

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i2.475>

## **La gestión contable de las empresas comerciales en el marco de las NIIF para PY-MES**

### **The accounting management of commercial companies within the framework of IFRS for SMEs**

Rosario del Cisne Quizhpi Barbecho  
[rquizhpib@psg.ucacue.edu.ec](mailto:rquizhpib@psg.ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-3581-8924>

Cecilia Ivonne Narváez Zurita  
[inarvaez@ucacue.edu.ec](mailto:inarvaez@ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Juan Carlos Erazo Álvarez  
[jcerazo@ucacue.edu.ec](mailto:jcerazo@ucacue.edu.ec)  
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca  
Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

Recibido: 1 de septiembre de 2019  
Aprobado: 30 de septiembre de 2019

## **RESUMEN**

La gestión contable en el Ecuador exige a más del dominio del marco teórico contable (NIIF) la identificación y evaluación de transacciones que necesitan de un tratamiento contable y tributario diferencial, para ello, se requiere de una conexión formal de la información contable preparada bajo criterios NIIF, con la normativa tributaria vigente. En este contexto, el presente artículo tiene por objetivo diseñar un modelo de gestión contable para el Comercial Sánchez, empresa comercial minorista de alimentos de primera necesidad y de servicios complementarios, localizada en la ciudad de Cuenca, Ecuador. El

modelo se basa en cinco pilares fundamentales para lograr una gestión eficaz que soporte la toma de decisiones estratégicas y el logro de los objetivos empresariales. Los pilares del modelo son: el gobierno corporativo, el control de gestión, el proceso contable, el sistema de información y el marco legal aplicable.

**Descriptores:** Contabilidad; Estado financiero; Gestión de empresas; Pequeña empresa; Toma de decisiones.

### ABSTRACT

Accounting management in Ecuador requires more than the domain of the theoretical accounting framework (IFRS) the identification and evaluation of transactions that need a differential accounting and tax treatment, for this, a formal connection of the accounting information prepared under IFRS criteria is required, with current tax regulations. In this context, the objective of this article is to design an accounting management model for Comercial Sánchez, a retail business of staple food and complementary services, located in the city of Cuenca, Ecuador. The model is based on five fundamental pillars to achieve effective management that supports strategic decision making and the achievement of business objectives. The pillars of the model are: corporate governance, management control, the accounting process, the information system and the applicable legal framework.

**Descriptors:** Accounting; Financial state; Business management; Small company; Decision making.

### INTRODUCCIÓN

La gestión contable y su importancia para la sobrevivencia y éxito de los negocios ha sido estudiada durante décadas, y es reconocida por la comunidad académica y empresarial en todas partes del mundo. La necesidad de una administración basada en los resultados obtenidos por el ejercicio de la contabilidad y la información que ésta provee, es una realidad en empresas de todos los ramos y tamaños, a lo largo y ancho del globo.

La presente investigación surge para dar respuesta a la problemática detectada en el Comercial Sánchez de la ciudad de Cuenca, Ecuador. El comercial es una empresa familiar del ramo de la comercialización de alimentos de primera necesidad y de servicios complementarios. Por el valor bruto de sus ventas anuales y la cantidad de trabajadores

(doce), el comercial se encuentra categorizado como pequeña empresa, de acuerdo a la definición del tamaño de las compañías utilizado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS) (2019).

Asimismo, el comercial cumple con los criterios de la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para pequeñas y medianas entidades (en adelante pymes), al no tener obligación pública de rendir cuentas y publicar estados financieros con propósito de información general para usuarios externos (NIIF para PYMES, 2016). Está constituido como persona natural y se encuentra obligada a llevar contabilidad.

En respuesta a la situación descrita, la presente investigación tiene por objetivo proponer un modelo de gestión a aplicar, que permita el mejoramiento de los procesos contables del comercial bajo el enfoque de las NIIF, mediante la propuesta de herramientas concretas para mejorar las actividades contables, y para favorecer la toma de decisiones estratégicas basada en información veraz. El alcance de la investigación abarca la elaboración de las herramientas, más no su implementación, la misma que se deja a consideración de los propietarios del negocio, y los resultados de su aplicación podrían ser objeto de futuras investigaciones.

La revisión teórica realizada para sustentar la presente investigación y la propuesta planteada, se efectuó mediante la búsqueda de artículos científicos en materia de contabilidad de gestión en revistas indexadas, a través de los buscadores reconocidos: ScienceDirect, Redalyc, Dialnet, Scopus con una cobertura temporal de los últimos ocho años de publicación, a fin de garantizar la disponibilidad de criterios técnicos y normativos actualizados y vigentes. En el presente artículo, el lector encontrará la fundamentación teórica de los ejes que sustentan la gestión contable: gobierno corporativo, control de la gestión, proceso contable, marco legal contable y tributario, y sistema de información.

### **Gobierno corporativo**

Un gobierno corporativo está definido como “el conjunto de principios, políticas, procedimientos, estándares y normas que se utilizan para dirigir y controlar una entidad de cualquier naturaleza, tamaño o condición, de una forma ética, equitativa y responsable” Casal

(2010) citado por Briozzo, Albanese, y Santolíquido (2017). En palabras de Calleja (2017), el gobierno corporativo “también proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la compañía, los recursos para alcanzarlos y la forma de supervisar el rendimiento” (p.55). Su planteamiento en las pymes se presenta como una estrategia diferenciadora para mejorar la competitividad de las mismas (Flores y Vargas, 2013).

La estructura de un gobierno corporativo como estrategia para la administración de los negocios, es comúnmente conocido en grandes empresas a nivel internacional, para unificar las directrices, toma de decisiones e inversiones en empresas individuales y grupos de empresas, sin embargo, las pymes también pueden ser administradas bajo un esquema de gobierno corporativo para mejorar la gestión y la proyección del negocio, figura que puede ser especialmente útil en negocios familiares (Esparza y Soto, 2019).

La instauración de un gobierno corporativo requiere la adopción de roles y de autoridades para la supervisión, el control y la toma de decisiones, entre quienes conforman la más alta instancia de dirección del negocio y las personas de confianza que sean asignados. En las empresas de familia, la designación de roles y autoridades es de gran importancia, ya que deriva en una mejor aptitud de los miembros de la familia para dar su aporte al negocio, de manera organizada (Segovia y Fonseca, 2018).

Las empresas familiares han sido ampliamente estudiadas durante décadas, cada vez con más énfasis, por motivo de la relevancia que adquieren en la sociedad, y cada vez se desarrollan nuevos mecanismos para fortalecer su desempeño y permanencia en el tiempo, para evitar que las posibles controversias entre la familia y empresa familiar no sean causa de la terminación del negocio, y por el contrario, la relación familiar sea un componente de ventaja (Adaniya, 2015). Dentro de las buenas prácticas del gobierno corporativo en empresas familiares, existen estrategias que pueden ser adoptadas por los propietarios, para definir acuerdos para la toma de decisiones, tal como un protocolo de familia, el cual permite a sus miembros establecer acuerdos sobre la gestión del negocio, que son firmados y adoptados como un contrato entre las partes (Belalcazar, 2018).

El gobierno corporativo de una empresa debe ejercer su papel de liderazgo para decidir las estrategias externas e internas que conducirán el negocio. A nivel externo, se contemplan estrategias como las tácticas para obtener nuevos clientes y/o nuevos mercados, expandirse a nuevas locaciones, precisar la marca empresarial, fortalecer relaciones con clientes y proveedores estratégicos, entre tantos otros ámbitos, en fin, para tomar decisiones estratégicas (Comité de Responsabilidad Social Corporativa, 2018).

Acosta, Bazante y Ojeda (2017) señalan que en las pymes, la toma de decisiones de tipo financiero suelen estar “apoyados en factores como el conocimiento, la experiencia y la intuición” (p.163). Según señalan los autores, los gerentes de las pymes escasamente utilizan las herramientas contables para generar proyecciones, y suelen dar énfasis a información como la rentabilidad del negocio y los costos, a partir de los estados financieros. Por otra parte, a nivel interno, el gobierno corporativo debe acordar las políticas para el comportamiento de quienes conforman la empresa y para la realización de las actividades, tales como la planificación a largo, mediano y corto plazo, la definición de la estructura organizacional, la identificación de las partes interesadas del negocio y las estrategias para realizarles seguimiento, las políticas internas para el comportamiento del personal, los lineamientos para la recepción de información financiera contable y la toma de decisiones correspondientes.

Este último aspecto de las políticas a determinar por el gobierno corporativo, es la de interés prioritario en el presente artículo. La información contable y financiera de la que dispone la dirección de la empresa es fundamental para dirigir el negocio y debe ser de calidad, ello sólo es posible si se encuentra sustentada en una gestión contable bien establecida.

### **Control de la gestión**

El entorno cambiante y a veces impredecible al que se enfrentan las empresas, tales como: los cambios en la capacidad adquisitiva del mercado, contracción o dilatación de los sectores económicos, la competencia de mercado, los cambios tecnológicos, así como los cambios en el escenario interno como rotación del personal, cambios en la

legislación laboral, y tantos otros factores, hacen necesaria la aplicación de los procesos contables ya no con fines tributarios, sino con fines estratégicos y de control (Porporato, 2015). Para ello, la contabilidad con orientación de gestión brinda a las organizaciones la información imprescindible sobre el desempeño de la misma y otros aspectos clave para la toma de decisiones (Valdez, Nazareno, y Tóala, 2017), especialmente a nivel gerencial y directivo por ser quienes determinan el rumbo de la misma, como aprovechar o rechazar oportunidades de inversión, cambios en los activos y patrimonio, reinversión en el negocio, incursión en nuevos productos y mercados, entre tantos otros escenarios posibles, siendo necesario contar con un proceso de gestión donde la contabilidad sea eje medular en la gerencia, Colina(2017).

A su vez, la gestión contable señala a los administradores y propietarios cuándo las operaciones están en situación de riesgo o cuándo se está gastando demasiada cantidad de dinero en impuestos y licencias (Sánchez y Tarodo, 2015). Cuando los libros contables están actualizados y cuentan con información precisa, contribuyen a que los gerentes tomen mejores decisiones. La gestión contable es un complemento al ejercicio básico de la contabilidad como se ha realizado en muchas empresas a lo largo del tiempo y como continua hoy en día, con inconsciencia de su importancia, sólo por dar cumplimiento a requisitos legales impuestos por el Estado, y que es vista como una carga adicional a las actividades que ya se realizan en las empresas. Esto es especialmente frecuente en las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, que suelen contar con poco personal, especializado en las actividades propias del giro del negocio, que requieren de la contratación de personal externo para que realice las actividades contables, o en su defecto, les brinden asesoría para el cumplimiento de los deberes formales ante los entes reguladores del Estado (Montell, 2013).

Una gestión contable exitosa requiere de ciertos elementos imprescindibles para su funcionamiento, más allá de la voluntad y disposición de los propietarios y administradores de la empresa, a los cuales distintos autores hacen referencia: la definición de una estrategia empresarial que guíe los esfuerzos internos (Abad, Narvaéz, & Erazo, 2019), el compromiso de todo el personal que es partícipe de la gestión directa e indirectamente,

los mecanismos para compartir la información considerada como relevante, los conocimientos técnicos actualizados en materia contable, la definición de tareas específicas (Porporato, 2015; Cedeño, 2016; Martínez y Blanco, 2017).

La deficiente competencia del personal para desarrollar los procesos contables de la empresa de una manera efectiva, es un aspecto muy importante a considerar en la gestión contable, puesto que el papel que cumple el profesional contable conlleva mucho más que el solo cumplimiento de entrega de declaraciones tributarias y estados financieros, y abarca el suministro a los altos mandos de la empresa de información útil y veraz, acompañada de asesoría interna en la materia (Becerra y Miguez, 2018). Por lo tanto, si no se cuenta con personal calificado con la formación y experiencias necesarias, la implementación de un modelo contable podría ver afectado su éxito (Gracia y Antón, 2015).

Un sistema para el control de la gestión permite a las empresas realizar el seguimiento de su desempeño en el ámbito que sea precisado. En el caso específico de la gestión contable y financiera, el sistema por excelencia desde los años noventa es el *Balanced Scorecard* o Cuadro de mando por su traducción al castellano, presentado originalmente por Kaplan y Norton en 1992. El planteamiento del cuadro de mando es interesante y ventajoso para las empresas, ya que su estructuración inicia desde el planteamiento de estrategias y objetivos organizacionales, cuyo logro en el periodo establecido será medido a través de indicadores, esto le permite a la empresa contar con instrumentos para la medición de calidad de servicio al cliente, Aldana & Piña (2017).

Para Kaplan (2011), las estrategias financieras que pueden plantearse las empresas, se reúnen en tres grandes grupos: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos/mejora de la productividad y utilización de los activos como estrategia de inversión. De la misma forma que el planteamiento de estrategias empresariales proporciona ventajas de gestión, tal como un norte hacia el cual todos deben apuntar, planes de acción efectivos y responsabilidades definidas, también proporciona ventajas económicas, al demostrarse una relación directa entre la implementación de estrategias planificadas y la generación de valor económico agregado en las empresas (Miranda, 2018).

El Cuadro de Mando Integral es un medio que permite estimular y obtener beneficio, teniendo la capacidad de combinar recursos y talentos del personal, llevando a una motivación intrínseca desde el área de recursos humanos y que se verá reflejada en la organización y a su vez en la aceptación de los clientes que son los que al final estimulan la mejora de resultados económicos y los procesos. (García, Dueñas, y Acuña, 2017, p. 24).

Por su parte, el sistema de análisis DuPont se presenta como un modelo para conocer la rentabilidad de las empresas por su relación con los factores de rotación de los activos totales (Balcázar , Narvaéz , & Erazo , 2019), margen de utilidad de ventas y el apalancamiento financiero, lo que permite evaluar posibles mejoras en dichos factores que resulten en la mejora del rendimiento del negocio (Burja y Radu, 2014).

El modelo relaciona se relaciona el estado de resultados (PyG), midiendo la capacidad de la empresa para convertir ventas en ganancias, y el balance general (BG), cuantificando la capacidad de la empresa para generar ventas a través de los recursos (inversiones en capital de trabajo y activos fijos) con el financiamiento. (Restrepo, Venegas, Portocarrero, y Camacho, 2017, p. 43)

En definitiva, la determinación y medición de los indicadores que mejor se adapten a la necesidad de información en cada empresa, son un instrumento confiable para mantener un control sobre la gestión por parte de la dirección y los propietarios, y que precisan de criterio profesional para su consolidación y análisis.

### **Proceso contable**

Desde el auge del estudio del proceso contable y sus etapas por distintos autores a finales de los años noventa y principios de los 2000, hasta la actualidad, la definición del mismo no ha sufrido variación: se puede decir que el proceso contable es una herramienta que brinda información importante sobre la situación financiera de la empresa que es de gran utilidad para la toma de decisiones, y consiste en un conjunto ordenado de etapas para el registro, clasificación y procesamiento de todas las operaciones que se llevan a cabo en una empresa, de manera lógica y continua a lo largo del ejercicio económico anual, cuyo objetivo principal es presentar estados financieros de manera periódica (Quer, 1999; Alcarria, 2012; Fierro y Fierro, 2015; Angulo, 2018).



El proceso contable ha sido descrito por los diferentes autores entendidos en la materia, en varias etapas o fases muy importantes para obtener los estados financieros, que varían de título y alcance en función a los autores, no obstante, es posible agrupar las actividades contempladas en el proceso contable en cinco grandes etapas: La captación y sistematización de la información financiera, en donde se ordena, organiza y conecta todos los elementos necesarios para obtener información. El análisis y valuación, en esta etapa se cuantifican en unidades monetarias los recursos y obligaciones adquiridas por la empresa en un periodo económico. El procesamiento y evaluación, etapa en se registra la información necesaria para la elaboración de los estados financieros y se determina el efecto de las transacciones realizadas por la empresa en el periodo. Y por último tenemos a la etapa de Información, donde se comunica la información financiera resultantes a través de la presentación de los estados financieros (Alcarria, 2012; Fierro y Fierro, 2015; Gómez, 2016; Angulo, 2018).

Como parte fundamental del proceso contable, los registros de los hechos económicos de las entidades se basan en principios y procedimientos aplicados en las grandes y pequeñas empresas desde tiempos pasados. Estos principios son un conjunto de normas que sirven de guía para la preparación de la información financiera de toda empresa, y tienen por objetivo la uniformidad en la presentación de los estados financieros (Mendoza y Ortiz, 2016). Tales normativas son emitidas por organismos internacionales, como las NIIF, las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las NIIF para PYMES, que permiten que las empresas o entes económicos presenten la información de estados financieros con mayor transparencia a los usuarios tanto internos como externos, información que al ser interpretada sirve para orientar la toma de decisiones de la junta directiva, asamblea general o junta de los socios frente a la realidad de la empresa (Estupiñán, 2017; Fierro y Fierro, 2015).

En este sentido, en el año 2006, en Ecuador fue decretada la aplicación obligatoria de las NIIF por parte de las compañías y entidades que están sujetas al control y vigilancia de la SUPERCIAS, para el registro, preparación y presentación de sus estados financieros, de acuerdo a la Resolución No.06.Q.ICI.004 (Registro Oficial N° 348, 2006). Las NIIF

denominadas “Completas” se aplican a las empresas que presentan información financiera al público, empresas cuyas acciones se cotizan en la bolsa de valores, mientras que la NIIF para PYMES es aplicada en las empresas cuya información financiera solo es de interés de sus socios o accionistas y no tienen deber público de rendir cuentas (Estupiñán, 2017).

Cuando se habla de los estados financieros según las normas en cuestión, se refiere a los cinco estados que son: el estado de situación financiera, el estado de resultados Integral, el estado de cambios en el patrimonio, el estado de flujos de efectivo, y las notas explicativas que contienen la descripción de las partidas presentadas (NIIF para PYMES, 2016). La aplicación de la normativa para la emisión de los estados financieros es tan sólo la etapa inicial del proceso necesario para hacer uso provechoso de los mismos para la toma de decisiones. A partir de su presentación, las empresas pueden hacer uso de los datos disponibles para evaluar el origen de los resultados y sus consecuencias para el negocio, e incluso realizar la comparación con los resultados en periodos previos u otras empresas del mismo sector económico (Cristóbal, 2018).

Para una conformación correcta de los estados financieros, se debe enfatizar la importancia del plan de cuentas en las empresas, puesto que brinda uniformidad en el registro y clasificación de las operaciones en cada entidad, lo que deriva en facilitar la comprensión de la información (Uribe, 2018). El autor aclara que un plan de cuentas no consiste en una exigencia de la NIIF para PYMES, sino una herramienta para mejorar el registro de las operaciones.

### **Marco legal contable y tributario**

La gestión contable exitosa de una empresa sólo puede lograrse mediante el cumplimiento del marco normativo vigente que sea aplicable a la entidad. Para garantizar la observancia del marco tributario identificado como aplicable para la empresa, es importante mantener actualizada la normativa de consulta disponible dentro de la empresa y los procedimientos desarrollados que hagan referencia a la misma. En este escenario, cumplir las obligaciones en materia tributaria parte desde el conocimiento de las mismas

y su planificación en el tiempo. En palabras de Rivera, Criollo y Miranda (2017) “la planificación tributaria como herramienta de gestión estratégica, permite la optimización de la gestión financiera, pues prevé los efectos económicos que los tributos pueden ocasionar en el comportamiento financiero de la empresa” (p.88).

En Ecuador, existen dos tipos de contribuyentes: Las personas naturales y las personas jurídicas. Las personas naturales son todas aquellos individuos nacionales o extranjeros que realicen actividades económicas en el país, y las personas jurídicas son las sociedades, bien sean del sector público o privado, bajo el control de la SUPERCIAS, las organizaciones sin fines de lucro, las sociedades de hecho (Código Civil, 2005).

Pueden estar obligadas o no a llevar contabilidad, en función a tres factores: el capital propio, los ingresos brutos y los gastos anuales. Las personas naturales están obligadas a llevar contabilidad cuando cuyos ingresos brutos del ejercicio fiscal inmediato anterior sean mayores a trescientos mil (USD \$ 300.000) dólares de los Estados Unidos, o aquellas cuyo capital con el cual operen al primero de enero o cuyos gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso establezca el Reglamento a la Ley, de acuerdo a lo establecido por el artículo 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Cabe destacar que el incumplimiento de deberes formales acarreará responsabilidad pecuniaria para el sujeto pasivo de la obligación tributaria, sea persona natural o jurídica, sin perjuicio de las demás responsabilidades a que hubiere lugar (Palacios, 2017). Los impuestos a ser declarados y pagados por las personas naturales obligadas a llevar contabilidad en Ecuador, en relación con la actividad económica desarrollada, son: impuesto al valor agregado (IVA), impuesto a la renta (IR), anticipo del impuesto a la renta, retenciones en la fuente, impuesto a los consumos especiales (ICE), presentación de anexo transaccional simplificado (ATS), presentación de anexos (anexo de relación de dependencia [RDEP], anexo de declaración patrimonial, anexo de gastos personales, anexo a declaración del impuesto a la renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones (SRI, 2015; Palacios, 2017).

Otro impuesto a considerar es el impuesto a los vehículos que deben pagar todas las personas naturales, sociedades y sociedades indivisas que sean propietarias de vehículos. Los impuestos son: Impuesto a la Propiedad de Vehículos, impuesto ambiental a la contaminación vehicular (IACV), y el impuesto a la transferencia de dominio de vehículos usados (Servicio de Rentas Internas [SRI], 2017).

Adicional a los compromisos con la Administración Tributaria Central, las entidades están sometidas a obligaciones de carácter formal frente a otras instituciones públicas para su funcionamiento, que dependen de la actividad económica que realicen. En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca, provincia del Azuay, donde se encuentra establecido el comercial, los impuestos a pagar son los siguientes: Declaración y pago de patentes, impuesto al 1.5 por mil sobre los activos totales, traspaso vehicular, plusvalías y alcabalas, predio urbano y/o rural. Los anteriores impuestos tienen su basamento legal en el Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD) y en las Ordenanzas Municipales correspondientes (GAD Municipal del Cantón Cuenca, 2019).

En vista de que el hecho de desconocer las obligaciones de declaración y pago de impuestos no exime de las consecuencias penales y administrativas que puedan conllevar la omisión de dichas obligaciones (Ponce et al., 2018), a las empresas les convendría asignar un personal responsable de mantener actualizada la normativa de referencia para la gestión contable y financiera que es utilizada dentro de la empresa por los funcionarios para sus actividades de trabajo.

### **Sistema de información**

El sistema de información, especialmente el desarrollado en una plataforma informática, es imprescindible hoy en día para apoyar a las personas naturales a realizar sus obligaciones tributarias. La implementación de un correcto sistema de información es necesario para mantener un modelo de gestión contable que soporte a la empresa en su carrera para llegar a las metas propuestas (Buitrán, 2016). Los sistemas de información contables (SIC) tienen como principal objetivo procesar la información y datos ingresados en

el mismo, para convertirlos en información útil para las empresas, lo cual permite optimizar el desarrollo de las actividades que se desarrollan a diario (Vera, Briones, y Arteaga, 2018). La veracidad de la información durante todo el proceso contable, es decir, su generación, recopilación, procesamiento y presentación, es fundamental para el éxito de las empresas y la toma de decisiones (Mora, Uhsca, y Paredes, 2017). No obstante, en palabras de Mallo y Rocafort (2014), “para que la información consiga su máximo rendimiento en la organización, debe convertirse en conocimiento compartido y aplicado a la toma de decisiones y control” (§1.2).

El SIC de una empresa es un elemento de gestión de vital importancia, que “comprende una colección de datos y procedimiento contable que genera la información necesaria para sus usuarios a fin de crear cursos de acción, siempre pensando en el beneficio de la organización” (Medina y Aguilar, 2013, p. 10), y que debe ser adecuado a las necesidades de las mismas, tales como las normativas y estándares que le son aplicables, y que determinan las salidas a generar por el sistema (Lasso, Grajales, Rincón, y Zamorano, 2016).

Son numerosos los beneficios que obtiene una empresa que mantiene un sistema de información contable confiable y que hace uso de los recursos tecnológicos disponibles para su operación, tales como: Reducción de fallas en el proceso contable; cumplimiento total de las obligaciones formales; mejora de las competencias del personal en materia de contabilidad, sobre todo para el registro de la información; mejora de habilidades en materia de finanzas; disposición de información siempre actualizada para la toma de decisiones, entre otros (Varón y Flórez, 2018). El Sistema de información contempla la incorporación de tecnologías de información y comunicación, como lo es la sistematización de los procesos mediante *softwares* informáticos, que, entre otras ventajas, permitan agilizar la gestión, acceder rápidamente a la documentación, proteger la información, y dar cumplimiento a las obligaciones normativas, convirtiendo a las tecnologías de información (TI) en “elementos trascendentales para el funcionamiento y competitividad de las Pymes” (Solano, 2017, p. 45).

Al utilizar los sistemas informáticos, se tiene como finalidad que los procesos que se desarrollan en las empresas, a diario sean resumidos de manera tal que en cualquier momento puedan emitir reportes de toda índole, sean reportes diarios, quincenales, mensuales, anuales, etc., que puedan contribuir de ayuda a la administración en la toma de decisiones de manera oportuna.

El desarrollo de un sistema de información robusto que esté sostenido en una plataforma de TI, brinda a las empresas un beneficio de gran importancia, que es la adopción de procesos que generen valor agregado en la gestión (contabilidad, inventarios, ventas, compras) y la reducción del despilfarro de recursos que van desde los monetarios hasta el tiempo del personal, y que derivan en una situación ventajosa frente los competidores (Quispe, Padilla, y Telot, 2017). Gran parte de las veces, el desarrollo de una plataforma de TI no es factible de lograr en las pymes, por carencia de personal especializado en el área, es por ello que “las empresas requieren de contratar recursos asesores externos que brinden capacitación y formación al equipo contable, así como adaptar herramientas necesarias en medio tecnológico que faciliten el desarrollo de información de manera detallada y confiable” (Fuentes et al., 2018, p. 73).

No obstante, aun cuando se cuente con un sistema informático para respaldar el sistema de información contable, son los componentes de la gestión los que de manera integral inciden para obtener una información de calidad y oportuna (Rodríguez, 2016). En otras palabras, aun cuando una empresa pueda disponer de un *software* para su gestión contable que sea adaptado a la actividad económica, a la constitución organizacional, y a las necesidades de reporte internas y externas, siempre se requerirá de personal capacitado, de una correcta recopilación e ingreso de los soportes de las operaciones, y del análisis acertado de los reportes de salida generado por el sistema.

## **METODOLOGÍA**

El estudio consistió en un diseño no experimental, ya que se analizaron las variables en su estado natural, sin realizar algún proceso de manipulación; siguiendo un enfoque de

investigación mixto, empleando técnicas cualitativas como la revisión documental (análisis de la fundamentación teórica especializada en gestión contable) y la entrevista; y técnicas cuantitativas para la recopilación y análisis de la información sobre el desempeño en materia contable de la unidad de análisis (encuesta y análisis de Estado Financieros). De acuerdo a la dimensión temporal, el estudio fue transversal, ya que los datos fueron recolectados y analizados en un solo momento del tiempo (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

Los métodos empleados en la investigación fueron: el analítico – sintético, inductivo – deductivo, modelado y el estudio del caso. En lo que corresponde a los instrumentos, se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas y respuestas de selección múltiple. Se consideró como Unidad de análisis Comercial Sánchez ubicado en la ciudad de Cuenca, Ecuador, y como población para el estudio a las 15 personas que conforman el equipo contable del comercial: el Gerente, la Administradora, la Contadora, los Responsable de compras y las Auxiliares Contables. Los resultados se procesaron por medio de un ordenador, utilizando el programa SPSS *Statistics Vs 23.0*. La entrevista fue aplicada al Gerente para lo cual previamente se realizó un guía de preguntas abiertas.

## RESULTADOS

**Gestión contable:** las principales situaciones detectadas en la gestión, son: 1. No se preparan estados financieros mensualmente. 2. No se dispone de un manual de procedimientos administrativos y contables por escrito. 3. Disponen de un sistema contable que no se adapta a sus necesidades y no es alimentado con la información adecuadamente. Un ejemplo de ello es la falta de automatización para garantizar el control y registro del inventario. 4. No existe un procedimiento definido para el control de existencias y no realiza la comprobación de los inventarios físicos al momento de su ingreso. 5. No existe independencia en las actividades de facturación, contabilidad, despacho y cobranzas. 6. No se realizan conciliaciones bancarias. Las fallas descritas se reflejan directamente en falencias detectadas en los Estados Financieros.

**Estado de situación financiera:** se determinó que en el comercial se hace un uso incorrecto de las cuentas en el registro de las operaciones contables, como es el caso del registro de activos, inventarios, cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. También se detectaron cuentas por cobrar muy antiguas que aún permanecen en el reporte. Por lo tanto, no se refleja completamente la situación real de la empresa.

**Estado de resultados:** se observó la incidencia en la práctica de registrar las transacciones de adquisiciones de mercadería de proveedores para su venta en el momento en que se realiza el pago correspondiente al proveedor, y no cuando se genera la obligación y adquieren los bienes.

**Estado de flujo del efectivo:** aun cuando el estado de flujo del efectivo tiene el propósito de brindar información sobre los cambios ocurridos en el efectivo y sus equivalentes “según procedan de actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación” (NIIF para PYMES, 2016, p.39), la gestión contable del comercial está enfocada principalmente al cumplimiento de obligaciones tributarias, más no para obtención y análisis de información para la toma de decisiones, lo que resulta insuficiente para valorar el cumplimiento de las metas de la empresa, evaluar la rentabilidad y realizar una planificación adecuada y oportuna.

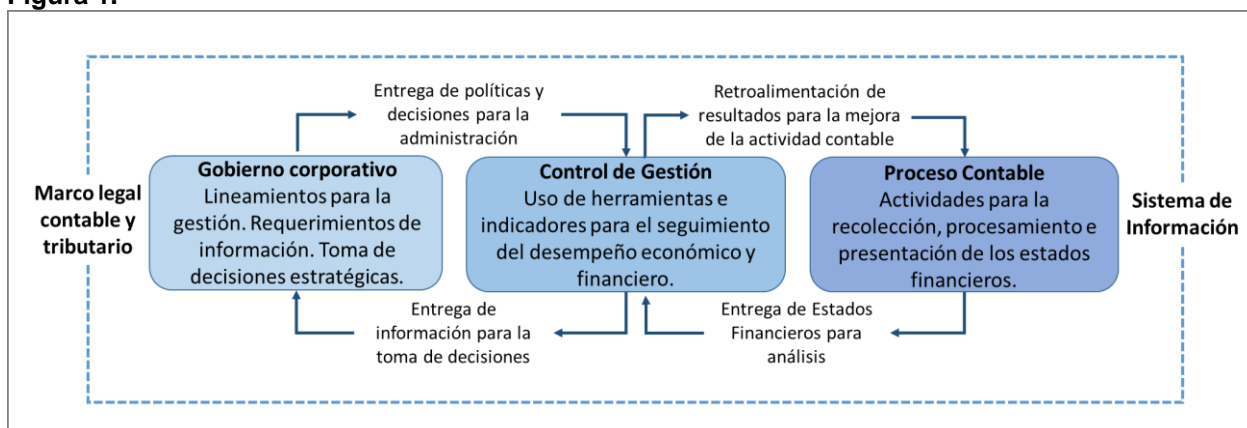
**Capacitación en temas contables y tributarios:** se pudo evidenciar el desconocimiento por parte del personal encargado de los aspectos contables de la empresa y de modelos de gestión contable actualizados. Por lo tanto, es conveniente que el comercial maneje la contabilidad de una manera sistemática, real, con las normas requeridas para obtener un resultado satisfactorio y conocer la realidad financiera de la misma.

Ante los resultados identificados en la fase del diagnóstico, a continuación, se plantea un modelo de gestión contable para el Comercial Sánchez a fin de que este contribuya a la acertada toma de decisiones del equipo directivo. El proceso de gestión contable que se plantea, se fundamenta en la interrelación de cinco ejes: Gobierno corporativo, Control de gestión, Proceso contable, Marco legal y tributario, y Sistema de información, necesarios para implementar una gestión eficaz, como se muestra en la Figura 2.



## Proceso de gestión contable para el comercial.

Figura 1.



Fuente: Elaboración propia.

### Gobierno Corporativo

Para la implementación del eje, se recomienda la conformación de un manual de gestión contable donde se documenten todos los lineamientos pertinentes para la gestión contable del comercial. La estructura sugerida es la siguiente: 1. Reseña breve de la empresa y su actividad económica, 2. Objetivos financieros, metas e indicadores de la gestión contable, 3. Definiciones, 4. Procedimientos para la gestión, desarrollo del proceso contable y del ciclo contable, 5. Plan de cuentas, 6. Descripción de las políticas contables adoptadas, 7. Procedimientos para el control de gestión y la aplicación del cuadro de mando, 8. Calendario de obligaciones legales, 9. Marco legal, 10. Revisiones y actualizaciones al manual. El desarrollo de un manual que contemple todos los elementos de la gestión contable, servirá de soporte para la capacitación de personal de nuevo ingreso, para hacer un mejor uso del *software* contable de la empresa, y para detectar mejoras en las tareas realizadas en el momento de su levantamiento.

### Control de gestión

La propuesta formulada para la aplicación del control de la gestión como eje del modelo en el comercial, contempla tres aspectos principales: 1. Definición de objetivos financieros de la empresa, 2. Establecimiento de métricas financieras y de gestión que permitan

realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos establecidos, y 3. Definición de mecanismos internos para el reporte y control de la gestión.

Para ello, la mejor herramienta es el diseño de un cuadro de mando, que responda a las particularidades de la empresa, haciendo énfasis en la perspectiva financiera del negocio. La definición de los objetivos financieros será el pilar fundamental de toda la gestión contable de la empresa, puesto que establecerá el norte a seguir por todos los involucrados. Considerando las características del giro del negocio del comercial, la naturaleza su constitución, el tiempo de operación, y la proyección de los propietarios, se propone adoptar una estrategia de reducción de costos y mejora de la productividad, puesto que la empresa está evolucionando de una etapa de crecimiento hacia una etapa de consolidación en el mercado local, lo cual implica una necesidad de optimizar los recursos y, por tanto, mejorar la eficiencia del negocio.

Los objetivos propuestos para el comercial, son los siguientes: 1. Aumentar la generación de beneficios, haciendo el mejor uso de los recursos disponibles, 2. Mejorar la capacidad de la empresa para generar utilidades, 3. Aumentar la capacidad de la empresa de generar rendimiento para la propia empresa y sus propietarios, y 4. Mejorar la gestión interna contable, administrativa y comercial. Adicionalmente, la declaración de objetivos debe ir acompañada de las respectivas métricas de comprobación de su cumplimiento. Los indicadores que se han seleccionado son los más adecuados a la estrategia planteada, a fin de que sea posible conocer con certeza la eficacia de la empresa en el logro de sus objetivos financieros.

No obstante, tras un análisis del desempeño financiero histórico del comercial, el equipo de gestión contable de la empresa debe definir las metas claras a alcanzar en plazos concretos en el tiempo. En la Tabla 2 se presenta la propuesta de indicadores para el cuadro de mando para el comercial bajo la perspectiva financiera, y sus respectivas fórmulas.

**Cuadro de Mando propuesto para el comercial.**  
**Tabla 2.**

<b>Perspectiva: Financiera. Estrategia: Reducción de costos y mejora de la productividad.</b>			
<b>Métrica</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>F</b>
<b>Objetivo 1: Aumentar la generación de beneficios, haciendo el mejor uso de los recursos disponibles.</b>			
<b>Capital de trabajo</b>	Activo corriente - Pasivo Corriente		M
<b>Rotación del capital de trabajo</b>	Ventas/ Capital de Trabajo		M
<b>Rotación de inventarios</b>	Costo de lo vendido / Inventario	6.3	M
<b>Rotación de activos</b>	Ventas / Activos totales	108.9	M
<b>Edad promedio del inventario</b>	Cantidad de días del periodo/ Rotación de inventario	4.7	M
<b>Tiempo promedio de cobro</b>	Cuentas por cobrar / (Ventas del periodo/días del periodo)	0.02 días	M
<b>Tiempo promedio de pago</b>	Cuentas por pagar / (Compras del periodo/días del periodo)	30 a 60 días	T
<b>Objetivo 2: Mejorar la capacidad de la empresa para generar utilidades.</b>			
<b>Margen de Utilidad bruta</b>	(Ventas - Costo de ventas) / Ventas	0.40	M
<b>Margen de Utilidad Operativa</b>	Utilidad operativa/Ventas	0.12	M
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	Utilidad neta / Ventas totales	0.10	M
<b>Objetivo 3: Aumentar la capacidad de la empresa de generar rendimiento para la propia empresa y sus propietarios</b>			
<b>Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)</b>	Utilidad neta / Capital contable	0.67	M
<b>Rendimiento sobre los Activos (ROA)</b>	Utilidad neta / Activos Totales	0.19	M
<b>Apalancamiento financiero</b>	Activos totales / Patrimonio	2.5	M
<b>Retorno del Capital Invertido (ROIC)</b>	Utilidad operativa después de impuestos/ Capital invertido	0.69	M
<b>Objetivo 4: Mejorar la gestión interna contable, administrativa y comercial</b>			
<b>Cumplimiento de las obligaciones del periodo</b>	Obligaciones legales tributarias cumplidas a tiempo/ Obligaciones tributarias del periodo	100%	M

<b>Incremento en ventas</b>	(Ventas del periodo actual - ventas del periodo anterior) / ventas del periodo anterior	5%	M
<b>Observaciones:</b>			
<b>Compromisos:</b>			

El resultado obtenido de cada indicador en cada periodo de medición se categorizará por colores: **Deseado** (color verde), **Aceptable** (color naranja), **Inaceptable** (color rojo), en comparación a la meta establecida. F: Frecuencia de medición. M: medición mensual. T: medición trimestral.

Se propone al comercial realizar análisis de la rentabilidad del negocio desde la visión del análisis del sistema DuPont, a través de la descomposición del ROE en siguiente fórmula: Margen de utilidad neta [Utilidad neta / ventas] x Rotación de activos [ventas / activo total] x Apalancamiento financiero [activos / patrimonio]; todos indicadores reportados en el cuadro de mando, a fin de poder determinar las variables que están teniendo mayor influencia en el desempeño del negocio.

### Proceso Contable

Para la implementación del proceso contable dentro del comercial y la aplicación de los principios contables, se propone iniciar mediante la identificación y descripción de las actividades que conforman el proceso contable, considerando los elementos de entrada para el desarrollo del proceso y sus respectivos proveedores internos o externos, y los elementos de salida y sus correspondientes clientes internos o externos.

La documentación del proceso contable puede considerar las siguientes actividades esenciales para una gestión eficaz: Recolección de información y documentos de soporte correspondientes al periodo contable, identificación de las transacciones, medición del valor económico de las transacciones, clasificación de los documentos de soporte, codificación de los rubros, cumplimiento de los compromisos tributarios, emisión y presentación de estados financieros (la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de la entidad) de acuerdo a lo establecido en la NIIF para las PYMES, inter-

pretación de los resultados de la contabilidad, análisis de indicadores financieros, de gestión, y de los problemas u oportunidades detectados, emisión de reportes de resultados a los usuarios internos, comprobación del cumplimiento de objetivos y metas, asesoría interna respecto a la gestión contable, y todas aquellas que la empresa considere pertinente para la mejora de su gestión.

### **Marco legal contable y tributario**

En la Tabla 3 se presentan las políticas contables propuestas para su adopción por el comercial, a ser utilizadas en la preparación de los estados financieros y para la comprensión de los mismos, de acuerdo a los lineamientos de la NIIF para las PYMES vigente, para que la información suministrada sea relevante y fiable, y los reportes a generar sean útiles para la toma de decisiones de los propietarios.

**Políticas contables para el comercial.**

**Tabla 3.**

<b>Cuenta</b>	<b>Política</b>
<b>Efectivo y equivalentes en efectivo</b>	Para atender gastos menores que requieran prontitud, se dispondrá de la cuenta Caja. Los pagos en efectivo a realizar desde la cuenta caja es de 2 SBU. Se realizará la cancelación de la nómina de personal por transferencia sólo si los mismos poseen cuenta de ahorro en el mismo banco de la Compañía. A final de cada mes, se realizará la conciliación de las cuentas y partidas bancarias.
<b>Propiedades Planta y Equipo</b>	Aquellos activos de los que no se espera obtener beneficios, podrán ser retirados de la contabilidad, previa autorización de los propietarios. Las propiedades, planta y equipo se deprecian a partir del mes siguiente de la fecha de adquisición.
<b>Cuentas por pagar</b>	El comercial dará prioridad al pago puntual de las cuentas por pagar a proveedores estratégicos y demás proveedores.
<b>Beneficios a empleados</b>	La empresa medirá los beneficios a los empleados por la mejor estimación del valor a pagar a la fecha sobre la que se informa. Los beneficios por terminación de un contrato se reconocerán como un pasivo y como un gasto cuando la entidad cancele el vínculo que los une con el empleado antes de la fecha normal del retiro.
<b>Ingresos de Actividades Ordinarias</b>	Se presentará en el estado de resultados integral por separado los valores de los ingresos de ventas y otros ingresos.
<b>Inventarios</b>	Se realizará inventario físico en el comercial al cierre de cada ciclo contable para todos los artículos. Los inventarios se miden al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta. El costo de los productos perecederos se calcula aplicando el método primera entrada, primera salida (FIFO). El método del costo promedio ponderado se utiliza para todos los otros inventarios.
<b>Costos y Gastos</b>	Los costos de la empresa incluyen los de ventas y los del personal administrativo. Los gastos financieros de la empresa y los gastos bancarios y por pérdidas los cuales se presentarán de forma separada.
<b>Cuentas por cobrar</b>	El monto máximo de crédito a otorgar al empleado(s) que lo soliciten, será de 2 SBU, previa evaluación del plazo de crédito y aprobación por parte del Gerente y el Administrador(a). El plazo máximo para la cancelación de la factura por parte de los clientes estratégicos es de 30 días.

Otra herramienta que se plantea para la gestión del marco legal en la empresa, consiste en un calendario de compromisos legales que sirva de guía a los trabajadores para cumplir con las responsabilidades legales de la empresa con los diferentes entes reguladores del Estado (ver Tabla 4).

Calendario de obligaciones del comercial.

**Tabla 4.**

	Declaración y pago (del mes previo): Impuesto al Valor Agregado (IVA), Retenciones en la fuente, Impuesto a Consumos Especiales (ICE).
	Declaración y pago de impuestos municipales: predial municipal, Patente municipal, tasa de seguridad ciudadana.
	Pago de servicios (luz, agua, y tasas asociadas).
	Presentación de EEFF y recomendaciones.
	Pago del Anticipo del IR
	Declaración patrimonial.
	Declaración y pago del Impuesto a la Renta.

Enero				Febrero			Marzo		
día	día	día	Del 1	día	día	día	día	día	día
5	10	22	al 31	5	10	22	5	10	22

Abril					Mayo			Junio		
día	día	día	día	día	día	día	día	día	día	día
5	10	22	22	22	5	10	22	5	10	22

Julio				Agosto			Septiembre			
día	día	día	día	día	día	día	día	día	día	día
5	10	22	22 (1 <sup>o</sup> cuota)	5	10	22	5	10	22	22 (2 <sup>o</sup> cuota)

Octubre			Noviembre			Diciembre		
día	día	día	día	día	día	día	día	día
5	10	22	5	10	22	5	10	22

### Sistema de información

El comercial dispone de un sistema informático denominado sistema administrativo contable integrado SAMI, del desarrollador Datum Tecnología, que cuenta con los módulos de: contabilidad, tesorería, inventario, facturación, proveedores, para la gestión contable. El módulo de contabilidad empleado permite realizar los asientos contables y los balances de comprobación, general y de pérdidas y ganancias. A pesar de la disponibilidad de los módulos contables, en el comercial existe debilidad en el uso del sistema para el ingreso y la consolidación de la información, y el aprovechamiento de todos los módulos necesarios para una gestión contable completa.

La propuesta recomendada para el comercial para el aprovechamiento de su sistema de información, es el desarrollo de las competencias del personal involucrado en la gestión

contable, mediante capacitaciones internas sobre las actividades a desarrollar, y los módulos disponibles en el sistema contable, a fin generar en el personal los conocimientos que se necesitan para desempeñar las funciones y fortalecer la conciencia de su aporte en la gestión.

## **DISCUSIÓN**

En la actualidad, la gestión contable toma mucha importancia, pues proporciona información financiera y no financiera de manera veraz y oportuna para la toma de decisiones a corto plazo en las empresas. La contabilidad de gestión responde a cambios en el entorno económico y social, que han llevado a la aplicación e implementación de nuevos sistemas contables en las empresas y nuevas estrategias de gestión.

A pesar de los mecanismos existentes a disposición de las empresas para llevar a cabo sus procesos contables, todavía existen entidades que presentan debilidad en los pilares de la gestión, tales como la falta de competencia y / o concienciación del personal, el desconocimiento de factores técnicos, la subutilización de los recursos disponibles, la falta de adaptabilidad de los sistemas informáticos, y la escasa orientación al trabajo en equipo orientados a metas comunes.

En el caso de la unidad de análisis, entidad minorista de bienes de primera necesidad, la mejora de la gestión contable es una situación imperante, ya que les ayudará a responder al crecimiento presentado hasta la fecha, a las exigencias de sus deberes formales, y al progreso de la administración de un modelo empírico a uno basado en criterios profesionales, adaptado a sus necesidades y proyección empresarial.

El modelo propuesto para el comercial, garantizará cubrir con los requerimientos de información exigidos por la Administración Tributaria, y permitirá iniciar una cultura de gestión contable y de toma de decisiones basada en información confiable, para una administración eficaz del negocio. La aplicación de los instrumentos implica compromiso del personal contable del comercial, y destreza en la práctica de la contabilidad y en el conocimiento de la NIIF para PYMES. El profesional contable es quien tiene la mayor responsabilidad de velar por la calidad de la información generada a ser presentada ante la



Administración Tributaria y ante los propietarios, y el compromiso de asesorar continua y oportunamente a éstos últimos.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Abad, J., Narvaéz, I., & Erazo, J. (2019). Gestión contable de propiedad, planta y equipo bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para el sector funerario y de servicios exequiales . *Visionario*, 35-59.
2. Acosta, M., Bazante, Y., y Ojeda, Y. (2017). Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las pymes del sector construcción, Popayán, 2016. *Libre Empresa*, 14(1), 147-165. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18041/libemp.2017.v14n1.27107>
3. Adaniya, B. (2015). Factores que determinan el éxito en las empresas familiares. Breve análisis del estado del arte. Universidad Nacional de Ingeniería.
4. Aldana, J., & Piña, J. (2017). Calidad del servicio prestado al cliente por los instructores de gimnasios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), 172-197. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/59/46>
5. Balcázar, B., Narvaéz , C., & Erazo , J. (2019). Herramientas contabilidad gerencial para la toma de decisiones financieras en la empresa Tapitex M&B Cía Ltda. de la ciudad de Cuenca. *Visionario*, 50-80.
6. Becerra, J., y Miguez, L. (2018). Impactos en el proceso de convergencia de las Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes en una empresa del sector de transportes: estudio de caso. *Gestión Joven*, 19, 1-21.
7. Belalcazar, H. (2018). Protocolos de familia, su alcance e implementación en el gobierno corporativo en la empresa familiar Colombiana. Pontificia Universidad Javeriana.
8. Briozzo, A., Albanese, D., y Santolíquido, D. (2017). Gobierno corporativo, financiamiento y género: un estudio de las pymes emisoras de títulos en los mercados de valores argentinos. *Contaduría y Administración*, 62(2), 339-357. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.01.005>

9. Buitrán, M. (2016). Propuesta de un sistema informático que permita que las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad conozcan las obligaciones tributarias que deben cumplir, y la forma de hacerlo. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
10. Burja, V., y Radu, M. (2014). The study of factors that may influence the performance by the Dupont analysis in the furniture industry. 16(May), 213-223. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00794-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00794-1)
11. Calleja, L. (2017). ¿Qué es el gobierno corporativo? IEEM Revista de Negocios, 20, 90-94.
12. Cedeño, P. (2016). Aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en Ecuador, caso PyMEs de la construcción en la ciudad de Manta. Dominio de las Ciencias, 2(1), 44-62.
13. Chiner, A. (2017). Empresa familiar y Gobierno Corporativo. Revista de Contabilidad y Dirección, 25, 111-124.
14. Código Civil. Congreso Nacional del Ecuador. , Registro Oficial Suplemento 46 del 24 de junio de 2005 § (2005).
15. Comité de Responsabilidad Social Corporativa. (2018). Guía de buen gobierno para empresas pequeñas y medianas. REA+REGA Auditores del Consejo General de Economistas.
16. Colina, M. (2017). Ambiente virtual de aprendizaje de contabilidad ii para las horas de trabajo independiente del programa nacional de formación en administración. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2(3), 92-108. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/54/41>
17. Cristóbal, J. (2018). Caso de aplicación de análisis de estados contables: indicadores económicos y financieros para la toma decisiones en pymes. Revista Ciencias Económicas, 15(01), 75-100.
18. Esparza, J., y Soto, A. (2019). El gobierno corporativo y el riesgo de insolvencia en las empresas familiares mexicanas. Contaduría y Administración, próxima pu.
19. Estupiñán, R. (2017). Estados Financieros Básicos bajo NIC/NIIF (Tercera Ed). ECOE Ediciones.
20. Fierro, Á., y Fierro, F. (2015). Contabilidad general con enfoque NIIF para las pymes (Quinta Edi). ECOE Ediciones.

21. Flores, V., y Vargas, J. (2013). Gobierno corporativo en las PYMES mexicanas, una estrategia competitiva. Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos - Ciencias Administrativas y Sociales Handbook T-II, 86-102. Guanajuato: ECOR-FAN.
22. Fuentes, D., García, H., y Toscano, A. (2018). Estado actual de la implementación de las Normas Internacionales de Información Financieras (NIIF) en PyMEs de la ciudad de Montería, Colombia. *FACES*, 24(51), 61-76.
23. GAD Municipal del Cantón Cuenca. (2019). GAD Municipal del Cantón Cuenca - Servicios. Recuperado 30 de agosto de 2019, de Guía de Trámites Financieros website: <http://www.cuenca.gob.ec/?q=tema/financiero>
24. García, S., Dueñas, R., y Acuña, H. (2017). Una propuesta empírica de Creación de Cuadro de Mando para Pymes desde una interpretación estratégica de las Normas Internacionales de Información Financiera- NIIF. *Cooperativismo y Desarrollo*, 25(110), 1-26.
25. Gracia, F., y Antón, M. (2015). La figura del Experto Contable. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 21, 11-20.
26. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6a edición). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
27. Kaplan, R. (2011). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard (N.o 10-074).
28. Lasso, G., Grajales, G., Rincón, C., y Zamorano, R. (2016). Plan Único de Cuentas 2016 (Primera ed). Bogotá: Ediciones de la U.
29. Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI). Congreso Nacional. , Registro Oficial Suplemento 463 de 17 de noviembre de 2004 § (2004).
30. Mallo, C., y Rocafort, A. (2014). Contabilidad de dirección para la toma de decisiones. Barcelona: Profit Editorial.
31. Medina, J., y Aguilar, P. (2013). Administración y calidad de la información de los sistemas de información contable de las PYMES. *Cuadernos de Administración*, 29(49), 8-16.
32. Mendoza, C., y Ortiz, O. (2016). Contabilidad financiera para contaduría y administración (E. U. del Norte, Ed.). Barranquilla: ECOE Ediciones.

33. Miranda, D. (2018). Planeación estratégica para la generación de valor económico agregado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
34. Montell, M. (2013). Contabilidad de gestión para PYMES en etapas de lanzamiento y expansión del ciclo de vida. *Palermo Business Review*, 9, 9-22.
35. Mora, J., Uhsca, N., y Paredes, J. (2017). Información contable, financiera y administrativa y su incidencia en la gestión económica de las entidades públicas de Babahoyo. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 238-274.
36. Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES). Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). , (2016).
37. Palacios, A. (2017). Obligaciones y derechos tributarios que tienen los contribuyentes personas naturales obligadas a llevar contabilidad perteneciente a los segmentos de micro empresas y pequeñas empresas en el Ecuador. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
38. Ponce, C., Pinargote, A., Chiquito, G., Baque, E., Quiñonez, M., Campozano, G., y Salazar, M. (2018). Desconocimiento de obligaciones tributarias y su incidencia en el Impuesto a la Renta. *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 294-312.
39. Porporato, M. (2015). Contabilidad de gestión para controlar o coordinar en entornos turbulentos: su impacto en el desempeño organizacional. *Contaduría y Administración*, 60(3), 511-534. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.02.002>
40. Quispe, A., Padilla, M., y Telot, J. (2017). Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(1), 81-92.
41. Registro Oficial No 348. Resolución No 06.Q.ICI.004. , 21 de agosto de 2006 § (2006).
42. Restrepo, A., Venegas, J., Portocarrero, L., y Camacho, A. (2017). Una aproximación financiera al potencial expertador de las comercializadores internaciones de confecciones mediante un DuPont estocástico. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, XXV(1), 41-56. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2653UnA>
43. Rivera, L., Criollo, W., y Miranda, D. (2017). Planificación tributaria para la optimización de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

empacadoras de pesca fresca de la ciudad de Manta. Polo del Conocimiento, 2(1), 68-90. <https://doi.org/10.23857/casedelpo.2017.2.1.ene.68-90>

44. Rodríguez, G. (2016). Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) como factor determinante del éxito competitivo en la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme). Universidad CEU San Pablo (España).
45. Sánchez, O., y Tarodo, C. (2015). Gestión Contable (Paraninfo, Ed.). Madrid.
46. Segovia, A., y Fonseca, D. (2018). Seamos sostenibles: ¿Cómo hacer a su PYME familiar sostenible? Estudio de caso ATI Internacional SAS. Universidad Externado de Colombia.
47. Servicio de Rentas Internas [SRI]. (2017). Impuestos a los vehículos ¿cuáles son y cómo debo pagar?
48. Solano, O. (2017). La influencia de los sistemas de información en el desempeño organizacional de la pyme, un estudio empírico. Universidad Politécnica de Cartagena (España).
49. Superintendencia de Compañías Valores y Seguros [SUPERCIAS]. (2019). Ranking empresarial de empresas sujetas al control de la Superintendencia. Recuperado 24 de agosto de 2019, de <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/#pt>
50. Uribe, L. (2018). Plan de Cuentas para sistemas contables 2018 (ECO Ediciones, Ed.). Colombia.
51. Valdez, M., Nazareno, I., y Tóala, D. (2017). Una visión general acerca de la contabilidad de gestión. Ciencias económicas y empresariales, 3, 311-323.
52. Varón, N., y Flórez, M. (2018). Acompañamiento contable y tributario “un caso de éxito en Colombia”. INNOVA Research Journal, 3(6), 143-154.
53. Vera, Y., Briones, M., y Arteaga, H. (2018). El resultado contable para la toma de decisiones oportuna en las gasolineras. Revista San Gregorio, (21), 38-45.

## REFERENCES CONSULTED

1. Abad, J., Narvaéz, I., & Erazo, J. (2019). Accounting management of property, plant and equipment under the International Financial Information Standards (IFRS) for the funeral and funeral services sector. *Visionary*, 35-59.
2. Acosta, M., Bazante, Y., and Ojeda, Y. (2017). Factors that influence the financial decision making of SMEs in the construction sector, Popayán, 2016. *Li-bre Empresa*, 14 (1), 147-165. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18041/li-bemp.2017.v14n1.27107>
3. Adaniya, B. (2015). Factors that determine success in family businesses. Brief analysis of the state of the art. National University of Engineering.
4. Aldana, J., & Piña, J. (2017). Quality of service provided to the client by gym instructors. *Interdisciplinary Arbitrated Review Koinonía*, 2 (3), 172-197. Recovered from <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/59/46>
5. Balcázar, B., Narvaéz, C., & Erazo, J. (2019). Management accounting tools for financial decision making at Tapitex M&B Cía Ltda. In the city of Cuenca. *Visionary*, 50-80.
6. Becerra, J., and Miguez, L. (2018). Impacts on the process of convergence of International Financial Reporting Standards for SMEs in a company in the transport sector: case study. *Young Management*, 19, 1-21.
7. Belalcazar, H. (2018). Family protocols, their scope and implementation in corporate governance in the Colombian family business. Pontifical Javeriana University.
8. Briozzo, A., Albanese, D., and Santolíquido, D. (2017). Corporate governance, financing and gender: a study of SMEs issuing securities in Argentine securities markets. *Accounting and Administration*, 62 (2), 339-357. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.01.005>
9. Buitrán, M. (2016). Proposal for a computer system that allows natural persons not obliged to keep accounts aware of the tax obligations they must comply with, and how to do it. Andean University Simón Bolívar Ecuador Headquarters.
10. Burja, V., and Radu, M. (2014). The study of factors that may influence the performance by the Dupont analysis in the furniture industry. 16 (May), 213-223. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00794-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00794-1)

11. Calleja, L. (2017). What is corporate governance? IEEM Business Magazine, 20, 90-94.
12. Cedeño, P. (2016). Application of International Financial Information Standards (IFRS) in Ecuador, case SMEs of construction in the city of Manta. Domain of Science, 2 (1), 44-62.
13. Chiner, A. (2017). Family business and corporate governance. Journal of Accounting and Management, 25, 111-124.
14. Civil Code. National Congress of Ecuador. , Official Register Supplement 46 of June 24, 2005 § (2005).
15. Corporate Social Responsibility Committee. (2018). Good governance guide for small and medium sized companies. REA + REGA Auditors of the General Council of Economists.
16. Colina, M. (2017). Virtual accounting learning environment ii for independent work hours of the national administration training program. Interdisciplinary Arbitrated Review Koinonía, 2 (3), 92-108. Recovered from <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/54/41>
17. Cristóbal, J. (2018). Case study for the analysis of financial statements: economic and financial indicators for making decisions in SMEs. Economic Sciences Magazine, 15 (01), 75-100.
18. Esparza, J., and Soto, A. (2019). Corporate governance and the risk of insolvency in Mexican family businesses. Accounting and Administration, next pu.
19. Estupiñán, R. (2017). Basic Financial Statements under IAS / IFRS (Third Ed). ECOE Editions.
20. Fierro, Á., And Fierro, F. (2015). General accounting with an IFRS approach for SMEs (Fifth Edi). ECOE Editions.
21. Flores, V., and Vargas, J. (2013). Corporate governance in Mexican SMEs, a competitive strategy. Interdisciplinary Congress of Academic Bodies - Administrative and Social Sciences Handbook T-II, 86-102. Guanajuato: ECOR-FAN.
22. Fuentes, D., García, H., and Toscano, A. (2018). Current status of the implementation of the International Financial Information Standards (IFRS) in SMEs in the city of Montería, Colombia. FACES, 24 (51), 61-76.

23. Municipal GAD of the Canton Cuenca. (2019). GAD Municipal del Cantón Cuenca - Services. Retrieved August 30, 2019, from the Financial Procedures Guide website: <http://www.cuenca.gob.ec/?q=tema/financiero>
24. García, S., Dueñas, R., and Acuña, H. (2017). An empirical proposal for the Creation of a Scorecard for SMEs from a strategic interpretation of the International Financial Reporting Standards - IFRS. *Cooperativism and Development*, 25 (110), 1-26.
25. Gracia, F., and Antón, M. (2015). The figure of the Accounting Expert. *Journal of Accounting and Management*, 21, 11-20.
26. Hernández, R., Fernández, C., and Baptista, M. (2014). *Research methodology* (6th edition). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
27. Kaplan, R. (2011). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard* (No. 10-074).
28. Lasso, G., Grajales, G., Rincón, C., and Zamorano, R. (2016). *Unique Plan of 2016 Basins* (First ed). Bogotá: Editions of the U.
29. *Internal Tax Regime Law (LRTI)*. National Congress. , Official Supplement Register 463 of November 17, 2004 § (2004).
30. Mallo, C., and Rocafort, A. (2014). *Management accounting for decision making*. Barcelona: Profit Editorial.
31. Medina, J., and Aguilar, P. (2013). Administration and quality of information in the accounting information systems of SMEs. *Administration Notebooks*, 29 (49), 8-16.
32. Mendoza, C., and Ortiz, O. (2016). *Financial accounting for accounting and administration* (E. U. del Norte, Ed.). Barranquilla: ECOE Editions.
33. Miranda, D. (2018). *Strategic planning for the generation of added economic value*. National University of San Marcos.
34. Montell, M. (2013). Management accounting for SMEs in launch and expansion stages of the life cycle. *Palermo Business Review*, 9, 9-22.
35. Mora, J., Uhsca, N., and Paredes, J. (2017). Accounting, financial and administrative information and its impact on the economic management of public entities in Babahoyo. *Domain of Science*, 3 (2), 238-274.



36. International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Entities (IFRS for SMEs). International Accounting Standards Board (IASB). , (2016).
37. Palacios, A. (2017). Obligations and tax rights that the taxpayers have natural persons obliged to keep accounts belonging to the micro business and small business segments in Ecuador. Pontifical Catholic University of Ecuador.
38. Ponce, C., Pinargote, A., Chiquito, G., Baque, E., Quiñonez, M., Campozano, G., and Salazar, M. (2018). Ignorance of tax obligations and their impact on Income Tax. *Domain of Science*, 4 (3), 294-312.
39. Porporato, M. (2015). Management accounting to control or coordinate turbulent environments: its impact on organizational performance. *Accounting and Administration*, 60 (3), 511-534. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.02.002>
40. Quispe, A., Padilla, M., and Telot, J. (2017). Information and communication technologies in the business management of commercial SMEs. *Industrial Engineering*, XXXVIII (1), 81-92.
41. Official Registry No. 348. Resolution No. 06.Q.ICI.004. , August 21, 2006 § (2006).
42. Restrepo, A., Venegas, J., Portocarrero, L., and Camacho, A. (2017). A financial approach to the expert potential of international clothing marketers through a stochastic DuPont. *Journal of the Faculty of Economic Sciences*, XXV (1), 41-56. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2653 UnA>
43. Rivera, L., Criollo, W., and Miranda, D. (2017). Tax planning for the optimization of financial management in small and medium-sized enterprises (PY-MES) fresh fishing balers in the city of Manta. *Knowledge Pole*, 2 (1), 68-90. <https://doi.org/10.23857/casedelpo.2017.2.1.ene.68-90>
44. Rodriguez, G. (2016). Information and communications technologies (ICT) as a determinant of competitive success in micro, small and medium enterprises (MSMEs). CEU San Pablo University (Spain).
45. Sánchez, O., and Tarodo, C. (2015). *Accounting Management* (Paraninfo, Ed.). Madrid.
46. Segovia, A., and Fonseca, D. (2018). Let's be sustainable: How to make your family PY-ME sustainable? ATI Internacional SAS case study. University extership of Colombia.

47. Internal Revenue Service [SRI]. (2017). Vehicle taxes what are they and how should I pay?
48. Solano, O. (2017). The influence of information systems in the organizational performance of SMEs, an empirical study. Polytechnic University of Cartagena (Spain).
49. Superintendence of Securities and Insurance Companies [SUPERCIAS]. (2019). Business ranking of companies subject to the control of the Superintendence. Retrieved August 24, 2019, from <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/#pt>
50. Uribe, L. (2018). Account Plan for accounting systems 2018 (ECO Ediciones, Ed.). Colombia.
51. Valdez, M., Nazareno, I., and Tóala, D. (2017). An overview about management accounting. *Economic and business sciences*, 3, 311-323.
52. Varón, N., and Flórez, M. (2018). Accounting and tax support “a case of success in Colombia”. *INNOVA Research Journal*, 3 (6), 143-154.
53. Vera, Y., Briones, M., and Arteaga, H. (2018). The accounting result for timely decision making at gas stations. *San Gregorio Magazine*, (21), 38-45.