de largo plazo.
	Planificación de inversiones	Parcialmente descrito	Las inversiones se realizan de acuerdo con la accesibilidad económica y la capacidad de solvencia de la empresa.
	Estabilidad económica	Efecto no demostrado	La empresa mantiene operaciones según el diagnóstico; el estudio no demuestra que la gestión financiera haya causado estabilidad o continuidad.
Transparencia organizacional	Acceso a la información financiera	Aplicación reportada	La información financiera se encuentra disponible mediante el sistema contable y es accesible para los responsables de la gestión.
	Apoyo a la toma de decisiones	Aplicación reportada	El conocimiento financiero simplifica la toma de resoluciones y fortalece la coordinación entre las diferentes áreas.
	Confianza organizacional	Efecto no demostrado	Se describe acceso a información, pero no se midió su efecto sobre confianza o compromiso organizacional.

Nota. Síntesis del diagnóstico narrativo. Los estados distinguen aplicación reportada, ausencia, formalización y verificación pendiente; no forman una escala ordinal ni permiten calcular cumplimiento global. La encuesta se presenta por separado en el Anexo 20.

Nota: Elaborado por Guamán J. Heredia I.

Anexo 10: Evaluación de indicadores financieros

Tabla 3: Evaluación de indicadores financieros

Categoría	Indicador	Fórmula Teórica	2024	2025	Variación y unidad	Observación
Liquidez	Razón Circulante	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,83	0,91	+9,6%	Razón reportada inferior a 1: los activos corrientes no cubren íntegramente los pasivos corrientes. Requiere revisión de vencimientos y disponibilidad de caja.
	Prueba del Ácido	(Activo Corriente − Inventarios) / Pasivo Corriente	0,77	0,61	−20,8%	Cobertura reportada menor al excluir inventarios. Confirmar composición de activos y pasivos antes de atribuir la disminución a una causa específica.
Actividad	Rotación del Activo Circulante	Ventas Netas / Activo Corriente	5,53	2,96	−46,4%	Rotación con ventas netas y activo corriente al cierre; la disminución requiere examinar la composición de los recursos.
	Rotación del Capital Total	Ventas Netas / Activo Total	2,48	1,97	−20,7%	Rotación con ventas netas y activo total al cierre; su disminución no acredita por sí misma una causa.
Endeudamiento	Razón de Deuda	Pasivo Total / Activo Total	60,10%	77,04%	+16,94 puntos porcentuales	La participación del pasivo en los activos aumenta 16,94 puntos porcentuales. Revisar composición, plazos y costos del financiamiento.

Categoría	Indicador	Fórmula Teórica	2024	2025	Variación y unidad	Observación
	Razón de Endeudamiento	Pasivo Total / Patrimonio	1,51	3,36	+122,5 %	El pasivo reportado pasa de 1,51 a 3,36 veces el patrimonio. Mayor apalancamiento contable, sujeto a verificación de los estados.
	Cobertura de Intereses	Utilidad Operacional / Gastos Financieros	−1,85	1,12	Aumento absoluto de 2,97 veces	Cobertura reportada negativa en 2024 y ligeramente superior a 1 en 2025. La holgura operativa frente a gastos financieros es reducida.
Rentabilidad	Retorno sobre Activos (ROA)	Utilidad Neta / Activo Total ×100	−16,91%	0,10%	+17,01 puntos porcentuales	ROA conciliado con margen neto y rotación del activo total; se utilizaron ventas netas y saldos al cierre. Diferencias solo por redondeo.
	Retorno sobre Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio ×100	−42,39%	0,44%	+42,83 puntos porcentuales	ROE calculado con la utilidad neta y el patrimonio al cierre de cada ejercicio; no se usaron saldos promedio.
	Margen de Utilidad Neta (MUN)	Utilidad Neta / Ventas Netas ×100	−6,81%	0,05%	+6,86 puntos porcentuales	Margen calculado con ventas de bienes netas de descuentos y la utilidad neta de cada ejercicio.

Nota. Fuente: balances generales y estados de resultados 2024–2025. Ventas netas = ventas de bienes − descuentos. Se emplearon saldos de cierre (no promedios) y cifras sin redondear; ROA = margen neto × rotación del activo total. Capital de trabajo 2025: 1.849.670,46 − 2.028.164,82 = −USD 178.494,36.

Anexo 11: Procesos críticos detectados

Tabla 4: Procesos críticos detectados

Proceso crítico detectado	Situación identificada	Riesgo o debilidad principal
Proceso de adquisición de materia prima	La adquisición de materia prima depende de la coordinación entre las áreas de compras, producción, bodega y calidad. Durante el diagnóstico se evidenció que algunas actividades administrativas relacionadas con el registro documental eran ejecutadas por personal operativo, generando concentración de funciones.	Riesgo de errores en el registro de la información, debilidades en la segregación de funciones y disminución de la efectividad del control interno.
Proceso de adquisición de materiales y suministros	Se identificó que el bodeguero participa en actividades relacionadas con la gestión de compras y negociación con proveedores, sin existir una participación formal del responsable del área de compras en todas las etapas del proceso.	Riesgo de decisiones de compra inadecuadas, sobrecostos, limitada trazabilidad y debilidades en el control de adquisiciones.
Proceso de pago a proveedores	La programación, autorización y registro de pagos dependen principalmente del área financiera y de la aprobación de la Gerencia General. La ausencia de procedimientos formalmente documentados puede ocasionar retrasos en el proceso.	Riesgo de incumplimiento en los plazos de pago, afectación de la relación con proveedores y errores en el registro de las obligaciones.
Proceso de facturación y cobro	El seguimiento de las cuentas por cobrar y la recuperación de cartera se realizan mediante controles periódicos; sin embargo, parte del proceso continúa dependiendo de verificaciones manuales y del cumplimiento de las condiciones de pago por parte de los clientes.	Riesgo de incremento de cartera vencida, retrasos en la recuperación de efectivo y afectación del flujo de caja.
Gestión financiera	Se evidenció la ausencia de un presupuesto anual formalmente documentado, una planificación financiera estructurada y manuales que estandaricen los procedimientos administrativos y financieros.	Riesgo de debilidades en la planificación financiera, dificultades en la toma de decisiones y menor eficiencia en el control de los recursos económicos.
Gestión del talento humano	La empresa no dispone de un departamento formal de Recursos Humanos; actualmente estas funciones son asumidas por el área de Calidad y Seguridad, lo que incrementa la carga administrativa y limita la especialización de las actividades.	Riesgo de deficiencias en la administración del talento humano, duplicidad de funciones y menor eficiencia en la gestión organizacional.

Nota: Elaborado por Guamán J. Heredia I.

Anexo 12: Matriz de mitigación de riesgos

Tabla 5: Matriz de mitigación de riesgos

Riesgo identificado	Nivel de riesgo	Indicador	Control recomendado	Responsables	Frecuencia de seguimiento
Registro inadecuado de facturas	Crítico	Número de facturas registradas con errores / Total de facturas × 100	Transferir el registro de facturas al área contable y establecer controles de revisión previa al registro. Implementar un procedimiento estandarizado para la recepción, verificación y registro de facturas, con conciliaciones periódicas y capacitación al personal responsable.	Asistente Contable	Permanente (revisión continua y conciliación mensual)
Falta de segregación de funciones	Crítico	Número de funciones incompatibles identificadas / Total de funciones × 100	Actualizar el manual de funciones y definir claramente las responsabilidades de cada cargo. Separar las funciones de autorización, ejecución, registro y control mediante una adecuada distribución de responsabilidades.	Gerencia General	Anual (revisión del manual)
Retraso en la recuperación de cartera	Alto	Días promedio de cartera vencida	Implementar controles periódicos de seguimiento a cuentas por cobrar, establecer políticas de crédito y cobranza, realizar reportes de antigüedad de saldos y fortalecer la gestión de recuperación de cartera.	Responsable Financiero	Semanal
Dependencia de financiamiento externo	Alto	Pasivo Total / Activo Total × 100	Fortalecer la planificación financiera y presupuestaria, optimizar el flujo de caja y disminuir progresivamente la dependencia de financiamiento externo mediante una mejor administración de los recursos.	Gerencia General y Responsable Financiero	Mensual
Errores en la gestión de compras	Alto	Número de compras realizadas con orden de compra aprobada / Total de compras × 100	Implementar órdenes de compra estandarizadas y establecer la aprobación previa por parte del Jefe de Compras antes de realizar cualquier adquisición.	Jefe de Compras	Permanente
Concentración de funciones financieras	Muy alto	Número de procesos financieros concentrados en un mismo responsable / Total de procesos financieros × 100	Redistribuir las funciones administrativas y financieras entre los responsables correspondientes, fortaleciendo la supervisión y el control interno.	Gerencia General	Anual

Riesgo identificado	Nivel de riesgo	Indicador	Control recomendado	Responsables	Frecuencia de seguimiento
Dependencia de controles manuales	Alto	Número de procesos administrativos digitalizados / Total de procesos × 100	Fortalecer el uso del sistema contable mediante la digitalización y automatización de procesos financieros como el registro de facturas, emisión de retenciones, conciliaciones bancarias, control de cuentas por cobrar, seguimiento de pagos a proveedores y generación de reportes financieros, reduciendo errores y mejorando la trazabilidad de la información.	Sistemas y Contabilidad	Permanente
Incremento de cartera vencida	Alto	% de cartera vencida / Cartera total × 100	Implementar políticas de seguimiento permanente a clientes, establecer alertas de vencimiento y aplicar estrategias de cobranza preventiva y correctiva.	Responsable Financiero	Mensual
Ausencia de planificación financiera formal	Crítico	Planificación financiera elaborada / Planificación programada × 100	Elaborar una planificación financiera anual con proyecciones de ingresos, gastos, flujo de caja y seguimiento periódico para apoyar la toma de decisiones.	Gerencia General y Responsable Financiero	Anual
Ausencia de presupuesto anual	Crítico	Presupuesto elaborado / Presupuesto programado × 100	Diseñar e implementar un presupuesto anual que permita controlar ingresos, gastos e inversiones y facilite el seguimiento del desempeño financiero.	Gerencia General y Contabilidad	Anual
Ausencia de manual de funciones	Alto	Manual de funciones elaborado / Manual requerido × 100	Elaborar, aprobar y socializar el manual de funciones institucional, definiendo claramente responsabilidades y niveles de autoridad.	Gerencia General	Anual
Ausencia de manual de procesos	Alto	Procesos documentados / Total de procesos × 100	Documentar, estandarizar y aprobar los procesos administrativos, operativos y financieros de la empresa.	Gerencia General y Responsables de Área	Anual
Ausencia de un área de Recursos Humanos	Alto	Procesos de talento humano formalizados / Total de procesos de RR. HH. × 100	Designar un responsable de Talento Humano o formalizar estas funciones mediante procedimientos definidos que fortalezcan la gestión del personal.	Gerencia General	Anual

Nota: Elaborado por Guamán J. Heredia I.

Anexo 13: Indicadores financieros propuestos

Tabla 6: Indicadores financieros propuestos

Indicador propuesto	Objetivo	Resultado actual	Meta propuesta	Acciones	Frecuencia
Liquidez Corriente	Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir oportunamente sus obligaciones de corto plazo.	**0,91**	Primera etapa: alcanzar una liquidez igual o superior a 1,00; revisar una meta superior con el presupuesto y el flujo de caja aprobados.	Fortalecer la recuperación de cartera, controlar los gastos y mejorar la planificación del flujo de caja.	Trimestral
Prueba Ácida	Medir la liquidez inmediata sin depender de la venta de inventarios.	**0,61**	Mantener una razón igual o superior a 1,00.	Optimizar la gestión de cobros, reducir cuentas por cobrar vencidas y mejorar la disponibilidad de efectivo.	Trimestral
Capital de Trabajo	Determinar la capacidad financiera para sostener las operaciones diarias.	**−USD 178.494,36 (calculado)**	Obtener un capital de trabajo positivo al cierre del período.	Incrementar el efectivo disponible, disminuir obligaciones de corto plazo y mejorar la administración del capital circulante.	Trimestral
Nivel de Endeudamiento	Controlar la dependencia de recursos provenientes de terceros.	**77,04 %**	Reducir el endeudamiento a un nivel inferior al 65 **%**.	Disminuir pasivos financieros, fortalecer el patrimonio y controlar nuevas obligaciones.	Trimestral
Cumplimiento de pagos a proveedores	Verificar el cumplimiento oportuno de las obligaciones con proveedores.	**No verificable con los registros anexados**	Alcanzar un cumplimiento del 100 **%** de los pagos programados.	Elaborar cronogramas de pagos y realizar seguimiento permanente a las obligaciones financieras.	Mensual
Recuperación de cartera	Medir la eficiencia del proceso de cobranza.	**No verificable con los registros anexados**	Recuperar al menos el **95 %** de la cartera dentro del plazo establecido.	Implementar políticas de cobranza, seguimiento periódico y control de clientes morosos.	Mensual

Indicador propuesto	Objetivo	Resultado actual	Meta propuesta	Acciones	Frecuencia
Registro oportuno de facturas	Garantizar que las facturas sean registradas correctamente y dentro del tiempo establecido.	**No verificable con los registros anexados**	Lograr que el **100 %** de las facturas sean registradas oportunamente.	Asignar el registro exclusivamente al Asistente Contable y verificar la documentación antes de su ingreso al sistema.	Mensual
Cumplimiento presupuestario	Evaluar el control sobre la ejecución del presupuesto institucional.	**No existe presupuesto formal**	Aprobar presupuesto y definir tolerancias de desviación justificadas por partida.	Elaborar el presupuesto anual y monitorear mensualmente su cumplimiento.	Mensual
Cumplimiento del proceso de compras	Verificar que todas las compras cumplan el procedimiento establecido.	**No verificable con los registros anexados**	Alcanzar el 100 **%** de compras respaldadas mediante orden de compra autorizada.	Implementar solicitudes de compra, órdenes de compra y aprobación previa del Jefe de Compras.	Mensual
Cumplimiento de conciliaciones bancarias	Garantizar el control y la confiabilidad de la información financiera.	**No verificable con los registros anexados**	Realizar el 100 **%** de las conciliaciones bancarias dentro del plazo establecido.	Programar conciliaciones mensuales y documentar los resultados obtenidos.	Mensual

Nota. Las metas son propuestas provisionales sujetas a aprobación. Las líneas base operativas requieren registros con numerador, denominador y periodo; no se mantienen porcentajes sin respaldo reproducible. Los objetivos de liquidez y endeudamiento no constituyen umbrales universales.

Nota: Elaborado por Guamán J. Heredia I.

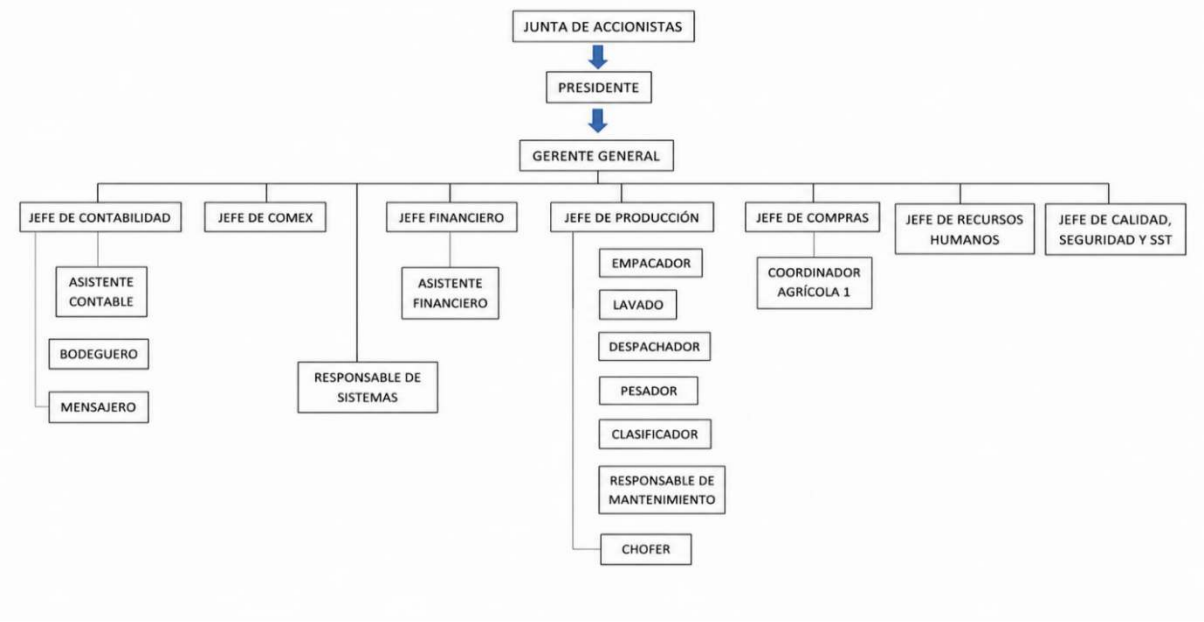
Anexo 14: Plan de mejora continua

Tabla 7: Plan de mejora continua

Acción de mejora	Objetivo	Responsable	Frecuencia	Indicador de seguimiento
Implementar el presupuesto anual.	Fortalecer la planificación y el control financiero.	Gerente General y Jefe Financiero	Anual	Presupuesto elaborado y aprobado.
Actualizar el manual de funciones.	Mejorar la segregación de funciones y responsabilidades.	Gerencia General	Anual	Manual actualizado y socializado.
Actualizar el manual de procesos.	Estandarizar los procedimientos administrativos y financieros.	Responsables de cada área	Anual	Procesos documentados.
Ejecutar reuniones financieras.	Analizar liquidez, cartera, pagos e indicadores financieros.	Jefe Financiero	Mensual	Número de reuniones realizadas.
Dar seguimiento a los indicadores financieros.	Evaluar el cumplimiento de las metas establecidas.	Jefe Financiero	Mensual	% de indicadores cumplidos.
Fortalecer la recuperación de cartera.	Mejorar el flujo de efectivo y reducir la morosidad.	Responsable Financiero	Mensual	% de recuperación de cartera.
Realizar auditorías internas.	Verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos.	Calidad y Seguridad	Anual	Auditorías ejecutadas.
Ejecutar programas de capacitación.	Fortalecer las competencias del personal.	Calidad y Seguridad	Semestral	% de personal capacitado.
Revisar los flujogramas de procesos.	Actualizar procedimientos según necesidades operativas.	Responsables de área	Anual	Procesos revisados y actualizados.
Evaluar el cumplimiento del plan de mejora.	Medir la efectividad de las acciones implementadas.	Gerencia General	Semestral	% de acciones ejecutadas.

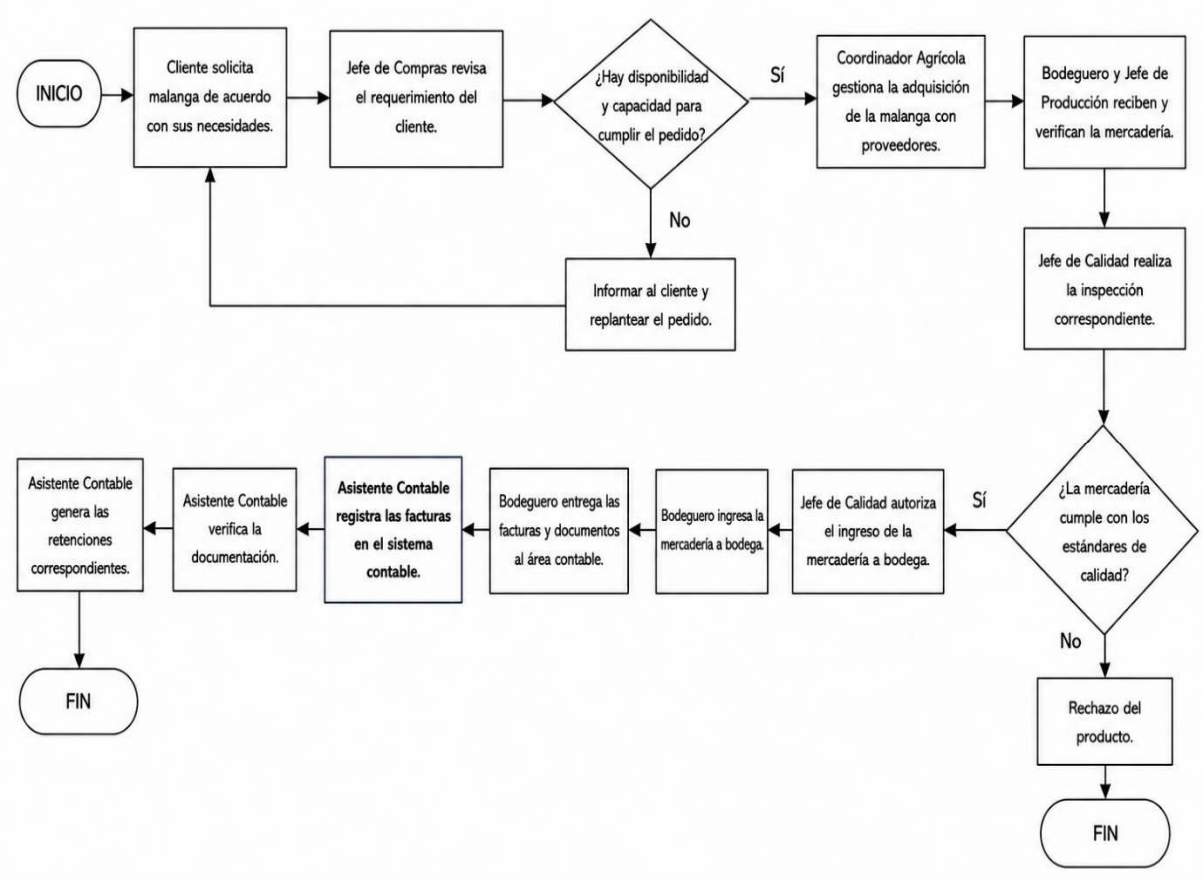
Nota: Elaborado por Guamán J. Heredia I.

Anexo 15: Propuesta de organigrama
Figura 6:Propuesta de organigrama



Nota: Elaborado por Guamán J. Heredia I.

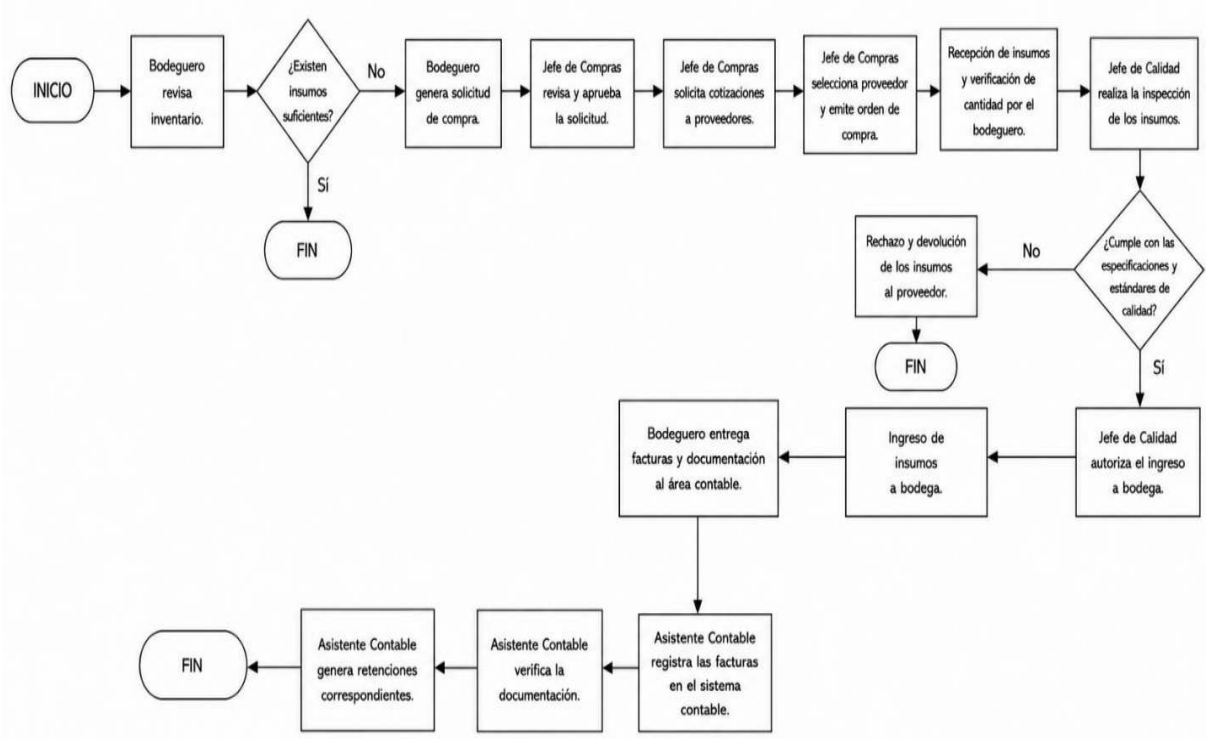
Anexo 16: Propuesta de mejora del proceso de adquisición de materia prima
Figura 7:Propuesta de mejora del proceso de adquisición de materia prima



Nota: Elaborado por Guamán J. Heredia I.

Anexo 17: Propuesta de mejora del proceso de adquisición de materiales y suministros

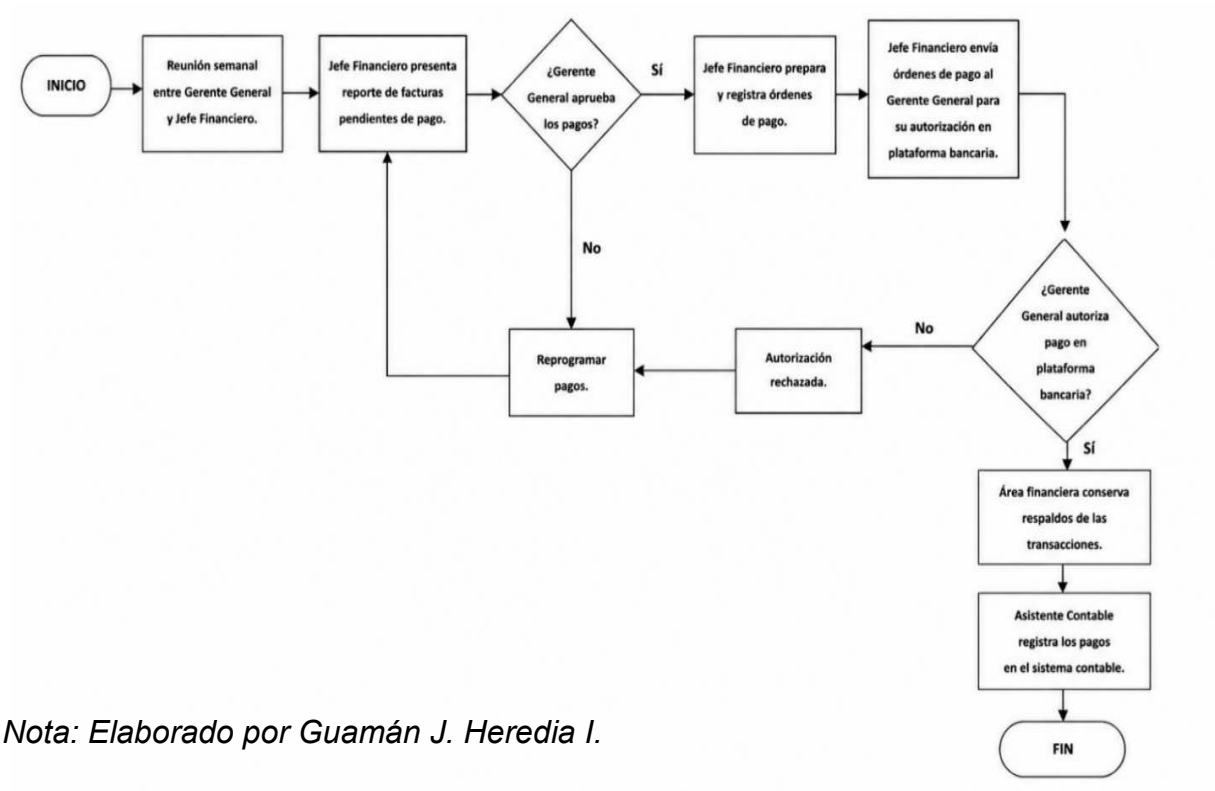
Figura 7: Propuesta de mejora del proceso de adquisición de materiales y suministros



Nota: Elaborado por Guamán J. Heredia I.

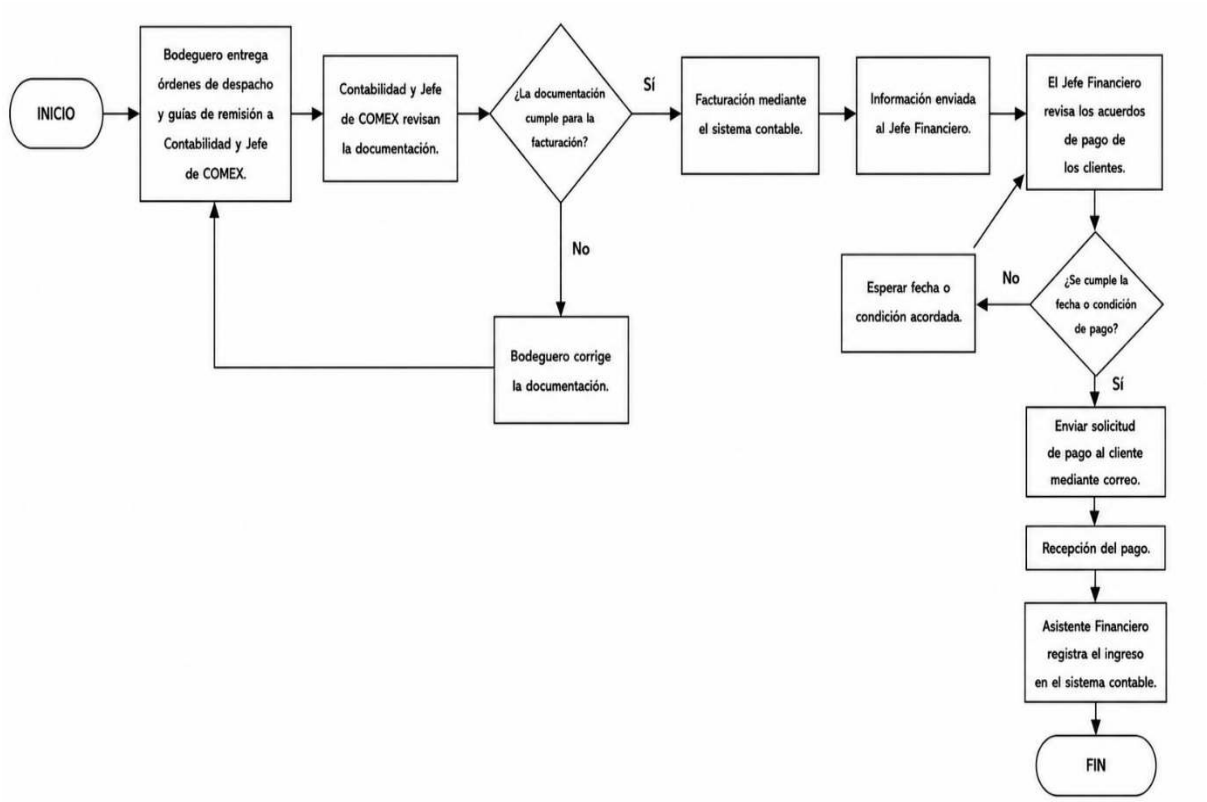
Anexo 18: Propuesta de mejora del proceso de pago a proveedores

Figura 8: Propuesta de mejora del proceso de pago a proveedores



Nota: Elaborado por Guamán J. Heredia I.

Anexo 19: Propuesta de mejora del proceso de facturación y cobro
Figura 9:Propuesta de mejora del proceso de facturación y cobro



Nota: Elaborado por Guamán J. Heredia I.

Anexo 20: Tabulación de la encuesta de gestión financiera

Se tabularon los cinco registros completos exportados del formulario aplicado el 4 de mayo de 2026: 18 ítems por participante, 90 respuestas válidas. Cada frecuencia corresponde a cinco encuestados; no se imputan respuestas ni se identifican cargos a partir del formulario.

Ítem y criterio	MA	A	N	D	MD	n
1. Presupuesto anual	3	2	0	0	0	5
2. Alineación del presupuesto	3	2	0	0	0	5
3. Previsión de necesidades	3	1	0	1	0	5
4. Procedimientos de control	4	1	0	0	0	5
5. Revisión de gastos	4	1	0	0	0	5
6. Corrección de desviaciones	3	1	1	0	0	5
7. Informes periódicos	4	1	0	0	0	5
8. Claridad de información	4	1	0	0	0	5
9. Representación fiel	5	0	0	0	0	5
10. Eficiencia de recursos	4	1	0	0	0	5
11. Priorización de recursos	3	2	0	0	0	5
12. Logro de objetivos	3	2	0	0	0	5
13. Estrategias de sostenibilidad	3	2	0	0	0	5
14. Planificación de inversiones	3	2	0	0	0	5
15. Estabilidad económica	3	2	0	0	0	5
16. Información oportuna	5	0	0	0	0	5
17. Acceso a información	5	0	0	0	0	5
18. Confianza institucional	4	1	0	0	0	5

Nota. MA = muy de acuerdo (5); A = de acuerdo (4); N = ni de acuerdo ni en desacuerdo (3); D = en desacuerdo (2); MD = muy en desacuerdo (1); n = respuestas válidas por ítem. Fuente: CSV exportado de Google Forms. Totales: MA 66, A 22, N 1, D 1, MD 0 (n = 90). No se dispone de respuesta del sexto participante previsto.

Síntesis descriptiva de los promedios por dimensión

Dimensión	Valoración alta	Valoración media	Total
Planificación financiera	2	1	3
Control financiero	2	1	3
Transparencia financiera	3	0	3
Utilización de recursos	3	0	3
Sostenibilidad económica	3	0	3
Transparencia organizacional	3	0	3
Total	16	2	18

Nota. Media por ítem = suma de puntuaciones / 5. Valoración alta: media entre 4,50 y 5,00; valoración media: entre 4,00 y 4,49. Los 18 ítems se distribuyen en 16 de valoración alta (88,89 %) y dos de valoración media (11,11 %). La categorización se define solo para describir las respuestas disponibles; no es una escala de cumplimiento validada ni representa al sexto participante.