PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LAS PYMES: CASO DE ESTUDIO LWG AUDITORES CÍA. LTDA

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:

Conforme Espinoza Denisse Gabriela

Conforme Espinoza Jenniffer Daniela

Dirección:

Paredes Sánchez Katherine Estefanía Mg.

Santo Domingo – Ecuador

Agosto, 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 EN LAS PYMES: CASO DE ESTUDIO LWG AUDITORES CÍA. LTDA

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

Autoría:

Conforme Espinoza Denisse Gabriela

Conforme Espinoza Jenniffer Daniela

Revisado por:

Paredes Sánchez Katherine Estefanía, 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

Nosotras, Conforme Espinoza Denisse Gabriela, portadora de la cédula de ciudadanía 0804536340, y Conforme Espinoza Jenniffer Daniela, portadora de la cédula de ciudadanía 0804536332, 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.

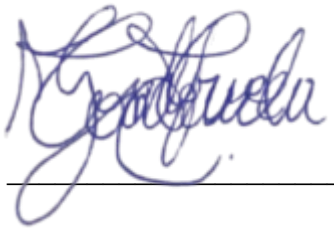
En tal virtud, declaramos que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

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.

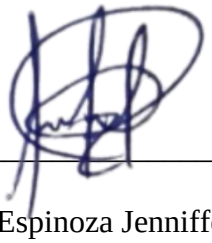
En tal razón, autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, para que pueda hacer uso, con fines netamente académicos, del Trabajo de Integración Curricular, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, siendo el presente 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.



Conforme Espinoza Denisse Gabriela

C.C. 0804536340



Conforme Espinoza Jenniffer Daniela

C.C. 0804536332

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 EN LAS PYMES: CASO DE ESTUDIO LWG AUDITORES CÍA. LTDA, realizado por los estudiantes: Conforme Espinoza Denisse Gabriela con cédula de ciudadanía 0804536340 y Conforme Espinoza Jenniffer Daniela con cédula de ciudadanía 0804536332, previo a la obtención del título de Tecnóloga 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, 12/10/2026.

Atentamente,

Paredes Sánchez Katherine Estefanía

Profesor Titular Ocasional

KATHERINE ESTEFANIA
PAREDES SANCHEZ

Resumen

La gestión financiera de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Ecuador enfrenta desafíos que amenazan su estabilidad y crecimiento. Esta investigación analizó la administración financiera de LWG Auditores Cía. Ltda., en Santo Domingo de los Tsáchilas, para determinar su impacto en la utilización eficaz de los recursos y la sostenibilidad económica. Se empleó un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) con alcance descriptivo, explicativo y exploratorio. Para caracterizar las percepciones internas, se aplicó una encuesta estructurada al equipo financiero y contable (3 participantes) y una entrevista semiestructurada al gerente general (1 participante); además, se realizó análisis documental y observación directa. El diagnóstico abarcó los procesos, estados financieros e indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento de los ejercicios 2024 y 2025. Los hallazgos mostraron que la empresa opera mediante procedimientos empíricos, sin políticas ni manuales formalizados, centralizando decisiones en el contador y la gerencia, sin presupuestos operativos y con una dependencia crítica de la recuperación de cartera para su liquidez. Los indicadores revelaron una disminución de la rentabilidad sobre el patrimonio (7,90%) y del margen neto (1,93%), con un endeudamiento bajo (11,82%). Se propuso un plan de mejora que incluye un tablero de indicadores clave, políticas financieras oficiales, flujogramas para optimizar la división de funciones y una matriz de mitigación de riesgos.

Palabras clave: gestión financiera, control interno, sostenibilidad económica, pymes, utilización de recursos.

Abstract

Financial management in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ecuador faces challenges that threaten their stability and growth. This study analyzed the financial management of LWG Auditores Cía. Ltda., located in Santo Domingo de los Tsáchilas, to determine its impact on the efficient use of resources and economic sustainability. A mixed-method approach (qualitative and quantitative) with descriptive, explanatory, and exploratory scopes was employed. To characterize internal perceptions, a structured survey was administered to the financial and accounting team (3 participants) and a semi-structured interview was conducted with the general manager (1 participant); in addition, document analysis and direct observation were carried out. The diagnosis covered processes, financial statements, and liquidity, profitability, and indebtedness metrics for the 2024 and 2025 fiscal years. Findings revealed that the firm operates through empirical procedures without formal policies or manuals, centralizing decision-making in the accountant and management, lacking operating budgets, and displaying a critical dependence on accounts receivable collection to maintain liquidity. Financial indicators showed a decrease in return on equity (7.90%) and net margin (1.93%), along with low indebtedness (11.82%). An improvement plan was proposed, including a key performance indicator dashboard, formal financial policies, flowcharts to optimize the segregation of duties, and a risk mitigation matrix.

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

Índice de Contenidos

1. Introducción 1

1.1. Antecedentes 3

1.2. Planteamiento y Delimitación del Problema 4

1.3. Preguntas de Investigación 7

1.4. Justificación 8

1.5. Objetivos de Investigación 9

1.5.1. Objetivo General 9

1.5.2. Objetivos Específicos 10

2. Revisión de la Literatura 11

2.1. Gestión Contable y Financiera en las PYMES 11

2.1.1. Registro y Control de Ingresos y Gastos 11

2.1.2. Particularidades de Tratamientos Contables en Fondos 12

2.1.3. Planificación y Ejecución Presupuestaria 12

2.1.4. Control Financiero y Evaluación de Recursos 13

2.2. Control Financiero y Auditoria en las pymes 13

2.2.1. Gestión de Riesgos Financieros 14

2.2.2. Identificación y Mitigación de Riesgos Financieros 15

2.2.3. Fundamentación Teórica de la Gestión Financiera 16

2.3. Sostenibilidad Económica en las Pymes 17

2.3.1. Conceptos y Dimensiones de la Sostenibilidad Financiera 17

2.3.2. Impacto de Utilización de Recursos en las Pymes 18

2.3.3. Riesgos por Limitación de Recursos 20

2.3.4. Fundamentación Teórica de la Utilización de Recursos 22

3. Metodología 23

3.1. Enfoque y Tipo de Investigación 23

3.2. Unidades de Análisis 24

3.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación 24

3.4. Técnicas de Análisis de Datos 25

4. Resultados 26

4.1. Analizar los Procedimientos Financieros y Administrativos Implementados por LWG Auditores Cía. Ltda. en la Gestión de sus Recursos Económicos. 26

4.1.1. Contexto de la Empresa 26

4.1.2. Organigrama Empresarial 27

4.1.3. Flujograma de Procesos 28

4.1.4. Control de Ingresos 31

4.1.5. Control de Egresos 32

4.1.6. Matriz de Procesos y Responsables 33

4.2. Evaluar el Nivel de Control Financiero y Eficiencia en el Uso de los Recursos Financieros Dentro de los Procesos Operativos de la Empresa. 35

4.2.1. *Evaluación de Cumplimiento* 35

4.2.2. Matriz de Riesgos Financieros 37

4.2.3. Identificación de Puntos Críticos 38

4.2.4. Evaluación de Indicadores Financieros 39

4.2.5. Análisis de Debilidad de Control 39

4.2.6. Procesos Críticos Detectados 41

4.3. Estrategias de Mejora para la Gestión Financiera 41

4.3.1. Diseño de Políticas Financieras 41

4.3.2. Matriz de Cumplimiento y Mitigación de Riesgos 45

4.3.3. Flujograma Propuesto y Mejorado 45

4.3.4. Indicadores Financieros Propuestos 48

4.3.5. Plan de Mejora Continua 48

4.3.6. Estrategias de Sostenibilidad Financiera 49

4.3.7. Estrategias de Rendición de Cuentas (Evaluación Continua) 50

5. Discusión 52

6. Conclusión 55

7. Recomendaciones 56

8. Referencias 57

9. Anexos 64

Contenido de tablas

Tabla 1 Antigüedad de la cartera de cuentas por cobrar, períodos 2025 y 2024 32

Tabla 2. Consolidado de promedios y diagnóstico por dimensiones evaluadas 36

Tabla 3 Matriz de procesos y responsables..... 64

Tabla 4 Tabla de evaluación de cumplimiento 66

Tabla 5. Tabla consolidada de frecuencias, porcentajes y promedios likert de la encuesta 68

Tabla 6. Matriz de triangulación cualitativa y cuantitativa..... 70

Tabla 7 Matriz de riesgos financieros..... 71

Tabla 8 Tabla de indicadores financieros 75

Tabla 9 Tabla de procesos críticos..... 77

Tabla 10 Matriz mitigación de riesgos..... 78

Tabla 11 Matriz de indicadores propuestos 80

Contenido de figuras

Figura 1 Organigrama LWG Auditores CIA. Ltda..... 80

Figura 2 Flujograma de ejecución del servicio..... 82

Figura 3 Flujograma de proceso de pagos a colaboradores..... 83

Figura 4 Flujograma propuesto de procesos..... 83

Figura 5 Flujograma de costos operativos..... 84

1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel importante en el desarrollo económico, la generación de empleo y el fortalecimiento productivo. Sin embargo, muchas presentan dificultades relacionadas con la planificación financiera, el control de recursos y la administración contable. Según Chiavenato (2009), la sostenibilidad empresarial depende de una gestión eficiente de los recursos financieros. En Ecuador, la Corporación Andina de Fomento (CAF, 2021) reportó que, durante 2020, el 91,9 % de las empresas correspondía a microempresas, el 6,2 % a pequeñas, el 1,4 % a medianas y el 0,5 % a grandes empresas, lo que refleja la importancia de las unidades productivas de menor tamaño en la economía nacional.

La gestión financiera permite evaluar la liquidez, la rentabilidad y la capacidad de pago mediante información contable e indicadores económicos. Gitman y Zutter (2013) señalan la importancia de estas herramientas para orientar las decisiones empresariales, mientras que Vasco et al. (2024) advierten que la ausencia de planificación puede ocasionar costos innecesarios y dificultades en el manejo del flujo de efectivo. En las PYMES, estas limitaciones adquieren mayor relevancia debido a sus recursos restringidos y a la necesidad de responder oportunamente a las obligaciones operativas.

Dentro de este contexto, la planificación presupuestaria constituye una herramienta para proyectar ingresos y gastos, controlar los recursos e identificar desviaciones entre lo previsto y lo ejecutado. Robbins y Coulter (2009) como Horngren et al. (2013) destacan su utilidad para orientar las decisiones financieras, mientras que Van Horne y Wachowicz (2008) relacionan la organización presupuestaria con la coordinación de actividades y la aplicación de medidas correctivas. La falta de estos mecanismos puede dificultar la evaluación de costos, la distribución de recursos y la identificación oportuna de riesgos financieros, Mankiw (2014).

La planificación también debe vincularse con los objetivos generales de la organización. Kaplan y Norton (1996) plantean que los instrumentos financieros requieren integrarse con los resultados operativos y estratégicos, de modo que las decisiones no dependan únicamente de registros contables. Esta relación resulta relevante en las empresas de servicios profesionales, cuyos ingresos proceden principalmente de contratos y cuyos costos incluyen remuneraciones, movilización, alimentación y otros gastos asociados a la ejecución de proyectos Gitman y Zutter (2013).

En este escenario se encuentra LWG Auditores Cía. Ltda., empresa dedicada a la auditoría y consultoría contable en Santo Domingo de los Tsáchilas. La revisión de información correspondiente a los ejercicios 2024 y 2025 permitió identificar debilidades en la formalización de procedimientos financieros, concentración de funciones en la gerencia y el contador, así como ausencia de presupuestos operativos por contrato. Además, al cierre de 2025, las cuentas por cobrar alcanzaron USD 14.106,54, situación que evidencia la importancia de fortalecer el seguimiento de cartera y la planificación de la liquidez. En la estructura de gastos, las remuneraciones representaron el 76,58 % y la movilización y los viáticos el 15,32 %, lo que refuerza la necesidad de establecer controles sobre los costos operativos.

Ante estas condiciones, la presente investigación evalúa la gestión financiera de LWG Auditores Cía. Ltda. y su relación con la utilización eficiente de los recursos y la sostenibilidad económica. Para ello, se analizan los procedimientos contables y financieros, el nivel de control y transparencia en las operaciones y las oportunidades de mejora identificadas. Los resultados permiten formular estrategias orientadas a fortalecer la planificación presupuestaria, la distribución de responsabilidades, el seguimiento de indicadores y el control de los recursos empleados en la prestación de servicios.

1.1. Antecedentes

Según González et al. (2019), la investigación aborda la contabilidad de gestión en las Mipymes iberoamericanas a partir de una revisión documental, de carácter descriptivo en la que se analizaron 50 estudios académicos realizados en España, México, Chile y Argentina, hallazgos que revelaron como numerosas PYMES no cuentan con sistemas contables gerenciales apropiados, lo que restringe su transparencia y organización financiera. Llegaron a la conclusión de que la aplicación de instrumentos para la contabilidad de gestión mejora el proceso de toma de decisiones y optimiza los recursos. Este análisis contribuye a la presente investigación al resaltar lo relevante que es actualizar la administración contable para robustecer la sostenibilidad económica y la transparencia de las pymes.

De acuerdo con Hilario et al. (2025) indagaron la administración financiera en compañías de servicios en América Latina con el fin de identificar la manera en que la planificación y el control financiero afectan la sostenibilidad de las organizaciones. Un método cualitativo con diseño documental se utilizó, el cual se fundamenta en el examen de 30 investigaciones académicas y 15 reportes de empresas de Argentina, Perú, Colombia y México. Los datos demostraron que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) con prácticas financieras organizadas logran más sostenibilidad y transparencia. Este antecedente aporta al trabajo actual al enfatizar que una administración financiera y contable eficaz es fundamental para robustecer la transparencia y la estabilidad económica de las pymes.

Burga (2023) examinó la administración financiera en las pequeñas y medianas empresas de Ecuador a través de un método cualitativo que consiste en revisar documentos con un enfoque descriptivo. La población analizada consistió en las pymes ecuatorianas y la muestra teórica se compuso de 25 investigaciones nacionales sobre administración financiera y contable, publicadas

entre los años 2015 y 2022.Se empleó una ficha de análisis de contenido como herramienta, a través de la cual se sistematizaron los factores más importantes que tienen un impacto en la sostenibilidad financiera. Los hallazgos revelaron que las pymes de Ecuador tienen falencias en términos de control interno, planeación estratégica y liquidez, lo cual afecta su transparencia financiera. Este estudio nacional contribuye a este trabajo al demostrar cuán crucial es reforzar los procesos financieros y contables para la sostenibilidad y la confianza institucional.

1.2. Planteamiento y Delimitación del Problema

Los estudios acerca de las Mipymes en América Latina y en Iberoamérica coinciden en que la administración financiera es un elemento esencial para garantizar la sostenibilidad y la transparencia de las empresas, ya que muchas aún funcionan sin las herramientas contables de gestión apropiadas, lo que vulnera los procesos de toma de decisiones. Se ha determinado también que las compañías que implementan un control financiero y una planificación estructurada consiguen mayor estabilidad y transparencia en su rendimiento.

No obstante a partir de una entrevista exploratoria realizada al gerente general de LWG Auditores Cía. Ltda., complementada con observación directa de sus procesos financieros y el análisis documental de sus estados financieros como notas explicativas, registros de cartera y documentos institucionales correspondientes a los ejercicios 2024 y 2025, se detectaron indicios preliminares de deficiencias en el contexto nacional ecuatoriano. Entre ellos: debilidades en el control interno, ausencia de planeación estratégica formal, concentración de funciones de registro con autorización en la gerencia y el contador, y una alta dependencia de la recuperación de la cartera de clientes para la atención de compromisos operativos. Específicamente en la estructura de cuentas por cobrar al cierre de 2025 se observan saldos vencidos superiores a los 60 días (que representan el 71,64 % del total de cartera), de los cuales USD 5.606,54 superan los 90

días, observaciones que sugieren una eventual presión sobre la liquidez de la firma, cuyo impacto real en la sostenibilidad económica dependerá del análisis integral de su flujo de efectivo, la exigibilidad de sus obligaciones inmediatas y su capacidad efectiva de recuperación de valores, lo que fundamenta la pertinencia de la presente investigación.

La Constitución de la República del Ecuador (Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449, 20 de octubre de 2008, 2008) establece, en el artículo 276 que el régimen de desarrollo tiene como uno de sus objetivos crear un sistema económico que sea equitativo, democrático, productivo, solidario y sostenible, apoyado en la repartición equitativa de las ventajas del progreso de los recursos productivos y en la creación de empleos estables y dignos. Según el artículo 283, el sistema económico se conformará por modalidades de organización popular, privada, pública, solidaria y mixta.

Estos mandatos constitucionales proporcionan un soporte jurídico esencial a la función del Estado ecuatoriano de fomentar el emprendimiento, la producción, la participación económica de las personas y las pequeñas y medianas empresas (PYMES) como agentes del progreso económico del país. La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación tiene como objetivo proporcionar un marco normativo que fomente y apoye el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, impulsando una cultura emprendedora y fortaleciendo el ecosistema pymes. Asamblea Nacional del Ecuador (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020). En el ámbito de las finanzas y la contabilidad, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2011) han determinado que las pymes están obligadas a utilizar el NIIF para pymes al presentar sus estados financieros. Esto favorece que se cumplan los requisitos de divulgación y fomenta la transparencia en los reportes.

El documento de la UNESCO (2019) “El impulso emprendedor: ¿Una alternativa posible para el desarrollo sostenible?” enfatiza la relevancia de las políticas públicas para robustecer el ecosistema empresarial y promover la formación de nuevas actividades económicas, lo que favorece la inclusión económica. En base a esta perspectiva se puede vincular la promoción del emprendimiento con la disminución de obstáculos administrativos para los emprendedores. Asimismo organismos internacionales como el IASB respaldan la aplicación de normativas como las NIIF para pymes dentro del ámbito financiero y contable, en Ecuador la adopción de estas disposiciones contribuye a que la información financiera sea más clara, lo cual resulta relevante para favorecer la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas.

Las pymes ecuatorianas deben operar en un marco regulatorio que concilie la legislación financiera y la constitucionalidad con las políticas públicas orientadas a fomentar el desarrollo productivo solidario y sostenible. Sin embargo continúan existiendo graves debilidades en la gestión financiera y contable, que se manifiestan en insuficiencias administrativas internas, en la falta de transparencia, en el uso ineficiente de los recursos y por último en limitaciones para su estabilidad financiera.

El estudio se desarrolla exclusivamente en la compañía LWG Auditores Cía. Ltda., fundada el 15 de enero de 2019 y registrada con RUC 2390047544001. Entre sus actividades se encuentran la auditoría, la preparación evaluación y certificación de cuentas financieras. La empresa está ubicada en el cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas específicamente en la Calle Manuel María Borrero S/N, Barrio Cooperativa 17 de diciembre Vía Quevedo. Además ofrece servicios de auditoría, asesoría contable y análisis financiero a diferentes entidades del ámbito local.

Para el periodo fiscal 2025 la compañía enfrenta el desafío de mejorar su gestión contable y financiera, con el objetivo de asegurar la transparencia en sus informes, la rendición de cuentas ante los interesados y el uso eficiente de sus recursos operativos e inversiones. Esta necesidad es relevante en la normativa ecuatoriana que incluyen la obligatoriedad de la NIIF para pymes y la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación junto con las directrices internacionales de organismos como la UNESCO y la OCDE, que promueven prácticas financieras transparentes y sostenibles. No obstante, en la realidad, numerosas pymes incluyendo aquellas que ofrecen servicios contables y de auditoría, muestran discrepancias entre lo que se exige normativamente y la gestión operativa efectiva, poniendo de manifiesto las limitaciones en la planificación financiera, el control interno y la responsabilidad en la rendición de cuentas.

1.3. Preguntas de Investigación

Los elementos anteriores condujeron a formular el siguiente problema de investigación:

¿Cómo incide la gestión financiera en la utilización eficiente de los recursos de LWG AUDITORES CÍA. LTDA en la ejecución de sus proyectos?

Este problema sistematiza a través de tres preguntas especificas:

¿Qué procedimientos financieros implementan LWG AUDITORES CÍA. LTDA en la administración y control de sus recursos?

¿De qué manera LWG AUDITORES CÍA. LTDA evalúa el nivel de control financiero en la ejecución y transparencia de sus recursos financieros?

¿Qué estrategias de mejora en la gestión contable financiera pueden aplicarse para fortalecer la transparencia, eficiencia y sostenibilidad económica de las PYMES?

1.4. Justificación

El avance económico de Ecuador requiere de las pequeñas y medianas empresas lo cual justifica la realización de esta investigación. Representan la parte más importante del tejido productivo, y son los que generan empleos, estimulan los mercados locales y promueven el trabajo en empresas. Sin embargo, la estabilidad y la supervivencia de muchas pymes se ven amenazadas por dificultades derivadas de una gestión financiera deficiente. Van Horne y Wachowicz (2008) sostiene que una gestión financiera sólida, es crucial para asegurar la continuidad de las empresas porque posibilita prever los riesgos, manejar correctamente los recursos y tomar decisiones estratégicas basadas en fundamentos sólidos, este planteamiento evidencia la importancia de profundizar en los procedimientos financieros y contables de las pymes de modo que sea posible reconocer sus principales debilidades y plantear alternativas que permitan atenderlas de manera eficaz.

La investigación mantiene también una relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030. Una gestión financiera adecuada contribuye a que las empresas alcancen mayor estabilidad favorezcan la generación de empleo digno y sostengan su crecimiento económico, aspectos relacionados con el ODS 8. A su vez el ODS 9 se vincula con el estudio debido a que la incorporación de prácticas innovadoras y el aprovechamiento eficiente de la información financiera pueden fortalecer las capacidades operativas e institucionales de las pymes, por otro lado las acciones orientadas a mejorar la transparencia y el control financiero guardan relación con el ODS 16 centradas en instituciones responsables y sistemas administrativos eficaces.

Además el estudio se encuentra ligado con los lineamientos del Plan "Nuevo Ecuador 2024-2025", en el que se plantean varios aspectos como la competitividad del sector productivo, la

formalización empresarial el fortalecimiento institucional y el uso adecuado de los recursos. A partir de este marco el análisis de los procedimientos de control interno y planificación financiera de LWG Auditores Cía. Ltda. permite reconocer dentro de un caso concreto, las brechas que requieren atención para favorecer una gestión más organizada. Los resultados no pretenden extenderse al conjunto de empresas del ámbito local o nacional, aunque sí aportan evidencia empírica sobre las condiciones que enfrenta una pyme dedicada a la prestación de servicios profesionales en Santo Domingo de los Tsáchilas.

La relevancia del estudio también encuentra sustento en los aportes de Briozoo y Vigier (2016), los cuales plantean que las restricciones financieras que enfrentan muchas pymes no responden solamente a las condiciones externas del mercado sino que pueden estar relacionadas con aspectos internos, entre ellos la calidad de la información contable y la manera en que se administran los recursos. Dentro de esta perspectiva evaluar la gestión financiera de LWG Auditores Cía. Ltda. permite examinar de qué forma determinadas deficiencias internas pueden interferir tanto en su estabilidad operativa como en su desempeño financiero.

Asimismo los resultados de la investigación pueden ser utilizados como un contexto de referencia para otras pymes del cantón Santo Domingo que afrontan desafíos similares en torno a cómo gestionar y emplear su información financiera, pero sin que esto signifique una generalización para todo el sector.

1.5. Objetivos de Investigación

1.5.1. Objetivo General

Evaluar la gestión financiera de LWG AUDITORES CÍA. LTDA para determinar la utilización eficiente y sostenibilidad económica de la organización.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar los procedimientos contables y financieros implementados por LWG AUDITORES CÍA. LTDA en la administración de sus recursos.
- Evaluar el nivel de control y transparencia financiera en las operaciones de LWG AUDITORES CÍA. LTDA
- Proponer estrategias de mejora en la gestión contable y financiera que fortalezcan la transparencia, la eficiencia en el uso de los recursos y la sostenibilidad económica de LWG AUDITORES CÍA. LTDA

2. Revisión de la Literatura

La gestión financiera y la utilización de recursos constituyen elementos esenciales para el desarrollo y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Dini y Stumpo (2019) identifican limitaciones relacionadas con la capacidad administrativa, financiera y tecnológica de estas organizaciones en América Latina. De manera similar Orozco Payares (2012), señala que la ausencia de procedimientos financieros adecuados puede restringir el crecimiento empresarial. Estas dificultades evidencian la importancia de establecer mecanismos de planificación, supervisión y evaluación que favorezcan la estabilidad económica.

2.1. Gestión Contable y Financiera en las PYMES

La gestión contable y financiera comprende la planificación, administración y evaluación de los recursos económicos destinados al funcionamiento de una empresa. Zambrano et al. (2025) destacan que el uso de presupuestos, controles de efectivo y herramientas de análisis financiero favorece la toma de decisiones y la capacidad de adaptación empresarial. En contraste, la ausencia de procedimientos formales puede incrementar los riesgos de liquidez y limitar el aprovechamiento de los recursos disponibles.

2.1.1. Registro y Control de Ingresos y Gastos

El registro de ingresos y gastos permite conocer el comportamiento de los recursos económicos, controlar las operaciones y disponer de información para la toma de decisiones. Cabrera et al. (2017) consideran la gestión financiera como una función administrativa orientada al análisis y uso responsable de los recursos, mientras que Bozzi (2014) destaca su importancia para administrar el capital de trabajo, anticipar riesgos y mantener la continuidad operativa. En

empresas de servicios profesionales, estos procedimientos permiten identificar los ingresos generados por contratos y los costos asociados a su ejecución.

2.1.2. Particularidades de Tratamientos Contables en Fondos

El manejo de efectivo y sus equivalentes requiere controles que garanticen la disponibilidad y el registro adecuado de los recursos. La NIIF para PYMES, citada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2011) stablece criterios para el reconocimiento y la presentación del efectivo y sus movimientos. Asimismo, Núñez (2020) resalta la importancia de respaldar los desembolsos, controlar la caja chica y realizar conciliaciones bancarias periódicas.

La segregación de funciones constituye otro mecanismo fundamental, debido a que permite distribuir las responsabilidades de autorización, registro y ejecución de operaciones. Zhang (2022) advierte que la concentración de estas actividades incrementa los riesgos operativos. Este control resulta especialmente importante en empresas de auditoría y consultoría, donde se administran honorarios, anticipos, transferencias y gastos relacionados con la prestación de servicios.

2.1.3. Planificación y Ejecución Presupuestaria

La planificación presupuestaria permite estimar ingresos, distribuir recursos y supervisar el cumplimiento de los objetivos financieros. Malmi (2010) señala que los presupuestos también facilitan la coordinación interna y la rendición de cuentas, al proporcionar información para evaluar el desempeño de las áreas organizacionales. Por su parte, Nasimba (2022) considera que su aplicación formal favorece la transparencia, reduce la improvisación y permite detectar desviaciones entre los valores previstos y los ejecutados.

En las PYMES de servicios profesionales, la elaboración de presupuestos por proyecto contribuye a identificar los costos de personal, movilización, alimentación y otros gastos operativos. Su seguimiento facilita la evaluación de la rentabilidad de cada contrato y permite aplicar medidas correctivas cuando se presentan variaciones significativas.

2.1.4. Control Financiero y Evaluación de Recursos

El control financiero consiste en verificar el uso de los recursos mediante indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y capital de trabajo. Reyes y Elvis (2025) destacan su importancia para evaluar el cumplimiento de los objetivos económicos. Sin embargo, Saavedra-García et al. (2016) identificaron limitaciones en la utilización de herramientas financieras por parte de pequeñas empresas, situación que dificulta el seguimiento de sus operaciones.

Sánchez (2023) resalta la necesidad de contar con procedimientos documentados para registrar ingresos, clasificar egresos y proyectar disponibilidades. En las empresas de servicios, este control debe complementarse con el análisis de los costos y la rentabilidad de cada proyecto, dado que los ingresos dependen de contratos específicos y los gastos se relacionan principalmente con personal y recursos operativos. Desde la perspectiva de Farrell (1957) la evaluación también permite distinguir entre eficiencia técnica y asignativa, considerando tanto el aprovechamiento de los recursos como su distribución económica.

2.2. Control Financiero y Auditoria en las pymes

La supervisión interna financiera es un componente clave en la administración financiera de las pequeñas y medianas empresas, ya que garantiza la fiabilidad de los datos contables, ayuda a evitar equivocaciones y minimiza los riesgos de fraude o pérdidas monetarias. Según indica Santosuosso (2025) la instalación de sistemas de supervisión interna potencia la claridad

financiera y disminuye los riesgos en las operaciones. En entornos con escasez de personal y alta carga de trabajo, la ausencia de controles apropiados eleva la probabilidad de imprecisiones en los registros y decisiones erróneas ya que, la adopción de controles bien definidos refuerza la protección de los activos y apoya la sostenibilidad de la organización.

Uno de los aspectos más importantes del control interno es la división de responsabilidades, que implica asignar diferentes tareas a diversos colaboradores, evitando que una sola persona realice el registro, la autorización y la ejecución de una transacción. Según Zhang (2022), esta estrategia reduce la posibilidad de errores y fraudes, especialmente en organizaciones pequeñas donde suele haber acumulación de funciones, indica que la ausencia de esta división de tareas afecta de manera negativa la confianza de proveedores y entidades financieras, dado que compromete la solidez del sistema de control interno y eleva el riesgo operativo.

Por este motivo es importante un adecuado control de los procesos internos para la continuidad de las actividades y la presencia de la organización. Según Hidalgo et al. (2023), los sistemas de control favorecen la gestión de los recursos y contribuye a una mayor estabilidad económica. Al disminuir la posibilidad de errores y verificar el cumplimiento de las disposiciones, hace que el control interno aporte con información más confiable para las decisiones y puede favorecer la competitividad de la entidad, al mismo tiempo contar con estos mecanismos agilizan las respuestas a cambios y disminuye las vulnerabilidades que pueden presentarse durante dificultades económicas.

2.2.1. Gestión de Riesgos Financieros

Las complicaciones que se pueden presentar en las pymes para administrar de forma correcta sus finanzas tienden a generar riesgos que recaen en su estabilidad, en el funcionamiento y a su planificación. Si en tal caso no estuvieran los procesos de planificar, controlar y supervisar los

recursos reduce la posibilidad de anticipar requerimientos de liquidez, evaluar la situación financiera y reaccionar al cambio del entorno económico, en las economías emergentes estas dificultades pueden existir con un mayor peso debido a factores como los cambios regulatorios, la inflación y las fluctuaciones del mercado pueden influir con mucha rapidez sobre la estabilidad financiera de las empresas. Burga (2023) menciona que la ausencia de sistemas de información estructurados y de una cultura financiera consolidada incrementa el riesgo, ya que las pymes a menudo operan "a ciegas", realizando elecciones basadas en datos insuficientes o sin indicadores precisos.

2.2.2. Identificación y Mitigación de Riesgos Financieros

La falta de supervisión sobre el capital circulante, especialmente en relación con los ciclos de cobros, deudas a corto plazo y existencias, puede ocasionar tensiones financieras que obstaculizan el cumplimiento de las obligaciones inmediatas. Esto lleva a muchas pequeñas y medianas empresas a buscar préstamos de emergencia, que generalmente conllevan tasas de interés elevado y condiciones poco favorables, lo que amenaza su rentabilidad futura. Andrade-Valbuena et al. (2017) menciona que la falta de liquidez adecuada se asocia de manera significativa con un mayor riesgo de insolvencia entre pequeñas y medianas empresas, debido a su incapacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo y mantener el funcionamiento normal. Esta fragilidad financiera restringe la habilidad de la compañía para mantener sus operaciones, realizar inversiones en expansión o responder ante situaciones inesperadas.

Según, Solís et al. (2024) si la estructura de capital no se gestiona adecuadamente, aumentan las probabilidades de que la empresa sufra sobreendeudamiento, lo cual representa un riesgo en términos de insolvencia o impagos durante periodos en los que los ingresos disminuyen. La escasez de recursos para la planificación, el presupuesto y el análisis financiero hace que las

pymes en Ecuador se enfrenten a estos retos con frecuencia. Así, una gestión inadecuada de la liquidez y de la deuda no solamente restringe las operaciones cotidianas, sino que también afecta la posibilidad de crecer, invertir y ser sostenibles a medio plazo.

Asanza Tacuri y Avedaño Briones(2023) afirman que la falta de procedimientos contables claros y oportunos conduce a cierres financieros con errores comunes, lo que dificulta el entendimiento de las tendencias y limita la habilidad para evaluar con precisión la rentabilidad de la compañía. El autor indica que en estas deficiencias también afectan en la gobernanza interna debido a la insuficiencia de exactitud en los registros dificulta el seguimiento de los procesos, pone limite a el control y es probable que impida la identificación oportuna de irregularidades, sumando a esto posibles pérdidas por adquisiciones poco coherentes, eficiencia problemática en las operaciones o pagos retrasados relevantes, estas situaciones pueden hacer quedar poco confiable a la empresa con sus proveedores, clientes y entidades financieras.

2.2.3. Fundamentación Teórica de la Gestión Financiera

Desde la teoría de la producción y la eficiencia, se entiende que las empresas funcionan como organizaciones orientadas a transformar diversos insumos, tales como el trabajo, el capital, las materias primas y la tecnología, en bienes o servicios aptos para generar valor económico. Farrell (1957) plantea, a partir de esta teoría, los conceptos de eficiencia técnica y asignativa, señalando que el desempeño eficiente implica obtener el mayor nivel de producción posible con los recursos disponibles y seleccionar, considerando sus precios, la combinación de insumos que permita reducir los costos. Por este motivo la eficiencia empresarial no se puede determinar únicamente por la cantidad de recursos que se vaya a utilizar, sino por la manera en la que estos están organizados, administrados y transformados en resultados productivos. Esta propuesta es

bastante pertinente para examinar y analizar los procesos internos, la productividad y la gestión de recursos que, al ser limitados, requieren un uso aprovechado.

En el caso de las pymes, el planteamiento de Farrell nos ayuda a entender cómo las dificultades relacionadas con la planificación, la tecnología o la capacitación pueden ser traducidos en problemas operativos, mayores costos por unidad y más limitaciones para competir, el saber de qué muchas están por debajo de la línea de eficiencia lo cual quiere decir que existe la posibilidad de aumentar su producción con los mismos recursos pero empleando sistemas de monitoreo superiores, herramientas de administración y procedimientos estandarizados. En este estudio, la teoría sostiene el análisis de la utilización de recursos, al demostrar que el manejo de insumos determina la capacidad productiva y la viabilidad de una pyme, mientras que su fragilidad financiera se debe a ineficiencias técnicas.

2.3. Sostenibilidad Económica en las Pymes

2.3.1. Conceptos y Dimensiones de la Sostenibilidad Financiera

El manejo de recursos en las pequeñas y medianas empresas se refiere a la manera en que una organización gestiona, reparte y emplea sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales con el objetivo de alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos. Esta idea abarca la eficiencia con la que los recursos disponibles se transforman en productos, servicios y resultados que generen valor de manera sostenida y conforme a las metas de la organización. Jiménez et al. (2024) sostiene que es esencial administrar apropiadamente los recursos para conservar la estabilidad operativa de la empresa y su capacidad para ajustarse a las transformaciones en el ambiente competitivo. Asimismo, una adecuada distribución de los recursos contribuye a reducir al mínimo el despilfarro, optimizar los tiempos de producción y aumentar la calidad de los procedimientos internos.

La literatura latinoamericana indica que, para que las pymes hagan un uso efectivo de los recursos, es esencial tener mecanismos clave de monitoreo, control y planificación. Estos mecanismos facilitan la asignación estratégica de los insumos y evitan la disminución de la eficiencia. Tapia et al. (2024) menciona que, la implementación de sistemas contables y administrativos, como, mejora el control de inventarios, la gestión de cuentas por cobrar y pagar, así como la accesibilidad a información financiera fiable, lo que incrementa de manera significativa el uso eficiente de los recursos. La incorporación de herramientas básicas de control y organización permite a las pymes aprovechar mejor sus recursos, reducir el desperdicio de materiales, mejorar la rotación de los inventarios y obtener un mayor rendimiento de sus activos tecnológicos.

El manejo eficaz del talento humano y la utilización de las habilidades internas son aspectos fundamentales en el uso de recursos, ya que constituyen activos intangibles esenciales para el funcionamiento de las pymes. El análisis de Carrera (2025) dirigido a pequeñas empresas familiares de América Latina, evidencia que una distribución adecuada de las tareas, la formación continua y la coordinación entre las competencias del personal y los trabajos asignados reducen los errores operativos, incrementan la productividad y mejoran la capacidad de innovación a nivel organizacional. Desde esta perspectiva, considerar al recurso humano como un activo estratégico puede favorecer en las pymes un mejor desempeño financiero y facilitar su adaptación ante las condiciones cambiantes del entorno.

2.3.2. Impacto de Utilización de Recursos en las Pymes

La utilización de recursos en las pequeñas y medianas empresas afecta principalmente la eficacia de sus operaciones, así como sus niveles de producción y ganancias. Cuando la compañía

gestiona adecuadamente su personal, materiales, finanzas y tecnología, puede mejorar la coordinación de procesos, reducir el tiempo no productivo y optimizar gastos. Hilario et al. (2025) señala que una administración eficaz de los recursos puede aumentar notablemente la rentabilidad, aun con una inversión que sea limitada, ya que la eficiencia en las operaciones produce márgenes más altos y mejora la estabilidad económica de la empresa. Esta relación entre la utilización eficaz de recursos y el desempeño financiero señala que la implementación de procedimientos estructurados de planificación y control afecta directamente los indicadores de productividad y la viabilidad del negocio.

Asimismo, el empleo apropiado de recursos mejora considerablemente la capacidad de adaptarse a las transformaciones del entorno y la competitividad. Las empresas pequeñas y medianas que invierten en la capacitación de sus trabajadores, en tecnologías de la información y en la actualización de procesos tienden a reaccionar con mayor celeridad a las exigencias del mercado. Carrera Toro (2025) demostró que la puesta en marcha de sistemas de gestión, por ejemplo, el control de inventarios, la gestión financiera y la disponibilidad de información pertinente para decidir, mejora los procedimientos y fortalece la competitividad de las pymes en Ecuador.

La gestión eficiente de los recursos en una pequeña o mediana empresa de servicios no solo se refiere a la administración de activos tecnológicos o físicos; incluye, además, la repartición de las habilidades técnicas del personal y la distribución del tiempo profesional. En una empresa de auditoría, en la que el insumo más importante es el capital humano especializado, la asignación de labores a profesionales con demasiadas tareas o la subutilización del tiempo laboral producen gastos ocultos que disminuyen los márgenes de ganancia. Por lo tanto, la gestión del talento es un factor financiero tan importante como el control de los gastos administrativos.

Además, la falta de mecanismos que permitan evaluar el rendimiento de cada proyecto o cliente dificulta reconocer cuáles servicios generan mayor valor económico y cuáles demandan recursos de manera excesiva. La compañía puede llegar a asumir contratos similares sin realizar previamente un análisis de rentabilidad, reproduciendo prácticas que podrían afectar su patrimonio. Por ello, mantener un uso racional de los recursos humanos y financieros resulta necesario para conservar la competitividad en mercados locales caracterizados por una elevada presión sobre los precios.

Una adecuada administración de los recursos también favorece la continuidad de las operaciones en el largo plazo. El manejo responsable de materiales, energía y activos físicos ayuda a controlar los costos estructurales y a reducir los riesgos asociados con su uso inadecuado o deterioro. A esto se suma la correcta distribución de tareas y responsabilidades, junto con la participación del talento humano como parte importante de la gestión. Según Santander Salmon (2023), los recursos de las pymes no se limitan a los insumos materiales, pues también incluyen las capacidades, conocimientos y habilidades técnicas aportadas por el personal. Desde esta perspectiva, una asignación adecuada de funciones permite aprovechar mejor las competencias de los trabajadores, disminuir errores en las operaciones y favorecer la productividad.

2.3.3. Riesgos por Limitación de Recursos

Entre los principales riesgos se encuentra la insuficiencia de recursos monetarios, debido a que esta situación puede limitar el capital disponible para las actividades cotidianas, dificultar la realización de inversiones y reducir el efectivo necesario para atender compromisos fundamentales. Las limitaciones financieras impactan de manera directa el desempeño y la posibilidad de crecer de las pequeñas y medianas empresas, ya que estas entidades suelen tener más obstáculos para conseguir financiación formal. Marrero y Solari (2015) menciona que la

ausencia de recursos económicos fuerza a muchas pequeñas y medianas empresas a buscar alternativas no formales o préstamos de corto plazo, lo que aumenta el riesgo de caer en deudas excesivas y pone en riesgo la continuidad de sus actividades.

La escasez de recursos humanos y habilidades de gestión es otro aspecto esencial para las pequeñas y medianas empresas, debido a que la insuficiencia de personal calificado y de roles especializados disminuye notablemente la eficacia de sus operaciones internas. Fonseca (2020) demuestra que la falta de habilidades gerenciales, junto con la ausencia de formación profesional continua, afecta negativamente el rendimiento organizacional, disminuye la productividad y obstaculiza la capacidad de tomar decisiones estratégicas apoyadas en información fiable. En conjunto, estas restricciones crean un contexto de riesgo que afecta la eficiencia, debilita la estructura interna y expone a la empresa a un aumento en la probabilidad de errores operativos y una reducción en la competitividad.

En el ámbito de la tecnología, la falta de herramientas digitales, sistemas informáticos y equipos apropiados aumenta de manera considerable la vulnerabilidad operativa de las pequeñas y medianas empresas Según Guercio et al. (2017), incluso las pymes tecnológicamente avanzadas en Iberoamérica, que suelen tener un enfoque mayor hacia la innovación, se encuentran con dificultades para financiar la actualización de sus sistemas, lo que evidencia que la falta de recursos tecnológicos afecta no solamente a empresas tradicionales, sino también a sectores con un gran potencial innovador. Como resultado, la ausencia de inversión en tecnología limita la competitividad, disminuye la eficiencia y restringe el crecimiento sostenible de las organizaciones.

Por último, la escasez de recursos, en particular los financieros, reduce en gran medida la habilidad de las pequeñas y medianas empresas para ajustarse a las variaciones del entorno,

como crisis económicas, cambios en la demanda o aumentos en los costos de operación. De acuerdo con la investigación de Hidrovo (2025), los datos correspondientes a Ecuador evidencian que la falta de capital de trabajo y los obstáculos para acceder a financiamiento formal restringen la competitividad de estas firmas, aumentando su vulnerabilidad financiera y disminuyendo su capacidad para crecer y establecerse en el mercado. Esta situación puede agravarse en empresas que trabajan con márgenes reducidos y carecen de reservas financieras, pues ante cualquier imprevisto tienen menos capacidad de respuesta y mayores dificultades para destinar recursos a mejoras que permitan fortalecer sus operaciones.

2.3.4. Fundamentación Teórica de la Utilización de Recursos

Según la Teoría Pecking Order o Jerarquía Financiera, planteada por Myers y Majluf (1984), las decisiones sobre el financiamiento empresarial siguen un orden determinado por la existencia de información desigual entre los directivos y los inversores. Según la teoría, la primera opción pertenece al uso de recursos propios, como las ganancias retenidas, pero cuando estos no son suficientes, el endeudamiento es una opción y, como última alternativa a la emisión de acciones, este orden lo toman como primordial ya que se relaciona con los costos que puede generar el financiamiento externo debido a la información incompleta que esta pueda tener y a la impresión sobre el valor de la empresa. Por tanto, las decisiones financieras están relacionadas no solo con los costos directos de cada fuente de financiamiento, sino también con la información disponible, el riesgo percibido y las condiciones internas de la organización.

En las pymes, la teoría de la jerarquía financiera adquiere particular relevancia debido a las dificultades que estas empresas pueden presentar para disponer de información suficiente y mantener una situación financiera transparente, condiciones que pueden incrementar las dificultades y los costos asociados con el acceso al financiamiento formal o a la participación de

inversores. Por eso muchas pequeñas y medianas empresas prefieren en primer lugar utilizar sus recursos internos, luego recurren a préstamos a corto plazo o a financiamiento no formal, y rara vez se involucran en la emisión de acciones; esta inclinación hacia el financiamiento interno da lugar a insuficiencia de capital, dependencia de liquidez inmediata con uso de créditos onerosos, afectan la viabilidad con competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

3. Metodología

3.1. Enfoque y Tipo de Investigación

La investigación adoptó un enfoque mixto que integró de forma secuencial y complementaria los componentes cualitativo y cuantitativo. Según con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque mixto, combina la profundidad exploratoria del análisis cualitativo con la precisión analítica del método cuantitativo, integración que permitió examinar tanto las percepciones de la gestión financiera como las métricas operativas de la entidad, otorgando solidez a la interpretación de los datos.

El componente cualitativo, facilitó la comprensión de las dinámicas internas de toma de decisiones y control en LWG Auditores Cía. Ltda. El enfoque cuantitativo, permitió evaluar mediante herramientas estadísticas e indicadores contables el uso de recursos y la estructura económica de la firma.

El estudio fue de alcance exploratorio, descriptivo y explicativo; según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el alcance exploratorio identifica fenómenos poco documentados, donde el descriptivo especifica las propiedades de las variables observadas, el explicativo examina las relaciones de causa y efecto, de este modo, se describieron las prácticas financieras actuales y se analizaron los factores que inciden en la liquidez y sostenibilidad de la empresa.

3.2. Unidades de Análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por LWG Auditores Cía. Ltda., empresa dedicada a la auditoría y consultoría contable en Santo Domingo. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, dirigido a cuatro participantes vinculados directamente con la administración financiera de la organización. El contador, el auxiliar contable y el responsable financiero respondieron una encuesta estructurada, mientras que al gerente general se le aplicó una entrevista semiestructurada. Esta selección permitió recopilar información de los responsables de los procesos contables, financieros y administrativos de la empresa.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Investigación

La recopilación de datos se realizó mediante técnicas mixtas. Para el componente cuantitativo, se aplicó una encuesta estructurada mediante un cuestionario de 17 ítems en escala Likert, el cual abarca cinco dimensiones: gestión contable, control financiero, transparencia, sostenibilidad financiera y uso de recursos. Este instrumento se administró a la totalidad del equipo clave, compuesto por tres participantes: el contador, el asistente contable y el responsable financiero de LWG Auditores Cía. Ltda.

Para recopilar los datos cualitativos se aplicó una entrevista semiestructurada al Gerente General de LWG Auditores Cía. Ltda.. (1 participante), con el propósito de profundizar en la gestión estratégica, la transparencia y el manejo de los recursos financieros; donde para su desarrollo se utilizó una guía de entrevista compuesta por preguntas abiertas, permitiendo explorar las percepciones de la alta dirección respetando los objetivos del estudio.

La recolección de información se complementó mediante una ficha de observación directa utilizada para registrar de manera sistemática los procesos financieros en el entorno operativo de

la empresa, también se llevó a cabo un análisis documental que incluyó la revisión de estados financieros (ejercicios 2024 y 2025), notas explicativas, reportes de cartera y normatividad interna. De acuerdo con Yin (2014), la combinación de múltiples fuentes de evidencia en un estudio de caso, fortalece la validez y confiabilidad de los hallazgos mediante la triangulación de datos, finalmente, los instrumentos fueron sometidos a validación por juicio de expertos, garantizando su claridad, pertinencia y alineación con los objetivos de la investigación.

3.4. Técnicas de Análisis de Datos

El procesamiento de los datos cuantitativos se realizó mediante estadística descriptiva empleando frecuencias, porcentajes y gráficos comparativos para presentar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los trabajadores de los departamentos de contabilidad y finanzas de LWG Auditores Cía.. Ltda., Pérez y Angulo (2024) señalan que el análisis financiero apoyado en indicadores de liquidez, rentabilidad y solvencia permite valorar la sostenibilidad de las pymes, y proporciona información útil para decidir cómo asignar los recursos de manera eficiente. Para organizar y procesar los datos recopilados se utilizó Microsoft Excel, lo que permitió la presentación tabular de la información como el cálculo de cifras clave y la visualización clara de las tendencias en la gestión financiera, el sistema de control interno y la asignación de recursos de la empresa.

Para el tratamiento de la información cualitativa se aplicó un análisis de contenido, orientado a examinar con mayor profundidad los relatos relacionados con la transparencia, la gestión contable y la sostenibilidad financiera. Al contrastar estos resultados con la información cuantitativa obtenida, fue posible integrar ambas perspectivas y sustentar las conclusiones y recomendaciones dirigidas a fortalecer la transparencia y la viabilidad económica de la organización.

4. Resultados

4.1. Analizar los Procedimientos Financieros y Administrativos Implementados por LWG Auditores Cía. Ltda. en la Gestión de sus Recursos Económicos.

4.1.1. Contexto de la Empresa

LWG Auditores Cia. Ltda es una empresa de servicios profesionales que se enfoca en ofrecer consultoría financiera, asesoría contable y auditoría externa. Esta compañía fue fundada el 15 de enero del año 2019 en la provincia de Santo Domingo, Ecuador. La empresa, como sociedad de responsabilidad limitada, funciona bajo un modelo organizativo adaptable en el que la Gerencia General asume la dirección estratégica y la supervisión operativa de cada una de las áreas funcionales. La estructura operativa de la empresa está integrada por cuatro unidades: Gerencia General, Departamento Contable, Departamento de Finanzas y Departamento de Auditoría. Aunque cada una desarrolla funciones específicas, el funcionamiento de los servicios requiere una relación constante entre estas áreas.

Los ingresos de la empresa provienen exclusivamente de la prestación de servicios profesionales, por lo que su financiamiento se encuentra concentrado en esta actividad; en consecuencia, la estabilidad financiera está vinculada al cumplimiento de los pagos por parte de los clientes y a la capacidad de mantener una incorporación continua de nuevos contratos. Los costos más significativos se relacionan con el pago a los empleados de la administración y del área técnica, así como con los gastos de transporte y viáticos que son necesarios debido al carácter itinerante de las auditorías.

La planta de colaboradores está constituida por personal administrativo y contable, así como por profesionales de auditoría con distintos grados (Auditor Senior y Auditor Junior). Según los

datos recogidos en la investigación, la empresa no tiene deudas con bancos ni con prestamistas externos, lo que indica una actitud conservadora respecto al endeudamiento. Sin embargo, a pesar de que esta configuración financiera es prudente, se muestra vulnerable frente a demoras en los cobros por servicios prestados. Esto podría poner en peligro la capacidad para cumplir con las obligaciones laborales y operativas de corto plazo.

4.1.2. Organigrama Empresarial

La organización estructural de LWG Auditores Cía. Ltda. funcionaba sin un organigrama documentado de manera formal, contando solamente con una asignación de funciones fundamentada en la experiencia de los colaboradores y en la práctica operacional. Se diseñó una propuesta de organigrama durante el desarrollo de este estudio, con la finalidad de visualizar cómo está constituida la empresa y cuáles son sus líneas de autoridad. (Ver **Figura 1** Anexo H).

Según el organigrama de la institución, el modelo jerárquico-funcional es el que determina la estructura organizativa. En este modelo, la Gerencia General tiene la autoridad ejecutiva más alta y supervisa todos los procesos de la empresa. Tres áreas estratégicas dependen directamente de esto: el Departamento Técnico, el Contable y el de Finanzas. Esto muestra que existe una línea de mando bien establecida y que las responsabilidades operativas se asignan conforme a su función.

El Auditor Senior y el Auditor Junior están bajo la supervisión del Departamento Técnico; ellos son los que realizan las tareas profesionales de auditoría y asesoramiento directamente en los locales de los clientes. Este sector representa el corazón operativo de la compañía, ya que produce valor económico mediante la provisión de servicios. Por otro lado, el Departamento Contable se encarga de registrar las operaciones, emitir estados financieros, facturar y cumplir

con los deberes tributarios. El Departamento de Finanzas se encarga de la ejecución de pagos, el monitoreo de cartera y el control de tesorería.

4.1.3. Flujograma de Procesos

4.1.3.1. Flujograma de Ejecución del Servicio.

La reestructuración de los procedimientos operativos de LWG Auditores Cía. Ltda. tuvo como base tres fuentes: la observación directa de las acciones en las oficinas de la empresa, el examen de documentos contables, contratos y estados financieros, y una entrevista semiestructurada al gerente general. Esta triangulación posibilitó el reconocimiento de las secuencias laborales que la organización no había diseñado ni documentado oficialmente hasta el momento del estudio.

Los flujogramas que se muestran fueron creados en el marco de esta investigación, utilizando como fundamento las descripciones verbales del personal y la información recolectada de archivos digitales y físicos. El funcionamiento de la empresa se basa completamente en prácticas internalizadas por los empleados, sin que haya protocolos escritos, manuales o guías que normalicen el desempeño de las funciones financieras y administrativas.

El flujograma de prestación de servicios presentado en el **anexo I** posibilitó el reconocimiento detallado de las funciones contables, técnicas, financieras y administrativas que LWG Auditores Cía. Ltda. llevó a cabo a lo largo de la realización de sus servicios profesionales. El procedimiento comienza cuando el cliente se acerca y solicita servicios; luego, la gerencia recibe la solicitud, examina lo que necesita el cliente y redacta la propuesta o contrato correspondiente. Después de que se presenta la propuesta, se examina si el cliente acepta; en caso afirmativo, se sigue adelante con la formalización del contrato de servicios.

Después de eso, el proceso prosigue en el área técnica, donde se planifican las actividades a través del desarrollo del cronograma de trabajo y la implementación del servicio contratado. Se comprueba que el servicio se haya cumplido satisfactoriamente y los resultados se entregan al cliente después de que las actividades técnicas finalizan. Esta fase es una de las más relevantes del proceso porque posibilita asegurar que los servicios profesionales prestados por la compañía sean de buena calidad y que se cumplan los términos establecidos en el contrato.

Al concluir la prestación del servicio, el área contable interviene a través de la facturación correspondiente y del monitoreo del pago realizado por el cliente. Cuando se realiza el pago en el plazo establecido, se lleva a cabo la anotación contable del procedimiento y la documentación de respaldo es archivada. Si no se cumple, el proceso es remitido al área financiera con el fin de llevar a cabo tareas de recuperación de cartera y seguimiento de las cantidades adeudadas hasta que la deuda sea saldada.

Asimismo, el análisis del flujograma mostró que las distintas áreas de la organización participan de manera apropiada. En este sentido, la gerencia se encarga de supervisar y contratar los servicios; el área técnica lleva a cabo las labores profesionales; contabilidad gestiona la facturación y el registro de operaciones; por último, el área financiera efectúa la recuperación y control de cartera. No obstante, se notó que el seguimiento de cobros depende sobre todo de controles administrativos y gestiones manuales, lo cual podría provocar demoras en la recuperación de valores pendientes y perjudicar temporalmente la liquidez de la compañía. Adicionalmente, se constató que no existen procedimientos documentados formalmente para cada fase del proceso. Esto demuestra que múltiples actividades se llevan a cabo de forma empírica, apoyándose en la experiencia de los empleados encargados.

4.1.3.2. Flujograma de Procesos de Pagos A Colaboradores.

El flujograma del proceso de pago a colaboradores presentado en el **anexo J** hizo posible determinar las tareas financieras, contables y administrativas que LWG Auditores Cía. Ltda. lleva a cabo para administrar lo que le corresponde cumplir en términos económicos por la prestación de servicios profesionales. El proceso comienza con la gerencia revisando si las tareas asignadas al personal técnico se han cumplido. Si hay infracciones u observaciones, las actividades se devuelven para su corrección antes de que el proceso de pago siga adelante.

El área técnica, después de comprobar y aprobar las tareas realizadas, emite la factura de honorarios profesionales correspondiente. Después, el departamento de contabilidad ingresa la factura en su sistema y comprueba si hay suficientes fondos para realizar el desembolso. Cuando se cuentan con los recursos necesarios, el pago se lleva a cabo a través del sistema bancario y se registra contablemente la operación correspondiente, asegurando que la información financiera sea trazable.

Además, se constató que, si la compañía no tiene suficiente dinero para realizar el pago, el área financiera participa recibiendo pagos pendientes y supervisando las cuentas por cobrar. El propósito del procedimiento es restaurar las deudas que los clientes tienen pendientes para generar la solvencia necesaria para respetar los compromisos económicos de la empresa. Una vez sean realizados los cobros, el proceso se retorna a la elaboración del pago y posteriormente se lleva a cabo el registro contable que corresponde.

El flujograma permitió observar una participación coordinada entre la gerencia, el área técnica, contabilidad y finanzas, en la cual se mantienen controles relacionados con la validación de los servicios realizados, la disponibilidad de recursos y el cumplimiento de las obligaciones de pago, sin embargo los resultados tienen una dependencia importante de la recuperación de cartera para

que se mantenga la liquidez, por lo que la existencia de cuentas pendientes podría generar retrasos en los desembolsos, de igual manera algunas actividades relacionadas con el control financiero y el seguimiento de pagos se llevan a realizar a partir de prácticas empíricas y controles administrativos internos, situación que plantea la necesidad de instalar políticas y procesos formales que permitan endurecer la gestión financiera y disminuir los riesgos operativos de la empresa.

4.1.4. Control de Ingresos

Dentro de la gestión de los ingresos de LWG Auditores Cía. Ltda., la recuperación de cartera representa un aspecto relevante. Al 31 de diciembre de 2025, el valor acumulado de las cuentas por cobrar alcanzó USD 14.106,54, mientras que en 2024 se registró una cartera de USD 22.845,46. Entre ambos períodos se produjo por tanto una disminución de USD 8.738,92.

Al analizar la antigüedad de las cuentas por cobrar al año 2025, se observa una alta concentración en obligaciones de lenta recuperación; específicamente, solo USD 4.000,00 (equivalente al 28,36 % de la cartera,) se encuentra en el rango de 31 a 60 días, en contraste el 71,64 % del saldo pendiente supera los 60 días de antigüedad. Esta estructura constituye un factor de riesgo para la disponibilidad de efectivo de LWG Auditores Cía. Ltda., considerando que la firma no dispone de un fondo de reserva formalmente constituido ni de flujos de caja proyectados, lo que incrementa la importancia de una recuperación oportuna de las cuentas por cobrar para mantener la disponibilidad de recursos destinados a las obligaciones financieras y operativas de corto plazo.

Además, en el año 2024 se notó una concentración más alta de valores pendientes en intervalos que superan los 60 y los 90 días. Esto muestra que hubo más problemas para recuperar cobros durante ese ejercicio económico. Además, se descubrió que el monitoreo de las cuentas por

cobrar se lleva a cabo a través de controles administrativos manuales y métodos empíricos durante la recopilación de datos. Esto podría generar demoras en la recaudación de los valores pendientes y tener un impacto temporal en la estabilidad financiera de LWG Auditores Cía. Ltda.

Tabla 1

Antigüedad de la cartera de cuentas por cobrar, períodos 2025 y 2024

Antigüedad de cartera	**2025**	**2024**
31-60 días	4.000,00	7.500,00
61-90 días	4.500,00	6.845,46
91-120 días	3.000,00	5.000,00
Mas de 120 días	2.606,54	3.500,00
Total	**14.106,54**	**22.845,46**

Nota: Elaboración propia con base en las Notas a los Estados Financieros de LWG Auditores Cía. Ltda., ejercicio económico 2025.

4.1.5. Control de Egresos

Los costos administrativos de LWG Auditores Cía. Ltda. para el 31 de diciembre de 2025 sumaron USD 78.355,08, siendo este el mayor rubro de gastos operativos de la firma. Dentro del total contabilizado, la categoría que más peso tiene es la de sueldos y salarios, que alcanzó USD 60.000,00, lo que representa el 76,58% de los gastos administrativos. Esto indica que la función de la empresa está mayormente ligada al capital humano y la provisión de servicios profesionales.

Además, los gastos de movilización y viáticos sumaron USD 12.000,00, lo que equivale al 15,32% del total. Esto se debe a que el personal se traslada de manera continua hacia las diversas empresas clientes situadas dentro y fuera de la provincia de Santo Domingo. Por otra parte, los

suministros y materiales administrativos representaron USD 6.355,08, equivalente al 8,10% de los gastos.

La estructura de gastos de la compañía se centra, en el análisis que se llevó a cabo, fundamentalmente en los costos asociados al personal operativo y a las actividades de prestación de servicios, lo que concuerda con el carácter de la firma auditora. No obstante, se notó también que el control y clasificación de algunos egresos se llevan a cabo a través de métodos administrativos empíricos, lo cual demuestra que es necesario reforzar la planificación y segmentación financiera de los gastos operativos.

4.1.6. Matriz de Procesos y Responsables

Los métodos financieros de LWG Auditores Cía. Ltda. se llevan a cabo por medio de una serie de actividades en las que participan muchos actores, pero no hay un reparto claro de quién realiza qué en cada fase. A lo largo del estudio se verificó que existe una división primaria en la ejecución de transacciones, la gerencia autoriza desembolsos, el área técnica/financiera efectúa el pago y cobro, y contabilidad registra. Sin embargo, la debilidad estructural radica en que la verificación y validación final de los asientos contables recae de forma exclusiva en el Contador General, sin que exista una supervisión contable posterior o independiente antes de la emisión de los estados financieros.

Para organizar esta realidad operativa, se desarrolló una matriz que relaciona los procesos identificados con las posiciones que los ejecutan, los sistemas o formatos que emplean y los riesgos asociados. La tabla que se presenta a continuación muestra, de un solo vistazo, los sectores en los que la concentración de tareas es excesiva, donde hay escasez de mecanismos de supervisión cruzada y donde la informalidad en la gestión de información produce vulnerabilidades que pueden prevenirse.

La matriz de procesos y responsables fue analizada para determinar que LWG Auditores Cía. Ltda. tiene una organización establecida para llevar a cabo sus tareas financieras y contables. Se demostró que los procedimientos vinculados con la elaboración de estados financieros, el registro de operaciones, las conciliaciones bancarias y las declaraciones tributarias continúan un orden preestablecido, empleando el sistema contable Contamatic y documentación de soporte que simplifica la supervisión de la información.

Sin embargo, se constató también en el levantamiento de información que múltiples funciones son responsabilidad del contador, quien no solo realiza las tareas operativas, sino que además interviene en la elaboración y revisión de informes financieros. Este agrupamiento de responsabilidades reduce la separación de funciones, lo que podría aumentar el peligro de equivocaciones u omisiones si se presenta una carga laboral más alta o si la persona a cargo está ausente temporalmente.

Asimismo, se determinó que ciertas actividades necesitan la autorización de la Gerencia General, en especial las vinculadas con desembolsos y autorizaciones. Aunque este proceso mejora el control de los recursos financieros, también tiene el potencial de causar demoras si las decisiones se basan en una sola persona. En este contexto, los hallazgos muestran que hay oportunidades para mejorar la repartición de responsabilidades y el fortalecimiento de los controles internos, lo cual ayuda a optimizar la gestión financiera. Con el fin de identificar las actividades, responsables y relaciones funcionales dentro de la organización, se elaboró una matriz de procesos y responsables que se presenta en el **Anexo A**.

4.2. Evaluar el Nivel de Control Financiero y Eficiencia en el Uso de los Recursos Financieros Dentro de los Procesos Operativos de la Empresa.

4.2.1. *Evaluación de Cumplimiento*

Con el objetivo de determinar cuán transparente y controlada es la situación financiera de LWG Auditores Cía. Ltda. llevó a cabo una revisión de los procesos administrativos, financieros y contables más relevantes utilizando la ficha de observación, el análisis documental de lo que la compañía le suministró y una entrevista con el gerente. Esta evaluación posibilitó comprobar hasta qué punto se están cumpliendo los controles que se han puesto en marcha en relación con la administración contable, el control financiero, el control interno y la transparencia de la información financiera.

Se observó durante la evaluación que la compañía tiene controles fundamentales que posibilitan llevar un registro de las operaciones económicas y satisfacer los compromisos contables y fiscales. No obstante, también se detectaron puntos débiles vinculados con la falta de herramientas para el seguimiento que respalden la planificación y supervisión de los recursos financieros, así como con la centralización de funciones en un pequeño grupo de colaboradores y la carencia de procedimientos debidamente documentados. Estos factores hacen que muchas acciones dependan de la experiencia del personal y de los controles administrativos implementados empíricamente, lo cual podría tener un impacto negativo en la eficiencia de la gestión financiera.

Estos factores hacen que muchas acciones dependan de la experiencia del personal y de los controles administrativos implementados empíricamente, lo cual podría tener un impacto negativo en la eficiencia de la gestión financiera. La sintesis de la puntuación promedio obtenida en cada dimensión y su respectiva categorización diagnóstica se resume en la **Tabla 2**:

Tabla 2.

Consolidado de promedios y diagnóstico por dimensiones evaluadas

Dimensión	Promedio General
Gestión Contable	2,11
Control Financiero	3,50
Transparencia	4,83
Sostenibilidad Financiera	3,11
Uso de Recursos	4,89

Nota: Para el análisis de los datos, el **Anexo B.1** corresponde a la evaluación consolidada de la encuesta (frecuencias, porcentajes y promedios en escala Likert), mientras que el **Anexo B.2** comprende la Matriz de triangulación cualitativa y cuantitativa.

Como se evidencia en los resultados consolidados, las dimensiones de Uso de Recursos (4,89) y Transparencia (4,83) se posicionan como Fortalezas Altas (intervalo 4,00 - 5,00), reflejando un estricto control gerencial en la autorización de egresos y un correcto respaldo documental. En contraste, la Gestión Contable (2,11) constituye una Deficiencia Crítica (intervalo 1,00 - 2,50) lo cual se explica por la ausencia de una planificación presupuestaria formal y la falta de un seguimiento periódico de los estados financieros para la toma de decisiones, limitando la contabilidad a un enfoque prioritariamente tributario. El Control Financiero (3,50) y la Sostenibilidad Financiera (3,11) muestran una Fortaleza Parcial (intervalo 2,51 - 3,99) sustentada en la carencia de presupuestos y flujos de caja proyectados a mediano plazo. El detalle extendido por cada ítem evaluado se presenta en **Anexo B**: **Anexo B.1** y **Anexo B.2**.

Al evaluar la división del trabajo se evidencia una discrepancia metodológica explicable entre los instrumentos aplicados. Por un lado el ítem 4 de la encuesta registró un promedio de 4,00 (De Acuerdo), alineado con la ficha de observación (**Anexo O**) donde se constató que operativamente

existen roles delimitados para quien autoriza los desembolsos, quien ejecuta los pagos y quien realiza los cobros. En otro lado la evaluación de cumplimiento del control interno (**Anexo B**) califica la segregación de funciones con un nivel bajo de madurez, diferencias responden a que si bien la firma cuenta con una separación física e inmediata de tareas en la ejecución del flujo diario de fondos, carece de una supervisión contable independiente y de dobles firmas de validación que revisen de forma periódica los registros del Contador General, concentrando la responsabilidad del control definitivo en una sola figura.

La matriz de evaluación de cumplimiento presentada en el **Anexo B** muestra en este contexto la valoración de los elementos clave del control y la transparencia financiera, determinando el grado de cumplimiento logrado en cada uno de ellos y las anotaciones que surgen del procedimiento de diagnóstico. Para detectar riesgos financieros y sugerir estrategias de mejora, con el propósito de robustecer la administración de los recursos económicos de la compañía, se utilizan los resultados conseguidos.

4.2.2. Matriz de Riesgos Financieros

La matriz de riesgos financieros posibilitó la detección de los mayores puntos vulnerables en la gestión financiera de LWG Auditores Cía. Ltda., denotando que los riesgos con más exposición están relacionados con la administración de liquidez, las cuentas por cobrar, la planificación financiera, el control de egresos, la información financiera y el control interno. La clasificación de estos riesgos fue alta porque tienen una probabilidad de ocurrencia muy alta y un impacto considerable en la estabilidad económica de la compañía, ya que afectan sobre todo a la disponibilidad de efectivo, a la capacidad para cumplir con las obligaciones a tiempo y a la eficiencia en el uso de los recursos financieros.

Asimismo, se detectaron riesgos de nivel medio vinculados con la evaluación regular del desempeño financiero y el cumplimiento tributario. Estos, a pesar de tener una probabilidad de ocurrencia más baja, pueden causar efectos económicos y administrativos si no se gestionan a tiempo. Los controles vigentes se restringen, sobre todo, a la supervisión de la gerencia, el registro de operaciones contables y la realización de procedimientos elementales. Esto demuestra que es necesario robustecer el sistema de control interno a través de políticas financieras, indicadores de gestión, procesos documentados y mecanismos continuos de seguimiento que faciliten reducir la exposición al riesgo y ayudar a optimizar la administración financiera del negocio.

Con el propósito de identificar los principales riesgos asociados a la gestión financiera de LWG Auditores Cía. Ltda., se elaboró una matriz de riesgos financieros, la cual permitió evaluar los posibles eventos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos financieros de la organización. La matriz completa se presenta en el **Anexo C**.

4.2.3. Identificación de Puntos Críticos

La evaluación de LWG Auditores Cía. Ltda. permitió identificar cuatro puntos críticos en su gestión financiera: dependencia de la recuperación de cartera, ausencia de presupuestos operativos por contrato, concentración de responsabilidades y falta de procedimientos formalizados. La recuperación de cuentas por cobrar constituye una prioridad debido a su relación con la liquidez, mientras que la inexistencia de presupuestos específicos dificulta el seguimiento de gastos asociados a transporte, alimentación, alojamiento y viáticos, así como la evaluación de la rentabilidad de cada servicio.

En el ámbito administrativo, se identificó que el contador concentra actividades de registro y revisión contable, mientras que la gerencia centraliza la autorización de egresos. Aunque existen

responsabilidades definidas, la ausencia de mecanismos independientes de supervisión y procedimientos documentados limita la estandarización de las operaciones. Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer el control interno, la planificación financiera y el seguimiento de los recursos utilizados.

4.2.4. Evaluación de Indicadores Financieros

Para evaluar la gestión financiera y el aprovechamiento de los recursos en LWG Auditores Cía. Ltda., se seleccionaron y analizaron indicadores relacionados con la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez, tomando como base la información contenida en los estados financieros correspondientes a 2024 y 2025. Los resultados, presentados en el **anexo D**, permitieron valorar distintos aspectos de la situación financiera de la compañía, entre ellos su capacidad para cumplir con las obligaciones, la composición de sus fuentes de financiamiento, el desempeño económico y la eficiencia en la utilización de los recursos. Todo esto constituyó una base para identificar los puntos fuertes y débiles más importantes en cuanto a su gestión financiera.

4.2.5. Análisis de Debilidad de Control

Se determinó que la falta de políticas y procedimientos documentados formalmente para los procesos administrativos y financieros es el principal punto débil. La dependencia del conocimiento personal se origina cuando varias tareas se llevan a cabo basándose en la experiencia del personal encargado. La estandarización de las operaciones se ve obstaculizada y la eficacia del control interno se ve limitada por esta circunstancia. Asimismo, aumenta la probabilidad de que haya inconsistencias en cómo se llevan a cabo los procesos.

Una debilidad significativa es la falta de revisión contable independiente, aunque la Gerencia autoriza los egresos y el Contador los registra, no existe una segunda instancia que supervise la

labor contable ni auditores internos que validen la información antes de su consolidación, lo que restringe la eficacia del autocontrol institucional. Esta circunstancia incrementa la probabilidad de equivocaciones, descuidos y demoras en los procedimientos administrativos. También restringe la implementación de controles autónomos en el interior de la organización.

También se demostró que no había presupuestos de operación para llevar a cabo los contratos de auditoría y consultoría. La compañía no calcula anticipadamente los gastos vinculados con la movilización, el alojamiento, la comida y los viáticos. Esta debilidad obstaculiza la evaluación de la rentabilidad de cada servicio brindado y el control de los costos. Por lo tanto, la gerencia tiene acceso a información restringida para tomar decisiones financieras.

Para sostener su liquidez operativa, en última instancia la compañía depende mucho de la recuperación de cartera. Si no existen políticas oficiales para el seguimiento y la cobranza, se pueden generar demoras en la recaudación de valores pendientes. Esto tiene un efecto en la disponibilidad de dinero en efectivo para poder satisfacer a tiempo las responsabilidades operativas y financieras. Así pues, la administración de cartera es un elemento crucial para que la estabilidad económica de la organización se mantenga.

No obstante, se reconoce que el estudio no pudo determinar completamente la eficiencia en la utilización de recursos por ausencia de indicadores operativos específicos por contrato o servicio, tales como rentabilidad por contrato, horas presupuestadas frente a ejecutadas, costo de personal por servicio, ingresos por colaborador o porcentaje de utilización del personal técnico. La evaluación se centró en la situación financiera y el control interno, dejando como propuesta la implementación futura de estos indicadores para medir la eficiencia real en el uso de los recursos humanos y operativos de la firma.

4.2.6. Procesos Críticos Detectados

La revisión de los procesos financieros permitió identificar como actividades críticas la gestión de cartera, la facturación, los pagos a colaboradores y el registro contable, la recuperación de cuentas por cobrar representa una prioridad debido a su relación con la disponibilidad de efectivo para atender las obligaciones operativas, a su vez la concentración de funciones en el contador y la dependencia de autorizaciones gerenciales pueden ocasionar retrasos y limitar la revisión independiente de las operaciones. Estas condiciones, identificadas en la matriz de procesos y responsables (**Anexo A**), evidencian la necesidad de formalizar procedimientos, fortalecer los controles internos y establecer mecanismos periódicos de seguimiento.

4.3. Estrategias de Mejora para la Gestión Financiera

A partir del diagnóstico realizado en LWG Auditores Cía. Ltda., se proponen estrategias orientadas a fortalecer el control financiero y mejorar la utilización de los recursos, las acciones se concentran en la formalización de políticas internas, la recuperación de cartera, la planificación de costos por servicio, la distribución de responsabilidades y el seguimiento de indicadores financieros. Su aplicación busca reducir los riesgos identificados, mejorar la transparencia y favorecer la sostenibilidad económica de la empresa.

4.3.1. Diseño de Políticas Financieras

Se proponen políticas financieras para regular la autorización de gastos, la planificación de pagos, el control de anticipos, las compras, la rendición de cuentas y el financiamiento de LWG Auditores Cía. Ltda. Estas disposiciones establecen responsabilidades y mecanismos de supervisión orientados a fortalecer el control interno y la administración de los recursos económicos.

4.3.1.1. Política de Control y Aprobación de Gastos.

Todo gasto administrativo, operativo o financiero deberá contar con autorización previa, justificación del concepto y respaldo documental válido para su registro contable.

Los niveles de aprobación serán los siguientes:

- Hasta $500: área financiera.
- De $501 a $2.000: contador general.
- Superiores a $2.000: gerente general.

Los gastos deberán estar contemplados en el presupuesto mensual aprobado. Las excepciones requerirán justificación y autorización de gerencia.

4.3.1.2. Política de Planificación Financiera y Pagos

El área financiera elaborará, antes del día 5 de cada mes, un calendario que incluya obligaciones operativas, pagos a proveedores, compromisos tributarios y proyecciones semanales de efectivo.

Los pagos se efectuarán mediante transferencia bancaria y quedarán registrados en el sistema contable el mismo día de su ejecución, con el respectivo comprobante. Se prohíben pagos en efectivo superiores a $500. Además, se negociarán plazos de 30 a 45 días con proveedores estratégicos para favorecer la liquidez.

4.3.1.3. Política de Control de Anticipos

Los anticipos requerirán una solicitud formal que identifique al colaborador, monto, motivo, fecha prevista de utilización y autorización del jefe inmediato. El área financiera verificará la disponibilidad presupuestaria antes de su aprobación.

La liquidación deberá efectuarse en un plazo máximo de 15 días hábiles, con facturas, comprobantes y reporte de actividades. Los valores no justificados estarán sujetos al procedimiento de recuperación previsto en la política interna y la normativa laboral aplicable.

4.3.1.4. Política de Compras y Abastecimiento

Toda compra iniciará con una solicitud que especifique el bien o servicio, cantidad, costo estimado, área solicitante y justificación. Previamente se verificará la disponibilidad presupuestaria y la existencia de recursos en inventario.

Se aplicarán los siguientes requisitos:

- Hasta $500: una cotización.
- De $501 a $1.000: mínimo dos cotizaciones.
- Superiores a $1.000: mínimo tres cotizaciones y un cuadro comparativo.

La selección considerará calidad, precio y plazo de entrega. Toda adquisición aprobada contará con una orden de compra numerada. El área solicitante verificará la recepción y reportará diferencias al área financiera en un máximo de 24 horas.

4.3.1.5. Política de Rendición de Cuentas y Reportes Financieros

El área financiera presentará a gerencia, antes del día 10 de cada mes, un informe que incluya:

- Antigüedad de cuentas por cobrar.
- Ingresos y egresos reales frente al presupuesto.
- Flujo de efectivo real y proyectado.
- Porcentaje de cumplimiento presupuestario.

Asimismo, se elaborarán estados financieros trimestrales conforme a las NIIF para PYMES. La gerencia revisará los resultados durante los primeros 15 días de cada mes. Los documentos se

archivarán en formato físico y digital, mientras que un resumen ejecutivo será presentado trimestralmente al equipo directivo.

4.3.1.6. Política de Financiamiento y Endeudamiento

Toda solicitud de financiamiento externo requerirá evaluación conjunta de gerencia y el área financiera, con una justificación del monto, destino, plazo, costo financiero y fuente de pago. Además, se elaborará una proyección de flujo de efectivo a 12 meses para verificar la capacidad de cumplimiento.

Se establecen los siguientes límites:

- Endeudamiento total: máximo del 30 % del activo total.
- Endeudamiento de corto plazo: máximo del 50 % del capital de trabajo.

Se priorizarán las líneas de crédito rotativas para mantener flexibilidad financiera. No se contratará deuda destinada a cubrir déficits operativos recurrentes ni pagos atrasados a proveedores. La estructura de financiamiento y sus costos serán evaluados semestralmente.

4.3.1.7. Análisis Técnico de las Políticas Financieras Propuestas

Las políticas propuestas responden a las principales deficiencias identificadas en la gestión financiera de LWG Auditores Cía. Ltda., particularmente la ausencia de procedimientos formalizados, las limitaciones en la planificación presupuestaria y la concentración de responsabilidades. Su implementación permitiría establecer controles sobre la autorización de gastos, los pagos, los anticipos, las compras y el financiamiento, además de mejorar la documentación y supervisión de las operaciones.

La aplicación de estas medidas contribuiría a reducir riesgos administrativos y financieros, fortalecer el seguimiento de la liquidez y disponer de información más confiable para la toma de

decisiones. Su efectividad dependerá del cumplimiento de las responsabilidades asignadas, la revisión periódica de los resultados y la adopción de acciones correctivas ante posibles desviaciones.

4.3.2. Matriz de Cumplimiento y Mitigación de Riesgos

La matriz presentada en el Anexo F muestra la mitigación de riesgos prioritarios, en la cual se detallan las acciones de control propuestas, los responsables de su ejecución y la periodicidad establecida para el monitoreo y evaluación de cada riesgo identificado. Para la clasificación de los niveles de riesgo se utilizó una escala cualitativa con tres categorías: alto, medio y bajo, determinada por la combinación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto en la estabilidad financiera de la empresa. La escala de probabilidad consideró alta (evento probable en el corto plazo dado el contexto actual), media (posible pero no inminente) y baja (poco probable o controlada), escala de impacto consideró alto (afecta la liquidez, rentabilidad o continuidad operativa), medio (genera tensiones administrativas o financieras manejables) y bajo (incidencia mínima en los resultados). El nivel de riesgo resultó de la intersección de ambas escalas priorizando aquellos con probabilidad e impacto altos, en este diagnóstico, la mayoría de los riesgos se clasificaron como altos porque la empresa operaba sin controles formales documentados, lo que elevó tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto potencial de los eventos adversos.

4.3.3. Flujograma Propuesto y Mejorado

El flujograma de procesos mejorados presentado en el Anexo K incluye modificaciones dirigidas a rectificar las debilidades detectadas en el proceso actual reforzando sobre todo la planificación, el control y el seguimiento de las actividades; entre las mejoras propuestas en el diseño se contemplan la aprobación formal del presupuesto operativo la planificación del servicio con

asignación de responsables y la revisión interna de lo ejecutado antes de su entrega final al cliente. La eventual aplicación de estas alteraciones permitiría disminuir la dependencia del conocimiento empírico individual de los empleados, y establecer una secuencia estandarizada para la ejecución de los servicios.

Asimismo se fortaleció la gestión financiera mediante el registro de las cuentas por cobrar el control de las fechas de vencimiento, la comprobación de los pagos y la conservación de los documentos que respaldan cada operación. La incorporación del acta de entrega y conformidad, permite dejar constancia de la prestación del servicio y de su aceptación por parte del cliente. A partir de estos mecanismos el nuevo flujograma proporciona un mayor orden al control interno de LWG Auditores Cía. Ltda., facilitando la revisión de las operaciones y el seguimiento de los compromisos pendientes.

El flujograma de pagos a colaboradores presentado en el Anexo J plantea un procedimiento formal para organizar los desembolsos y delimitar las responsabilidades de cada área. El proceso comienza con la revisión mensual de las actividades realizadas por el área técnica, que emite un informe de cumplimiento y lo somete a la validación del responsable del proyecto, cuando se presentan observaciones, estas quedan registradas y se establece un plazo para su corrección antes de continuar con la autorización del pago.

Una vez comprobado el cumplimiento de las actividades, el área técnica emite la factura correspondiente a los honorarios profesionales y la incorpora al sistema de gestión documental para mantener su trazabilidad. Posteriormente contabilidad revisa la factura y verifica que el valor solicitado corresponda con el presupuesto aprobado para el servicio, si existe disponibilidad de recursos y el desembolso se encuentra dentro del monto previsto, se genera la

orden de pago para su aprobación por parte de la gerencia de acuerdo con los límites establecidos en la política de autorizaciones.

En los casos en que el desembolso exceda el límite asignado al área financiera será necesaria la autorización expresa de la gerencia mediante firma digital o física. Una vez aprobada, la transferencia se realiza a través de la cuenta bancaria correspondiente y el registro contable se efectúa el mismo día junto con la emisión del comprobante de egreso y sus documentos de respaldo. Como mecanismo de seguimiento el área financiera prepara semanalmente un reporte que compara los pagos efectuados con los programados permitiendo identificar retrasos y revisar sus respectivas causas.

Cuando los fondos disponibles no sean suficientes para cubrir los pagos previstos se contempla un protocolo de gestión de liquidez que incluye una proyección del flujo de caja para los siguientes siete (7) días, la priorización del contacto, con los clientes que presenten mayor morosidad y la revisión del calendario de pagos. Cualquier ajuste, deberá ser comunicado oportunamente a los colaboradores involucrados garantizando que el procedimiento no dependa exclusivamente de la recuperación de cartera para atender los desembolsos sino que incorpore una previsión de las necesidades de efectivo y la constitución de un fondo de reserva formal equivalente al 25 % de los gastos operativos mensuales.

La fijación del 25 %, sobre el gasto mensual promedio (USD 1.632,40, calculado sobre una base de egresos administrativos de USD 78.355,08 anuales, equivalente a USD 6.529,59 mensuales) se fundamenta técnicamente en garantizar una cobertura de liquidez de 7,5 días continuos de operación (suponiendo meses de 30 días). Período que otorga a la firma una ventana temporal suficiente para gestionar cobros inmediatos o renegociar plazos con clientes clave frente al ciclo

medio de cobro evitando la necesidad de incurrir en endeudamiento bancario de urgencia o multas, por mora en compromisos operativos.

La distribución de responsabilidades queda definida, entre las distintas áreas: el área técnica verifica el cumplimiento del servicio, contabilidad revisa y registra la documentación, finanzas programa y ejecuta los pagos mientras que la gerencia autoriza los desembolsos de acuerdo con los montos establecidos, esta separación permite delimitar las funciones dentro del proceso y establecer puntos de revisión antes de efectuar cada pago, reduciendo la posibilidad de errores u omisiones, y aportando mayor confiabilidad al registro de la información financiera.

4.3.4. Indicadores Financieros Propuestos

En el Anexo G, se plantean indicadores de gestión orientados a complementar el control financiero, y facilitar una evaluación periódica del uso de los recursos de la empresa, su incorporación responde a las debilidades observadas durante el diagnóstico particularmente al seguimiento poco sistemático de la información financiera; indicadores consideran aspectos relacionados con la liquidez corriente, el nivel de endeudamiento, la productividad operativa la gestión de cobranza y el cumplimiento presupuestario. Su aplicación permitiría contar con referencias cuantificables, para revisar el comportamiento financiero de la empresa y respaldar las decisiones con información obtenida de manera periódica.

4.3.5. Plan de Mejora Continua

Como parte de las acciones planteadas para LWG Auditores Cía.. Ltda., se propone un plan de mejora continua dirigido a ordenar los procesos internos como fortalecer la supervisión financiera y mejorar el funcionamiento de las actividades administrativas, para ello se contempla realizar un seguimiento periódico de los resultados y revisar el desarrollo de los procesos financieros, contables y administrativos, de manera que las dificultades puedan ser identificadas

antes de que generen mayores inconvenientes la propuesta también considera una distribución más clara de las responsabilidades entre las áreas involucradas.

Dentro de este plan, se incluye el fortalecimiento del control interno mediante una adecuada separación de funciones y la formalización de los procedimientos financieros y administrativos. También se plantea revisar con frecuencia las conciliaciones bancarias los registros contables, las autorizaciones de pago y la elaboración de informes financieros. El respaldo digital y documental de estas operaciones constituye otro aspecto importante, debido a que facilita la consulta posterior de la información y permite mantener evidencia de las actividades realizadas.

A esto se suma la realización periódica de capacitaciones relacionadas con NIIF, control financiero, actualización fiscal y procedimientos administrativos. Estas actividades permitirían mantener actualizados los conocimientos del personal y atender los cambios que puedan presentarse en materia contable y tributaria. De igual manera, las reuniones de seguimiento financiero servirían para revisar los resultados, detectar inconsistencias y establecer acciones correctivas cuando sean necesarias. En conjunto, estas actividades buscan mejorar el proceso de toma de decisiones y mantener un seguimiento constante de la situación financiera de LWG Auditores Cía. Ltda.

4.3.6. Estrategias de Sostenibilidad Financiera

Las estrategias de sostenibilidad financiera planteadas para LWG Auditores Cía. Ltda. parten de las dificultades identificadas durante la evaluación administrativa y financiera. Entre ellas se encuentran la concentración de funciones, la supervisión de las actividades operativas, la dependencia de determinadas autorizaciones gerenciales y la limitada separación de responsabilidades dentro de las áreas contable y financiera. Frente a estas condiciones, las acciones propuestas buscan mejorar la organización de los recursos y establecer mecanismos que

permitan dar continuidad al seguimiento financiero de las actividades de auditoría, consultoría financiera y asesoría contable.

Una de las medidas consideradas corresponde al fortalecimiento de la planificación financiera y del control presupuestario, aplicación que permitiría organizar con mayor anticipación los ingresos, gastos y obligaciones económicas de la compañía; de igual manera resulta necesario mantener un seguimiento de las cuentas por cobrar y establecer acciones para su recuperación, considerando que, la disponibilidad de estos recursos guarda relación con la capacidad de atender los compromisos operativos, la distribución de funciones dentro de las áreas financiera y contable también requiere mayor claridad con el propósito de evitar una concentración excesiva de actividades y facilitar los controles correspondientes.

Otro aspecto de la propuesta consiste en reforzar la conservación de la documentación administrativa y financiera tanto en formato físico como digital, contar con respaldos organizados facilita la consulta de la información y disminuye el riesgo de pérdida de documentos necesarios, para el seguimiento de las operaciones, asimismo se plantea, incorporar de manera gradual herramientas tecnológicas que faciliten el manejo de datos financieros, la elaboración de informes y la revisión de los registros contables. Estas acciones, están orientadas a mantener una gestión más organizada de los recursos y a generar mejores condiciones para el seguimiento de la situación económica de la empresa.

4.3.7. Estrategias de Rendición de Cuentas (Evaluación Continua)

Las estrategias de rendición de cuentas propuestas para LWG Auditores Cía. Ltda. están orientadas a mantener un seguimiento periódico de las operaciones financieras y contables y a proporcionar a la gerencia información actualizada para la toma de decisiones. Para ello, se plantea establecer mecanismos de revisión que permitan conocer el comportamiento de los

recursos, verificar el cumplimiento de las obligaciones y detectar oportunamente situaciones que requieran atención.

Entre las acciones consideradas, se encuentra la elaboración periódica de informes sobre liquidez, flujo monetario, cumplimiento tributario gastos y resultados operativos. Estos reportes pueden complementarse con reuniones entre la gerencia y los responsables de las áreas financiera y contable, en las cuales se revisen las actividades ejecutadas y las diferencias encontradas durante el período. A partir de esta información sería posible establecer medidas correctivas cuando los resultados no correspondan con lo previsto, el seguimiento de los indicadores operativos y financieros también permitiría observar de forma continua el comportamiento económico de la compañía.

Finalmente se propone, reforzar la revisión interna de la documentación mediante, controles periódicos sobre las conciliaciones bancarias los registros contables y los respaldos de la información financiera. La organización y actualización de los archivos físicos y digitales facilitaría a su vez, la localización de los documentos y la trazabilidad de las operaciones.

5. Discusión

Los resultados obtenidos muestran que LWG Auditores Cía. Ltda. ejecuta gran parte de sus actividades operativas mediante procedimientos que no se encuentran formalizados, el desarrollo de las tareas depende en buena medida de la experiencia y del criterio del personal, debido a la ausencia de manuales organizacionales. Situación que puede dificultar la continuidad de las actividades ante una eventual rotación de empleados o un aumento en la demanda de servicios. Una limitación similar fue identificada por González et al. (2019) en PYMES con sistemas de contabilidad gerencial informales. Los resultados también guardan relación con Burga (2023), quien identificó deficiencias recurrentes en el control interno y la liquidez de PYMES ecuatorianas. En LWG Auditores, estas condiciones se reflejan en la dependencia del criterio individual para resolver situaciones operativas por lo que resulta necesario establecer políticas que permitan uniformar los procedimientos y mejorar la transparencia de la información.

El uso de Contamatic y Microsoft Excel permite atender las principales obligaciones contables y tributarias de la firma sin embargo ambas herramientas son utilizadas de forma independiente y no conforman un sistema integrado de gestión. Hilario et al. (2025) señalan que las PYMES con prácticas financieras estructuradas disponen de información más útil y oportuna para la toma de decisiones gerenciales, en contraste, el empleo de herramientas aisladas dificulta la relación entre las áreas contable, financiera y técnica. En la firma estudiada, las hojas de cálculo representan una alternativa práctica para resolver necesidades inmediatas aunque su uso no permite solucionar por completo las dificultades relacionadas con la trazabilidad de la información entre las distintas áreas.

Se identificó además una concentración de funciones de supervisión, autorización, registro y control en el Contador General y la Gerencia General. Zhang (2022) relaciona la ausencia de

revisiones independientes con un mayor riesgo operativo y una menor confianza por parte de las entidades financieras y los clientes en una firma de servicios profesionales, donde la información representa, uno de los principales recursos para el desarrollo de las actividades, la falta de controles independientes puede dificultar la detección oportuna de errores u omisiones, situación que se relaciona con la ausencia de un organigrama formal y de manuales de funciones. Saavedra et al. (2016) señalan que la informalidad organizacional limita la profesionalización de las empresas, y dificulta la aplicación de controles estandarizados.

En la gestión de cartera el saldo global pasó de USD 22.845,46 en 2024 a USD 14.106,54 en 2025 pese a esta reducción, el análisis detallado muestra que USD 5.606,54 corresponden a valores con una antigüedad superior a 90 días; la permanencia de estas cuentas por cobrar representa una limitación para disponer de recursos destinados a cubrir los costos operativos. Andrade-Valbuena et al. (2017) señalan que los problemas de liquidez pueden comprometer la solvencia de las PYMES, y en LWG Auditores, la ausencia de políticas formales de cobranza con el seguimiento manual de los saldos dificultan la previsión de los flujos de efectivo y la recuperación oportuna de la cartera.

En cuanto a la estructura financiera el nivel de endeudamiento confirma que la empresa no presenta un escenario de sobreendeudamiento crítico, como Solís et al. (2024) destacan la importancia de una adecuada gestión de la estructura de capital para reducir los riesgos financieros. En el caso analizado la principal dificultad se relaciona con la disponibilidad de efectivo, afectada por los retrasos en los cobros, y por la ausencia de un fondo de reserva o de mecanismos de financiamiento para situaciones contingente, a esto se suma la falta de presupuestos por contrato. Horngren et al. (2013) y Nasimba (2022) consideran este tipo de

presupuestos como, instrumentos útiles para planificar los recursos, controlar las variaciones del gasto y valorar la rentabilidad de los servicios prestados.

En respuesta a estas deficiencias las herramientas propuestas coinciden con Santosuosso (2025) en adecuar el control interno a la dimensión de la PYME, y con Tapia et al. (2024) sobre la pertinencia de la integración tecnológica. Finalmente, la matriz de riesgos de seis políticas financieras evaluó los eventos según su probabilidad e impacto, la alta prevalencia de riesgos en categoría alta, se explica por la ausencia de presupuestos, políticas formales y segregación de funciones, actuando como un diagnóstico preventivo, para fortalecer la gestión institucional.

6. Conclusión

Respecto al primer objetivo se constató que LWG Auditores Cía.. Ltda. atiende sus obligaciones tributarias mediante Contamatic y Microsoft Excel, no obstante, carece de manuales organizacionales y procesos formalizados operando bajo una lógica empírica que concentra las decisiones en la Gerencia y el Contador General. Los flujogramas del proceso actual evidenciaron, una secuencia lógica en facturación, cobranzas y atención a clientes, pero la falta de institucionalización, genera una alta vulnerabilidad ante eventuales rotaciones de personal.

En cuanto al segundo objetivo el diagnóstico evidenció una planificación financiera limitada presentando ausencia de presupuestos operativos y flujos de caja proyectados, falta de un fondo de reserva formal con una segregación insuficiente de funciones. El nivel de endeudamiento total disminuyó de 28,38 % en 2024 a 11,82 % en 2025, sin embargo el margen neto se redujo de 8,59 % a 1,93 % y el ROE de 43,78 % a 7,90 %, la cartera por cobrar alcanzó USD 14.106,54 en 2025 de la cual el 71,64 % correspondió a valores con más de 60 días de antigüedad, resultados que evidencian, la necesidad de fortalecer la planificación financiera y los mecanismos de recuperación de cartera.

Para el tercer objetivo se diseñó una propuesta compuesta por una matriz de riesgos de seis políticas financieras, flujogramas con delimitación de roles y un tablero de indicadores, mismas herramientas que permiten estructurar el control interno, pero su impacto real en la eficiencia operativa deberá evaluarse tras su implementación, debido a la ausencia previa de registros presupuestarios por contrato. Para concluir se evidencia que la principal limitación del estudio radicó, en el acceso restringido a series históricas prolongadas por lo que los hallazgos corresponden de manera exclusiva al caso de estudio analizado.

7. Recomendaciones

Se recomienda a la alta gerencia implementar formalmente un organigrama funcional manuales de puestos y procedimientos estandarizados, que delimiten autoridad y reduzcan la duplicidad de tareas, disminuyan la vulnerabilidad operativa. Este ordenamiento institucional constituye el requisito previo, indispensable antes de abordar cualquier integración tecnológica.

La empresa debe institucionalizar un presupuesto anual consolidado y presupuestos operativos, por cada contrato de servicios incorporando costos directos (transporte, alimentación, alojamiento y viáticos), el monitoreo mensual de las desviaciones permitirá corregir variaciones del gasto e incrementar el margen de rentabilidad por proyecto.

Se recomienda adoptar una política formal de crédito y cobranza con seguimiento semanal y plazos definidos, como establecer condiciones para la renovación de servicios cuando existan saldos con mora superior a 90 días, constituir un fondo de reserva operativo equivalente al 25 % de los gastos mensuales promedio, con el propósito de mantener una cobertura mínima de liquidez de 7,5 días de operación continua y conservar un límite de endeudamiento total máximo del 30 % del activo total.

Se aconseja implementar la revisión mensual de un tablero de indicadores clave de gestión (KPIs) para monitorear liquidez el período promedio de cobro, endeudamiento, margen neto y cumplimiento presupuestario. Finalmente, una vez consolidados los controles básicos se recomienda evaluar la migración hacia un sistema ERP en la nube que integre la gestión financiera, y reducir la dependencia de hojas de cálculo respaldado por un programa anual de capacitación en NIIF para PYMES y control interno.

8. Referencias

Andrade-Valbuena, N. A., Duran, F. M., & Salcedo-Perez, C. (2017). Liquidity, profitability, tax rate and bankruptcy risk in Colombian SMEs. *Estudios de Administración*, *24*(1), 16-32. https://doi.org/10.5354/0719-0816.2017.56724

Asanza Tacuri, O. M., & Avendaño Briones, Á. (2023). Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad en Pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil periodo 2021-2022. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, *8*(8 (AGOSTO 2023)), 763-779.

Bozzi, S. (2014). *Evaluación de la gestión pública: Conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano*. V Congreso Internacional del CLAD, Santo Domingo, República Dominicana.

Briozzo, A., Vigier, H., Pesce, G., Castillo, N., & Speroni, M. C. (2016). Decisiones de financiamiento en pymes: ¿existen diferencias en función del tamaño y la forma legal? *Estudios Gerenciales*, 71-81. https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.11.003

Burga, J. (2023). *La gestión financiera en las Pequeñas y Medianas Empresas*. https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2023/06/34.4-La-gestion-financiera-en-las-Pequenas-y-Medianas-Empresas.pdf

Burga, J., & María Fernanda. (2023). *Inteligencia de negocios en comercio internacional. Soporte para elaboración de artículos empíricos*. (N° 34), 19.

Cabrera Bravo, C. C., Fuentes Zurita, M. P., & Cerezo Segovia, G. W. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, *3*(4), 220-231.

CAF, C. A. de F. (2021). *Las PYMES en Ecuador*. CAF – Banco de Desarrollo de América Latina. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_ECUADOR.pdf

Carrera Toro, L. (2025, enero 23). *La Administración Financiera como herramienta para la optimización de los recursos financieros de las MiPymes en el Ecuador para su sostenibilidad*. Scilit. https://www.scilit.com/publications/19264923ea207f937a2b38c69b22e112

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449, 20 de octubre de 2008, 449 Registro Oficial (2008). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Dini, M., & Stumpo, G. (2019). *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.* Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento

Farrell, M. J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General), 120*(3), 253-290. https://doi.org/10.2307/2343100

Fonseca-Feris, R., & Fleitas-Alvarez, V. C. (2020). Las pequeñas y medianas empresas en Paraguay. Limitaciones para su internacionalización. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, *16*(2), 294-311. https://doi.org/10.18004/riics.2020.diciembre.294

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2013). *Principios de administración financiera (12a. Ed.)*. Pearson Educación.

González, M. A., Acosta, E. G., & Pachar, W. U. (2019). Oportunidad de la Contabilidad de Gestión en las PYMES en Ecuador. *E-IDEA Journal of Business Sciences, 1*(2), 18-26.

Guercio, M. B., Martinez, L. M. B., & Vigier, H. (2017). Las limitaciones al financiamiento bancario de las Pymes de alta tecnología. *Estudios Gerenciales*, 3-12. https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.02.001

Hernández Sampieri, R., & Fernandez-Collado, C. F. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.

Hidalgo, M., Romero, M., & Briones, M. (2023). La importancia del control interno y su incidencia en los procesos contables de las Pymes. *ULEAM Bahía Magazine*. https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/380

Hidrovo, R. J. C. (2025). Factores Que Limitan La Oferta De Financiamiento a Las Pymes En Ecuador En La Última Década. *Ciencias Administrativas*, (26). https://www.redalyc.org/journal/5116/511680467010/

Hilario, R. D. V., Sánchez, O. S., Ramos, B. J. B., & Ponte, A. S. (2025). La gestión financiera como herramienta para las empresas de servicios en Latinoamérica: Una revisión sistemática. *Revista InveCom / ISSN en línea: 2739-0063*, *6*(2), 1-10. https://doi.org/10.5281/zenodo.16559842

Horngren, C., Sundem, G. L., Stratton, W. O., Burgstahler, D., & Schatzberg, J. O. (2013). *Introduction to Management Accounting, Global Edition (Chapters 1-7)*. Pearson Education.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press.

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 151 Registro Oficial § Suplemento (2020). https://epico.gob.ec/wp-content/uploads/2022/03/LEY-ORGANICA-DE-EMPREDIMIENTO-E-INNOVACION.pdf

Malmi, T. (2010). Reflections on paradigms in action in accounting research. *Management Accounting Research, The Relationship Between Theory and Practice in Management Accounting*, *21*(2), 121-123. https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.02.003

Mankiw, N. G. (2014). *Principles of Microeconomics*. Cengage Learning.

Morini, S., & Solari, E. (2015). *Factores de las diFicultades de Financiación de las Pymes en latinoamérica*.

Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, *13*(2), 187-221. https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0

Nasimba, E. de los Á. M. (2022). El presupuesto empresarial como herramienta gerencial en las Pymes de América del Sur. *Revista Enfoques*, *6*(24), 352-362. https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v6i24.147

Núñez, E. (2020). *Conciliaciones Bancarias: Información que deben tener y fiscalización | FundaPymes—Empresas Mas Rentables*. https://www.fundapymes.com/conciliaciones-bancarias-que-informacion-debe-de-tener-y-como-fiscalizar-su-buena-elaboracion/

Orozco Payares, S. E. (2012). *Los retos de gestión financiera y contable de las pequeñas y medianas empresas (pymes) para la internacionalización*. https://hdl.handle.net/20.500.12585/994

Pérez, E. J. S., & Angulo, C. M. N. (2024). Análisis financiero y su impacto en la sostenibilidad de las PYMEs del sector comercial. *Revista Política y Ciencias Administrativas*, *3*(2), 19-30. https://doi.org/10.62465/rpca.v3n2.2024.111

Reyes, P., & Elvis, R. (2025). Gestión financiera y su relación con el éxito de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Polo del Conocimient*. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/10532/html

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2009). *Management* (10. ed., Pearson internat. ed). Pearson Prentice Hall.

Saavedra-García, M. L., Tapia-Sánchez, B., & Aguilar-Anaya, M. D. L. Á. (2016). La gestión financiera en las pymes del Distrito Federal, México. *Revista Perspectiva Empresarial*, *3*(2), 55-69. https://doi.org/10.16967/rpe.v3n2a5

Sánchez, L. M. J. (2023). Estategias de ahorro y gestión financiera para las pequeñas y medianas empresas. *Transdigital*, *4*(7), 1-14. (Worldwide). https://doi.org/10.56162/transdigital241

Santander Salmon, E. S. (2023). Gestión del Talento Humano en Empresas Ecuatorianas: Perspectivas y Desafíos. *Revista Científica Zambos*, *2*(1), 56-73.

Santosuosso, P. (2025). A practical approach to designing internal control systems in SMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *11*(2), 100565. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100565

Solís, M. F., Ronquillo, M. F., & Davila, W. L. (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

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2011, noviembre 15). *NIIF para las PYMES – Presentación SCVS V2*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/EVENTO_INTERNACIONAL%20NIIF_%20GYE_15112011/Presentacion-SuperCias-NIIFPYME-V2.pdf

Tapia, E. de las M. B., Guachamin, S. M. Q., Sandoval, H. R., & Laje, E. A. N. (2024). Optimización de la gestión financiera en PYMES mediante la implementación de FrontAccounting: Un análisis de eficiencia. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, *6*(6), 399-409. https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i6.1295

Tenelema Jiménez, I. E., Plua Panta, K. A., Estrada Hernández, J. A., & Cusme Palma, C. M. (2024). Gestión del talento humano en las Pymes. *Religación*, *9*(41), e2401201. https://doi.org/10.46652/rgn.v9i41.1201

UNESCO. (2019). *El impulso emprendedor: ¿Una alternativa posible para América Latina y el Caribe? Nuevos desafíos, asignaturas pendientes*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371209

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2008). *Fundamentals of financial management* (13th ed). Financial Times/Prentice Hall.

Vasco, J. R. V., Bombón, J. S. V., & Zavala, J. D. J. (2024). La planificación financiera en las Pymes de la ciudad de Ambato. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, *4*(1), 134-148. https://doi.org/10.61384/r.c.a..v4i1.88

Vilcarromero. (2025). *La gestión financiera como herramienta para las empresas de servicios en Latinoamérica: Una revisión sistemática | Revista InveCom / ISSN en línea: 2739-0063*. https://www.revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/4027

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. edition). SAGE.

Zambrano, C. E. G., Loor, R. M. Z., & Tello, S. E. V. (2025). Impacto de la gestión financiera en la toma de decisiones en pymes del cantón Manta. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE. ISSN: 2600-6030*, *8*(16), 203-215. https://doi.org/10.56124/sapientiae.v8i16.012

Zhang, X. (2022). The Effect of Internal Control Weakness on Credit in Small and Medium Enterprises. *Journal of Finance and Accounting*, *10*(1), 28-32. https://doi.org/10.12691/jfa-10-1-5

9. Anexos

Anexo A): **Tabla 3**

Matriz de procesos y responsables

Proceso	**Responsable principal**	**Actividades principales**	**Documentos utilizados**	**Riesgo identificado**
Atención al cliente	Gerencia	Recepción de requerimientos y elaboración de propuestas	Solicitud de servicios, propuestas	Levantamiento incompleto de requerimientos que genere propuestas inadecuadas, incumplimiento de expectativas del cliente o reprocesos durante la ejecución del servicio.
Prestación del servicio	Área técnica	Ejecución del trabajo contratado y entrega de resultados	Papeles de trabajo, informes	Retrasos en la ejecución de actividades técnicas que ocasionen incumplimiento de cronogramas, entrega tardía de informes y afectación a la satisfacción del cliente.
Facturación	Contador	Emisión de facturas por servicios prestados	Facturas electrónicas	Emisión incorrecta de facturas por errores en valores, datos del cliente o conceptos facturados, generando observaciones tributarias y retrasos en el cobro.
Gestión de cartera	Contador y Gerencia	Seguimiento y recuperación de valores pendientes de cobro	Facturas, comprobantes de pago	Incremento de cuentas por cobrar vencidas debido al incumplimiento de pago de los clientes, afectando la liquidez y el flujo de efectivo de la empresa.

Registro de ingresos	Contador	Registro de pagos recibidos en el sistema contable	Comprobantes de ingreso	Registro tardío o incompleto de ingresos que provoque diferencias entre la información contable y la realidad financiera de la organización.
Gestión de pagos a colaboradores	Contador y Gerencia	Revisión, aprobación y desembolso de pagos	Facturas, órdenes de pago	Demoras en los desembolsos por falta de liquidez o dependencia de autorizaciones gerenciales, afectando la relación con colaboradores y proveedores de servicios.
Registro contable	Contador	Registro de obligaciones y desembolsos en Contamatic	Facturas, comprobantes	Errores en el registro de transacciones financieras que ocasionen información financiera inexacta y afecten la toma de decisiones gerenciales.
Archivo documental	Contador	Respaldo físico y digital de documentación financiera	Archivos físicos y digitales	Pérdida, deterioro o falta de respaldo de documentación financiera y contractual que dificulte procesos de auditoría, control interno o requerimientos legales.

Nota: Elaborado por Conforme D. Conforme, J

Anexo B): **Tabla 4**

Tabla de evaluación de cumplimiento

Dimensión	Actividades	Nivel de cumplimiento	Observaciones principales
Gestión contable	Registro de ingresos y gastos	Alto	La empresa registra las operaciones contables mediante el sistema Contamatic y mantiene documentación de respaldo. Sin embargo, el registro depende principalmente del contador, por lo que la ausencia de este colaborador podría afectar la continuidad y oportunidad del proceso contable.
	Elaboración de estados financieros	Alto	Los estados financieros se elaboran para cumplir las obligaciones tributarias y societarias; no obstante, la información se utiliza principalmente para fines legales y no como herramienta de análisis para la toma de decisiones gerenciales.
Control financiero	Seguimiento de cuentas por cobrar	Moderado	El seguimiento de la cartera se realiza mediante hojas de cálculo y controles administrativos elaborados manualmente. La empresa no dispone de políticas de cobranza, indicadores de vencimiento ni alertas que permitan controlar oportunamente los saldos pendientes, incrementando el riesgo de retrasos en la recuperación del efectivo.
	Recuperación de cartera	Moderado	La recuperación depende de las gestiones realizadas por el personal administrativo y de la voluntad de pago de los clientes. No existen procedimientos documentados que establezcan responsables, plazos o acciones específicas para el proceso de cobranza, situación que puede afectar la disponibilidad de recursos financieros.
	Control de liquidez	Bajo	No se elaboran proyecciones de flujo de efectivo ni indicadores de liquidez que permitan anticipar necesidades de financiamiento. La empresa depende de la recuperación de cartera para cubrir sus obligaciones corrientes, generando vulnerabilidad ante posibles retrasos en los cobros.
Control interno	Segregación de funciones	Bajo	Varias funciones relacionadas con el registro, revisión y control financiero recaen en un número reducido de colaboradores, principalmente el contador y la

Dimensión	Actividades	Nivel de cumplimiento	Observaciones principales
			Gerencia General. Esta concentración de responsabilidades limita la independencia de los controles y aumenta el riesgo de errores u omisiones.
	Manuales de funciones	Bajo	Se evidenció la inexistencia de manuales de funciones y procedimientos formalmente documentados. Las actividades se desarrollan con base en la experiencia del personal, lo que dificulta la estandarización de los procesos y la capacitación de nuevos colaboradores.
	Procedimientos financieros	Bajo	Los procesos administrativos y financieros no cuentan con políticas internas documentadas que regulen la ejecución de las actividades. Esta situación ocasiona que los controles dependan del criterio individual de cada responsable y no de lineamientos institucionales previamente establecidos.
Transparencia financiera	Respaldo documental	Alto	La empresa conserva la documentación contable y tributaria que respalda las operaciones realizadas. Sin embargo, aún existen oportunidades para fortalecer la organización documental mediante procedimientos formales de archivo y control de versiones.
	Información para la toma de decisiones	Moderado	Aunque la Gerencia dispone de estados financieros periódicos, no se generan reportes gerenciales con indicadores financieros, análisis de tendencias o comparaciones presupuestarias que faciliten una evaluación integral del desempeño económico de la empresa.

Nota: Elaborado por Conforme D. Conforme, J

Anexo B.1): Tabla 5.

Tabla consolidada de frecuencias, porcentajes y promedios likert de la encuesta

Ítem	Dimensión	TA (F)	TA (%)	A (F)	A (%)	NAND (F)	NAND (%)	D (F)	D (%)	TD (F)	TD (%)	T	Promedio
1	GC	0	0	0	0,0%	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	3	2,33
2	GC	0	0	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	3	2,00
3	GC	0	0	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	3	2,00
4	CF	0	0	3	100,0 %	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	4,00
5	CF	3	100	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	5,00
6	CF	0	0	3	100,0 %	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	4,00
7	SF	0	0	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	3	2,00
8	SF	3	100	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	5,00
9	SF	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%	3	2,33
10	UR	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	5,00
11	UR	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	5,00
12	UR	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	4,67

13	CF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	3	2,00
14	CF	0	0,0%	3	100,0 %	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	4,00
15	TR	2	66,7%	1	33,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	4,67
16	CF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	3	2,00
17	TR	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	5,00

Nota: Elaborado por Conforme D. Conforme, J

Nota: **GC:** Gestión Contable; **CF:** Control Financiero; **TR:** Transparencia; **SF:** Sostenibilidad Financiera; **UR:** Uso de Recursos.

Escalamiento Likert: **TA:** Totalmente de Acuerdo; **A:** De Acuerdo; **NAND:** Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo; **D:** En Desacuerdo; **TD:** Totalmente en Desacuerdo. **(F):** Frecuencia absoluta (número de evaluadores); **(%):** Frecuencia relativa porcentual; **T:** Total de la muestra ($N = 3$); **Promedio:** Media aritmética obtenida en la escala de 1 a 5 (donde 1 representa la menor conformidad y 5 la máxima conformidad).

Anexo B.2): Tabla 6.

Matriz de triangulación cualitativa y cuantitativa

Dimensión	Encuesta	Entrevista al gerente (Anexo N)	Observación y análisis documental (Anexos O y P)	Hallazgo triangulado
Gestión contable	Deficiencia crítica (2,11)	Revisa Contamatic y valida los estados financieros bajo NIIF para PYMES (P5 y P6).	Registros centralizados en el contador, sin reportes gerenciales mensuales ni presupuestos.	Predomina el cumplimiento tributario sobre la planificación y el control financiero preventivo.
Control financiero	Fortaleza parcial (3,50)	Realiza seguimiento de cartera y conciliaciones, pero reconoce la falta de alertas y análisis de variaciones (P4, P6 y P13).	Controles manuales, sin políticas escritas. El 71,64 % de la cartera supera los 60 días de vencimiento.	Existen controles contables, pero la ausencia de políticas y alertas limita la recuperación oportuna de cartera.
Transparencia	Fortaleza alta (4,83)	Considera la transparencia esencial para mantener la confianza del equipo (P16 y P17).	Facturación electrónica, comprobantes y estados financieros debidamente respaldados.	Se evidencia cumplimiento normativo y adecuada conservación documental.
Sostenibilidad financiera	Fortaleza parcial (3,11)	Menciona cobros anticipados y la intención de constituir reservas (P7 y P8).	Sin presupuesto anual, flujo de caja proyectado ni fondo de reserva formal.	Existe intención de mantener reservas, pero no se evidencia su constitución formal.
Uso de recursos	Fortaleza alta (4,89)	Evalúa la rentabilidad según horas por proyecto y autoriza egresos (P11 y P2).	Sueldos y viáticos representan el 91,9 % de los gastos administrativos. No existen hojas de costos por contrato.	El control de egresos es centralizado y la evaluación de rentabilidad carece de presupuestos formales por proyecto.

Nota: Elaborado por Conforme, D. y Conforme, J.

Nota: Criterio de clasificación para promedios de la escala Likert (1 a 5): **Deficiencia Crítica:** 1,00 a 2,50; **Fortaleza Parcial:** 2,51 a 3,99; **Fortaleza Alta:** 4,00 a 5,00.

Anexo C): **Tabla 7**

Matriz de riesgos financieros

Área Para Evaluar	Riesgo Identificado	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Indicador	Control Existente
Gestión de liquidez	Insuficiencia de liquidez	La empresa no cuenta con una planificación periódica del flujo de efectivo ni con proyecciones financieras que permitan anticipar necesidades de liquidez. Esto puede ocasionar dificultades para cumplir oportunamente con las obligaciones de corto plazo, afectar la estabilidad financiera y limitar la capacidad operativa de la organización.	Alta	Alto	Alto	Liquidez corriente	Se realiza el registro de ingresos y egresos mediante el sistema contable y la revisión periódica de saldos disponibles.
Cuentas por cobrar	Recuperación tardía de cartera	La inexistencia de políticas formales para el seguimiento y recuperación de cuentas por cobrar incrementa el riesgo de retrasos en los cobros, disminuyendo la disponibilidad de efectivo y afectando el capital de trabajo necesario para el desarrollo normal de las actividades de la empresa.	Alta	Alto	Alto	Período promedio de cobro	Seguimiento ocasional de clientes con saldos pendientes por parte del área administrativa.

Área Para Evaluar	Riesgo Identificado	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Indicador	Control Existente
Control de egresos	Gastos no planificados	La falta de procedimientos documentados para la autorización, clasificación y control de egresos puede generar desembolsos innecesarios o fuera de planificación, afectando la rentabilidad y reduciendo la disponibilidad de recursos financieros.	Media	Alto	Alto	Porcentaje de ejecución de gastos	Los pagos son autorizados por Gerencia antes de su ejecución.
Planificación financiera	Ausencia de presupuesto financiero	La empresa no dispone de un presupuesto financiero formal que permita planificar y controlar ingresos, gastos e inversiones. Esto dificulta la evaluación del desempeño financiero y limita la toma de decisiones estratégicas basadas en información proyectada.	Alta	Alto	Alto	Cumplimiento presupuestario	La planificación financiera se realiza con base en estimaciones de la gerencia.
Información financiera	Toma de decisiones con información limitada	La escasa aplicación de indicadores financieros reduce la capacidad para evaluar la situación económica de la empresa, dificultando la identificación oportuna de riesgos y la implementación de acciones correctivas para	Media	Alto	Alto	Número de indicadores financieros utilizados	Elaboración anual de estados financieros para fines administrativos y tributarios.

Área Para Evaluar	Riesgo Identificado	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Indicador	Control Existente
		mejorar el desempeño financiero.					
Control interno financiero	Deficiente segregación de funciones	La concentración de responsabilidades dentro del área financiera incrementa la posibilidad de errores u omisiones en el registro y control de las operaciones, debilitando el sistema de control interno y aumentando la exposición al riesgo financiero.	Media	Alto	Alto	Cumplimiento de segregación de funciones	Supervisión general ejercida por la Gerencia.
Gestión del efectivo	Control insuficiente del efectivo	La ausencia de procedimientos específicos para el control diario del efectivo puede generar diferencias entre los registros contables y la disponibilidad real de recursos, afectando la confiabilidad de la información financiera.	Media	Alto	Alto	Flujo de efectivo operativo	Conciliaciones bancarias realizadas periódicamente.
Rentabilidad	Disminución de la rentabilidad	El incremento de gastos operativos y la falta de evaluación permanente de los costos pueden reducir la utilidad obtenida por la empresa, afectando su sostenibilidad financiera y capacidad de crecimiento.	Media	Alto	Alto	Margen neto de utilidad	Revisión periódica de los resultados financieros por parte de Gerencia.

Área Para Evaluar	Riesgo Identificado	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Indicador	Control Existente
Cumplimiento tributario	Incumplimiento de obligaciones tributarias	La ausencia de una planificación tributaria puede ocasionar retrasos en el cumplimiento de obligaciones fiscales, generando multas, intereses y afectación económica para la empresa.	Baja	Alto	Medio	Cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias	Declaraciones tributarias elaboradas por el contador responsable.
Evaluación financiera	Falta de monitoreo del desempeño financiero	La empresa no realiza una evaluación periódica mediante indicadores financieros que permitan identificar oportunamente desviaciones en liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia, limitando la toma de decisiones preventivas.	Media	Alto	Alto	Frecuencia de análisis financiero	Revisión anual de los estados financieros al cierre del ejercicio económico.

Nota: Elaborado por Conforme D. Conforme, J

Anexo D): **Tabla 8**

Tabla de indicadores financieros

Categoría	Indicador	Fórmula Teórica	2024	2025	Variación %	Observación
Liquidez	Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	3,43	8,20	139,27%	La liquidez aumentó considerablemente debido a la disminución de los pasivos corrientes. Sin embargo, al tratarse de una firma de servicios cuya cartera por cobrar representa el 64,98% del activo corriente en 2025 (USD 14.106,54 de USD 21.701,56), una liquidez de 8,20 no necesariamente implica disponibilidad inmediata de efectivo, sino que refleja saldos pendientes de cobro que aún no se han convertido en recursos líquidos.
Endeudamiento	Endeudamiento total	Pasivo total / Activo total × 100	28,38%	11,82%	-58,37%	El nivel de endeudamiento disminuyó significativamente, evidenciando una menor dependencia del financiamiento externo y una mayor participación del patrimonio en la estructura financiera. No obstante, un bajo endeudamiento por sí solo no prueba sostenibilidad, ya que la empresa puede mantener pocos pasivos y, al mismo tiempo, enfrentar problemas de rentabilidad o flujo de efectivo.
Rentabilidad	Margen neto	Utilidad neta / Ventas × 100	8,59%	1,93%	-77,50%	El margen neto se redujo de 8,59% en 2024 a 1,93% en 2025. Esta caída se explica por la disminución de los ingresos de USD 92.740,00 a USD 80.708,15 (-12,98%), el incremento de los gastos administrativos de USD 67.854,80 a USD 78.355,08 (+15,47%), y la reducción de la utilidad neta de USD 7.965,85 a USD 1.560,08.

Categoría	Indicador	Fórmula Teórica	2024	2025	Variación %	Observación
Rentabilidad	Rendimiento sobre los activos (ROA)	Utilidad neta / Activo total × 100	31,36%	6,96%	-77,79%	El ROA disminuyó de 31,36% en 2024 a 6,96% en 2025, reflejando una menor capacidad para convertir los recursos disponibles en utilidades. Esta caída se relaciona con la reducción de ingresos, el incremento de gastos operativos y la disminución de la utilidad neta del período.
Rentabilidad	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio × 100	43,78%	7,90%	-81,96%	La rentabilidad sobre la inversión de los socios se redujo de 43,78% en 2024 a 7,90% en 2025. Esta disminución se explica por la caída de la utilidad neta, acompañada de la variación en los activos totales (de USD 25.404,71 a USD 22.401,56) y el patrimonio (de USD 18.194,31 a USD 19.754,39).

Nota: Elaborado por Conforme D. Conforme, J

Nota técnica de cálculo: Los indicadores se calcularon con base en los estados financieros de LWG Auditores Cía. Ltda. correspondientes a los ejercicios 2024 y 2025, elaborados conforme NIIF para PYMES.

Liquidez corriente 2024: Activo corriente USD 24.704,71 / Pasivo corriente USD 7.210,40 = 3,43. Fuente: Estado de Situación Financiera 2024. **Liquidez corriente 2025:** Activo corriente USD 21.701,56 / Pasivo corriente USD 2.647,17 = 8,20. Fuente: Estado de Situación Financiera 2025. **Endeudamiento total 2024:** Pasivo total USD 7.210,40 / Activo total USD 25.404,71 × 100 = 28,38%. Fuente: Estado de Situación Financiera 2024. **Endeudamiento total 2025:** Pasivo total USD 2.647,17 / Activo total USD 22.401,56 × 100 = 11,82%. Fuente: Estado de Situación Financiera 2025. **Margen neto 2024:** Utilidad neta USD 7.965,85 / Ventas USD 92.740,00 × 100 = 8,59%. Fuente: Estado de Resultados 2024. **Margen neto 2025:** Utilidad neta USD 1.560,08 / Ventas USD 80.708,15 × 100 = 1,93%. Fuente: Estado de Resultados 2025. **ROA 2024:** Utilidad neta USD 7.965,85 / Activo total USD 25.404,71 × 100 = 31,36%. Fuente: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados 2024. **ROA 2025:** Utilidad neta USD 1.560,08 / Activo total USD 22.401,56 × 100 = 6,96%. Fuente: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados 2025. **ROE 2024:** Utilidad neta USD 7.965,85 / Patrimonio USD 18.194,31 × 100 = 43,78%. Fuente: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados 2024. **ROE 2025:** Utilidad neta USD 1.560,08 / Patrimonio USD 19.754,39 × 100 = 7,90%. Fuente: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados 2025.

Anexo E): **Tabla 9**

Tabla de procesos críticos

Proceso	**Responsable**	**Actividades principales**	**Documentos utilizados**	**Riesgo identificado**
Atención al cliente	Gerencia	Identificación de necesidades, elaboración de propuestas y formalización de contratos.	Solicitudes, propuestas y contratos.	Errores en requerimientos, propuestas económicas y expectativas del cliente.
Prestación del servicio	Área técnica	Planificación, ejecución de auditorías y consultorías, elaboración y entrega de informes.	Papeles de trabajo, cronogramas e informes.	Retrasos, sobrecostos e incumplimiento de plazos.
Facturación	Contador	Emisión de facturas, validación tributaria y registro de cuentas por cobrar.	Facturas y comprobantes tributarios.	Errores de facturación, retrasos en cobros y reclamos.
Gestión de cartera	Contador y Gerencia	Seguimiento de saldos, control de vencimientos y recuperación de valores.	Facturas, estados de cuenta y comprobantes de pago.	Incremento de cartera vencida y reducción de liquidez.
Registro de ingresos	Contador	Verificación de cobros, conciliaciones bancarias y registros contables.	Comprobantes de ingreso y estados bancarios.	Omisiones o registros tardíos que generan diferencias contables.
Pagos a colaboradores	Contador y Gerencia	Revisión de obligaciones, autorización y ejecución de pagos.	Facturas, órdenes de pago y transferencias.	Retrasos por falta de liquidez o demoras en autorizaciones.
Registro contable	Contador	Registro de ingresos, gastos, cuentas por cobrar y obligaciones.	Facturas y comprobantes de ingreso y egreso.	Errores contables e información financiera inexacta.
Archivo documental	Contador	Organización y respaldo de documentación financiera y contractual.	Archivos físicos y digitales.	Pérdida de documentos o insuficiencia de respaldos.

Nota: Elaborado por Conforme D. Conforme, J

Anexo F): **Tabla 10**

Matriz mitigación de riesgos

Riesgo Identificado	**Nivel de Riesgo**	**Indicador**	**Control Recomendado**	**Responsables**	**Frecuencia de seguimiento**
Insuficiencia de liquidez.	Alto	Liquidez corriente	Implementar un flujo de efectivo proyectado para anticipar déficits y programar pagos.	Gerente General y Contador	Mensual: actualizar el flujo de efectivo y evaluar la liquidez.
Recuperación tardía de cartera.	Alto	Período promedio de cobro	Establecer políticas de crédito y cobranza, plazos, seguimiento y recuperación de saldos vencidos.	Gerente General y Contador	Mensual: revisar antigüedad de saldos y cumplimiento de cobros.
Gastos no planificados.	Alto	Porcentaje de ejecución de gastos	Formalizar la autorización, clasificación y registro de egresos mediante un presupuesto anual.	Gerente General y Contador	Mensual: comparar gastos ejecutados y presupuestados.
Ausencia de presupuesto financiero.	Alto	Cumplimiento presupuestario	Elaborar un presupuesto anual de ingresos, gastos e inversiones, sujeto a revisiones periódicas.	Gerente General	Trimestral: evaluar cumplimiento y ajustar proyecciones.
Toma de decisiones con información financiera limitada.	Alto	Número de indicadores financieros aplicados	Implementar un tablero de indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia financiera.	Gerente General y Contador	Mensual: analizar indicadores y detectar desviaciones.

Riesgo Identificado	Nivel de Riesgo	Indicador	Control Recomendado	Responsables	Frecuencia de seguimiento
Deficiente segregación de funciones.	Alto	Cumplimiento de segregación de funciones	Actualizar el manual de funciones, delimitar responsabilidades y establecer mecanismos de aprobación.	Gerente General	Semestral: verificar funciones y responsabilidades.
Control insuficiente del efectivo.	Alto	Flujo de efectivo operativo	Fortalecer conciliaciones bancarias, arqueos y revisión de movimientos de caja y bancos.	Contador	Mensual: conciliar cuentas y verificar diferencias.
Disminución de la rentabilidad.	Alto	Margen neto de utilidad	Evaluar costos y gastos operativos e implementar medidas para mejorar la rentabilidad.	Gerente General y Contador	Trimestral: analizar ingresos, costos y gastos.
Incumplimiento de obligaciones tributarias.	Medio	Cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias	Implementar un calendario tributario con fechas de declaración, pago y revisión documental.	Contador	Mensual: verificar declaraciones, retenciones y pagos.
Falta de monitoreo del desempeño financiero.	Alto	Frecuencia de análisis financiero	Establecer reuniones de evaluación de indicadores, metas y acciones correctivas.	Gerente General y Contador	Mensual: revisar resultados y definir acciones de mejora.

Nota: Elaborado por Conforme D. Conforme, J

Anexo G): **Tabla 11**

Matriz de indicadores propuestos

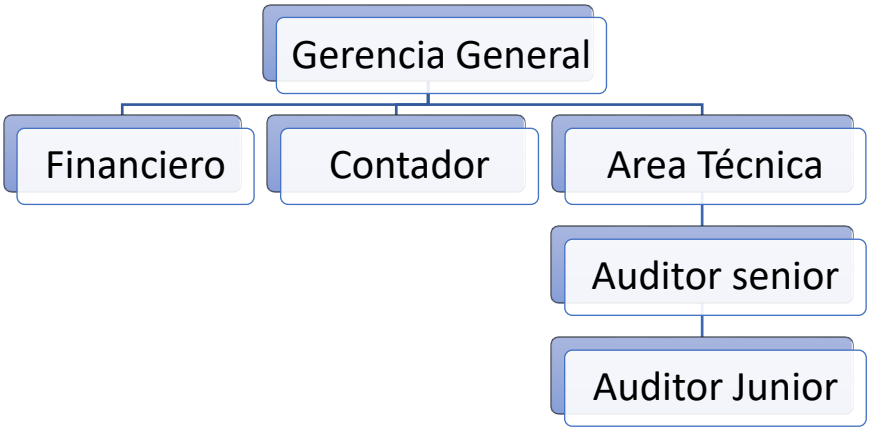
Indicador propuesto	Objetivo	Resultado actual	Meta propuesta	Acciones	Frecuencia
Liquidez corriente	Evaluar la capacidad real de la empresa para cubrir obligaciones a corto plazo, evitando fondos ociosos.	8.20	Entre 1.20 y 2.00	Diseñar e implementar un flujo de efectivo proyectado mensual. Colocar excedentes en pólizas de inversión a corto plazo.	Mensual
Recuperación de cartera	Analizar la eficiencia de cobranza para reducir la morosidad y mejorar el flujo operativo.	Cartera total: USD 14.106,54. Cartera vencida > 90 días (Línea Base): USD 5.606,54 (representa el 39,74% del total de la cartera).	Reducir en un 20% las cuentas por cobrar vencidas mayores a 90 días.	Aplicar la política formal de crédito y cobranza. Automatizar notificaciones de cobro y segmentar clientes por antigüedad.	Mensual
Nivel de endeudamiento total	Medir la dependencia respecto al financiamiento externo y controlar el riesgo financiero.	11.82%	<= 30% del total de los activos	Evaluar la capacidad de pago mediante proyecciones de flujo de caja a 12 meses antes de adquirir obligaciones financieras.	Trimestral
Control de gastos operativos	Identificar y recortar erogaciones administrativas superfluas o no planificadas.	USD 78.355,08 en gastos administrativos.	Reducir en un 10% los gastos operativos no esenciales.	Implementar la política de compras con tres cotizaciones para montos superiores a $1.000 y uso obligatorio de formatos de requerimiento.	Mensual

Cumplimiento presupuestario	Verificar el grado de ejecución del presupuesto para evitar desvíos en los contratos de servicios.	**No calculable** *(Inexistencia de presupuesto formal)*	Ejecutar entre el 90% y 100% del presupuesto establecido.	Elaborar una plantilla de presupuesto de operación pre-contrato que incluya transporte, alimentación y viáticos del personal técnico.	Mensual
Margen neto de utilidad	Evaluar la capacidad de la firma para transformar ingresos por servicios en ganancia real.	1,93%	Incrementar el margen neto en 5 puntos porcentuales, hasta alcanzar 6,93 %.	Realizar análisis trimestrales de costos fijos y variables por tipo de servicio (auditoría vs. consultoría contable) para ajustar tarifas.	Trimestral
Período promedio de cobro	Medir la velocidad de conversión de las facturas por honorarios en efectivo líquido.	Alta concentración entre 60 y más de 120 días.	Máximo 30 días de plazo promedio de cobro.	Establecer la firma obligatoria de un 'Acta de Entrega y Conformidad' al finalizar el servicio técnico para dar inicio inmediato al proceso de cobro.	Semanal
Segregación y cumplimiento de procesos	Reducir el riesgo de errores u omisiones por acumulación de funciones en el Contador y Gerente.	Bajo (Funciones concentradas en registro y control).	100% de los procesos administrativos formalizados y delegados.	Actualizar y socializar el Manual de Funciones. Implementar niveles de aprobación escalonados ($500, $2.000 y superiores).	Mensual / Semestral

Nota: Elaborado por Conforme D. Conforme, J

Anexo H): **Figura 1**

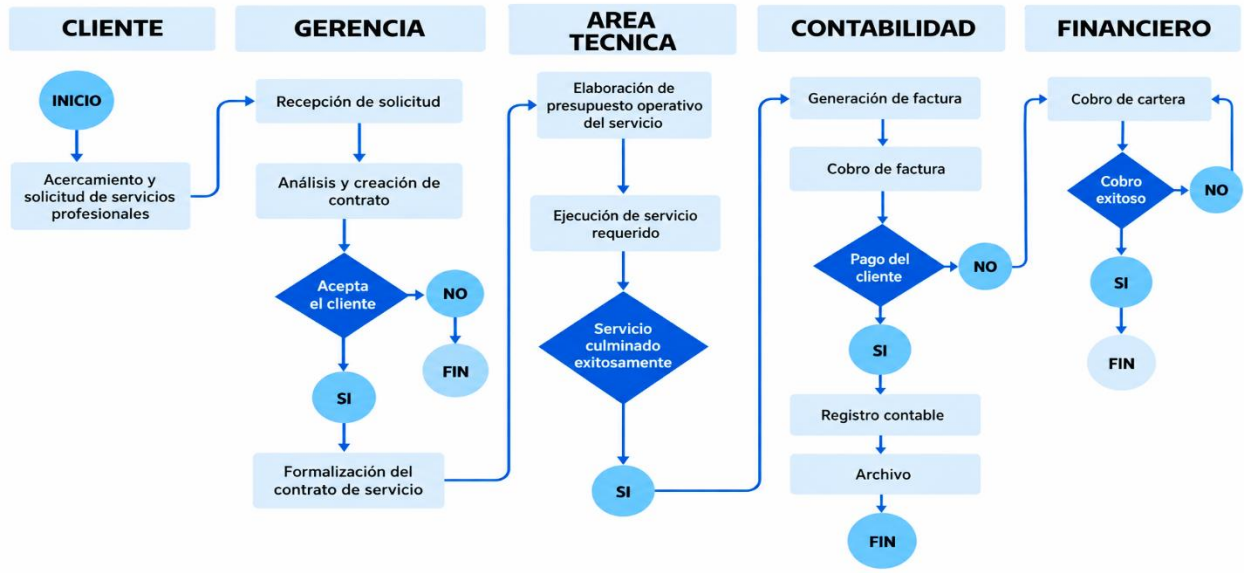
Organigrama LWG Auditores CIA. Ltda.



Nota: Elaborado por Conforme, Denisse y Conforme, Jenniffer

Anexo I): **Figura 2**

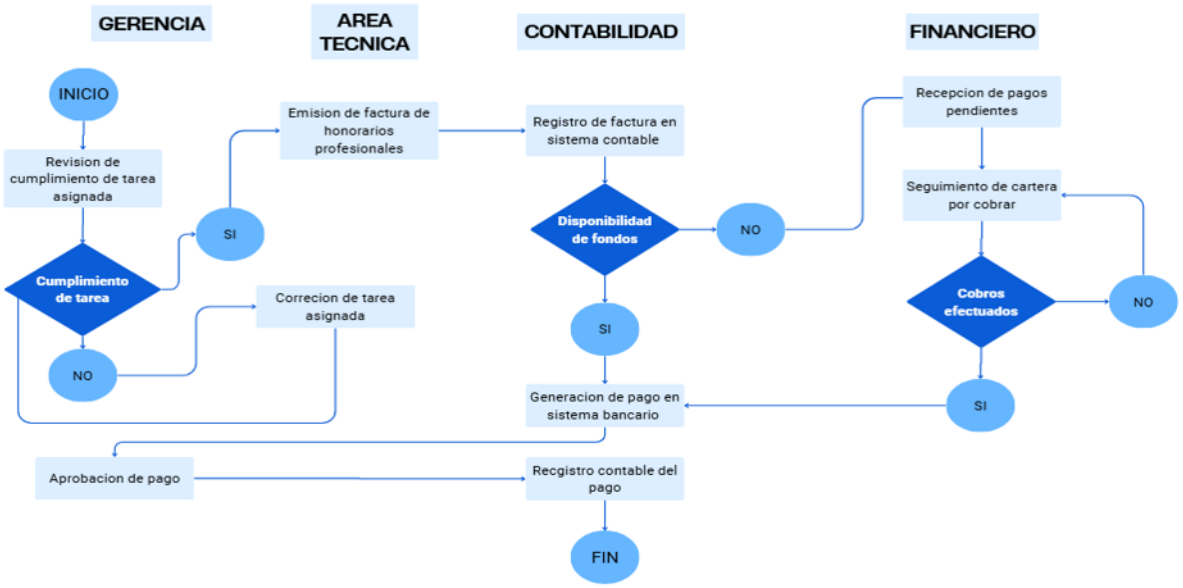
Flujograma de ejecución del servicio



Nota: Elaborado por Conforme, Denisse y Conforme, Jenniffer

Anexo J): **Figura 3**

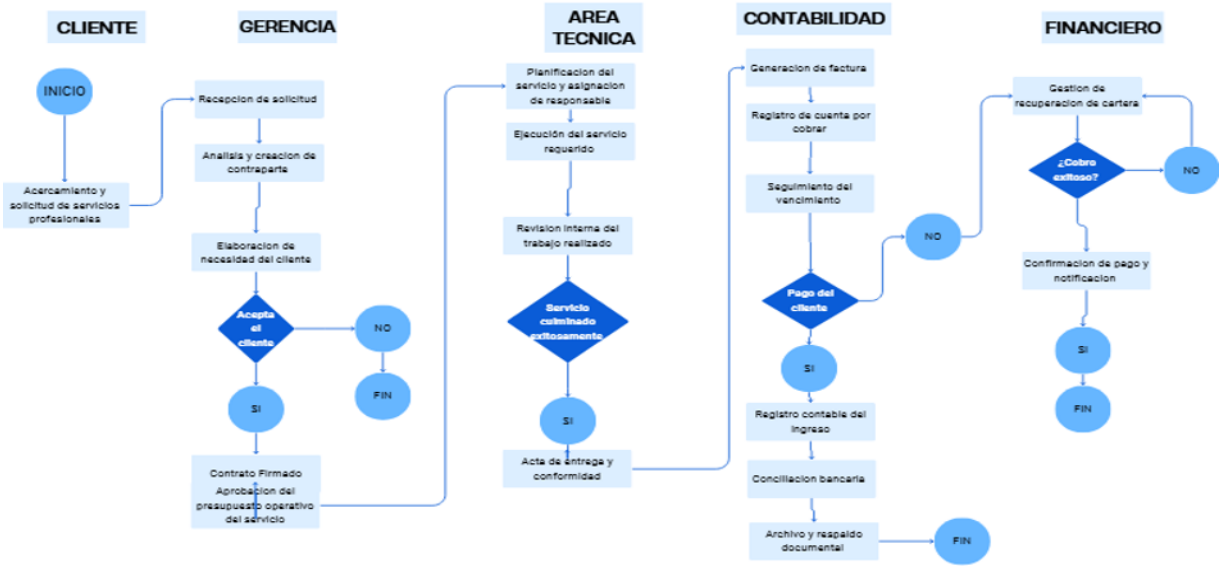
Flujograma de proceso de pagos a colaboradores



Nota: Elaborado por Conforme, Denisse y Conforme, Jenniffer

Anexo K): Figura 4

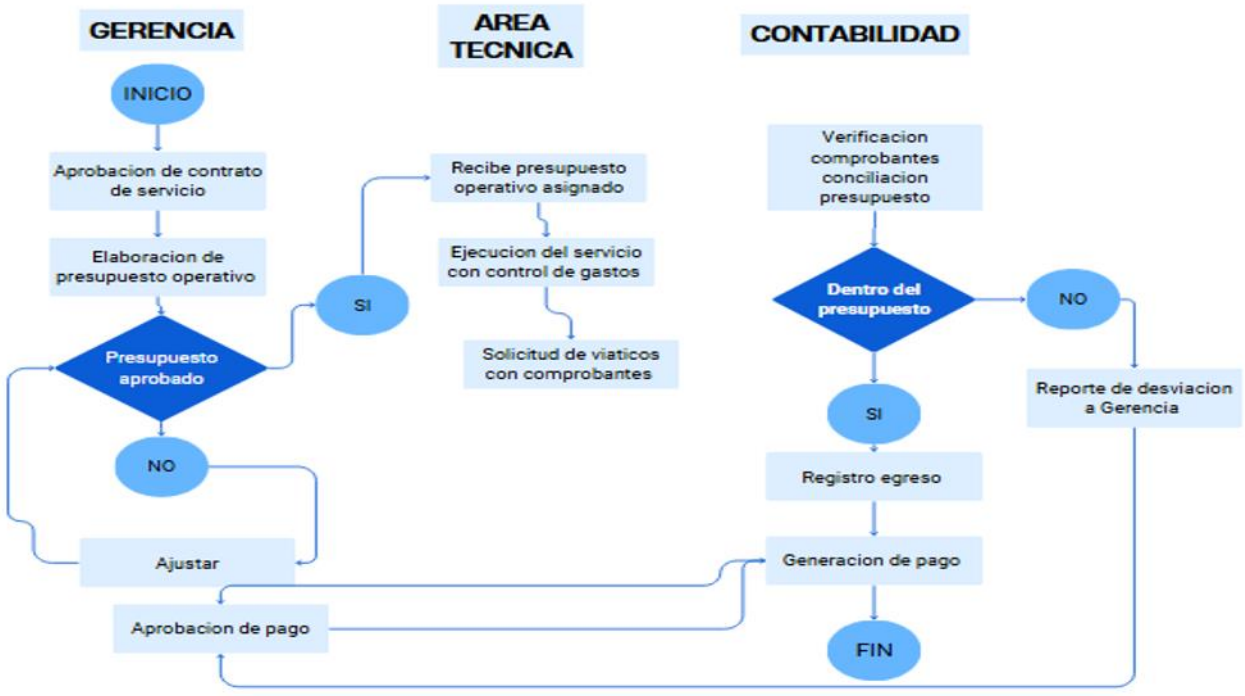
Flujograma propuesto de procesos



Nota: Elaborado por Conforme, Denisse y Conforme, Jenniffer

Anexo L): **Figura 5**

Flujograma de costos operativos



Nota: Elaborado por Conforme, Denisse y Conforme, Jenniffer

Anexo M): **Encuesta**

Dirigida a: Contador, auxiliar contable y financiero de LWG Auditores Cía. Ltda.

Objetivo del instrumento: Recopilar información cuantitativa sobre cómo la gestión financiera influye en la utilización eficiente de recursos en PYMES, evaluando su impacto en la transparencia y sostenibilidad económica de LWG Auditores Cía. Ltda.

Instrucciones: Lea cada afirmación y seleccione una opción de acuerdo con la siguiente escala Likert: **1:** Totalmente en desacuerdo / **2:** En desacuerdo / **3:** Ni de acuerdo ni en desacuerdo / **4:** De acuerdo / **5:** Totalmente de acuerdo.

Cuestionario

1. La empresa elabora y aprueba anualmente presupuestos financieros.
2. Se realizan revisiones presupuestarias mensuales para identificar y corregir desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado.
3. Los presupuestos se ajustan trimestralmente considerando cambios en el entorno económico y operativo de la PYME.
4. Existe segregación de funciones: una persona registra, otra aprueba y una tercera ejecuta pagos/contabilizaciones.
5. Se utiliza software contable integrado para registro automático de transacciones.
6. Se realizan conciliaciones mensuales de cuentas por cobrar y pagar a corto plazo para controlar la liquidez de la empresa.
7. Se elabora reporte diario/semanal de flujo de caja proyectado vs. real para anticipar déficits de liquidez.
8. La empresa mantiene un fondo de reserva de gastos operativos para imprevistos.
9. Antes de cualquier inversión o nuevo gasto, se evalúan las ratios de liquidez corriente y capital de trabajo.
10. Los recursos se asignan priorizando proyectos o actividades.
11. Antes de redistribuir recursos entre áreas, se mide la rentabilidad actual de cada departamento o proyecto.
12. Existen políticas claras para reasignar recursos subutilizados hacia actividades con mayor valor agregado.

13. Se identifican y eliminan mensualmente gastos no esenciales mediante análisis de variaciones presupuestarias.

14. Se aplican controles específicos para minimizar pérdidas por obsolescencia, deterioro o robo de activos.

15. Los estados financieros se preparan conforme NIIF para PYMES.

16. Se generan mensualmente informes de ejecución presupuestaria que comparan lo planificado.

17. La información financiera es presentada de forma clara, oportuna y comprensible para la toma de decisiones.

Anexo N): **Entrevista**

Dirigida a: Gerente general de LWG Auditores Cía. Ltda.

Objetivo del instrumento: Comprender la visión estratégica del gerente sobre la gestión financiera y su impacto en la optimización de recursos en LWG Auditores Cía. Ltda., identificando prácticas ejecutivas clave para la sostenibilidad organizacional

1. ¿Cuáles son los principales objetivos financieros que establece para el próximo año?
Respuesta: Mantener una rentabilidad operativa superior al 20 %, garantizar liquidez y ampliar la cartera de clientes sin elevar excesivamente los costos fijos.
2. ¿Cómo determina qué áreas del negocio recibirán mayor asignación presupuestaria?
Respuesta: Se priorizan los proyectos de auditoría y consultoría que generan mayor valor y rentabilidad.
3. ¿Qué factores considera más importantes al proyectar ingresos y gastos futuros?
Respuesta: La estacionalidad de los servicios, el historial de facturación y la inflación de los costos operativos.
4. ¿Qué mecanismos de control financiero considera esenciales para la operación diaria?
Respuesta: La segregación de funciones, las conciliaciones bancarias y el control de liquidez.
5. ¿Cómo verifica que los procedimientos contables se ejecuten correctamente?
Respuesta: Mediante revisiones del sistema contable y la validación de estados financieros conforme a NIIF para PYMES.
6. ¿Qué reportes financieros revisa con mayor frecuencia y por qué?
Respuesta: El estado de resultados y las cuentas por cobrar, para supervisar la rentabilidad y recuperación de cartera.
7. ¿Cómo maneja situaciones cuando el flujo de caja es más bajo de lo esperado?
Respuesta: Se recurre a las reservas operativas y se priorizan los pagos esenciales al personal y proveedores.
8. ¿Qué estrategias utiliza para mantener liquidez suficiente en momentos críticos?

Respuesta: Mantener reservas operativas y gestionar cobros anticipados según el avance de los servicios.

9. ¿Cómo equilibra las necesidades inmediatas con las metas financieras a largo plazo?
Respuesta: Mediante presupuestos flexibles que permitan crecer sin comprometer el capital de trabajo.

10. ¿Cómo decide cuándo es necesario contratar personal adicional o reducir costos?
Respuesta: Se considera la carga laboral en temporadas altas y la existencia de nuevos contratos confirmados.

11. ¿Qué criterios usa para evaluar la rentabilidad del servicio que ofrece?
Respuesta: Se compara el rendimiento de cada proyecto con el tiempo y las horas de trabajo invertidas.

12. ¿Cómo mide si los recursos humanos y materiales se están utilizando de manera óptima?
Respuesta: Se evalúa el avance de las auditorías frente a las horas y recursos logísticos asignados.

13. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta para controlar los gastos operativos?
Respuesta: La falta de análisis mensuales formales sobre desviaciones y variaciones presupuestarias.

14. ¿Qué prácticas ha implementado para reducir costos sin afectar la calidad del servicio?
Respuesta: La digitalización documental y automatización de registros mediante software contable.

15. ¿Cómo identifica oportunidades de ahorro en los procesos actuales de la empresa?
Respuesta: Se reasignan recursos subutilizados hacia proyectos con mayor demanda o rentabilidad.

16. ¿Cómo informa a su equipo sobre la situación financiera de la empresa?
Respuesta: Mediante reuniones gerenciales donde se comunica información financiera general.

17. ¿Qué tan importante considera la transparencia financiera para la confianza del personal?
Respuesta: Es fundamental para mantener la confianza, el compromiso y la alineación del equipo.

18. ¿Cómo utiliza la información financiera para motivar y alinear a su equipo con los objetivos?
Respuesta: Se presentan los resultados y avances de las metas para fomentar el desempeño eficiente.

Anexo O): **Ficha de Observación**

Descripción observable	**SÍ**	**NO**	**Observación de campo**
Presencia de documentos presupuestarios anuales visibles y actualizados		**X**	Inexistencia de un presupuesto formal escrito o visible en las áreas operativas.
Evidencia física de reuniones de revisión presupuestaria mensual		**X**	No se observan minutas ni actas de seguimiento presupuestario mensual.
Registros visibles de segregación de funciones en transacciones financieras	**X**		Claramente delimitados los roles entre quien autoriza, registra y cobra/paga.
Módulos contables abiertos en pantalla con operaciones financieras visibles en tiempo real	**X**		El software contable integrado se encuentra operativo en las estaciones de trabajo.
Informes de flujo de caja proyectado o de ejecución diaria/semanal		**X**	Ausencia de reportes visuales o impresos de flujo de caja proyectado.
Documentos de reservas financieras o políticas formales de reserva en archivos contables		**X**	La gestión de reservas se maneja de forma empírica/informal, sin un fondo constituido en documentos contables específicos.
Tableros o gráficos de priorización de proyectos en áreas operativas	**X**		Existencia de tableros con asignación de personal y cronogramas por auditoría.
Listas visibles de reasignación de recursos entre departamentos	**X**		Control visual claro para la reasignación de personal técnico según demanda.
Informes mensuales de variaciones de costos exhibidos en oficinas		**X**	No se realizan ni exhiben informes comparativos de variaciones de gastos/costos.
Estados financieros preparados según normas NIIF para PYMES visibles o archivados formalmente	**X**		Estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) debidamente firmados y archivados bajo NIIF para PYMES.
Informes presupuestarios e información de avance compartida con el equipo operativo	**X**		Canal fluido de comunicación gerencial con los auditores sobre el avance de metas.

Anexo P): Análisis de documentación

Dimensión	Documento Clave Analizado	¿Presente y actualizado?	Hallazgos Principales	Evidencia Documental
Planificación Estratégica	Presupuestos anuales/trimestrales y por contrato	NO	Inexistencia de presupuestos operativos para contratos de auditoría y viáticos (USD 12.000,00 en viáticos sin presupuesto previo).	Ausencia de carpetas presupuestarias físicas y digitales.
Control Financiero	Conciliaciones de cuentas y registros de software	SÍ	Uso del sistema contable Contamatic. Conciliaciones y registros ejecutados, pero centralizados en el Contador General sin reportes gerenciales periódicos.	Reportes auxiliares del sistema Contamatic y conciliaciones bancarias.
Gestión de Liquidez	Informes de flujo de caja mensual y antigüedad de cartera	NO	No se elaboran flujos de caja proyectados. Cartera por cobrar de USD 14.106,54 con 71,64% mayor a 60 días (lenta recuperación).	Reporte de antigüedad de cartera al 31/12/2025 sin flujo proyectado.
Eficiencia Operativa	Propuestas de servicio y cronogramas de trabajo	SÍ	Existencia de flujogramas de prestación de servicios y asignación de personal Senior/Junior por contrato.	Contratos de servicios, propuestas firmadas y cronogramas técnicos.
Control de Costos	Análisis de variaciones de gastos administrativos	NO	Inexistencia de análisis de desviaciones. Los sueldos representan el 76,58% (USD 60.000,00) de los gastos administrativos totales (USD 78.355,08).	Notas a los Estados Financieros 2025 (Gastos de Administración).
Transparencia	Estados Financieros e información tributaria	SÍ	Estados Financieros bajo NIIF para PYMES debidamente preparados, firmados y presentados al SRI y Superintendencia de Compañías.	Balance General, Estado de Resultados 2024-2025 y declaraciones tributarias.

Santo Domingo, 12 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:** GESTIÓN FINANCIERA Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LAS PYMES: CASO DE ESTUDIO LWG AUDITORES CÍA. LTDA.
- **Autores (Estudiantes):** Conforme Espinoza Denisse Gabriela y Conforme Espinoza Jenniffer Daniela
- **Directora de Trabajo de Titulación:** Paredes Sánchez Katherine Estefanía Mg.
- **Carrera:** Tecnología Superior en Administración
- **Fecha de Socialización**: 12/10/2026

2. Institución / Empresa Receptora

- **Nombre de la Institución:** LWG AUDITORES CÍA. LTDA.
- **Área beneficiado:** Área administrativa, contable y financiera
- **Nombre del Representante que Recibe:** Paúl Daniel Ledesma Gavilanes
- **Cargo:** Gerente General
- **Correo:** gerencia@auditoreslwg.com
- **Teléfono:** 0988412831

3. Resultados Transferidos

La investigación evaluó la gestión financiera y la utilización de los recursos de LWG Auditores Cía. Ltda., mediante encuestas al equipo financiero y contable, entrevista al gerente general, análisis documental y observación directa de los procesos correspondientes a los ejercicios 2024 y 2025. El diagnóstico identificó procedimientos financieros empíricos, ausencia de políticas y manuales formalizados, falta de presupuestos operativos, concentración de decisiones en la gerencia y el contador, y dependencia de la recuperación de cartera para mantener la liquidez. También se analizaron indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Como resultado, se elaboró una propuesta de mejora que contempla políticas financieras, un tablero de indicadores clave, flujogramas para favorecer la división de funciones y una matriz de mitigación de riesgos.

4. Evidencias Entregadas

☐ Informe final impreso

☒ Informe final digital

☐ Presentación de resultados (PPT)

☐ Otro: _____

5. Impacto Esperado / Recomendaciones

Se recomienda que LWG Auditores Cía. Ltda. revise y aplique progresivamente el plan de mejora propuesto, formalizando sus políticas y procedimientos financieros, asignando responsabilidades diferenciadas y estableciendo presupuestos operativos por contrato. Asimismo, se sugiere monitorear periódicamente la liquidez, la rentabilidad, el endeudamiento y la recuperación de cuentas por cobrar mediante indicadores verificables, además de actualizar la matriz de riesgos y documentar las acciones correctivas. Estas medidas pueden fortalecer el control interno, la transparencia, la toma de decisiones y el uso eficiente de los recursos. Su aplicación deberá ser evaluada por la administración de la empresa de acuerdo con sus necesidades y capacidades.

6. Acta de Socialización / Conformidad

Yo, **Paúl Daniel Ledesma Gavilanes**, 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.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
PAUL DANIEL LEDESMA GAVILANES

Firma del representante: _____

Sello de la institución: _____

2. FPTIC_2025020 ACTUALIZADO CORREGIDO sin preliminares.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	10%	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	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE Trabajo del estudiante	<1%
4	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
5	www.uticvirtual.edu.py Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to CESNAV Estudios Navales para Posgrado y Doctorado Trabajo del estudiante	<1%
7	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1%
8	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	<1%
9	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1%
10	repositorio.usm.cl Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.espe.edu.ec Fuente de Internet	<1%
12	repositorio.uiix.edu.mx Fuente de Internet	<1%
13	rus.ucf.edu.cu Fuente de Internet	<1%
14	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
15	repositorio.pucesd.edu.ec Fuente de Internet	<1%

16	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
17	dspace.ueb.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
18	dspace.uniss.edu.cu Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad de Guayaquil Trabajo del estudiante	<1 %
20	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to MUST University Trabajo del estudiante	<1 %
22	www.asecorp-online.com Fuente de Internet	<1 %
23	d.documentop.com Fuente de Internet	<1 %
24	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
25	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.umariana.edu.co Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.uteq.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
29	cemla.org Fuente de Internet	<1 %
30	dspace.ups.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
31	info.undp.org Fuente de Internet	<1 %
32	revistadigital.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

33	1library.co Fuente de Internet	<1 %
34	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
35	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
36	Submitted to Universidad Nacional de Cajamarca Trabajo del estudiante	<1 %
37	www.docstoc.com Fuente de Internet	<1 %
38	Submitted to Universidad Privada Franz Tamayo Trabajo del estudiante	<1 %
39	digibuo.uniovi.es Fuente de Internet	<1 %
40	maepngalapagos.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
41	quickbooks.intuit.com Fuente de Internet	<1 %
42	tm.kurzy.cz Fuente de Internet	<1 %
43	www.medicina.umich.mx Fuente de Internet	<1 %
44	www.undp.org.co Fuente de Internet	<1 %
45	youexec.com Fuente de Internet	<1 %
46	cienciadigital.org Fuente de Internet	<1 %
47	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
48	www.asambleatbp.org Fuente de Internet	<1 %
49	www.ocpr.gov.pr Fuente de Internet	<1 %
	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá	

50	Trabajo del estudiante	<1 %
51	cdn.nestjs.wipolex.wji.prd.web1.wipo.int Fuente de Internet	<1 %
52	links.giveawayoftheday.com Fuente de Internet	<1 %
53	podyssey.fm Fuente de Internet	<1 %
54	revistas.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
55	www.audea.com Fuente de Internet	<1 %
56	www.awinternacional.com Fuente de Internet	<1 %
57	www.cepis.org.pe Fuente de Internet	<1 %
58	www.comisionanticorrupcion.com Fuente de Internet	<1 %
59	www.grupogigante.com.mx Fuente de Internet	<1 %
60	www.lasindustrias.com Fuente de Internet	<1 %
61	Benedikt Riedl. "Die Ultra-vires-Kontrolle als Institut des Unionsrechts", Mohr Siebeck, 2025 Publicación	<1 %
62	Submitted to Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo Trabajo del estudiante	<1 %
63	administracion.uniandes.edu.co Fuente de Internet	<1 %
64	ar6.bumeran.com Fuente de Internet	<1 %
65	bibliotecavirtualoducal.uc.cl Fuente de Internet	<1 %
66	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %

67	doaj.org Fuente de Internet	<1 %
68	dspaceserver.ube.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
69	fr.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
70	patents.google.com Fuente de Internet	<1 %
71	pressreleasefinder.com Fuente de Internet	<1 %
72	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
73	pt.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
74	repositorio-digital.cide.edu Fuente de Internet	<1 %
75	repositorio.uesiglo21.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
76	repository.unad.edu.co Fuente de Internet	<1 %
77	tr-ex.me Fuente de Internet	<1 %
78	www.51lunwen.org Fuente de Internet	<1 %
79	www.easterneurope-ebm.in.ua Fuente de Internet	<1 %
80	www.icn.ch Fuente de Internet	<1 %
81	www.ijstm.com Fuente de Internet	<1 %
82	www.linguee.es Fuente de Internet	<1 %
83	www.sjgrand.cn Fuente de Internet	<1 %
	www.skyscraperlife.com	

84	Fuente de Internet	<1 %
85	Villon Farach, Lincoln Ullianoff. "La Sociedad por Acciones Cerrada Simplificada: ¿Una Implementacion Legislativa Necesaria?", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru) Publicación	<1 %
86	bde.es Fuente de Internet	<1 %
87	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
88	documents.mx Fuente de Internet	<1 %
89	examplum.com Fuente de Internet	<1 %
90	habitat.aq.upm.es Fuente de Internet	<1 %
91	moam.info Fuente de Internet	<1 %
92	polodelconocimiento.com Fuente de Internet	<1 %
93	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
94	repositorio.unbosque.edu.co Fuente de Internet	<1 %
95	revistaneque.org Fuente de Internet	<1 %
96	serpiente.dgsca.unam.mx Fuente de Internet	<1 %
97	tesis.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
98	ww.idg.es Fuente de Internet	<1 %
99	www.amed.com.mx Fuente de Internet	<1 %
100	www.anahuac.mx Fuente de Internet	<1 %

101	www.carreras.co.cr Fuente de Internet	<1 %
102	www.cholonautas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
103	www.jove.com Fuente de Internet	<1 %
104	www.mazatlan.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
105	www.mid.ru Fuente de Internet	<1 %
106	www.spell.org.br Fuente de Internet	<1 %
107	www.redisd.org Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas	Apagado	Excluir coincidencias	Apagado
Excluir bibliografía	Activo		

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:	DENISSE GABRIELA CONFORME ESPINOZA
Título del ejercicio:	Documento final listo para turnitin
Título de la entrega:	2. FPTIC_202502O ACTUALIZADO CORREGIDO sin preliminares...
Nombre del archivo:	1863_DENISSE_GABRIELA_CONFORME_ESPINOZA_2_156338_2...
Tamaño del archivo:	120.92K
Total páginas:	74
Total de palabras:	18,621
Total de caracteres:	108,146
Fecha de entrega:	08-oct-2026 12:10p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	3054203314

Derechos de autor 2026 Turnitin. Todos los derechos reservados.