



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Diseño de un departamento financiero-contable para el fortalecimiento del control interno y la gestión financiera en la empresa Indra S.A.

AUTORES:

Muñoz Pinto, Solange Maybeth
Rivadeneira Veintimilla, Ider Daniel

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

TUTOR:

Econ. Govea Andrade, Flor Karina, PhD.

Guayaquil, Ecuador
03 de septiembre del 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Muñoz Pinto Solange Maybeth y Rivadeneira Veintimilla Ider Daniel**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado(a) en Administración de Empresas**.

TUTOR

f. _____

Econ. Govea Andrade, Flor Karina, PhD.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 03 del mes de septiembre del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Muñoz Pinto, Solange Maybeth

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño de un departamento financiero-contable para el fortalecimiento del control interno y la gestión financiera en la empresa Indra S.A.**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 03 del mes de septiembre del año 2026

AUTOR(A)



Validar únicamente en FirmaQC.
Firmado electrónicamente por:
**SOLANGE MAYBETH
MUNOZ PINTO**

f. _____
Muñoz Pinto, Solange Maybeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Rivadeneira Veintimilla, Ider Daniel**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño de un departamento financiero-contable para el fortalecimiento del control interno y la gestión financiera en la empresa Indra S.A.**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 03 del mes de septiembre del año 2026

AUTOR(A)

f. _____
Rivadeneira Veintimilla, Ider Daniel



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Muñoz Pinto Solange Maybeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de un departamento financiero-contable para el fortalecimiento del control interno y la gestión financiera en la empresa Indra S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 03 del mes de septiembre del año 2026

AUTOR(A)



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
SOLANGE MAYBETH
MUNOZ PINTO

f. _____
Muñoz Pinto, Solange Maybeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Rivadeneira Veintimilla Ider Daniel

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de un departamento financiero-contable para el fortalecimiento del control interno y la gestión financiera en la empresa Indra S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 03 del mes de septiembre del año 2026

AUTOR

f. _____
Rivadeneira Veintimilla, Ider Daniel



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
REPORTE COMPILATIO



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Solange.Muñoz_Ider.Rivadeneira

ID : c76b3c6fe3eb02f6c2bd658d7fa8d74567cfc345



5%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : Solange.Muñoz_Ider.Rivadeneira.txt

Tamaño del archivo original : 3,46 MB

Número de palabras : 43.275

Depositante : Solange Muñoz Pinto

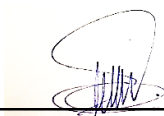
Autor : Solange Muñoz Pinto, Ider Rivadeneira Veinimilla

Fecha de depósito : 14 de agosto de 2026

Tipo de carga : url_submission

fecha de fin de análisis : 17 de agosto de 2026

TUTOR

f. 

Econ. Govea Andrade, Flor Karina, PhD.

AUTOR(A)



Validar únicamente en FirmaEC.

Firmado electrónicamente por:

SOLANGE MAYBETH

MUNOZ PINTO

f. _____

Muñoz Pinto, Solange Maybeth

AUTOR

f. 

Rivadeneira Veintimilla, Ider Daniel

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme llegar hasta este momento y alcanzar una meta más en mi vida. Su presencia me ha dado la fortaleza para seguir adelante a pesar de las circunstancias y dificultades encontradas en el camino. Hoy, al cumplir una meta que alguna vez me propuse, agradezco por cada oportunidad, aprendizaje y persona que contribuyó a mi crecimiento personal y profesional.

A mi madre, una de las personas más importantes de mi vida, gracias por enseñarme con su ejemplo a mantenerme fuerte, a no rendirme y a luchar por mis sueños. Gracias por acompañarme en cada paso y por brindarme siempre su amor, apoyo y confianza. Este logro también es suyo, porque detrás de él están sus sacrificios, perseverancia y todas aquellas palabras que me impulsaron a seguir adelante.

A mi papá tío y a mi mamá Fabiola, quienes ocupan en mi corazón un lugar tan especial que los considero como otros padres, gracias por acompañarme a lo largo de mi vida y enseñarme el valor de la constancia, la responsabilidad y la perseverancia, así como a confiar en Dios y comprender que cada situación tiene un propósito.

A mis primos Pepe, Cris y Gaby, quienes para mí son como hermanos, y a mis primas Gene, Fabi y mi pequeña Sarita, gracias por su cariño, sus consejos y por llenar mi vida de momentos que siempre llevaré conmigo. A José, gracias por acompañarme en una parte importante de este camino y por compartir conmigo experiencias que terminaron convirtiéndose en valiosas enseñanzas.

A la universidad, gracias por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y por permitirme conocer personas que hoy ocupan un lugar fundamental en mi vida. De manera especial, a mi compañero de tesis y mejor amigo, gracias por compartir conmigo este proceso, por

tu apoyo, confianza, cariño y por recordarme siempre que puedo dar mucho más. No siempre fue un camino sencillo; atravesamos momentos que pusieron a prueba nuestra fortaleza y que hicieron de este proceso un verdadero aprendizaje. Sin embargo, supimos mantenernos firmes, apoyarnos mutuamente y fortalecer aún más la amistad que nos acompañó desde el inicio. Hoy podemos decir que el tiempo de Dios es perfecto y que aquí estamos, culminando aquello que un día nos propusimos alcanzar juntos.

Agradezco también al Dr. Alex Rivadeneira, a la Dra. Verónica Veintimilla y al Ab. Carlos Rivadeneira por la confianza, las oportunidades, los consejos y las enseñanzas que aportaron a este proceso. A Ricardo, gracias por aparecer en el momento indicado, por preocuparte por nosotros y acompañarnos con sus palabras de apoyo durante el desarrollo de esta tesis.

A todos los docentes que contribuyeron a mi formación, mi sincero agradecimiento por sus enseñanzas, consejos y experiencias. De manera especial, a nuestra tutora, Econ. Karina Govea, gracias por su paciencia, orientación y por motivarnos constantemente a seguir adelante, así como por acompañarnos hasta alcanzar esta meta.

Finalmente, gracias a todas las personas que, de manera directa o indirecta, formaron parte de este camino. Cada palabra de aliento, gesto de apoyo y enseñanza contribuyó a que hoy pueda cerrar una etapa importante de mi vida y comenzar una nueva.

A todos ustedes, gracias de corazón.

Solange Maybeth, Muñoz Pinto

AGRADECIMIENTO

Agradezco a dios por darnos la oportunidad de llegar a donde hemos llegado, que, dentro de esos esfuerzos, días complicados, dentro de todo.

Agradezco a mi familia, a mi papa, mama y hermano por demostrarme que la constancia, la disciplina es la madre de todos resultados, por exigirme y siempre demostrarme que se puede llegar a más, a mis abuelos por el cariño y amor invaluable que han entregado desde pequeño.

A los profesores que con su experiencia y conocimiento nos han impartido para convertirnos en los profesionales aptos para un mundo laboral en constante cambios y ser la diferencia, una mención especial a nuestra tutora, Econ. Karina Govea, por todo el aguante desde el primer momento, por motivarnos y guía para terminar un capítulo de nuestra vida.

A esos amigos que en el camino nos hemos encontrado, apoyado, unido y compartido nuestras perspectivas para poder seguir esforzándonos y superándonos, a mi compañera de tesis, Solange Muñoz, por su invaluable amistad y apoyo incondicional en todo este proceso. A grandes amigos que he logrado hacer a lo largo de estos 4 años. Agradezco a Verónica, por su apoyo y gran amistad de estos 4 años, a David Luzardo por las aventuras en conjunto y querer dar más y dejar una huella en nuestra alma mater. Agradezco también a Jair, Axel, Carlos, Johan, Luis David por sus ocurrencias y esos días para poder tomar un respiro y avanzar.

Finalmente, gracias a todas las personas que, de manera directa o indirecta, formaron parte de este camino. Cada palabra de aliento, gesto de apoyo y enseñanza contribuyó a que hoy pueda cerrar una etapa importante de mi vida y comenzar una nueva etapa.

Ider Daniel, Rivadeneira Veintimilla

DEDICATORIA

A Dios, guía de mi camino y fuente de fortaleza, quien me permitió llegar hasta aquí y alcanzar esta meta.

A mi madre, mi mayor inspiración, mi fuerza y mi ejemplo de perseverancia. Este logro también le pertenece.

A mi gran familia, conformada por las familias Guamán Pinto, Guamán Rivas y Santos, quienes han sido parte fundamental de mi vida. Gracias por acompañarme en cada etapa, por su amor, cariño y apoyo, y por dejar en mi camino enseñanzas y recuerdos que siempre ocuparán un lugar especial en mi corazón.

A mi mejor amigo, compañero de este camino, por creer en mí y demostrarme que, aun en los momentos difíciles, una amistad verdadera permanece firme.

A mí misma, por mantenerme firme ante las dificultades, creer en mis sueños y tener el valor de seguir adelante. Este logro representa cada esfuerzo, cada sacrificio y la persona en la que me he convertido.

A todos ustedes, con amor y gratitud, dedico este logro.

Solange Maybeth, Muñoz Pinto

DEDICATORIA

A Dios, por guiar mis pasos, darme fortaleza y permitirme alcanzar esta meta.

A mis padres y a mi hermano, por ser mi apoyo, mi ejemplo y quienes me han enseñado que la constancia y la disciplina son fundamentales para alcanzar aquello que me propongo. A mis abuelos, por el amor y cariño que me han brindado desde siempre.

A mis amigos, por compartir conmigo estos años de aprendizaje, experiencias y momentos que siempre llevaré conmigo. Gracias por hacer de esta etapa un camino lleno de recuerdos que permanecerán más allá de la universidad.

A mi compañera de tesis y mejor amiga, por compartir conmigo este camino, por su apoyo incondicional y por estar presente en cada momento de este proceso. Gracias por demostrarme que, incluso ante las dificultades, una amistad verdadera permanece firme y se fortalece con el tiempo. Este logro también lleva una parte de todo lo que construimos juntos.

A mí mismo, por la constancia, la disciplina y el esfuerzo que me permitieron llegar hasta aquí. Por no conformarme, seguir adelante ante las dificultades y confiar en que siempre es posible alcanzar algo más. Este logro representa no solo el final de una etapa, sino también todo lo que aprendí y la persona en la que me he convertido.

A todos ustedes, con gratitud y cariño, dedico este logro.

Ider Daniel, Rivadeneira Veintimilla



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar David, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Mendoza Villavicencio Christian Ronny

OPONENTE

Índice de Contenidos

Índice de Figuras	XIX
Índice de Tablas	XXI
Introducción	2
Planteamiento del Problema	4
Formulación del Problema	6
Preguntas de Investigación	6
Objetivos de Investigación.....	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la Investigación	9
Delimitación del Tema.....	11
Delimitación Espacial	11
Delimitación Temporal	11
Limitaciones de la Investigación	11
Marco Teórico.....	12
Teoría de Administración científica de Taylor	12
Teoría de Fayol	13
Áreas Funcionales de la Empresa	14
Modelo COSO	15
Ambiente de Control.....	15
Evaluación de Riesgos	15
Actividades de Control	15
Información y Comunicación	16
Monitoreo.....	16
La Teoría de la Administración financiera	16
Estados Financieros	17
Importancia de los Estados Financieros en la Toma de Decisiones	18
Departamento Financiero-Contable	19
Objetivo de un Departamento Financiero-Contable	19

Funciones	19
Control Interno	19
Diseño y Estructuración del Departamento	20
Procesos Financieros y Contables.....	20
Sistemas de Información Contable (SIC)	22
Marco Conceptual	22
Área Financiera.....	22
Análisis Financiero	22
Gestión Financiera	23
Gestión Contable.....	23
Gestión Económico-Financiero	23
Manual de Funciones	24
Manual de Procedimientos.....	24
Políticas Contables y de Control Interno	24
Segregación de Funciones.....	25
Flujo de Caja	25
Activos Fijos Médicos	25
Marco Legal	25
Constitución de la República del Ecuador (2008)	26
Ley de Compañías (1999).....	27
Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).....	27
Código del Trabajo (2005).....	28
Marco Referencial.....	29
Marco Metodológico.....	31
Enfoque de Investigación.....	31
Método Deductivo	33
Enfoque Mixto	33
Tipo de Investigación.....	33
Alcance de Investigación	34
Diseño No Experimental.....	34
Instrumentos de Recolección de Información.....	34

Entrevistas Semiestructuradas	34
Guía de Entrevista Semiestructurada Dirigida al Gerente General	36
Guía de Entrevista Semiestructurada Dirigida al Responsable Administrativo	37
Capítulo I Diagnóstico de la Situación Actual de INDRA S.A.	39
Descripción General de la Empresa	39
Misión	40
Visión.....	40
Valores Institucionales.....	40
Portafolio de Servicios.....	41
Ubicación	41
Sistema Utilizado	42
Estructura Organizacional.....	44
Descripción de Cargos principales.....	45
Situación Actual de la Gestión Financiera-Contable	50
Gestión de Ingresos y Facturación	51
Cuentas por Cobrar	58
Distorsión en Cuentas de Activo y Anticipo a Proveedores	62
Inconsistencia en Tesorería y Partidas Bancarias	66
Pasivos, Gastos Operativos y Riesgos Fiscal.....	69
Nómina y Contingencia Laboral	73
Distorsión Patrimonial y Resultados Acumulados	77
Diagnóstico de Control Interno y Soporte Tecnológico	78
Diagnóstico de Políticas, Manuales y Procedimientos	79
Diagnóstico Segregación de Funciones y Niveles de Autorización	81
Diagnóstico de Gestión Documental	85
Diagnóstico Supervisión y Revisión de Operaciones	88
Diagnóstico del Control Interno Según COSO	90
Diagnóstico de la Infraestructura Física, Tecnológica y de Sistemas.....	93
Síntesis del Diagnóstico Situacional y Problemas Identificados	100
Capítulo II Propuesta Para la Creación del Departamento Financiero-Contable	104
Filosofía Departamental y Modelo de Control	105

Adopción del Modelo COSO en INDRA S.A.	105
Objetivos y Políticas Financiero-Contable del Área.....	108
Diseño Organizacional y Segregación de Funciones.....	110
Estructura Funcional	111
Manual de Funciones y Perfiles de Puesto	115
Procesos y Procedimientos del Departamento.....	128
Proceso de Admisión, Facturación y Registro de Pacientes	128
Proceso de Control de Ingresos Diarios y Facturación	133
Proceso de Registros y Ejecución de Pago de Proveedores y Colaboradores	139
Proceso de Conciliaciones Bancarias y Control de Tesorería	144
Proceso de Gestión de Cuentas por Cobrar y Recuperación de Cartera de Convenios	149
Proceso de Gestión de Préstamos y Financiamiento.....	153
Proceso de Emisión y Control de Retenciones Tributarias y Cumplimiento SRI ..	158
Proceso de Cierre Contable Mensual y Depuración de Cuentas.....	163
Proceso de Elaboración de Reportes Financieros Internos	168
Requerimiento de Apoyo Tecnológico	172
Comparativa de Situación Actual vs Propuesta.....	178
Capítulo III Viabilidad de Implementación del Departamento Financiero-Contable.....	180
Requerimientos de Impulso y Estructura de Costos Incrementales.....	180
Viabilidad Organizacional y Recursos Humanos	180
Viabilidad Técnica y Recursos Tecnológicos.....	181
Determinación de la Inversión Inicial Incremental.....	182
Determinación de Costos Operativos Incrementales	183
Monetización de Beneficios y Evaluación Incremental.....	184
Beneficios Cuantitativos e Ingresos Incrementales	184
Beneficios Cualitativos	186
Matriz del Flujo de Caja Incremental Neto.....	187
Cálculo de Indicadores y Dictamen de Viabilidad	188
Resultados e Interpretación de Indicadores	189
Dictamen Final de Viabilidad	191

CONCLUSIONES	193
RECOMENDACIONES	195
BIBLIOGRAFÍA	197
Anexos	210
Anexo A	210
Anexo B	214
Anexo C	217
Anexo D	219

Índice de Figuras

Figura 1	Árbol de problemas de la empresa INDRA S.A.	7
Figura 2	Funciones administrativas y funciones básicas de la empresa	14
Figura 3	Mapa de la Ubicación geográfica de la empresa Indra S.A.	41
Figura 4	Organigrama estructural de la empresa Indra S.A.	44
Figura 5	Estado de resultado del periodo 01/01/2025 al 31/12/2025	53
Figura 6	Libro mayor de la cuenta 4.1.2 Prestación de Servicios por Imágenes Vts	54
Figura 7	Auxiliar de la cuenta 1.1.2.5.7 Tarjeta de crédito (cobro) al 31/12/2025	55
Figura 8	Auxiliar de la cuenta contable 5.2.2.2.1 – Comisiones por tarjeta de crédito	56
Figura 9	Reporte de notas de crédito emitidas a convenios durante el ejercicio 2025.	57
Figura 10	Auxiliar de la cuenta 4.1.3 Devoluciones sobre ventas al 31/12/2025	57
Figura 11	Asiento contable automático generado por la emisión de una nota de crédito en Contífico.	58
Figura 12	Detalle de cuentas por cobrar al corte 31/12/2025.	62
Figura 13	Balance auxiliar del grupo 1.1.4 Servicios y otros Pagos Anticipados al 31/12/2025	63
Figura 14	Movimientos de la cuenta 1.1.2.7.6 Anticipo Gastos Administrativos y Ventas durante el ejercicio 2025.	64
Figura 15	Movimientos y saldos del grupo 1.1.3 Inventario en el ERP Contífico al 31/12/2025	65
Figura 16	Movimientos de la cuenta de costo 5.1.1.1 Insumos Médicos durante el ejercicio 2025	65
Figura 17	Movimientos y saldo de la cuenta 1.1.1.4 Caja Chica en el ERP Contífico al 31/12/2025	66
Figura 18	Movimientos y saldos del grupo 1.1.1.3 Bancos en el ERP Contífico al 31/12/2025.	68
Figura 19	Estado de las conciliaciones bancarias en el ERP Contífico durante el ejercicio 2025	69
Figura 20	Reporte auxiliar de Detalles Cuentas por Pagar en el ERP Contífico al 31/12/2025	70
Figura 21	Movimientos y saldo de la cuenta 2.1.3.1.1 Proveedores al cierre del ejercicio 2025	71
Figura 22	Movimientos del grupo 2.1.4 Obligaciones Con Instituciones Financieras al 31/12/2025	71

Figura 23	<i>Movimientos y saldos del grupo 2.2.3 Obligaciones con Instituciones Financieras No Corrientes al 31/12/2025</i>	72
Figura 24	<i>Movimientos y saldo de la cuenta 2.1.7.7.1 Sueldos por Pagar en el ERP Contífico al 31/12/2025</i>	73
Figura 25	<i>Movimientos y saldo del grupo 2.1.7.1 Retenciones del I.E.S.S. al 31/12/2025</i>	74
Figura 26	<i>Movimientos del grupo 2.1.7.6 Beneficios Sociales por Pagar al 31/12/2025</i>	75
Figura 27	<i>Movimientos de la cuenta de gasto 5.2.1.1.13 Honorarios Profesionales Ventas al 31/12/2025</i>	76
Figura 28	<i>Movimientos de la cuenta de gasto 5.2.1.2.13 Honorarios Profesionales Adm. al 31/12/2025</i>	76
Figura 29	<i>Módulos y herramientas del sistema Contífico para la gestión financiera-contable .</i>	87
Figura 30	<i>Módulo de Presupuestos del Sistema de Gestión Contífico</i>	97
Figura 31	<i>Módulo de Nómina del sistema Contífico.</i>	98
Figura 32	<i>Organigrama Funcional.....</i>	113

Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Descripción general de cargo de Gerente General – Indra S.A.</i>	45
Tabla 2	<i>Descripción general de cargo de Administrador - Indra S.A.</i>	46
Tabla 3	<i>Descripción General del Cargo de Atención al Cliente – Indra S.A.</i>	47
Tabla 4	<i>Descripción General del Servicio Contable Externo – Indra S.A.</i>	49
Tabla 5	<i>Uso de las principales funcionalidades disponibles en el Plan Plus de Contífico.</i>	95
Tabla 6	<i>Matriz de Diagnóstico Situacional y Problemas Identificados en INDRA S.A.</i>	101
Tabla 7	<i>Comparación entre Odoo, Contífico y LSoft como alternativas de software contable.</i>	173
Tabla 8	<i>Matriz de Ponderación Multicriterio para la Selección del Sistema ERP</i>	177
Tabla 9	<i>Matriz Comparativa de la Gestión Financiero-Contable: Situación Actual vs. Propuesta</i>	178
Tabla 10	<i>Estructura de la Inversión Inicial (en USD).</i>	182
Tabla 11	<i>Estructura de Costos Operativos del Departamento Proyectados (Años 1 al 5 en USD)</i>	183
Tabla 12	<i>Desglose de Beneficios y Ahorros Incrementales Anuales Proyectado (Año 1 al 5) en USD.</i>	184
Tabla 13	<i>Matriz de Beneficios Cualitativos entre el Escenario Sin Proyecto y Con Proyecto.</i>	187
Tabla 14	<i>Matriz del Flujo Neto de Efectivo Incremental</i>	188
Tabla 15	<i>Resumen de Indicadores Financieros de Decisión Incremental</i>	190

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un departamento financiero-contable para la empresa INDRA S.A., con el fin de fortalecer su gestión financiera. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, de tipo aplicado, con alcance descriptivo y propositivo y diseño no experimental, mediante el análisis de registros contables, documentos financieros y administrativos, complementado con entrevistas semiestructuradas a los principales responsables de la gestión de la empresa. El diagnóstico permitió identificar deficiencias asociadas con la gestión contable externalizada, la oportunidad de la información financiera, el control de cuentas por cobrar, la segregación de funciones y los mecanismos de control interno. Entre los principales resultados cuantitativos se identificó una entrega de estados financieros con retrasos de entre 30 y 45 días, una exposición tributaria estimada de USD 4.341,39 anuales y una inversión inicial requerida de USD 4.269,50 para la propuesta. La evaluación financiera proyectada durante cinco años determinó beneficios anuales entre USD 18.959,70 y USD 19.127,28, un Valor Presente Neto Incremental de USD 246,36 y una Tasa Interna de Retorno Incremental de 15,21%, superior a la tasa de descuento del 12,68%. Se concluye que el diseño del departamento financiero-contable constituye una alternativa técnicamente sustentada y financieramente viable para fortalecer el control interno y mejorar la oportunidad y confiabilidad de la información financiera de INDRA S.A.

Palabras Claves: departamento financiero-contable, gestión financiera, control interno, información financiera, segregación de funciones, viabilidad financiera.

ABSTRACT

The objective of this research was to design a finance and accounting department for the company INDRA S.A., with the aim of strengthening its financial management. The study was conducted using a mixed-methods, applied approach with a descriptive and propositional scope and a non-experimental design, through the analysis of accounting records and financial and administrative documents, supplemented by semistructured interviews with the key managers responsible for the company's operations. The assessment identified deficiencies related to outsourced accounting management, the timeliness of financial information, accounts receivable control, segregation of duties, and internal control mechanisms. Among the main quantitative findings were financial statements submitted with delays ranging from 30 to 45 days, an estimated annual tax exposure of USD 4,341.39, and an initial investment of USD 4,269.50 required for the proposal. The five-year financial projection estimated annual benefits ranging from USD 18,959.70 to USD 19,127.28, an Incremental Net Present Value of USD 246.36, and an Incremental Internal Rate of Return of 15.21%, which exceeds the discount rate of 12.68%. It is concluded that the structure of the finance and accounting department constitutes a technically sound and financially viable alternative for strengthening internal control and improving the timeliness and reliability of INDRA S.A. financial information.

Key Words: *financial-accounting department, financial management, internal control, financial information, segregation of duties, financial viability.*

Introducción

Las empresas inmersas en la industria sanitaria en Ecuador han pasado a operar en un entorno cada vez más competitivo y cambiante. En este momento, la información contable y financiera se ha convertido en una herramienta determinante para la dirección y la toma de decisiones. En este sentido, según Zumba, Jácome y Bermúdez (2023), la gestión financiera se relaciona directamente con la toma de decisiones de las medianas empresas; de esta manera, una gestión adecuada permite incrementar los rendimientos de la empresa.

En concreto, las pequeñas y medianas empresas enfrentan el desafío de administrar de manera eficiente los recursos a su disposición, cumplir las obligaciones legales y tributarias con las instituciones reguladoras y, sobre todo, asegurar la sostenibilidad en el tiempo. Como lo expone Erazo et al. (2023) señalan que muchas pymes ecuatorianas ven comprometida su continuidad precisamente por debilidades en la gestión de recursos. En este contexto moderno, contar con procesos financieros y contables confiables, organizados y oportunos deja de ser una opción para convertirse en una necesidad para la continuidad del negocio.

Bajo esta realidad, la empresa Indra S. A., una pequeña y mediana empresa de la especialidad de salud que realiza servicios diagnósticos de imágenes, se encuentra en que no cuenta con un departamento financiero-contable formalmente estructurado. En la actualidad, el registro y control transaccional se gestionan mediante un esquema híbrido y empírico, donde la facturación y la cobranza se concentran en el personal de recepción, la tesorería se apoya en hojas de cálculo electrónicas desvinculadas del ERP y el cumplimiento fiscal depende de una firma de outsourcing externa. Esta dispersión operativa impide la conciliación oportuna de las partidas de caja, bancos y cartera de convenios, derivando en la emisión de estados financieros a mes caído con retrasos de entre 30 y 45 días. Como consecuencia, la alta gerencia carece de información fidedigna en tiempo

real para la toma de decisiones, expone a la compañía a sobrecostos por asesorías extraordinarias y acumula contingencias impositivas ante el Servicio de Rentas Internas e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, comprometiendo su liquidez y sostenibilidad operativa.

En respuesta a esta problemática, la presente investigación tiene como objetivo diseñar un departamento financiero-contable para la empresa INDRA S.A., adaptado a su realidad operativa e institucional. La propuesta define la estructura organizacional del área, delimita funciones y responsabilidades, formaliza manuales de procesos bajo el ciclo PHVA y establece lineamientos de control interno. De acuerdo con Naranjo & Concha (2022), la adopción de este tipo de modelos resulta crucial para que las pymes fortalezcan su gestión interna, superen la operatividad empírica y adopten una visión estratégica de crecimiento y competitividad.

Desde la perspectiva práctica, el estudio ofrece un modelo de organización que permite estructurar, formalizar y sistematizar las actividades financieras que actualmente se ejecutan de manera dispersa. En el ámbito académico, la investigación integra los fundamentos teóricos de la administración, las finanzas y la contabilidad con la realidad operativa de una pyme del sector salud, generando un esquema de referencia aplicable a organizaciones con características similares.

El trabajo se organiza en tres capítulos. En el Capítulo I se presenta el contexto general de la investigación y se desarrolla el diagnóstico de la situación actual de la gestión financiero-contable en la empresa Indra S.A. En el Capítulo II se expone la propuesta de estructuración del departamento financiero-contable, incluyendo la definición de su organización interna y la elaboración del manual de procesos y procedimientos. Finalmente, en el Capítulo III se analiza la viabilidad de implementar la propuesta y se describen los beneficios esperados para la gestión financiera de la empresa.

Planteamiento del Problema

La gestión financiera en la actualidad es uno de los pilares fundamentales en el sector salud, debido a que este permite un adecuado funcionamiento de las empresas, donde la planificación, el control y la optimización de los recursos son una herramienta indispensable para lograr los objetivos institucionales (Cruz Yaucán, 2025). Asimismo, una gestión financiera eficiente permite que se genere información confiable para la toma de decisiones, lo que ayudará al fortalecimiento del control interno dentro de la empresa y también a que se fortalezca la sostenibilidad de las operaciones organizacionales dentro de entornos cada vez más cambiantes y competitivos (Reinoso Ortiz, 2026).

Concretamente, en las empresas pequeñas y medianas (pymes), la gestión financiera posee una gran importancia debido a que estas organizaciones enfrentan limitaciones relacionadas con la disponibilidad de recursos, planificación financiera y la formalización de los procesos administrativos (Vargas Villamar, 2022). Es así como, varios sondeos en el ámbito empresarial han evidenciado la ausencia de departamentos financieros, dificultando el control de los recursos, la organización de la información financiera y la implementación de mecanismos que permitan respaldar la toma de decisiones financieras y administrativas dentro de las empresas.

Por otro lado, las empresas del sector salud necesitan funcionar mediante mecanismos de gestión financiera debido a la naturaleza de sus actividades. Pues, la prestación de servicios médicos y de diagnóstico implica que las empresas inviertan permanentemente recursos en equipos tecnológicos, mantenimiento, infraestructura y contratación de personal capacitado (Tello Procel, 2025). Por ende, surge la importancia y la necesidad de una adecuada administración de los recursos financieros, siendo este un elemento clave para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos a los pacientes (Tenelema-Arias, 2025).

Indra S.A. es una empresa ecuatoriana que se dedica a la prestación de servicios de diagnóstico por imágenes, ofreciendo estudios de radiología, ecografía y tomografía. Esta empresa desde sus inicios ha experimentado un crecimiento progresivo, lo que le ha permitido ampliarse tanto en su oferta de servicios como en sus requerimientos financieros y administrativos. Dicho crecimiento le ha permitido identificar la necesidad de contar con mecanismos de gestión que permitan la planificación, control y administración de los recursos de una forma más eficiente (Indra S.A., 2026).

Por otra parte, se observa la ausencia de procedimientos contables, limitaciones en la planificación financiera, debilidades en la gestión de las cuentas por cobrar y una concentración de funciones administrativas y financieras. Estas situaciones afectan la planificación de los recursos económicos, disminuyendo la eficiencia en los procesos vinculados a la gestión financiera.

Asimismo, la inexistencia de una estructura financiero-contable dificulta la aplicación de políticas, procedimientos y mecanismos de control que permitan el fortalecimiento de la toma de decisiones gerenciales. Por lo que resulta necesario analizar la situación actual de la empresa Indra S.A. para así identificar las principales problemáticas vinculadas a la gestión financiera y contable.

En consecuencia, ante lo expuesto, surge la necesidad de diseñar un departamento financiero-contable para fortalecer el control interno y la gestión financiera de la empresa. En base a las problemáticas identificadas, se elaboró el árbol de problemas de la empresa Indra S.A., en el cual se observan las causas y los efectos vinculados a la ausencia de un departamento financiero-contable.

Formulación del Problema

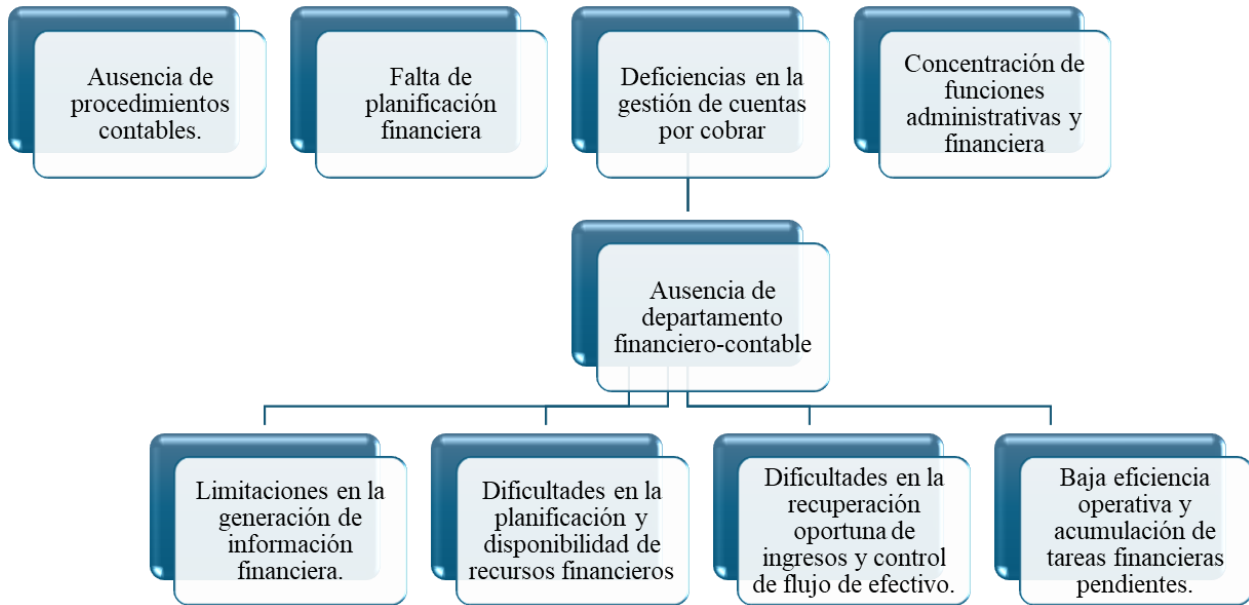
Una vez consideradas las debilidades en la gestión financiera y contable de la empresa Indra S.A., vinculadas con la ausencia de una estructura organizacional que permita fortalecer el proceso de control interno, planificación financiera y generación de información para la toma de decisiones, surgen las preguntas de investigación:

Preguntas de Investigación

- ¿De qué manera el diseño de un departamento financiero-contable contribuiría al fortalecimiento de los procesos de gestión financiera y control interno en la empresa Indra S.A.?
- ¿Cuál es la situación actual de la gestión financiera y contable de la empresa Indra S.A.?
- ¿Qué debilidades y necesidades presenta la empresa en relación con los procesos financieros, contables y de control interno?
- ¿Qué estructura organizacional, funciones, procedimientos y lineamientos debería contener el departamento financiero-contable de la empresa Indra S.A.?

Figura 1

Árbol de problemas de la empresa INDRA S.A.



Nota. El árbol de problemas presenta el análisis organizacional preliminar de la empresa Indra S.A. relacionado con la ausencia de un departamento financiero-contable.

En la Figura 1 se presenta el árbol de problemas de INDRA S.A., herramienta que permite representar de manera integrada las principales causas y efectos asociados a la ausencia de un departamento financiero-contable. El problema central se relaciona con la inexistencia de una estructura especializada que concentre y organice las actividades financieras y contables bajo criterios definidos de responsabilidad, supervisión y control. Esta situación se encuentra vinculada con la forma en que actualmente se distribuyen las actividades administrativas y financieras dentro de la empresa.

Entre las principales causas identificadas se encuentra la ausencia de procedimientos contables formalmente establecidos, debido a que las actividades se ejecutan principalmente con

base en la experiencia del personal y mediante instrucciones verbales, sin contar con políticas, manuales o procedimientos documentados que establezcan la forma en que deben desarrollarse y supervisarse las operaciones. A ello se suma la falta de planificación financiera, lo que limita la existencia de mecanismos estructurados para organizar y analizar oportunamente la información necesaria para la gestión de los recursos económicos.

Asimismo, se identifican deficiencias en la gestión de las cuentas por cobrar, particularmente en el seguimiento y control de los valores pendientes de recuperación. Esta situación adquiere relevancia debido a que la administración de la cartera constituye una de las actividades financieras que actualmente requiere seguimiento y revisión. De igual manera, se evidencia una concentración de funciones administrativas y financieras, puesto que determinadas actividades que corresponden a facturación, cobro, registro, control y seguimiento son asumidas por el personal existente, principalmente recepción y administración, sin una estructura especializada que permita una adecuada segregación y supervisión independiente.

Como consecuencia de estas condiciones, se presentan limitaciones en la generación de información financiera, debido a la necesidad de consolidar y revisar información proveniente de diferentes fuentes y herramientas. También se generan dificultades para la planificación y disponibilidad de los recursos financieros, al no contar con una estructura especializada que desarrolle y analice oportunamente la información financiera. A su vez, las deficiencias en la gestión de cobros pueden dificultar la recuperación oportuna de los ingresos y el adecuado control del flujo de efectivo. Finalmente, la concentración de actividades y la ausencia de procedimientos formalizados contribuyen a una menor eficiencia operativa y a la acumulación de tareas financieras pendientes, evidenciando la necesidad de establecer una estructura organizacional especializada que permita fortalecer la gestión financiera-contable de INDRA S.A.

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Diseñar un departamento financiero-contable para la empresa Indra S.A., con el fin de fortalecer su gestión financiera.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión contable-financiera y del control interno en la empresa Indra S.A., mediante técnicas de recolección de información.
- Estructurar el departamento financiero-contable de Indra S.A., definiendo su estructura organizacional, cargos, funciones y perfiles de puesto.
- Analizar la viabilidad de implementación del departamento financiero-contable propuesto, así como los beneficios esperados en la gestión financiera de la empresa.

Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica por la necesidad de fortalecer la gestión financiera y contable de la empresa Indra S.A., debido a que la ausencia de un departamento financiero-contable formalmente estructurado ha generado información poco confiable para la gestión empresarial. En la actualidad, se evidencia en algunas investigaciones que existen organizaciones que presentan deficiencias en el control y organización de los registros financieros, enfrentando dificultades para comprender la situación económica real, incrementando el riesgo de adoptar decisiones que puedan comprometer la sostenibilidad de la empresa (Castrellón Calderón, Cuevas Castillo, & Calderón, 2021). De igual manera, se ha identificado que la falta de inversión en sistemas de control adecuados limita la capacidad de las empresas para generar información financiera útil tanto para los usuarios internos como para los externos (Castillo Llanos & Villena Izurieta, 2022).

Desde una perspectiva estratégica, la gestión financiera es un elemento clave para optimizar los recursos, fortalecer la planificación y ayudar al crecimiento sostenible de las empresas. En este sentido, se destaca que una adecuada administración financiera permite mejorar el desempeño organizacional, incrementando la eficiencia en la utilización de los recursos y fortaleciendo la estabilidad empresarial a largo plazo (Vilcarromero Hilario, Silva Sánchez, Benito Ramos, & Saldaña Ponte, 2026). En este contexto, las empresas requieren estructuras organizacionales que favorezcan una gestión eficiente enfocada al logro de resultados sostenibles en el tiempo.

En este sentido, la literatura contable resalta que el registro sistemático y ordenado de la información financiera facilita la generación de datos confiables, oportunos y precisos sobre las operaciones diarias, lo cual resulta fundamental para la planificación, el control y la evaluación del desempeño organizacional (Palma Barbotó, 2024). La ausencia de estos mecanismos limita la calidad de la información contable disponible y limita el fortalecimiento del control interno.

En este contexto, el diseño del área financiero-contable para la empresa Indra S.A. se plantea como una respuesta al mejoramiento de los procesos financieros y contables de la empresa. Esta propuesta permitirá definir una estructura organizacional clara, donde se establezcan perfiles de puestos, acordes a los procedimientos, manual de funciones e indicadores de gestión de la empresa, con la finalidad de facilitar la evaluación de los procesos financieros y contables.

De esta manera, la investigación aporta una solución práctica orientada a mejorar la gestión interna de la empresa, proporcionándole así una herramienta de gestión aplicable a la realidad de la empresa Indra S.A., siendo esta un referente para las pequeñas y medianas empresas del sector salud que en la actualidad enfrentan problemáticas vinculadas a los procesos financieros y contables.

Delimitación del Tema

Delimitación Espacial

La investigación se desarrolló en Ecuador, específicamente en la ciudad de Guayaquil, donde la empresa Indra S.A. queda ubicada en Avenida del Periodista y 2. do Callejón 11A, Edificio Delta, Local 105.

Este estudio se enfocó en el análisis de los procesos financieros, contables y de control interno de la empresa, con el propósito de diseñar un departamento financiero-contable que contribuya con el fortalecimiento de la gestión organizacional.

Delimitación Temporal

El proyecto se realizó desde el mes de mayo a agosto del 2026.

Limitaciones de la Investigación

La presente investigación presenta limitaciones relacionadas con la disponibilidad y acceso a determinada información financiera y administrativa, debido a las políticas de confidencialidad de la empresa. Asimismo, otra de las limitaciones es la disponibilidad de tiempo del personal para participar en entrevistas y proporcionar información adicional o complementaria. No obstante, estas limitaciones no impiden el cumplimiento de los objetivos de investigación, ni la elaboración de la propuesta del diseño del departamento financiero-contable.

Adicionalmente, es importante recalcar que la investigación contempla el diseño del departamento financiero-contable. Sin embargo, no incluye la implementación, medición de resultados posteriores a su aplicación, por lo que los beneficios esperados se presentan desde una perspectiva técnica.

Marco Teórico

Establecer un departamento de finanzas y contabilidad en una empresa es primordial para la gestión eficaz de los recursos financieros y reforzar la toma de decisiones.

El presente marco teórico proporciona los fundamentos conceptuales que justifican la relevancia de una estructura financiero-contable en las pequeñas y medianas empresas. Mediante la integración de la planificación financiera, el control interno, el análisis de balances y el uso óptimo de la tecnología, se sientan las bases para desarrollar un modelo funcional que mitigue las debilidades administrativas actuales y responda eficientemente a los objetivos estratégicos de Indra S.A.

Teoría de Administración científica de Taylor

La escuela de la administración científica, fundada por Frederick Winslow Taylor a principios del siglo XX, constituye uno de los primeros enfoques sistemáticos de la teoría general de la administración y se caracteriza por su énfasis en las tareas y en la búsqueda de la eficiencia del trabajo (Chiavenato, 2019). De acuerdo con Chiavenato (2019), el postulado central de Taylor sostiene que la administración debe abordarse de manera científica, en lugar de basarse en criterios empíricos, la improvisación o la experiencia individual. En consecuencia, Taylor propuso sustituir los métodos rudimentarios de trabajo por procedimientos planificados y fundamentados en el estudio sistemático de las operaciones laborales.

En el marco de este planteamiento, Taylor desarrolló la Organización Racional del Trabajo (ORT), orientada a incrementar la eficiencia mediante el análisis sistemático de las actividades laborales. Para ello, incorporó herramientas y procedimientos como el estudio de tiempos y movimientos, la división y especialización de las tareas, el diseño racional de los cargos y la estandarización de los métodos y herramientas de trabajo (Chiavenato, 2019). De esta manera, el

trabajo dejó de concebirse como una actividad basada principalmente en la experiencia del trabajador y pasó a organizarse mediante criterios previamente establecidos y sustentados en el análisis científico.

Además, la administración científica estableció una diferenciación definida entre las funciones de la gerencia y las de los trabajadores. A la administración correspondían principalmente las actividades de planeación, organización y supervisión del trabajo, mientras que los trabajadores debían ejecutar las tareas de acuerdo con los procedimientos y estándares previamente establecidos (Chiavenato, 2019). Esta división buscaba separar la concepción y planificación del trabajo de su ejecución, con el propósito de incrementar la eficiencia y facilitar el control de las operaciones.

En este contexto, Chiavenato (2019) sintetiza los cuatro principios fundamentales de la administración científica formulados por Taylor. El principio de planeación propone sustituir la improvisación por métodos científicos y procedimientos previamente establecidos; el principio de preparación plantea la selección y capacitación sistemática de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; el principio de control establece la necesidad de verificar que el trabajo se ejecute conforme a los métodos y planes definidos; y el principio de ejecución busca distribuir de manera clara las atribuciones y responsabilidades entre la administración y los trabajadores, con el fin de garantizar una ejecución ordenada y disciplinada de las actividades.

Teoría de Fayol

La teoría clásica de la administración desarrollada por Henri Fayol señala que la administración es un proceso orientado a planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos de una organización. Asimismo, esta teoría se enfoca en la estructura organizacional, la

división de funciones y la coordinación de actividades, siendo estos elementos fundamentales para mejorar la eficiencia y el desempeño empresarial (Saavedra-Mayorga & Sanabria, 2023)

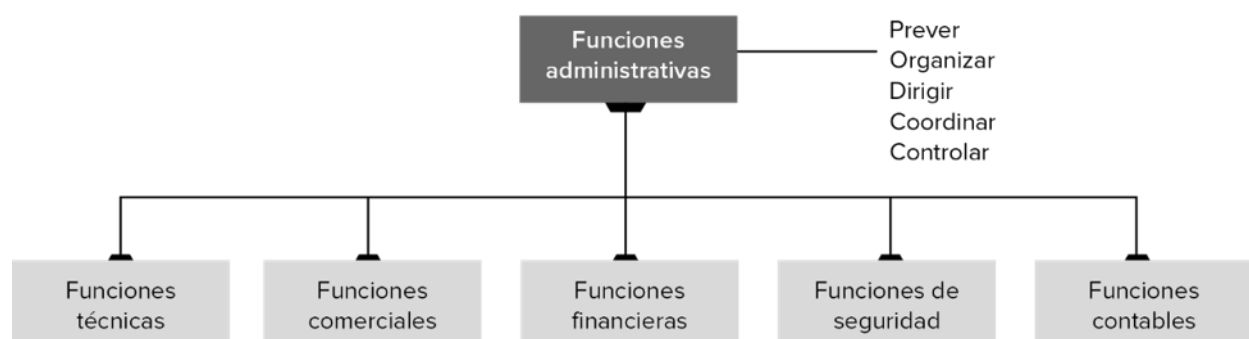
Por su parte, Fayol sostiene que toda empresa desarrolla funciones relevantes relacionadas con la gestión administrativa, financiera, comercial, técnica, de seguridad y contable. Estas funciones permiten la coordinación de los recursos y garantizar el buen funcionamiento de la organización. En este contexto, los aportes de Fayol son base importante en el diseño de las estructuras organizacionales, las cuales se encargan de mejorar la gestión y el control de los procesos internos (Salgado Hernández & Martínez Prats, 2022).

Áreas Funcionales de la Empresa

De acuerdo con Chiavenato (2019), menciona que, al interpretarse los aportes de Fayol, toda empresa desarrolla seis funciones básicas que representan las principales áreas funcionales de la organización, las cuales ayudan al cumplimiento de los objetivos de la organización. En la Figura 2, estas funciones aparecen como las áreas funcionales principales.

Figura 2

Funciones administrativas y funciones básicas de la empresa



Nota. Adaptado de Introducción a la teoría general de la administración (p. 53), por I. Chiavenato, 2019, McGraw-Hill.

Modelo COSO

El Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Comisión (COSO) es el modelo que se encarga de estructurar el control interno, siendo uno de los más utilizados a nivel global. Este modelo establece una estructura integrada compuesta por cinco elementos que relacionan entre sí y contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización (Arroba Salto, Mancero Arias, & Pazmiño Enriquez, 2020).

Ambiente de Control

Es el cimiento del sistema de control interno, ya que se encarga de comprender la integridad, valores éticos, estructura organizacional y el compromiso de la dirección y del personal con el cumplimiento de las normas y objetivos de la organización (Arroba Salto, Mancero Arias, & Pazmiño Enriquez, 2020).

Evaluación de Riesgos

Consiste en identificar los eventos que podrían impedir el cumplimiento de los objetivos, como la caída de los ingresos por falta de convenios o el incremento de los costos por la inflación (Arroba Salto, Mancero Arias, & Pazmiño Enriquez, 2020).

Actividades de Control

Corresponde a las políticas, procedimientos y acciones implementadas para prevenir, detectar y corregir posibles desviaciones en los procesos organizacionales (Arroba Salto, Mancero Arias, & Pazmiño Enriquez, 2020).

Información y Comunicación

Se encarga de garantizar que la información sea generada, procesada y comunicada de manera oportuna, facilitando la toma de decisiones y el cumplimiento de responsabilidades empresariales (Arroba Salto, Mancero Arias, & Pazmiño Enriquez, 2020).

Monitoreo

Comprende las actividades de la supervisión y evaluación continua del sistema de control interno, con el objetivo de verificar su efectividad y promover mejoras permanentes (Arroba Salto, Mancero Arias, & Pazmiño Enriquez, 2020).

La Teoría de la Administración financiera

La administración financiera es un área del conocimiento y una función ejecutiva clave dentro de las organizaciones, orientada a la planificación, organización y control de los recursos económicos para garantizar su sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al respecto, Ochoa Setzer & Cruz Grimbarda (2021) señalan que

La administración financiera de las empresas estudia tres aspectos: 1) la inversión en activos reales (inmuebles, equipo, inventarios, etc.), en activos financieros (cuentas y documentos por cobrar) y de excedentes temporales de efectivo en instrumentos de efectivo por periodos cortos; 2) la obtención de fondos necesarios para realizar las inversiones en activos reales y 3) las decisiones relacionadas con la reinversión de las utilidades y el reparto de dividendos. (p. 5)

Asimismo, esta área comprende las actividades relacionadas con la obtención, asignación y control de los recursos financieros, así como la evaluación de decisiones vinculadas a la inversión, financiamiento y operación de la empresa (Rocha Hidalgo, Bermeo Moreno, Pazmiño Rocha, Tabare Casquete, & Vaca Montalvo, 2025).

En este sentido, la administración financiera no se limita al manejo de dinero, sino que está orientada a la toma de decisiones estratégicas dirigidas a maximizar el valor de la organización y fortalecer su posición competitiva. Además, permite integrar la información contable y financiera para apoyar la planificación, el control y la evaluación de desempeño (Carrera Toro, 2025).

Desde estas perspectivas, el administrador financiero es responsable de las actividades financieras de esta, desde la planificación financiera y la recaudación de fondos hasta la toma de decisiones sobre gastos de capital y la administración de efectivo, crédito, fondos de pensiones y cambio de divisas o inversiones. Estas funciones agrupan tres: análisis y planeación, decisiones de inversión y de financiamiento, y se conciben como un proceso administrativo que permite controlar el uso de los recursos (Chamba Salazar & Carpio Velasco, 2022)

Finalmente, la administración de la contabilidad en la toma de decisiones y proyección futura de la organización. Mientras la contabilidad se centra en registrar y presentar información sobre las operaciones realizadas, la información financiera utiliza esa información como base para planificar, evaluar, alternativas y garantizar la disponibilidad de recursos para el desarrollo de las actividades empresariales (Gonzalez Urgile, Sanchez Salazar, Sanmartin Gonzalez, & Salazar Vázquez, 2021).

Estados Financieros

Los estados financieros son representaciones estructuradas de la situación financiera y del rendimiento económico de una entidad. De acuerdo con el marco técnico normativo, estos informes comprenden el estado de situación financiera, el estado de resultados integrales, el estado de cambios en el patrimonio y el estado de flujos de efectivo, los cuales deben prepararse bajo principios de relevancia y representación fiel, y racionalidad, con el objetivo de proporcionar

información útil para la toma de decisiones económicas y financieras (Martillo-Mieles, Guerrero-Cortez, Carrillo-Pérez, & Guim-Bustos¹, 2022)

Importancia de los Estados Financieros en la Toma de Decisiones

Los estados financieros son indudablemente una parte esencial para que se logre una toma de decisiones eficiente, debido a que los estados financieros permiten comprender la situación económica de una organización. Asimismo, permite evaluar el desempeño y la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones. Estos informes favorecen la transparencia y la rendición de cuentas frente a usuarios externos.

De igual manera, los estados financieros aportan información que permite analizar la liquidez, solvencia, rentabilidad y nivel de endeudamiento de la empresa, siendo esto indispensable para la planificación y sostenibilidad de las organizaciones (Macías Rosales, Gautherot Hernández, & Pazmiño Chica, 2022).

En este contexto, los estados financieros resultan fundamentales para la gestión gerencial, dado que facilitan la comparación de resultados entre periodos, la identificación de riesgos operativos y la detección de desviaciones, sirviendo de base técnica para las decisiones de inversión, financiamiento y administración de recursos (Sacón Llor, 2024). Asimismo, la teoría contable destaca que la información financiera estructurada constituye un insumo clave para el sistema de control interno, en la medida en que contribuye a la protección de los activos, promueve la transparencia administrativa y fortalece la rendición de cuentas ante los grupos de interés (Macías Rosales, Gautherot Hernández, & Pazmiño Chica, 2022). En consecuencia, la preparación periódica y razonable de los estados financieros reduce la asimetría informativa, facilita la detección oportuna de inconsistencias y respalda la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones.

Departamento Financiero-Contable

El departamento financiero-contable es una unidad organizacional encargada de sistematizar, registrar, procesar y analizar la información económica y financiera de una entidad. Su función es transformar las transacciones y hechos económicos en información útil para la planificación, control y la toma de decisiones, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la gestión interna (Maturana Murillo, 2025).

Objetivo de un Departamento Financiero-Contable

El objetivo principal del departamento financiero es organizar, controlar y supervisar la información económica. También, los objetivos van orientados a generar información financiera confiable para la toma de decisiones, mantener un control adecuado de los recursos económicos, apoyar la planificación financiera, facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y contables, y fortalecer los mecanismos de control interno (Medina Anilema, 2023). Asimismo, esta unidad permite orientar las decisiones organizacionales sobre bases técnicas, reduciendo la improvisación en la administración de los recursos.

Funciones

Las funciones de este departamento financiero-contable abarcan el registro y control de las transacciones económicas, elaboración, y análisis de estados financieros, administración de cuentas por cobrar y pagar. Asimismo, entre otras funciones está la planificación del flujo de efectivo, el control presupuestario, y las obligaciones tributarias. (Vargas Hernández, 2023)

Control Interno

El control interno constituye un sistema integrado de políticas, procedimientos, métodos y actividades orientadas a proteger los activos, salvaguardar la confiabilidad de la información financiera, promover la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de las disposiciones

legales y organizacionales. De acuerdo con Castillo et al. (2023), este sistema comprende el plan de organización y el conjunto de métodos coordinados implementados dentro de una entidad para fortalecer la gestión y reducir riesgos (Pacho-Velecela & Vásconez-Acuña, 2025).

Diseño y Estructuración del Departamento

El diseño organizacional de un departamento es un proceso que aborda la distribución de funciones, nivel de autoridad, responsabilidades y mecanismos de coordinación dentro de esa unidad. El propósito es que se establezca una estructura que sea funcional, que permita ordenar el trabajo, facilitar la supervisión y asegurar que las actividades se desarrollen de manera articulada y eficiente (Pineda-Pizarro & Erazo-Álvarez, 2021).

En este contexto, el diseño organizacional no solo determina la ubicación de un departamento, sino que permite la integración eficiente de los procesos y la buena administración de los recursos dentro de la organización. Concretamente, en el área financiero-contable, la estructura se define en ordenar las actividades de registro, de control, análisis y reporte de información financiera, favoreciendo la eficiencia operativa y el control interno (Baidal Macías , Holguín Limones, Jiménez Vera , Suarez Piloco , & Ulloa Flores de Valgaz , 2020)

Procesos Financieros y Contables

Cuenta por Cobrar. Las cuentas por cobrar corresponden al derecho de cobro que posee una empresa como resultado de sus ventas de bienes o de la prestación de servicios a crédito. Es fundamental que las cuentas por cobrar se gestionen de manera adecuada y eficiente para mantener el flujo de efectivo y liquidez, permitiendo controlar los plazos de recuperación de cartera y reducir los riesgos de incobrabilidad, disponiendo de información oportuna para tomar decisiones (Jiménez Vizueta, & Contreras Veas, 2022).

Cuentas por Pagar. Las Cuentas por Pagar representan a las obligaciones adquiridas por una empresa u organización con proveedores o terceros como consecuencia de la compra de bienes, servicios o insumos a crédito. Las cuentas por pagar permiten organizar los compromisos de pago para evitar retrasos y con ello mantener una adecuada relación con los proveedores y organizar el uso de los recursos disponibles. Asimismo, las cuentas por cobrar deben apoyarse en políticas de pago, control documental y programación financiera, con el propósito de contribuir al equilibrio de la liquidez y cumplimiento de las obligaciones empresariales (Patiño Barriga, 2019).

Tesorería. La tesorería es el área que se encarga de administrar el efectivo y los recursos líquidos de la empresa, garantizando la disponibilidad de fondos para atender las operaciones diarias y cumplir con los compromisos financieros. La tesorería; entre las funciones principales se encuentran el control de ingresos y egresos, elaboración de proyecciones de flujo de efectivo, conciliación de movimientos bancarios y la supervisión del uso eficiente del dinero. En este contexto, la tesorería contribuye a mantener la liquidez, prevenir faltantes de efectivo y fortalecer la planificación financiera de la empresa (Díaz Calles, 2022).

Registros contables. Los registros financieros corresponden a ese conjunto de anotaciones sistemático que reconoce, clasifica y ordena las operaciones económicas en una empresa u organización. La importancia de los registros contables radica en que permiten generar información financiera contable para la elaboración de los estados financieros y el control de las actividades empresariales. No obstante, es importante que los registros contables se desarrollen de manera cronológica sustentada en documentación confiable y verificable con el objetivo de garantizar la razonabilidad de la información y facilitar la toma de decisiones (Quijije Lino , 2022).

Sistemas de Información Contable (SIC)

Los sistemas de información contables son herramientas tecnológicas que permiten registrar, procesar, almacenar y presentar información financiera de manera organizada con el objetivo de facilitar el control de las operaciones, reducir errores en procedimientos de datos y generar reportes que sean útiles para las organizaciones. Por lo tanto, los sistemas de información contable contribuyen a la mejora de la eficiencia administrativa y no se limitan solo a un registro automático de datos (Valle-Bombon, Pinda-Guanolema, & Romero-Fernández, 2025).

Marco Conceptual

En este apartado se presentan las definiciones de los principales conceptos que sustentan la investigación, con el fin de comprender los términos relacionados con la gestión financiera, el control interno y los procesos administrativos durante el desarrollo de este estudio.

Área Financiera

Se define como la unidad orgánica y funcional dentro de una estructura empresarial encargada de la captación, custodia y aplicación de los recursos económicos. Su rol principal es actuar como un centro de control que coordina las actividades de inversión y financiamiento, asegurando que la organización cuente con los fondos necesarios para operar sin comprometer su estabilidad a largo plazo (Bomböm Orellana, 2019)

Análisis Financiero

El análisis financiero consiste en la aplicación de técnicas y herramientas matemáticas sobre los estados financieros, tales como las razones financieras, análisis vertical y horizontal, con el objetivo de diagnosticar la situación financiera de la empresa. Asimismo, este análisis permite explorar aspectos de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y riesgo, lo que transforma la

información contable en un insumo útil para la planificación y la toma de decisiones (Orbea Marcial , 2020).

Gestión Financiera

La gestión financiera es el conjunto de decisiones y acciones que están orientadas a planificar, organizar, controlar y evaluar el uso de los recursos monetarios de una empresa con la finalidad de garantizar la liquidez, rentabilidad y el cumplimiento de las obligaciones financieras. La gestión financiera es un proceso que se desarrolla mediante la administración del efectivo, inversiones, financiamiento y el flujo de riesgos (Rocha Hídalgo, Bermeo Moreno, Pazmiño Rocha, Tabare Casquete, & Vaca Montalvo, 2025).

Gestión Contable

La gestión contable hace referencia al proceso de registro, clasificación, control y análisis de las operaciones económicas de una empresa, con el propósito de generar información financiera confiable y oportuna. Asimismo, la gestión financiera es importante, ya que permite respaldar la elaboración de los estados financieros, facilitando el cumplimiento de las obligaciones tributarias que proporcionan información útil para la evaluación de la situación económica de la empresa (Gómez Albán, 2021).

Gestión Económico-Financiero

La gestión económico-financiera es un proceso orientado a planificar, organizar, controlar y optimizar los recursos de una empresa, integrando procesos contables, financieros y administrativos para fortalecer la toma de decisiones. Asimismo, la gestión económico-financiera va más allá de un registro de transacciones, ya que esta se encarga de articular la dimensión económica con rentabilidad y el control de costos. También, vincula la dimensión financiera con la liquidez y el cumplimiento de las obligaciones de la empresa (Llor Vers, 2023).

En este sentido, la gestión económico-financiera permite a la gerencia contar con información relevante para la planificación, supervisión y el control de los recursos, así como para la evaluación del desempeño y la sostenibilidad institucional. Asimismo, la articulación entre contabilidad, planeación financiera y mecanismos de control favorece una administración más técnica, ordenada y orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Caza Cajamarca , 2025).

Manual de Funciones

El manual de funciones es un documento normativo de gestión institucional que describe de manera clara y objetiva las funciones específicas, responsabilidades, líneas de autoridad y los requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica de la empresa. Su implementación permite eliminar la duplicidad de esfuerzos y asegura que cada miembro del departamento financiero conozca sus alcances y límites de acción (Villafuerte Burgos , 2018).

Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un instrumento de apoyo administrativo que agrupa de forma cronológica y secuencial las operaciones que deben seguirse para la realización de las actividades departamentales. Detalla quién, cómo, cuándo y dónde se ejecuta cada proceso, como la emisión de facturas o el pago a proveedores, garantizando la estandarización de los resultados y facilitando el entrenamiento de nuevo personal (González Vera, 2023).

Políticas Contables y de Control Interno

Las políticas son directrices documentadas que rigen el comportamiento de la organización. Asimismo, en el ámbito contable, estas políticas contables permiten que la información sea elaborada bajo criterios uniformes, favoreciendo la consistencia, la confiabilidad y la comparabilidad de los estados financieros. Por otra parte, las políticas de control interno se

alinean con la supervisión de los procesos, la segregación de funciones y la protección de los recursos, con el objetivo de prevenir errores, reducir riesgos y fortalecer la transparencia en la gestión organizacional (Ruiz-Ruiz & Villacís-Yank, 2024).

Segregación de Funciones

La segregación de funciones es un control preventivo que consiste en dividir las responsabilidades de una transacción para que ningún individuo tenga el control total sobre todas las fases de un proceso. Este principio es vital para reducir la probabilidad de errores o actos fraudulentos mediante la verificación cruzada de las tareas (Narváez Cruz, 2022).

Flujo de Caja

El flujo de caja es el estado financiero que presenta las entradas y salidas de efectivo de una empresa durante un periodo determinado. Su gestión permite a la administración evaluar la capacidad de la entidad para generar liquidez, cubrir sus costos operativos y realizar inversiones sin depender excesivamente de financiamiento externo (Bravo Zúñiga & Polo Vega, 2021).

Activos Fijos Médicos

Los activos fijos médicos se refieren a los bienes tangibles de larga duración que la empresa adquiere para utilizarlos en la prestación de servicios de diagnóstico. Debido a su alto costo y complejidad técnica, estos activos requieren un control contable especial que incluya el registro de su depreciación y mantenimiento (Loyola-Torres, Cisneros-Quintanilla, & Ormaza-Andrade, 2020).

Marco Legal

El sustento normativo de la presente investigación se fundamenta en las leyes y reglamentos vigentes en el territorio ecuatoriano que rigen la actividad económica y contable.

Constitución de la República del Ecuador (2008)

La Constitución de la República del Ecuador, es la norma suprema que rige el ordenamiento jurídico, el cual establece principios aplicables al trabajo, la actividad económica y el desarrollo de las empresas. En este contexto, el artículo 33 reconoce el trabajo como un derecho y deber social fundamental que posee cada ciudadano. Sumado a ello, el Estado ecuatoriano está obligado a garantizar a las personas el respeto a una vida digna, decorosa, con remuneración justa y proporcionándoles condiciones de trabajo apegadas a las normativas vigentes (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008, art.33)

Por otra parte, el artículo 66, numeral 15, reconoce el derecho a las personas a desarrollar actividades económicas de forma individual o colectiva, conforme a los principios de responsabilidad social y ambiental (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008, art. 66, num.15).

Por tanto, esta norma es esencial para esta investigación, dado que la empresa Indra S.A., como compañía privada, se dedica a prestar servicios de diagnóstico por imagen, desarrollando una actividad económica que requiere procesos administrativos, financieros y contables que garantizan su sostenibilidad y buen funcionamiento.

Por último, el artículo 284 estipula en sus objetivos de la política económica el impulso de la producción, productividad y competitividad, así como garantizar una justa distribución de los ingresos y mantener la estabilidad económica (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008, art. 284). En este contexto, desde la perspectiva financiero-contable, es importante que dentro de una empresa u organización haya una adecuada estructuración organizacional para fortalecer el control de los recursos, mejorar la calidad de la información financiera y respaldar la toma de decisiones.

Ley de Compañías (1999)

La ley de compañías regula la constitución, organización, funcionamiento y control de las sociedades mercantiles en el Ecuador, por lo que es una normativa esencial para el análisis de la estructura administrativa, financiera y contable de la empresa Indra S.A. Por tanto, esta ley hace el reconocimiento de las compañías como personas jurídicas con capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones, lo que implica el cumplimiento de deberes de carácter societario, contable y administrativo.

En este sentido, el artículo 20 de la Ley de Compañías (1999) obliga a las empresas sujetas al control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros a remitir, dentro del primer cuatrimestre de cada año, copias autorizadas del juego de los estados financieros, memorias, informes de administradores y otra documentación exigida por las normativas vigentes (Ley de Compañías, 1999, art. 20).

De igual forma, el artículo 23 se relaciona con el cumplimiento de las obligaciones societarias y de información financiera frente a organismos de control, que refuerza lo importante que es mantener una gestión administrativa, financiera-contable ordenada dentro de las organizaciones (Ley de Compañías, 1999, art. 23. Por tanto, esta normativa hace énfasis en la obligación de las sociedades de conservar documentación, presentar información financiera cuando corresponda y cumplir con las disposiciones de los organismos de control, aspectos que refuerzan la importancia de contar con procedimientos contables y financieros claros dentro de la empresa.

Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)

La Ley de Régimen Tributario Interno (2024), es un instrumento que rige los sustentos legales de esta investigación, ya que regula las obligaciones tributarias y contables de las

Sociedades en el Ecuador. En esta investigación, la importancia de esta ley radica en que el diseño de un departamento financiero-contable debe responder a la necesidad de cumplir con el control interno y gestión administrativa de la empresa, cumpliendo las disposiciones tributarias vigentes.

En este contexto, el Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, indica en su artículo 37 la obligación que tienen las empresas de llevar contabilidad, así como la necesidad de que esta se desarrolle conforme a las normativas contables y tributarias (Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, 2021, art. 37).

Asimismo, esta Ley se apega a la investigación dado que, la existencia de registros contables, documentación, control de cuentas, estados y reportes financieros son la base para el cumplimiento tributario. En consecuencia, las obligaciones tributarias no solo se relacionan con la declaración, pago de tributos, emisión de retenciones, manejo de comprobantes y conservación de la documentación, sino que estas permiten un buen funcionamiento de los procesos financieros y administrativos, que reducen riesgos e incumplimientos de la ley.

Código del Trabajo (2005)

En el Código de Trabajo se regulan las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores en el Ecuador, estableciendo derechos, obligaciones y condiciones mínimas que deben ser observadas dentro de las empresas. En esta investigación, esta normativa es un valioso sustento para la estructuración del departamento financiero-contable, ya que involucra la delimitación de las funciones, responsabilidades y actividades del personal que participa en los procesos administrativos y financieros-contables.

En este sentido, el artículo 42 del Código de Trabajo establece las obligaciones del empleador, el cual se relaciona con la necesidad de organizar el trabajo de manera eficiente, garantizar el cumplimiento de las responsabilidades y mantener una gestión administrativa sólida

dentro de la organización (Código del Trabajo , 2005, art. 42). Asimismo, el artículo 45 establece obligaciones del trabajador, donde se vincula el cumplimiento de las funciones asignadas, la responsabilidad en el desarrollo de las actividades y el respeto de las imposiciones internas de cada organización (Código del Trabajo , 2005, art. 45).

Marco Referencial

En el siguiente apartado se desarrollaron antecedentes de investigaciones relacionadas con la gestión financiera, fortalecimiento del control interno y diseño de estructuras organizacionales. Estos estudios permitieron sustentar la situación actual de la empresa, la cual será un aporte importante para el diseño del departamento financiero-contable de la empresa Indra S.A.

Para empezar este análisis, Braganza Bruano (2021) desarrolló una investigación encaminada hacia el diseño de un modelo de gestión financiera basado en procesos para la dirección financiera de una institución universitaria en Ecuador. Esta investigación permitió identificar la necesidad de fortalecer las capacidades departamentales por medio de herramientas que garantizarían la optimización de los procesos financieros internos. Para esto, la autora empleó entrevistas, observación y el levantamiento de información financiera relacionada con el presupuesto, contabilidad y tesorería. El resultado de este estudio fue el diseño de una propuesta, donde se desarrollaron procesos estructurales e indicadores de gestión para lograr la mejora continua y el manejo eficiente de los recursos institucionales (Braganza Burbano, 2021).

Por otra parte, Imbaquingo Simbaña (2023), desarrolló una investigación orientada a un modelo de gestión financiera basado en el fortalecimiento y desempeño de una institución pública. En este estudio se logró identificar las limitaciones relacionadas con el control y seguimiento financiero, por lo que el autor aplicó como instrumentos de investigación como, entrevistas, observaciones y revisión documental para diagnosticar el funcionamiento del área financiera.

Asimismo, la propuesta presentada en este estudio fue el diseño de procesos de presupuesto, contabilidad y tesorería. También se elaboraron indicadores financieros para evaluar el desempeño laboral. Los resultados de dicha investigación reflejaron mejoras en el direccionamiento estratégico y operativo del área financiera, demostrando que el diseño estructural de procesos financieros aporta de manera positiva en el fortalecimiento del control interno (Imbaquingo Simbaña, 2023).

Más adelante, Díaz Guzmán (2019), elaboró un modelo de gestión administrativo-financiero para una empresa privada con el objetivo de mejorar la organización del departamento contable y así optimizar el manejo de los recursos. Durante el diagnóstico se observó la ausencia de una estructura organizacional sólida, también se detectó la falta de un manual administrativo y debilidades en otros procesos financieros. La propuesta que implementó la autora fue diseñar procedimientos, inventario de procesos y fortalecimiento de la gestión organizacional. Asimismo, los resultados evidenciaron una mejora en la administración de recursos mediante información organizada, demostrando la importancia de establecer estructuras financieras eficientes y construidas con el objetivo de fortalecer el buen funcionamiento de los departamentos financiero-contable (Ojeda Zambrano, 2019).

Por último, Zambrano Alcívar (2012), efectuó una investigación orientada en el análisis de la gestión contable y financiera en una empresa privada con el objetivo de diseñar un sistema de control interno financiero-contable. En este estudio se identificaron debilidades en la gestión administrativa y financiera que afectaban el control operativo y el acceso a la información de los registros financieros de la empresa. Para ello, el autor propuso diseñar un sistema de control interno que permitió mejorar los procesos financieros. Como resultado, se logró generar información más

confiable y dar soporte a la gestión financiera mediante la implementación de mecanismos de control (Zambrano Alcívar, 2012).

En consecuencia, los antecedentes revisados en este apartado demuestran que las organizaciones que implementan estructuras, procesos financieros y mecanismos de control interno bien definidos y formales logran fortalecer la administración de recursos, mejorando la calidad de la información financiera.

Marco Metodológico

El Marco Metodológico establece los procedimientos que orientaron el desarrollo del presente estudio, permitiendo la recopilación, procesamiento, análisis e interpretación de la información requerida para el cumplimiento de los objetivos planteados. En este sentido, la metodología constituye el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que facilitan la obtención de evidencia empírica para comprender la realidad del objeto de estudio y fundamentar la propuesta planteada (Vizcaíno Zúñiga, Cedeño Cedeño, & Maldonado Palacios, 2023).

En este contexto, la investigación se orientó al análisis situacional de la gestión financiera y contable de la empresa INDRA S.A., con el propósito de identificar las deficiencias estructurales derivadas de la falta de una unidad funcional propia y, con base en ello, formular el diseño organizacional del Departamento Financiero-Contable que fortalezca el control interno y la estabilidad económica de la institución.

Enfoque de Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto (cuali-cuantitativo). De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2018), este enfoque integra de forma sistemática procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, lo que permite obtener una comprensión más profunda y holística del fenómeno investigado. En el

plano cualitativo, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los actores clave vinculados a la administración de INDRA S.A., lo que facilitó la comprensión de la dinámica operativa, la distribución informal de tareas, la ausencia de segregación de funciones y la percepción sobre la necesidad de reestructuración.

En el plano cuantitativo, el procedimiento de análisis no se limitó a una descripción global de las cifras, sino que siguió un protocolo estructurado de revisión documental y análisis de los registros correspondientes al ejercicio fiscal 2025 de la empresa, complementado con la serie histórica de costos y facturación del período 2023–2026. El criterio de selección de las cuentas contables examinadas respondió a una evaluación de su materialidad, recurrencia y nivel de riesgo operacional dentro del ciclo financiero. Se priorizaron partidas críticas como ingresos por servicios, cuentas por cobrar, anticipos a proveedores, tarjetas de crédito, bancos, proveedores y pasivos laborales. Las variables observadas comprendieron la oportunidad en la emisión y contabilización de comprobantes, la razonabilidad de los saldos acumulados frente a los módulos operativos, el estado de las conciliaciones bancarias, la existencia de soporte tributario para las deducciones fiscales y la exposición a contingencias sancionatorias de carácter patronal y fiscal.

Las técnicas cuantitativas empleadas abarcaron el análisis vertical y horizontal de los estados financieros, el cotejo transaccional entre los módulos del sistema médico operativo y el software Contífico, la clasificación de la cartera por antigüedad de saldos y el recálculo analítico de los impactos económicos derivados de gastos no deducibles y multas. Finalmente, la integración de ambos enfoques se consolidó mediante una triangulación metodológica, en la cual las inconsistencias cuantitativas identificadas en los libros contables fueron contrastadas con los testimonios obtenidos mediante las entrevistas y validadas técnicamente frente al informe Pericial de revisión contable, elaborado con base en la revisión del cierre fiscal 2025 por un auditor externo

independiente. Este proceso permitió diagnosticar la situación de INDRA S.A. con rigor y objetividad.

Método Deductivo

Se aplicó el método deductivo, el cual, según Bernal (2016), consiste en tomar premisas generales y postulados teóricos universales para explicarlos en un caso o fenómeno particular. En este estudio, se partió de las teorías generales de la administración, las finanzas corporativas y los marcos normativos de control interno, para analizar la problemática específica de INDRA S.A. y estructurar una propuesta de diseño departamental adaptada a sus requerimientos.

Enfoque Mixto

Desde la perspectiva de Hernández-Sampieri et al. (2018), la investigación está orientada hacia un enfoque mixto, dado que integra información cuantitativa proveniente de los registros contables, documentos financieros, e información administrativa de la empresa Indra S.A. Asimismo, la información cualitativa se obtendrá mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a los principales responsables de la gestión interna de la organización, pues la combinación de ambos enfoques permitirá comprender la situación actual de la gestión financiera y contable de Indra S.A. desde una perspectiva integral (Hernández-Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2018).

Tipo de Investigación

El estudio corresponde a una investigación aplicada. Este tipo de investigación no se limita a la generación de teoría o conocimiento abstracto, sino que busca resolver problemas prácticos e identificados dentro de un contexto organizacional específico (Castro Maldonado, Gómez Macho, & Camargo Casallas, 2023). De esta manera, el trabajo no solo diagnosticó las falencias de la

empresa, sino que formuló como solución práctica el diseño del departamento financiero-contable y su sistema de control interno.

Alcance de Investigación

Desde la perspectiva de Ramos Galarza et al. (2020), se orienta desde un alcance descriptivo y propositivo, el cual consiste en la caracterización de un hecho, identificando fortalezas, debilidades y necesidades. En este contexto, esta investigación propone el diseño de un departamento financiero-contable orientado a la mejora de la gestión financiera y administrativa.

Diseño No Experimental

En la investigación se aplicó el diseño no experimental, dado que se basa en la observación de fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, para luego analizarlos. De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2018), en este tipo de diseño no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente. Por su parte, el carácter transversal responde a que la recolección de información financiera y operativa se efectuó en un momento único en el tiempo, tomando como referencia el cierre del ejercicio fiscal 2025 y el estado actual de las operaciones.

Instrumentos de Recolección de Información

Para el levantamiento de datos primarios en INDRA S.A., se han seleccionado herramientas que permiten captar la complejidad de la gestión financiera desde una perspectiva técnica y humana.

Entrevistas Semiestructuradas

De acuerdo con González-Veja et al. (2022), la entrevista semiestructurada se basa en una guía flexible de preguntas, permitiendo al investigador profundizar en conceptos, precisar detalles y aclarar situaciones emergentes durante el diálogo. Este instrumento se aplicó al Gerente General

y al personal responsable de la gestión contable y administrativa de INDRA S.A., permitiendo identificar falencias operativas, vacíos de control interno y requerimientos específicos para el diseño del departamento propuesto.

La selección de los participantes para las entrevistas semiestructuradas respondió a un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por juicio, fundamentado en la estructura organizativa compacta de INDRA S.A. En organizaciones de esta escala, la custodia de las transacciones, la toma de decisiones estratégicas y la supervisión del ciclo operativo se concentran casi en su totalidad en la gerencia general y la administración. Por ello, recurrir a estos actores clave resultó indispensable para obtener un panorama integral y fidedigno del flujo de caja, la gestión de convenios y la relación con la firma contable externa.

Para neutralizar el potencial sesgo derivado de trabajar con un número reducido de informantes internos y prevenir distorsiones asociadas a la autoevaluación o a percepciones subjetivas, se establecieron mecanismos formales de control y validación metodológica. En primer lugar, los instrumentos aplicados fueron diseñados con preguntas de control cruzado para contrastar la coherencia discursiva entre ambos niveles jerárquicos respecto de procesos críticos, como la autorización de desembolsos, el manejo del fondo fijo de caja chica y el seguimiento de las cuentas por cobrar. En segundo lugar, los testimonios cualitativos recabados no fueron asumidos como verdades absolutas, sino que se sometieron a una rigurosa triangulación de fuentes con la documentación contable oficial y el informe pericial emitido por un auditor externo independiente al cierre del ejercicio fiscal 2025. De esta manera, se garantizó que el diagnóstico situacional se sustentara en evidencia empírica verificable y libre de valoraciones unilaterales.

Guía de Entrevista Semiestructurada Dirigida al Gerente General

Objetivo: Identificar las necesidades administrativas, financieras y de control interno de INDRA S.A., así como la percepción de la dirección respecto a la creación de un departamento financiero-contable.

Preguntas:

1. ¿Cómo describiría la estructura organizacional actual de INDRA S.A.?
2. ¿Qué áreas intervienen actualmente en la gestión administrativa y financiera de la empresa?
3. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones relacionadas con recursos económicos, inversiones y gastos?
4. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales dificultades que enfrenta la empresa en el manejo de la información financiera?
5. ¿Considera que la empresa cuenta con mecanismos suficientes para controlar y supervisar sus recursos financieros? ¿Por qué?
6. ¿Qué limitaciones observa en la estructura actual respecto al control interno y seguimiento financiero?
7. ¿Existen procesos formalmente establecidos para la aprobación de pagos, control de gastos y administración de recursos?
8. ¿Qué riesgos considera que genera la ausencia de un departamento financiero-contable formal dentro de la empresa?
9. ¿Cómo impacta la disponibilidad de información financiera en la toma de decisiones gerenciales?

10. ¿Qué beneficios considera que podría aportar la implementación de un departamento financiero-contable en INDRA S.A.?
11. ¿Qué funciones considera prioritarias para dicho departamento?
12. ¿Cuál es el costo que actualmente representa para INDRA S.A. la contratación de servicios externos de auditoría y asistencia contable, y durante qué período se generan estos gastos?

Guía de Entrevista Semiestructurada Dirigida al Responsable Administrativo

Objetivo: Analizar los procesos financieros y contables actuales de INDRA S.A., identificando fortalezas, debilidades y necesidades de mejora.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son las funciones que actualmente desempeña relacionadas con los procesos financieros y contables?
2. ¿Cómo se realiza actualmente el registro y control de ingresos y egresos de la empresa?
3. ¿Qué documentos o herramientas utilizan para el control de la información financiera?
4. ¿Con qué frecuencia se generan reportes financieros y quién los revisa?
5. ¿Existen procedimientos documentados para pagos, cobros, registros contables o control de recursos?
6. ¿Qué dificultades se presentan con mayor frecuencia durante la gestión financiera y contable?
7. ¿Considera que las responsabilidades financieras están claramente definidas dentro de la empresa? Explique.

8. ¿Existen controles que permitan verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera?
9. ¿Qué aspectos considera que deberían fortalecerse para mejorar el control interno de la empresa?
10. Desde su experiencia, ¿qué funciones debería asumir un departamento financiero-contable dentro de INDRA S.A.?
11. ¿Qué beneficios considera que generaría la implementación de dicho departamento?
12. ¿Desea agregar alguna observación relacionada con los procesos financieros o contables actuales?

Capítulo I Diagnóstico de la Situación Actual de INDRA S.A.

El presente capítulo, tiene como propósito describir de manera detallada y estructurada la identidad institucional y la realidad operativa de la empresa Indra S.A. Para ello, se aborda inicialmente la evolución histórica de la organización, junto con los pilares estratégicos que guían su rumbo: la misión, la visión y los valores institucionales. Asimismo, se delimita su alcance geográfico mediante su ubicación y se expone el portafolio de servicios, permitiendo comprender integralmente el entorno en el cual se desenvuelve la entidad.

Más allá de la descripción corporativa, este diagnóstico profundiza en la estructura organizacional vigente, poniendo especial énfasis en las limitaciones operativas derivadas de la ausencia de un departamento financiero-contable formal. De manera específica, se examina el modo en que la empresa gestiona y ejecuta actualmente las actividades relacionadas con dicha área, evidenciando las cargas administrativas o procesos empíricos que se adoptan para suplir esta carencia. Con el fin de dotar a la investigación de un sustento empírico y técnico, se incorporan las perspectivas recogidas mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a la gerencia y al área administrativa, logrando así identificar las causas, efectos y variables críticas que justifican el diseño de la propuesta objeto de este estudio.

Descripción General de la Empresa

La empresa en estudio es un centro ecuatoriano de diagnóstico especializado en imagenología. Inició sus operaciones a finales de 1998, dedicándose inicialmente a la radiografía. Con el paso del tiempo y gracias a la calidad de sus servicios, consolidó su presencia en el mercado de diagnóstico por imágenes y se destacó por ofrecer resultados confiables y oportunos.

En sus primeros años, la organización se enfocó exclusivamente en estudios de radiografía. Posteriormente, ante las crecientes necesidades del sector salud y el aumento de la demanda de

servicios especializados, Indra S.A. amplió su portafolio de servicios. En el año 2022, la empresa Indra S.A., con el propósito de ampliar su competitividad y segmentación en el mercado, incorporó una nueva línea de servicios, integrando tomografía y ecografía. Asimismo, la empresa siempre se ha enfocado en ofrecer un servicio de calidad, alta tecnología y contando con los mejores profesionales capacitados en las áreas antes mencionadas. Con ello, la empresa se esfuerza por satisfacer las necesidades diagnósticas, siendo su ventaja competitiva el enfoque técnico y el ofrecer resultados precisos y confiables.

A lo largo de más de dos décadas de trayectoria, Indra S.A. ha logrado posicionarse como un referente en servicios de diagnóstico por imágenes. Asimismo, se ha consolidado como un emprendimiento de carácter familiar y como aliado estratégico para médicos y establecimientos de salud, al ofrecer una amplia variedad de estudios y mantener altos estándares de calidad en la atención al paciente.

Misión

Brindar servicios de diagnóstico por imágenes con los más altos estándares de calidad, seguridad y precisión, integrando tecnología avanzada y un enfoque humano en la atención médica especializada, para contribuir eficazmente al cuidado de la salud de nuestros pacientes.

Visión

Ser reconocidos en la comunidad médica y por la población en general como un centro de excelencia en diagnóstico por imágenes, distinguiéndonos por nuestra confiabilidad, innovación tecnológica y atención humana, en beneficio del bienestar y salud de quienes confían en nosotros.

Valores Institucionales

Los valores de INDRA S.A. se basan en:

- Compromiso con los clientes

- Responsabilidad
- Calidez Humana
- Innovación Tecnológica
- Confidencialidad
- Compromiso con la salud y el bienestar

Portafolio de Servicios

El portafolio de servicios de la empresa se organiza en tres categorías principales:

- Ecografías simples y Doppler
- Tomografía Axial Computarizada (TAC) simples y contrastadas
- Radiografías simples y contrastadas

Ubicación

Como se observa en la Figura 3, las instalaciones de INDRA S.A. se encuentran en un sector estratégico de la ciudad de Guayaquil, con acceso a vías principales y puntos de referencia reconocidos, como la Clínica Kennedy Policentro. Esta ubicación facilita el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la empresa.

Figura 3

Mapa de la Ubicación geográfica de la empresa Indra S.A.



Nota. Adaptado de Google Maps (2026).

Sistema Utilizado

INDRA S.A. utiliza desde el año 2022 el sistema de gestión empresarial Contífico, manteniendo actualmente el Plan Plus como herramienta tecnológica para el registro y control de diferentes operaciones administrativas, comerciales y financiero-contables. La plataforma se encuentra activa y la empresa dispone de soporte por parte del proveedor cuando se presentan inconvenientes durante su utilización. Asimismo, el sistema cuenta con diferentes niveles de acceso para los usuarios de recepción, administración y gerencia, de acuerdo con las funciones asignadas a cada perfil. Sin embargo, pese a la disponibilidad de la herramienta, el personal encargado de su utilización no ha recibido capacitación formal, por lo que parte del conocimiento operativo del sistema se ha desarrollado mediante la experiencia y la práctica cotidiana.

Entre las funcionalidades utilizadas actualmente se encuentran los módulos de facturación electrónica, clientes, cuentas por cobrar, cobros, bancos, conciliaciones bancarias, liquidación de tarjetas de crédito, activos fijos, contabilidad y generación de reportes. Estas herramientas permiten centralizar información relacionada con las operaciones económicas de la entidad y generar reportes para su posterior revisión por parte de la administración y gerencia. No obstante, el aprovechamiento de estas funcionalidades se encuentra estrechamente relacionado con la calidad y oportunidad de los registros efectuados por el personal responsable. En particular, las actividades vinculadas con facturación, cuentas por cobrar y aplicación de cobros se encuentran actualmente concentradas principalmente en la recepción, situación que guarda relación con la ausencia de una estructura financiero-contable especializada identificada en el diagnóstico.

De manera complementaria, INDRA S.A. utiliza archivos de Excel para el manejo y análisis de información relacionada con cartera, ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar,

elaboración de gráficos y preparación de reportes destinados a la administración y gerencia. Estos registros son alimentados manualmente a partir de la información disponible, constituyéndose en una herramienta complementaria para facilitar la clasificación, filtrado y presentación de datos. Esta coexistencia entre la información generada por Contífico y los controles auxiliares en Excel evidencia que, si bien la empresa dispone de un sistema centralizado, todavía requiere mecanismos complementarios para transformar la información registrada en reportes de análisis y apoyo a la toma de decisiones.

Durante el diagnóstico se identificó, además, la ocurrencia de errores derivados del registro de información, facturas duplicadas, inconsistencias en la aplicación de cobros, errores relacionados con las fechas de pago y permanencia de determinados saldos de cartera abiertos. Estas situaciones no permiten atribuir directamente una deficiencia al sistema utilizado, sino que evidencian la necesidad de fortalecer los procedimientos, controles y responsabilidades asociados con el ingreso, revisión y seguimiento de la información. En este sentido, la confiabilidad de los reportes generados por Contífico depende en gran medida de que las operaciones sean registradas correctamente y de que posteriormente exista una revisión independiente que permita detectar y corregir oportunamente las inconsistencias.

El diagnóstico permite establecer que Contífico constituye una herramienta tecnológica con funcionalidades aplicables a las necesidades actuales de INDRA S.A.; sin embargo, su aprovechamiento se encuentra condicionado por factores organizacionales y de control interno, principalmente por la concentración de actividades en determinados perfiles, la ausencia de capacitación formal, la utilización complementaria de registros manuales y la falta de una estructura especializada que analice y supervise permanentemente la información financiero-contable. Esta situación adquiere especial relevancia frente a la propuesta de creación del

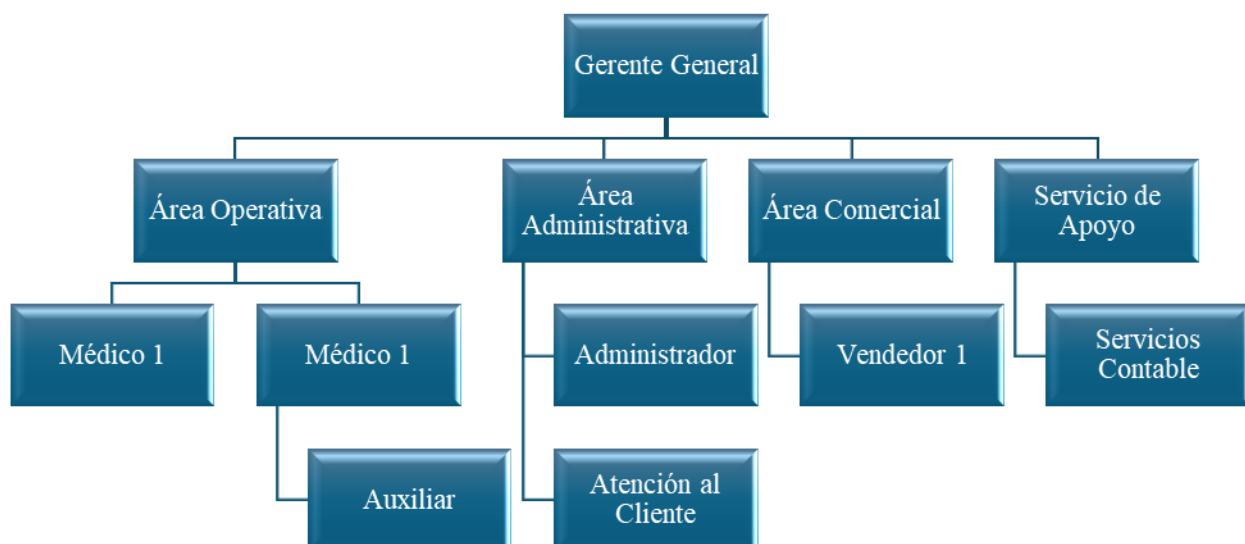
departamento financiero-contable, debido a que la incorporación de personal especializado permitiría establecer responsables definidos para el registro, revisión, análisis y control de la información generada por el sistema, así como evaluar posteriormente el aprovechamiento de las funcionalidades disponibles y la conveniencia de incorporar o fortalecer herramientas tecnológicas adicionales.

Estructura Organizacional

La empresa no consta con una estructura organizacional formal, sin embargo, en la figura 4 se ha plasmado el dinamismo de los 8 colaboradores actuales. Desglosándose en la siguiente forma: 3 pertenecen al área operativa, 2 al área administrativa, 1 al área comercial, 1 al área de servicios de apoyo externo y 1 gerente general. La empresa trabaja de lunes a viernes, 8 horas diarias. Si la demanda de producción lo requiere, también se labora algunos sábados.

Figura 4

Organigrama estructural de la empresa Indra S.A.



Descripción de Cargos principales

Con el propósito de comprender la estructura organizacional de la empresa Indra S.A. y la distribución de responsabilidades dentro de la empresa, se presenta la descripción de los cargos principales identificados en el organigrama. Esta información permite evidenciar la forma en que se desempeñan actualmente las actividades administrativas, comerciales y de apoyo contable, siendo este un insumo importante para el análisis del diagnóstico y con ello se pueda diseñar la propuesta de un departamento financiero-contable.

A continuación, se muestran las tablas con la descripción general de las actividades que realiza los cargos principales en la empresa Indra S.A.

Tabla 1

Descripción general de cargo de Gerente General – Indra S.A.

Categoría	Descripción
Cargo	Gerente General
Descripción	Responsable de dirigir y supervisar las actividades administrativas, operativas, comerciales y financieras de Indra S.A., garantizando el adecuado funcionamiento de los servicios de diagnóstico por imágenes, la sostenibilidad económica de la organización y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Funciones	• Planificar y dirigir las actividades generales de la empresa. • Aprobar decisiones financieras y administrativas. • Supervisar el desempeño de las diferentes áreas organizacionales. • Autorizar pagos y compromisos financieros. • Analizar información financiera para la toma de decisiones.

- Representar legalmente a la empresa ante instituciones públicas y privadas.

En la tabla 1 se muestra el cargo del gerente general; sus roles van dirigidos a la supervisión de las actividades operativas, administrativas, comerciales y financieras. Debido a que este cargo concentra la toma de decisiones principales de la empresa, resulta necesario que cuente con información financiera clara, actualizada y confiable sobre ingresos, egresos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y disponibilidad de recursos. Por ello, la existencia de un departamento financiero-contable permitiría brindar mayor soporte técnico a la gerencia para planificar, controlar y tomar decisiones con base en datos reales.

Tabla 2

Descripción general de cargo de Administrador - Indra S.A.

Categoría	Descripción
Cargo	Administrador
Descripción	Responsable de coordinar y apoyar las actividades administrativas de la empresa, facilitando la comunicación entre las diferentes áreas y contribuyendo al cumplimiento de los procesos internos.
Funciones	• Coordinar actividades administrativas y operativas. • Dar seguimiento a requerimientos internos de las diferentes áreas. • Apoyar a la gerencia en la organización de actividades institucionales. • Gestionar documentación administrativa. • Elaborar reportes e informes solicitados por la gerencia.

- Coordinar actividades de apoyo para el funcionamiento de la empresa.
- Gestionar cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Actualizar registros administrativos y financieros.
- Elaborar reportes de seguimiento financiero.
- Emitir retenciones y documentos de soporte.
- Dar seguimiento a convenios y obligaciones pendientes.
- Organizar y custodiar documentación administrativa y financiera.

En la tabla 2 se encuentra el cargo de asistente general, quien brinda apoyo a la gerencia y coordina actividades administrativas relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa. Este cargo permite mantener comunicación entre las diferentes áreas, organizar documentación y elaborar reportes requeridos por la dirección. Sin embargo, al no existir un departamento financiero-contable formal, algunas actividades administrativas pueden mezclarse con tareas de seguimiento financiero, lo que evidencia la necesidad de ordenar funciones y definir responsabilidades más específicas dentro de la organización.

Tabla 3

Descripción General del Cargo de Atención al Cliente – Indra S.A.

Categoría	Descripción
Cargo	Atención al Cliente
Descripción	Responsable de recibir, orientar y acompañar a los pacientes durante el proceso de atención, coordinando el registro de información, la facturación, el cobro y la gestión documental relacionada con los servicios prestados.
Funciones	• Atender y orientar a pacientes y usuarios.

-
- Registrar solicitudes y requerimientos de los clientes.
 - Coordinar y agendar citas para los diferentes servicios.
 - Brindar información sobre los estudios y procedimientos ofrecidos por la empresa.
 - Realizar seguimiento a inquietudes, solicitudes o reclamos.
 - Apoyar en los procesos de facturación y registro de servicios prestados.
 - Verificar órdenes médicas y autorizaciones institucionales.
 - Registrar pacientes y estudios en la plataforma Eden.
 - Emitir facturas y prefacturas en el sistema Contífico.
 - Recibir y registrar pagos en efectivo, transferencia o tarjeta.
 - Digitalizar y archivar órdenes médicas, facturas y prefacturas.
 - Enviar enlaces de resultados y atender llamadas o mensajes.
 - Elaborar cotizaciones y actualizar bases de datos de apoyo comercial.
 - Participa en el control y seguimiento de la cartera de clientes.
 - Registra y controla los depósitos.
 - Administra y mantiene el registro de la caja chica.
 - Elabora las liquidaciones de las tarjetas.
 - Brinda apoyo en la realización de las conciliaciones bancarias.
-

En la tabla 4 se presenta el cargo de recepción y atención al cliente, el cual mantiene contacto directo con los pacientes y usuarios de los servicios de diagnóstico por imágenes. Su participación resulta importante porque coordina la atención, registra la información de los pacientes, brinda orientación sobre los estudios y apoya en los procesos de facturación, cobro y archivo documental. La información generada desde este cargo constituye el punto de partida para el registro de los servicios prestados y el control de los ingresos de la empresa. No obstante, la

amplitud de sus responsabilidades evidencia que el puesto también interviene en actividades administrativas y financieras, aspecto que será considerado posteriormente en el análisis de la distribución actual de funciones.

Tabla 4

Descripción General del Servicio Contable Externo – Indra S.A.

Categoría	Descripción
Cargo	Servicio Contable Externo
Descripción	Servicio profesional tercerizado encargado de brindar apoyo técnico en materia contable, tributaria y financiera, asegurando el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales de la organización.
Funciones	• Registrar y revisar operaciones contables. • Elaborar declaraciones tributarias y anexos requeridos por los organismos de control.

En la tabla 6 se encuentra el cargo de servicio contable exterior, el cual brinda apoyo técnico en el registro, revisión y cumplimiento de obligaciones contables y tributarias de Indra S.A. Este servicio contribuye al cumplimiento de requerimientos ante los organismos de control; sin embargo, su participación no reemplaza la necesidad de contar con un área interna que controle de manera permanente los procesos financieros y contables. Por ello, se evidencia la importancia de diseñar un departamento financiero-contable que articule las actividades internas con el apoyo externo y mejore la organización de la información financiera.

La descripción de los cargos presentada se concentra en el Gerente General, Administrador, personal de Atención al Cliente y Servicio Contable Externo, debido a que sus funciones mantienen una relación directa con las actividades administrativas, financieras y contables que serán objeto de reestructuración mediante la propuesta del nuevo departamento financiero-contable. Estos cargos intervienen, de manera directa o indirecta, en procesos relacionados con la

facturación, gestión de cuentas por cobrar, cobranza, autorización de gastos y créditos, conciliaciones, registro y revisión de información financiera, así como en la supervisión y generación de información para la toma de decisiones. Por otra parte, las áreas Operativa y Comercial no se desarrollan individualmente dentro de esta sección, debido a que sus actividades se encuentran principalmente orientadas a la prestación de los servicios y a la gestión comercial de la entidad, sin intervenir de manera directa en los procesos financiero-contables que constituyen el objeto de la presente propuesta. Esta delimitación permite mantener el análisis enfocado en los cargos que actualmente participan en las actividades que serán reorganizadas, controladas y posteriormente asumidas o coordinadas por el nuevo departamento financiero-contable.

Situación Actual de la Gestión Financiera-Contable

La gestión financiera y contable de INDRA S.A. se ejecuta mediante un esquema operativo híbrido y externalizado, en el cual la utilización del software Contífico coexiste acompañada con un uso intensivo de registros manuales en hojas de cálculo electrónicas. Debido a la ausencia de un departamento financiero-contable formalmente estructurado, diversos procesos de registros, el control primario y análisis de la información se asumen de forma empírica por la gerencia general y el personal administrativo, apoyados por la contratación de una firma outsourcing contable externa.

Esta dinámica organizacional se identificó durante el levantamiento de información con el personal de la institución y fue ratificada por los hallazgos materiales del Informe de Revisión Contable 2025 (ver Anexo C). Al respecto, el análisis cuantitativo y operativo de este esquema revela que la empresa destina un pago de iguala ordinaria de USD 350,00 mensuales al servicio contable externo, más un desembolso anual de USD 350,00 por la emisión de reportes y balances de cierre, lo que representa un costo recurrente de USD 4.550,00 anuales.

No obstante, debido a las inconsistencias técnicas detectadas en los registros y a la ausencia de un control contable interno, la compañía debió asumir sobrecostos operativos extraordinarios durante el ejercicio fiscal 2025, por un total acumulado de USD 8.301,00. Estas erogaciones constituyen costos evitables ante la implementación de un área contable interna que permita fortalecer el control, seguimiento y depuración oportuna de las operaciones. El monto se desglosa de la siguiente manera: USD 4.140,00 por concepto de honorarios de inspección y auditoría contable especial, correspondientes a seis meses de servicio a razón de USD 690,00 mensuales; USD 161,00 por consultorías tributarias puntuales destinadas a atender observaciones del Servicio de Rentas Internas; y USD 4.000,00 correspondientes a la contratación temporal de personal de apoyo contable, durante ocho meses a razón de USD 500,00 mensuales, recomendada por la propia firma externa para la depuración y conciliación de las cuentas.

Las deficiencias e inconsistencias cuantitativas puestas de manifiesto en el examen pericial al 31 de diciembre de 2025 evidencian la necesidad imperativa de formalizar la estructura organizativa, eliminar los sobrecostos por asesorías extraordinarias, estandarizar los mecanismos de control interno y profesionalizar la gestión contable interna de la institución.

Gestión de Ingresos y Facturación

Los ingresos de INDRA S.A. provienen principalmente de la prestación de servicios de ecografía, tomografía y rayos X, dirigidos tanto a pacientes particulares como a usuarios derivados mediante convenios institucionales. El proceso operativo inicia en la recepción, donde se registra al paciente en la plataforma EDEN, se asigna el estudio correspondiente y se genera la factura o prefactura en el ERP Contífico, según la modalidad de atención.

En el caso de los pacientes particulares, la persona encargada de recepción emite la factura electrónica y registra el pago recibido en efectivo, transferencia bancaria o tarjeta de crédito/débito.

Asimismo, prepara un reporte diario en una hoja de cálculo (Excel), en el que incorpora el número de factura, el nombre del paciente y el valor vendido. Si bien este registro funciona como un control interno complementario, su elaboración, custodia y verificación dependen exclusivamente del mismo puesto que realiza la facturación y recauda los fondos, evidenciando una crítica concentración de funciones.

Para los pacientes derivados de convenios institucionales, recepción genera inicialmente una prefactura con base en la orden médica, la identificación del usuario, el estudio realizado y el tarifario acordado. En la mayoría de los convenios, la facturación definitiva se consolida durante los primeros cinco días del mes posterior a la atención (por ejemplo, los servicios prestados en julio se facturan en los primeros días de agosto), salvo dos instituciones que exigen la emisión de la factura dentro del mismo mes corriente.

La verificación de los pacientes atendidos recae inicialmente en la recepción. En términos operativos, la totalidad de los pacientes registrados en la plataforma EDEN debería contar con su correspondiente comprobante en Contífico; sin embargo, no existe una segunda persona designada formalmente para conciliar de forma periódica la correspondencia entre la información de atenciones médicas en EDEN y la facturación en Contífico. Aunque la administración o gerencia ejecutan comparaciones esporádicas entre el número de exámenes y el reporte diario de ventas, dicha revisión adolece de una frecuencia establecida y de un procedimiento documentado.

Esta falta de conciliación permanente entre EDEN y Contífico afecta directamente a la partida contable de Ingresos por Servicios de Imagenología. Al analizar los reportes del sistema al 31 de diciembre de 2025, se identifica una distorsión crítica en los auxiliares: mientras el reporte del estado de resultados del ejercicio fiscal 2025 refleja ingresos por prestación de servicios con nomenclatura 4.1.2 refleja valor de USD 219.874,34 como se observa en la figura 5, el Libro Mayor

de la misma cuenta registra un saldo acumulado de USD 728.582,15 como se observa en la figura 6.

La causa técnica de esta inconsistencia radica en que la empresa no ha ejecutado los cierres contables de los ejercicios fiscales anteriores en el ERP Contífico. Al omitir el asiento de cierre de las cuentas de ingresos al final de cada periodo, los saldos de resultados no se saldan a cero al inicio del año, provocando que el Libro Mayor arrastre valores históricos acumulados de años pasados, vulnerando el principio contable de anualidad e impidiendo la emisión de un balance de comprobación confiable.

Figura 5

Estado de resultado del periodo 01/01/2025 al 31/12/2025

INSTITUTO DE DIAGNOSTICO RADIOLOGICO ASOCIADO INDRA S.A. CONSULTA	
Estado de Resultados	
Desde el 01/01/2025 hasta el 31/12/2025	
	Total
4 Ingresos	\$291,960.75
4.1 Ingresos de Actividades Ordinarias	\$291,959.59
4.1.1 Venta de Bienes	\$73,804.00
4.1.2 Prestación de Servicios por Imágenes Vts	\$219,874.34
4.1.4 Rebaja y/o Descuentos sobre Ventas	-\$3,137.25
4.1.11 Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	\$1,418.50
4.2 Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	\$0.00
4.3 Otros Ingresos Financieros	\$0.36
4.3.5 Otras Rentas	\$0.36
4.3.5.1 Ajuste por redondeo	\$0.36
4.4 Ingresos excepcionales	\$0.80
5 Costos y Gastos	\$182,424.56
5.1 Costos de Venta y Producción	\$48,955.86
5.1.1 Materiales Utilizados o Productos Vendidos	\$704.00
5.1.1.1 Insumos Médicos	\$704.00
5.1.2 Mano de Obra Directa	\$16,261.87
5.1.2.1 Sueldos Mano de Obra Directa	\$6,982.00
5.1.2.3 Décimo Tercer Sueldo Mano de Obra Directa	\$623.51
5.1.2.4 Décimo Cuarto Sueldo Mano de Obra Directa	\$391.70
5.1.2.5 Vacaciones Mano de Obra Directa	\$311.77
5.1.2.6 Aportes Patronales al I.E.S.S. Mano de Obra Directa	\$834.27
5.1.2.7 Secap - Iece Mano de Obra Directa	\$74.82
5.1.2.10 Honorarios profesionales Médicos	\$395.02
5.1.2.11 Bonificaciones Mano de Obra Directa	\$1,036.19
5.1.2.12 Servicios Contratados Ext. Operativos	\$5,612.59
5.1.3 Mano de Obra Indirecta	\$0.00
5.1.4 Costos Indirectos de Fabricación y Servicios	\$31,989.99
5.1.4.1 Depreciación Propiedades, Plantas y Equipos	\$31,228.69

Nota. Captura extraída del ERP Contífico de INDRA S.A. al 31 de diciembre de 2025.

Muestra los ingresos por servicios de imagenología generados exclusivamente dentro del ejercicio fiscal 2025.

Figura 6

Libro mayor de la cuenta 4.1.2 Prestación de Servicios por Imágenes Vts

Fecha	Descripción	Debe	Haber	Saldo
4.1	Ingresos de Actividades Ordinarias			\$0.00
4.1.2	Prestación de Servicios por Imágenes Vts			\$727,347.15
30/12/2025	PACIENTE GINGER PIZARRO FIGUEROA		\$40.00	\$727,387.15
30/12/2025	PACIENTE EDGAR BRAVO JARAMILLO		\$50.00	\$727,437.15
30/12/2025	PACIENTE EDESEL PLAZA WEIR		\$30.00	\$727,467.15
31/12/2025	PACIENTE CARLOS ESCOBAR FLOR		\$30.00	\$727,497.15
31/12/2025	PACIENTE CARLOS ESCOBAR FLOR		\$50.00	\$727,547.15
31/12/2025	PACIENTE GABRIELA DIAZ VERDESOTO		\$50.00	\$727,597.15
31/12/2025	PACIENTE GABRIELA DIAZ VERDESOTO		\$30.00	\$727,627.15
31/12/2025	PACIENTE GABRIEL QUIÑONEZ ALVARADO		\$50.00	\$727,677.15
31/12/2025	PACIENTES ATENDIDOS EN EL MES DE DICIEMBRE 2025.		\$10.00	\$727,687.15
31/12/2025	PACIENTES ATENDIDOS EN EL MES DE DICIEMBRE 2025.		\$10.00	\$727,697.15
31/12/2025	PACIENTES ATENDIDOS EN EL MES DE DICIEMBRE 2025.		\$10.00	\$727,707.15
31/12/2025	PACIENTES ATENDIDOS EN EL MES DE DICIEMBRE 2025.		\$10.00	\$727,717.15
31/12/2025	PACIENTES ATENDIDOS EN EL MES DE DICIEMBRE 2025.		\$110.00	\$727,827.15
31/12/2025	PACIENTES ATENDIDOS EN EL MES DE DICIEMBRE 2025.		\$30.00	\$727,857.15
31/12/2025	PACIENTES ATENDIDOS EN EL MES DE DICIEMBRE 2025.		\$60.00	\$727,917.15
31/12/2025	PACIENTES ATENDIDOS EN EL MES DE DICIEMBRE 2025.		\$20.00	\$727,937.15
31/12/2025	PACIENTES ATENDIDOS EN EL MES DE DICIEMBRE 2025.		\$10.00	\$727,947.15
31/12/2025	PACIENTES ATENDIDOS EN EL MES DE DICIEMBRE 2025.		\$40.00	\$727,987.15
31/12/2025	PACIENTES ATENDIDOS EN EL MES DE DICIEMBRE 2025.		\$40.00	\$728,027.15
31/12/2025	PACIENTES ATENDIDOS EN EL MES DE DICIEMBRE 2025.		\$20.00	\$728,047.15
31/12/2025	PACIENTES ATENDIDOS EN EL MES DE DICIEMBRE 2025.		\$20.00	\$728,067.15
31/12/2025	PACIENTES ATENDIDOS EN EL MES DE DICIEMBRE 2025.		\$10.00	\$728,077.15
31/12/2025	PACIENTES ATENDIDOS EN EL MES DE DICIEMBRE 2025.		\$40.00	\$728,117.15

Nota. Captura extraída del ERP Contífico. Refleja un saldo en el mayor de USD 728.582,15, producto del arrastre histórico de ingresos de años anteriores al no haberse ejecutado los cierres contables anuales oportunos en el sistema.

Esta falta de cierre formal en Contífico genera el riesgo latente de que determinados servicios prestados en la actualidad no sean facturados ni integrados oportunamente en la contabilidad, especialmente cuando la orden médica entregada al área técnica no es devuelta a recepción tras la ejecución del estudio. La inexistencia de un conteo diario de caja y de una verificación independiente entre los estudios realizados, comprobantes emitidos y valores cobrados dificulta detectar oportunamente estas omisiones de ingresos.

Respecto al manejo del efectivo, los valores recaudados durante la jornada permanecen bajo custodia de recepción y son depositados al día siguiente por el personal de mensajería. Al cierre de 2025, la cuenta caja general presentó un saldo de USD 395,70, valor que corresponde al efectivo recaudado pendiente de depósito bancario. No obstante, al no existir un responsable independiente que verifique diariamente que el saldo acumulado en la caja coincida con la boleta de depósito procesada, persiste el riesgo de desfasajes temporales en el flujo de efectivo y falta de arqueos sorprendidos.

Figura 7

Auxiliar de la cuenta 1.1.2.5.7 Tarjeta de crédito (cobro) al 31/12/2025

Fecha	Descripción	Debe	Haber	Saldo
1.1.2.5.7	Tarjeta de crédito (Cobro)	SALDO ANTERIOR		\$14,594.45
31/12/2025	Doc. 001-001-000006796, PACIENTE GABRIELA DIAZ VERDESOTO	\$80.00		\$14,674.45
31/12/2025	Doc. 001-001-000006797, PACIENTE GABRIEL QUIÑONEZ ALVARADO	\$50.00		\$14,724.45

Nota. Captura extraída del ERP contífico. Refleja un saldo atascado de USD 14.724,45 por la falta de conciliación y liquidación contable de vouchers de tarjetas de crédito desde septiembre de 2025.

Como se observa en la Figura 7, los cobros procesados mediante tarjetas de crédito y débito son gestionados por el área de recepción. En este punto se identifica una de las inconsistencias operativas más críticas en el control de activos: la cuenta contable 1.1.2.5.7 Tarjeta de crédito acumuló un saldo no liquidado de USD 14.724,45 al cierre del ejercicio fiscal 2025. Tal omisión no solo impide reflejar el saldo real de efectivo en las cuentas bancarias y distorsiona la liquidez del activo corriente, sino que posterga el asentamiento de los gastos operativos por comisiones del

punto de venta y la acreditación de las retenciones en la fuente de IVA e Impuesto a la Renta practicadas a la empresa.

Figura 8

Auxiliar de la cuenta contable 5.2.2.2.1 – Comisiones por tarjeta de crédito

INSTITUTO DE DIAGNOSTICO RADIOLOGICO ASOCIADO INDRA S.A. CONSULTA								
REPORTE: 5.2.2.2.1 - Comisiones por tarjeta de credito.								
Del 01/01/2025 al 31/12/2025								
Fecha	Código	Cuenta	Asiento	Documento	Descripción	Debe	Haber	Saldo
	5.2.2.2.1	Comisiones por tarjeta de credito.			SALDO ANTERIOR			2.562,84
31/01/2025	5.2.2.2.1		ASI 202501000078	Asiento	COMISION DE TARJETA DE CRE	140,04		2.702,88
28/02/2025	5.2.2.2.1		ASI 202502000072	Asiento	COMISION DE TARJETA DE CRE	119,90		2.822,78
31/03/2025	5.2.2.2.1		ASI 202503000083	Asiento	COMISION DE TARJETA DE CRE	156,05		2.978,83
30/04/2025	5.2.2.2.1		ASI 202504000110	Asiento	COMISION DE TARJETA DE CRE	239,71		3.218,54
31/05/2025	5.2.2.2.1		ASI 202505000082	Asiento	COMISION DE TARJETA DE CRE	184,25		3.402,79
30/06/2025	5.2.2.2.1		ASI 202506000077	Asiento	COMISION DE TARJETA DE CRE	182,34		3.585,13
31/07/2025	5.2.2.2.1		ASI 202507000082	Asiento	COMISION DE TARJETA DE CRE	162,65		3.747,78
31/08/2025	5.2.2.2.1		ASI 202508000083	Asiento	COMISION DE TARJETA DE CRE	168,93		3.917,89
30/09/2025	5.2.2.2.1		ASI 202509000023	Asiento	COMISION DE TARJETA DE CRE	118,21		4.036,10
31/10/2025	5.2.2.2.1		ASI 202509000022	Asiento	COMISION DE TARJETA DE CRE	131,11		4.167,21
30/11/2025	5.2.2.2.1		ASI 202511000004	Asiento	COMISION DE TARJETA DE CRE	120,29		4.287,50
30/12/2025	5.2.2.2.1		ASI 202512000003	Asiento	COMISION DE TARJETA DE CRE	125,56		4.413,06

Nota. Captura extraída del software Contífico de INDRA S.A. al 31 de diciembre de 2025. Muestra el saldo acumulado anual por concepto de comisiones por el uso del punto de venta (POS).

Como se evidencia en la Figura 8, el libro mayor de la cuenta contable 5.2.2.2.1 Comisiones por tarjeta de crédito. registra un saldo acumulado de USD 1.849,04 al cierre del ejercicio 2025. Al respecto, en la entrevista con el auditor (ver anexo C) se evidencia que en más del 80% de las operaciones con tarjetas no se registraron las liquidaciones periciales ni los anexos de retención en la fuente. Esta falencia procedimental implica que, aun cuando la cifra fue asentada globalmente en la contabilidad, el 80% de los comprobantes carece del soporte tributario y la conciliación en sitio exigida por el SRI, exponiendo a INDRA S.A. al riesgo de reparos fiscales y a la pérdida del crédito tributario. Por lo tanto, este valor de USD 1.849,04 constituye la base cuantitativa del beneficio impositivo y de flujo de caja que será totalmente regularizado y blindado anualmente mediante la estructuración del Departamento Financiero-Contable.

Figura 9

Reporte de notas de crédito emitidas a convenios durante el ejercicio 2025.

	INSTITUTO DE DIAGNOSTICO RADIOLOGICO ASOCIADO INDRA S.A. CONSULTA
	Usuario: Ider Daniel Rivadeneira Veintimilla Fecha de impresion: 03/08/2026

Documentos

Emisión	Persona	Documento	Valor	Saldo	Imp.	Ret.
20/12/2025	MEDIGLOBAL S.A	NCT 001-001-000000011	\$1,852.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
20/11/2025	MEDICOMDES S.A	NCT 001-001-000000010	\$20.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
20/11/2025	MEDICOMDES S.A	NCT 001-001-000000009	\$45.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
28/10/2025	ADRIANA BAZURTO MACIAS	NCT 001-001-000000008	\$30.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Total saldo:						\$0.00

Nota. Captura extraída del ERP Contífico.

Figura 10

Auxiliar de la cuenta 4.1.3 Devoluciones sobre ventas al 31/12/2025

Movimientos del 31/12/2025 al 31/12/2025:				
Fecha	Descripción	Debe	Haber	Saldo
4.1.3	Devoluciones sobre Ventas	SALDO ANTERIOR		\$0.00

Nota. Captura extraída del ERP Contífico.

En relación con las correcciones y devoluciones de facturación, se identificó una deficiencia técnica de registro que vulnera la presentatividad de los estados financieros. Aunque durante el ejercicio 2025 se emitieron notas de crédito a instituciones de convenio como MEDIGLOBAL S.A. por USD 1.852,00 como se observa en la figura 9, la cuenta de contra-ingreso 4.1.3 Devoluciones sobre Ventas registra un saldo inactivo de USD 0,00 como se observa en la figura 10.

Figura 11

Asiento contable automático generado por la emisión de una nota de crédito en Contífico

Asiento Contable

Cuenta	Debe	Haber	Centro de Costo
4.1.2 Prestación de Servicios por Imágenes Vts	\$1,852.00		
1.1.2.5.1 Clientes Comerciales		\$1,852.00	

Nota. Captura del comprobante diario en Contífico. Demuestra el neteo directo entre la cuenta de ingresos y clientes comerciales, omitiendo el uso de la cuenta específica de devoluciones sobre ventas.

Como se observa en la figura 10, esta omisión obedece a que la parametrización del ERP Contífico genera un asiento contable automático que debita de forma directa la cuenta de ingresos principales 4.1.2 Prestación de Servicios por Imágenes Vts contra 1.1.2.5.1 Clientes Comerciales. Este neteo directo "invisibiliza" el volumen acumulado de ajustes y rechazos de convenios cometidos en recepción, impidiendo a la gerencia auditar el margen de error operativo e impactando la determinación de la base imponible del IVA.

En síntesis, la gestión de ingresos y facturación de INDRA S.A. presenta serias vulnerabilidades en materia de control interno y oportunidad contable. La falta de conciliación diaria en ventanilla, el atascamiento de vouchers de tarjetas de crédito desde septiembre de 2025, el neteo directo de notas de crédito contra la cuenta de ingresos y la excesiva concentración de funciones en el área de recepción afectan la integridad, confiabilidad y representatividad de las partidas de ingresos, caja-bancos, cuentas por cobrar y pasivos tributarios de la empresa.

Cuentas por Cobrar

La gestión de cuentas por cobrar en Indra S.A. comprende los valores pendientes de cobro correspondientes tanto a pacientes particulares autorizados para cancelar posteriormente el

servicio como a instituciones que mantienen convenios comerciales con la empresa. En el caso de los convenios, las facturas se generan una vez finalizado el período de atención y, por lo general, son emitidas durante los primeros cinco días del mes siguiente, conforme a las condiciones de crédito previamente acordadas. Actualmente, la mayoría de los convenios dispone de un plazo de pago de treinta días.

El registro y administración de las cuentas por cobrar se realizan mediante el sistema Contífico, el cual genera automáticamente los reportes de antigüedad de cartera una vez emitidas las facturas. Paralelamente, la empresa mantiene un archivo auxiliar en Microsoft Excel con el propósito de facilitar el análisis de la información, filtrar los registros por convenio y elaborar reportes solicitados por la gerencia y la administración. No obstante, la confiabilidad de ambos registros depende directamente de la correcta emisión de las prefacturas y facturas, así como del adecuado ingreso de la información por parte del personal responsable.

Actualmente, la totalidad del proceso de administración de la cartera se encuentra concentrada en la persona encargada de recepción, quien además de sus funciones de atención al cliente es responsable de registrar las cuentas por cobrar, realizar el seguimiento de los vencimientos, gestionar la recuperación de los valores pendientes, aplicar los pagos en el sistema, controlar los saldos de las facturas, atender observaciones presentadas por los convenios y elaborar reportes relacionados con la cartera. Esta concentración de responsabilidades limita la adecuada segregación de funciones y aumenta la dependencia operativa de un solo colaborador para el desarrollo de actividades de naturaleza financiera.

El seguimiento de la cartera vencida se realiza de forma semanal o mensual, dependiendo de la carga operativa existente. Cuando una factura supera la fecha de vencimiento, la gestión de cobro inicia generalmente mediante mensajes enviados al convenio; si no se obtiene respuesta,

posteriormente se realizan llamadas telefónicas, correos electrónicos, intervenciones del ejecutivo comercial y, en algunos casos, visitas presenciales. Sin embargo, estas actividades se ejecutan con base en la experiencia del personal y no mediante un procedimiento formal que establezca responsables, tiempos de respuesta, frecuencia de seguimiento o criterios de escalamiento para la recuperación de la cartera.

Una vez que el convenio realiza el pago, recepción verifica que la transferencia, depósito o cheque corresponda a la empresa y que el valor recibido coincida con la factura pendiente. Posteriormente, registra el cobro en Contífico y actualiza el estado de la factura. Cuando el pago corresponde únicamente a un abono parcial, el sistema mantiene el saldo pendiente hasta completar la cancelación total. En caso de existir diferencias entre el valor recibido y las facturas pendientes, recepción realiza la validación directamente con el convenio para identificar el destino del pago antes de proceder con su aplicación.

Aunque la administración efectúa conciliaciones bancarias de manera periódica, los errores en la aplicación de pagos generalmente son detectados de forma posterior, principalmente cuando la persona encargada de recepción omite actualizar información relevante dentro del sistema, como la fecha efectiva del cobro. Estas inconsistencias suelen identificarse durante las conciliaciones realizadas aproximadamente cada quince días, lo que evidencia un control de carácter correctivo más que preventivo.

Adicionalmente, la empresa no dispone de políticas de crédito formalmente establecidas que regulen la aprobación, administración y seguimiento de las cuentas por cobrar. Tampoco existen procedimientos documentados que definan las etapas del proceso de cobranza, la conservación de evidencia de las gestiones realizadas o los criterios para el tratamiento de cuentas de difícil recuperación. En la práctica, la información de los contactos con los convenios

permanece principalmente en el teléfono móvil del personal de recepción o en correos electrónicos aislados, sin formar parte de un expediente formal que permita documentar el historial de cobranza.

El análisis de la cartera evidencia también la existencia de convenios que mantienen obligaciones pendientes durante varios meses, realizando únicamente pagos parciales sin un seguimiento sistemático que permita controlar oportunamente los saldos restantes. Esta situación incrementa el riesgo de mantener cuentas con antigüedad elevada, dificulta la recuperación efectiva de los recursos financieros y afecta la disponibilidad de liquidez para atender las obligaciones operativas de la empresa.

A estas debilidades se suma el hallazgo identificado en el informe de revisión contable, el cual determinó una diferencia aproximada de USD 95.366 entre los saldos de cuentas por cobrar reflejados en los estados financieros y la información registrada en el módulo de cartera. Aunque el origen específico de esta diferencia continúa siendo objeto de análisis, su existencia evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de conciliación, supervisión y control sobre la información financiera generada por la organización.

Figura 12

Detalle de cuentas por cobrar al corte 31/12/2025.

Detalle Cuentas por cobrar								Total: \$11,499.28
Cliente	Por vencer	3 días	8 días	15 días	21 días	30 días	> 30 días	Total
PLANSTFRUT S.A. - CEDRO							\$4,602.94	\$4,602.94
MEDIGLOBAL S.A.							\$2,969.44	\$2,969.44
SIENTIS							\$1,206.00	\$1,206.00
SERVICIOS MÉDICOS MUÑOZ ALCIVAR MUALC S.A.							\$1,069.71	\$1,069.71
PARROQUIA SAN JUDAS TADEO							\$540.00	\$540.00
JP CONSULTORES							\$335.00	\$335.00
MEDCARE PRO							\$220.00	\$220.00
INSTAMEDICAL S.A.S.							\$130.00	\$130.00
RESET TERAPIA							\$114.75	\$114.75
CLINICA GENESIS							\$70.00	\$70.00
MEDICASALUD S.A.							\$64.00	\$64.00
MAGNALAB							\$31.00	\$31.00
FUNDACION MEDICA MORONI CENTRO							\$30.00	\$30.00
PARROQUIA VIRGEN DEL CARMEN - LA VICTORIA							\$30.00	\$30.00
ANDRES JESUS HUERTA GIL							\$30.00	\$30.00
MEDICDIAL S.A.							\$29.10	\$29.10
FAMYSALUD							\$16.00	\$16.00
EM S.A.							\$11.34	\$11.34

Nota. Extraído del ERP Contífico.

La Figura 12 presenta el reporte de antigüedad de cuentas por cobrar correspondiente al ejercicio fiscal 2025, obtenido del sistema Contífico. En este reporte se observa un saldo pendiente total de USD 11.499,28, distribuido por rangos de vencimiento (por vencer, 30, 60, 90, 120 y más de 120 días). La información evidencia la existencia de cuentas con una antigüedad superior a 120 días, lo que refleja retrasos en la recuperación de valores y la necesidad de fortalecer el seguimiento de la cartera mediante procedimientos de control más estructurados.

Distorsión en Cuentas de Activo y Anticipo a Proveedores

La administración de las cuentas del activo corriente y no corriente en INDRA S.A. presenta deficiencias estructurales en el reconocimiento, valoración y clasificación de sus recursos. La gestión de estas partidas carece de políticas contables formalizadas y de procedimientos de

control interno que garanticen que los saldos reflejados en el balance general correspondan a derechos e inversiones reales. Esta situación genera una distorsión en la presentación de la posición financiera de la compañía ante la gerencia y organismos de control.

Figura 13

Balance auxiliar del grupo 1.1.4 Servicios y otros Pagos Anticipados al 31/12/2025

Movimientos del 01/01/2025 al 31/12/2025					
Cuenta	Saldo Inicial	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
1.1.4 Servicios y otros Pagos Anticipados	\$3,445.54	\$86,260.03	\$39,882.18	\$49,823.39	
1.1.4.2 Arriendos	\$0.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$0.00	\$0.00
1.1.4.3 Anticipo a Proveedores	\$0.00	\$76,803.42	\$31,882.18	\$44,921.24	\$0.00
1.1.4.5 Anticipo a Gastos Administrativos y Ventas	\$3,136.87	\$0.00	\$0.00	\$3,136.87	\$0.00
1.1.4.6 Anticipo de liquidación Guayaquil T/C	-\$6.21	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$6.21
1.1.4.7 Anticipo de liquidación Dinners T/C	\$314.88	\$1,456.61	\$0.00	\$1,771.49	\$0.00

Nota. Captura extraída del ERP Contífico de INDRA S.A. al 31 de diciembre de 2025.

Como se observa en la Figura 13, la distorsión del activo corriente se concentra en el grupo contable 1.1.4 Servicios y otros Pagos Anticipados, el cual registró un saldo consolidado de USD 49.823,39 al 31 de diciembre de 2025. Esta inconsistencia responde directamente a la falta de un plan de cuentas estandarizado en el ERP Contífico. La ausencia de revisiones periódicas permite la imputación discrecional de diversos desembolsos operativos, como honorarios y servicios básicos, lo que derivó en la acumulación de un saldo deudor de USD 44.921,24 en la cuenta 1.1.4.3 Anticipo a Proveedores, con débitos de USD 76.803,42 frente a créditos de apenas USD 31.882,18, sin que se exija ni procese la factura electrónica correspondiente para su liquidación.

Esta inacción procedimental en la recepción y registro oportuno de comprobantes contribuyó a la falta de regularización de los anticipos registrados y, consecuentemente, a la pérdida temporal de su potencial deducibilidad tributaria. Para efectos de la evaluación incremental, el saldo de USD 49.823,39 se distribuyó de manera uniforme durante el horizonte de proyección de cinco años, obteniéndose una base anual estimada de USD 9.964,68. Sobre esta base

se aplicó una tasa del 25 % de Impuesto a la Renta, obteniéndose un beneficio fiscal anual estimado de USD 2.491,17. Este beneficio fiscal potencial podrá materializarse progresivamente mediante la formalización del Departamento Financiero-Contable y la aplicación de procedimientos de control y regularización de pagos contemplados en el Capítulo III.

Figura 14

Movimientos de la cuenta 1.1.2.7.6 Anticipo Gastos Administrativos y Ventas durante el ejercicio 2025

Movimientos del 01/01/2025 al 31/12/2025					
Cuenta	Saldo Inicial	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
1.1.2.7.6 Anticipo Gastos Administrativos y Ventas.	\$1.671,15	\$0,00	\$0,00	\$1.671,15	\$0,00

Nota. Captura extraída del ERP Contífico.

Adicionalmente, se identifican cuentas auxiliares con saldos anómalos o inactivos, tal como la cuenta 1.1.2.7.6 Anticipo Gastos Administrativos y Ventas, la cual mantiene un saldo estancado de USD 1.671,15 sin registrar un solo movimiento de devengamiento en todo el ejercicio 2025 como se observa en la figura 14. Asimismo, la cuenta 1.1.4.6 Anticipo de liquidación Guayaquil T/C refleja un saldo acreedor de -USD 6,21 dentro del activo corriente. Al mantener activados estos valores en lugar de regularizarlos en el estado de resultados, se sobrevalora el activo disponible de la empresa y se difiere de forma indebida el reconocimiento de los gastos operativos del periodo.

Figura 15

Movimientos y saldos del grupo 1.1.3 Inventario en el ERP Contífico al 31/12/2025

Movimientos del 01/01/2025 al 31/12/2025					
Cuenta	Saldo Inicial	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
1.1.3 Inventario	\$10,816.65	\$7,489.20	\$18,002.55	\$303.30	
1.1.3.13 Equipos y Suministros de Oficina	\$12.17	\$256.35	\$0.22	\$268.30	\$0.00
1.1.3.14 Insumos Medicos	\$2,260.46	\$1,082.63	\$3,343.09	\$0.00	\$0.00
1.1.3.3 Suministros o materiales a ser consumidos en el proceso de producción	\$63.30	\$0.00	\$63.30	\$0.00	\$0.00
1.1.3.4 Suministros o materiales a ser consumidos en la prestación de servicios	\$2,050.19	\$3,138.90	\$5,189.09	\$0.00	\$0.00
1.1.3.5 Productos terminados y mercadería producidos por la compañía	\$5,548.01	\$74.32	\$5,562.33	\$60.00	\$0.00
1.1.3.6 Productos terminados y mercadería comprados a terceros	\$502.52	\$2,937.00	\$3,464.52	\$0.00	\$25.00
1.1.3.7 Mercaderías en Transito	\$180.00	\$0.00	\$180.00	\$0.00	\$0.00
1.1.3.8 Obras en Construcción	\$200.00	\$0.00	\$200.00	\$0.00	\$0.00

Nota. Captura extraída del ERP Contífico.

Por otra parte, el análisis del grupo contable 1.1.3 Inventario revela una desconexión crítica entre la operativa física y el registro en el ERP Contífico como se observa en la figura 15. En la práctica, el personal realiza un conteo físico semanal cada viernes y elabora un listado en Excel para cotizar los insumos médicos y materiales necesarios para la operación. No obstante, a pesar de que INDRA S.A. tiene contratado el módulo de inventarios en Contífico y registra ahí las facturas de compras recibidas, no se realiza el proceso de egreso o baja sistemática de los insumos consumidos dentro del sistema.

Figura 16

Movimientos de la cuenta de costo 5.1.1.1 Insumos Médicos durante el ejercicio 2025

Movimientos del 01/01/2025 al 31/12/2025					
Cuenta	Saldo Inicial	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
5.1.1.1 Insumos Médicos	\$0.00	\$704.00	\$0.00	\$704.00	\$0.00

Nota. Captura extraída del ERP contífico.

Como consecuencia de este manejo manual fuera del ERP, la cuenta 1.1.3.14 Insumos Médicos registra acreditaciones de salida por USD 3.343,09 para vaciar el activo al cierre del

periodo. Sin embargo, al revisar la contracuenta del gasto 5.1.1.1 Insumos Médicos como se observa en la figura 16, esta solo registra un débito de USD 704,00. Esta brecha no explicada de USD 2.639,09 entre el haber del activo y el debe del costo evidencia que las bajas de inventario no corresponden a la descarga real por consumos, sino a ajustes contables discrecionales que distorsionan el costo de ventas e impiden una valoración confiable de las existencias al cierre del ejercicio.

Inconsistencia en Tesorería y Partidas Bancarias

La gestión de tesorería en INDRA S.A. se encuentra centralizada en la gerencia general y la administración, áreas responsables de supervisar los movimientos de efectivo, autorizar los pagos operativos y ejecutar el seguimiento de las disponibilidades monetarias. Sin embargo, la administración del flujo de efectivo adolece de procedimientos estandarizados de control interno que regulen la ejecución, verificación y aprobación de los recursos financieros. Esta falta de formalización operativa genera discrepancias sistemáticas entre los estados de cuenta emitidos por las instituciones financieras y los saldos asentados en el ERP Contífico, comprometiendo la liquidez y la razonabilidad de la partida de caja y bancos.

Figura 17

Movimientos y saldo de la cuenta 1.1.1.4 Caja Chica en el ERP Contífico al 31/12/2025

Movimientos del 01/01/2025 al 31/12/2025					
Cuenta	Saldo Inicial	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
1.1.1.4 Caja Chica	\$214.16	\$952.02	\$1,153.46	\$12.72	\$0.00

Nota. Captura extraída del ERP Contífico de INDRA S.A. Muestra la variabilidad e informalidad en los movimientos de la caja chica.

En el manejo del efectivo menor, la cuenta 1.1.1.4 Caja Chica refleja una severa distorsión entre el monto asignado operativamente y el registro en el ERP Contífico. Aunque la administración estableció un valor de USD 150,00 para el manejo del fondo de caja chica, los auxiliares contables no reflejan dicho techo: el periodo 2025 inició con un saldo de USD 214,16, registró débitos por USD 952,02, créditos por USD 1.153,46 y cerró con un saldo deudor de USD 12,72 como se observa en la figura 17. Esta fluctuación demuestra que no se aplica el método de fondo fijo roto, omitiendo la reposición exacta por comprobantes para mantener el fondo en los USD 150,00 autorizados. La falta de este mecanismo y de arqueos sorpresivos periódicos dificulta la verificación del saldo real disponible e incrementa el riesgo de pérdidas o mal uso del efectivo.

A pesar de ello, el informe de análisis contable evidenció diferencias significativas entre los registros contables y los saldos bancarios disponibles, especialmente en determinadas cuentas corrientes. Esta situación refleja la inexistencia de procedimientos estandarizados para la ejecución, revisión y aprobación de conciliaciones bancarias, incrementando el riesgo de errores en la información financiera utilizada para la gestión empresarial.

Por otra parte, la consolidación del grupo contable 1.1.1.3 Bancos registró un saldo deudor en libros de USD 35.895,26 al 31 de diciembre de 2025, tras movilizar débitos por USD 447.229,90 y créditos por USD 436.461,29 en sus distintas cuentas corrientes como se observa en la figura 18. La distribución de estos saldos en auxiliares comprende: Banco Bolivariano con USD 16.408,66; Banco Guayaquil con USD 8.384,95; Banco Pichincha con USD 5.518,91; y Banco Pacífico con USD 5.582,74.

Figura 18

Movimientos y saldos del grupo 1.1.1.3 Bancos en el ERP Contífico al 31/12/2025

Movimientos del 01/01/2025 al 31/12/2025					
Cuenta	Saldo Inicial	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
- 1.1.1.3 Bancos	\$25,126.65	\$447,229.90	\$436,461.29	\$35,895.26	
1.1.1.3.1 BANCO BOLIVARIANO	\$6,092.33	\$235,729.61	\$225,413.28	\$16,408.66	\$0.00
1.1.1.3.2 BANCO PICHINCHA	\$3,403.03	\$82,589.08	\$80,473.20	\$5,518.91	\$0.00
1.1.1.3.3 BANCO GUAYAQUIL 2	\$15,631.29	\$10,610.23	\$17,856.57	\$8,384.95	\$0.00
1.1.1.3.4 BANCO PACIFICO	\$0.00	\$118,300.98	\$112,718.24	\$5,582.74	\$0.00

Nota. Captura extraída del ERP Contífico. Muestra el saldo deudor consolidado en instituciones bancarias por USD 35.895,26 al cierre del ejercicio 2025, evidenciando los valores registrados en los libros auxiliares.

A pesar de la magnitud de los flujos canalizados por el sistema financiero, la empresa presenta un abandono sistemático en el proceso de cierre y verificación de saldos. Como se aprecia en el módulo de consultas del ERP Contífico como se observa en la figura 19, la totalidad de las conciliaciones bancarias mensuales correspondientes al segundo semestre del ejercicio 2025 se encuentran en estado pendiente, identificándose una sola conciliación en estado concluida correspondiente al banco pichincha en el mes de mayo.

Figura 19

Estado de las conciliaciones bancarias en el ERP Contífico durante el ejercicio 2025

	Fecha	Banco	Estado	Saldo Final
☐	31/12/2025	BANCO BOLIVARIANO	Pendiente	\$26,255.71
☐	30/11/2025	BANCO BOLIVARIANO	Pendiente	\$22,685.61
☐	31/10/2025	BANCO BOLIVARIANO	Pendiente	\$40,100.99
☐	30/09/2025	BANCO PICHINCHA	Pendiente	\$3,984.38
☐	30/09/2025	BANCO BOLIVARIANO	Pendiente	\$39,606.40
☐	31/08/2025	BANCO GUAYAQUIL 2	Pendiente	\$683.76
☐	31/08/2025	BANCO PICHINCHA	Pendiente	\$3,984.38
☐	31/08/2025	BANCO BOLIVARIANO	Pendiente	\$84,039.59
☐	31/07/2025	BANCO PICHINCHA	Pendiente	\$2,356.91
☐	31/07/2025	BANCO BOLIVARIANO	Pendiente	\$18,051.00
☐	30/06/2025	BANCO PICHINCHA	Pendiente	\$2,730.26
☐	30/06/2025	BANCO BOLIVARIANO	Pendiente	\$14,730.25
☐	31/05/2025	BANCO PICHINCHA	Concluida	\$2,079.92
☐	31/05/2025	BANCO BOLIVARIANO	Pendiente	\$12,850.17

Nota. Captura extraída del ERP Contífico. Muestra que la totalidad de los procesos de conciliación bancaria desde junio hasta diciembre de 2025 permanecen en estado "pendiente".

En síntesis, la tesorería de INDRA S.A. opera bajo controles correctivos e informales. La falta de cumplimiento en la asignación de caja chica y la omisión de cierres en las conciliaciones bancarias del grupo de bancos demuestran que las partidas de Caja y Bancos requieren la implementación urgente de un manual de procedimientos de tesorería y conciliación mensual obligatoria.

Pasivos, Gastos Operativos y Riesgos Fiscal

La administración de los pasivos y las obligaciones corrientes en INDRA S.A. se caracteriza por una marcada informalidad operativa y por la falta de integración con el ERP

Contífico. El control de los compromisos de pago con proveedores, profesionales médicos y entidades financieras no se ejecuta mediante el módulo especializado del sistema, sino a través de hojas de cálculo en Excel administradas fuera del ERP. Esta metodología paralela genera inconsistencias en los saldos, omisión de deudas financieras reales y deficiencias en el soporte documental de los gastos, comprometiendo la razonabilidad del pasivo exigible e incrementando la exposición a contingencias tributarias ante el SRI.

Figura 20

Reporte auxiliar de Detalles Cuentas por Pagar en el ERP Contífico al 31/12/2025

Detalles Cuentas por Pagar							
Exportar		Total: \$344,739.57					
Proveedor	Por Vencer	30 días	60 días	90 días	120 días	>120 días	Total
IMAGENMASAN S.A.	\$215,000.00					\$2,808.04	\$217,808.04
JAVIER VEINTIMILLA				\$1,990.00	\$3,360.00	\$27,865.03	\$33,215.03
DRA. VERONICA VEINTIMILLA				\$10.00		\$24,223.80	\$24,233.80
IVAN GALARZA						\$11,550.19	\$11,550.19
DIPAFEMED S.A.S.			\$7,073.56				\$7,073.56
CONSORCIO DEL PICHINCHA S.A. CONDELPI		\$103.99			\$103.99	\$6,530.45	\$6,738.43
LUZ CALLE		\$900.00	\$900.00			\$1,840.00	\$3,640.00
CECILIA BAQUE		\$220.00	\$220.00	\$220.00	\$220.00	\$2,568.91	\$3,448.91
HORUSTECH S.A.		\$351.79	\$1,625.79	\$351.79	\$357.84	\$637.07	\$3,324.28
CHRISTIAN ALARCON						\$2,871.80	\$2,871.80
PLAZA CORONEL		\$1,089.18	\$1,079.98		\$549.98	\$37.48	\$2,756.62
DR. SOTOMAYOR GILBERT					\$1,308.78	\$1,311.15	\$2,619.93
RAVEHIJOS						\$2,219.84	\$2,219.84
ZUKALO S A			\$1,117.03	\$25.18		\$640.66	\$1,782.87
AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.		\$1,736.03					\$1,736.03
CNEL EMPRESA ELECTRICA		\$297.16		\$109.34		\$1,192.19	\$1,598.69
B...DAS CASELLA HECTOR GUILLERMO						\$1,415.00	\$1,415.00
...GUIN FUENTES JOSEPH ALEXANDER		\$600.00	\$600.00				\$1,200.00

Nota. Captura extraída del ERP Contífico.

En el análisis de las cuentas por pagar a proveedores, se evidencia un descuadre estructural entre la operatividad y la contabilidad. Como se observa en la figura 20, el reporte auxiliar del módulo de Detalles Cuentas por Pagar al cierre del ejercicio 2025 registra un saldo acumulado de USD 344.739,57, destacándose compromisos concentrados a más de 120 días con proveedores y médicos como IMAGENMASAN S.A. (USD 217.808,04), Javier Veintimilla (USD 33.215,03) y Dra. Verónica Veintimilla (USD 24.233,80). No obstante, el libro mayor de la cuenta 2.1.3.1.1

Proveedores presenta un saldo de USD 312.570,84 como se observa en las siguientes figuras 20 y 21.

Figura 21

Movimientos y saldo de la cuenta 2.1.3.1.1 Proveedores al cierre del ejercicio 2025

Movimientos del 01/01/2025 al 31/12/2025					
Cuenta	Saldo Inicial	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
2.1.3.1.1 Proveedores	\$313,529.08	\$203,207.60	\$202,249.36	\$0.00	\$312,570.84

Nota. Captura extraída del ERP Contífico. Muestra el saldo acreedor contable de la cuenta de proveedores por USD 312.570,84, reflejando la brecha frente al módulo operativo.

Esta brecha de USD 32.168,73 entre el módulo auxiliar y la contabilidad general responde al uso de planillas de Excel para el seguimiento de vencimientos y abonos, omitiendo el registro oportuno de recepciones de facturas y la aplicación sistemática de pagos dentro del ERP Contífico. La falta de conciliación periódica de saldos con acreedores impide conocer la exigibilidad real de la cartera vencida y vulnera el control interno sobre los egresos de la compañía.

Figura 22

Movimientos del grupo 2.1.4 Obligaciones Con Instituciones Financieras al 31/12/2025

Cuenta	Saldo Inicial	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
2.1.4 Obligaciones Con Instituciones Financieras	\$0.00	\$57,557.37	\$61,858.03		\$4,300.66
2.1.4.3 Tarjeta de crédito (Pago)	\$0.00	\$5,445.73	\$9,746.39	\$0.00	\$4,300.66
2.1.4.4 Cuenta por Pagar Corriente Banco del Pichincha 551814700	\$0.00	\$23,509.71	\$23,509.71	\$0.00	\$0.00
2.1.4.5 Cuenta por Pagar Corriente Banco del Bolivariano	\$0.00	\$12,641.75	\$12,641.75	\$0.00	\$0.00
2.1.4.6 Cuenta por Pagar Corriente Banco del Pichincha 563078700	\$0.00	\$6,835.86	\$6,835.86	\$0.00	\$0.00
2.1.4.7 Cuenta por Pagar Corriente Banco del Pacifico 40403168	\$0.00	\$9,124.32	\$9,124.32	\$0.00	\$0.00

Nota. Captura extraída del ERP Contífico. Evidencia que las cuentas de pasivos bancarios corrientes se mantienen en USD 0,00, registrando únicamente el saldo pendiente de liquidaciones de tarjetas de crédito.

Respecto a los pasivos financieros, en la figura 22 se observa que en el pasivo corriente (grupo 2.1.4), las cuentas bancarias registran un saldo de USD 0,00, se evidencia la omisión en el proceso de reclasificación de la porción corriente de la deuda al cierre del ejercicio. La empresa no devenga mensualmente la porción del capital que vence dentro de los doce meses siguientes ni realiza el desglose según las tablas de amortización bancarias.

Adicionalmente, en el pasivo corriente se mantiene la cuenta 2.1.4.3 Tarjeta de crédito (Pago) con un saldo adeudado de USD 4.300,66, la cual registra los consumos y pagos operativos realizados con la tarjeta de crédito corporativa de la empresa. El análisis contable determinó que una porción significativa de las compras y consumos efectuados con este medio de pago no cuenta con la contabilización oportuna de sus comprobantes de gasto ni con el registro de sus retenciones de impuesto a la renta.

Figura 23

Movimientos y saldos del grupo 2.2.3 Obligaciones con Instituciones Financieras No Corrientes al 31/12/2025

Cuenta	Saldo Inicial	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
– 2.2.3 Obligaciones con Instituciones Financieras	\$114,023.59	\$44,741.66	\$164,809.36		\$234,091.29
– 2.2.3.1 Obligaciones con Instituciones Financieras Locales No Corrientes	\$114,023.59	\$44,741.66	\$164,809.36		\$234,091.29
2.2.3.1.1 Cuenta por Pagar No Corriente Banco del Pichincha 551814700	\$76,463.80	\$23,509.71	\$0.00	\$0.00	\$52,954.09
2.2.3.1.2 Cuenta por Pagar No Corriente Banco del Bolivariano	\$14,396.09	\$14,396.09	\$74,433.68	\$0.00	\$74,433.68
2.2.3.1.3 Cuenta por Pagar No Corriente Banco del Pichincha 563078700	\$23,163.70	\$6,835.86	\$0.00	\$0.00	\$16,327.84
2.2.3.1.4 Cuenta por Pagar No Corriente Banco del Pacifico 40403168	\$0.00	\$0.00	\$90,375.68	\$0.00	\$90,375.68

Nota. Captura extraída del ERP Contífico de INDRA S.A.

Se observa en la figura 23 que empresa registra sus deudas de largo plazo en el grupo 2.2.3 Obligaciones con Instituciones Financieras (No Corrientes), el cual cerró el ejercicio 2025 con un saldo de USD 234.091,29 como se observa en la figura 23. Esta cifra comprende obligaciones bancarias con el Banco del Pacífico con USD 90.375,68, Banco Bolivariano con USD 74.433,68 y Banco Pichincha en dos operaciones que suman USD 69.281,93.

Nómina y Contingencia Laboral

La administración del talento humano y los costos de personal en INDRA S.A. refleja una estructura laboral cambiante a lo largo del ejercicio fiscal 2025. Durante los primeros ocho meses del año, hasta agosto, la compañía mantuvo una plantilla formal de cuatro colaboradores afiliados al instituto ecuatoriano de seguridad social, desempeñando los roles de gerencia general, dirección médica, licenciado de especialidad y recepción. Posteriormente, para el cierre del año, la nómina bajo relación de dependencia se reestructuró para mantener únicamente la afiliación de las posiciones directiva y médica. El análisis contable de estas partidas evidencia inconsistencias en los registros del ERP Contífico, deficiencias en el devengamiento de prestaciones sociales y contingencias legales por la falta de regularización documental ante el ministerio del trabajo y el instituto ecuatoriano de seguridad social.

Figura 24

Movimientos y saldo de la cuenta 2.1.7.7.1 Sueldos por Pagar en el ERP Contífico al 31/12/2025

Movimientos del 01/01/2025 al 31/12/2025					
Cuenta	Saldo Inicial	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
2.1.7.7.1 Sueldos por Pagar	-\$4,782.86	\$29,622.38	\$32,305.47	\$2,099.77	\$0.00

Nota. Captura extraída del ERP Contífico de INDRA S.A. Muestra la distorsión de la cuenta de pasivo.

En las cuentas del pasivo laboral, se identifican severas distorsiones metodológicas. La cuenta 2.1.7.7.1 Sueldos por Pagar inició el periodo con un saldo negativo de -USD 4.782,86 y cerró el ejercicio 2025 con un saldo deudor anómalo de USD 2.099,77 como se observa en la figura 24. Esta naturaleza deudora en una cuenta de pasivo responde al registro de desembolsos por salarios sin haber contabilizado de forma previa la planilla mensual de sueldos en el haber, distorsionando la exigibilidad de las obligaciones laborales.

Figura 25

Movimientos y saldo del grupo 2.1.7.1 Retenciones del I.E.S.S. al 31/12/2025

Movimientos del 01/01/2025 al 31/12/2025					
Cuenta	Saldo Inicial	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
2.1.7.1 Retenciones del I.E.S.S.	\$0.00	\$662.52	\$2,819.41		\$2,156.89
2.1.7.1.1 9.35% Aportes Individuales	\$0.00	\$662.52	\$2,819.41	\$0.00	\$2,156.89

Nota. Captura extraída del ERP Contífico. Muestra los saldos acumulados por aportes individuales del 9.35% pendientes de liquidación.

En la Figura 25, se visualiza que la cuenta 2.1.7.1 Retenciones del I.E.S.S. refleja un saldo acreedor pendiente de liquidación por USD 2.156,89 correspondiente al 9,35% de aportes individuales de la nómina como se visualiza en la figura 24.

Figura 26

Movimientos del grupo 2.1.7.6 Beneficios Sociales por Pagar al 31/12/2025

Movimientos del 01/01/2025 al 31/12/2025					
Cuenta	Saldo Inicial	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
2.1.7.6 Beneficios Sociales por Pagar	\$0.00	\$2,434.71	\$5,367.93		\$2,933.22
2.1.7.6.3 Vacaciones	\$0.00	\$0.00	\$1,243.18	\$0.00	\$1,243.18
2.1.7.6.4 11.15% Aportes Patronales I.E.S.S.	\$0.00	\$2,400.24	\$3,326.60	\$0.00	\$926.36
2.1.7.6.5 1% Secap - Iece	\$0.00	\$34.47	\$298.35	\$0.00	\$263.88
2.1.7.6.6 Fondos de Reservas	\$0.00	\$0.00	\$499.80	\$0.00	\$499.80

Nota. Captura extraída del ERP Contífico. Evidencia el saldo de beneficios sociales acumulados por USD 2.933,22 y la omisión de las subcuentas para provisiones de décimos sueldos.

Por otra parte, se observa en la figura 26 la cuenta 2.1.7.6 Beneficios Sociales por Pagar acumula un saldo de USD 2.933,22, desglosado en aportes patronales del 11,15% por USD 926,36, provisiones para vacaciones por USD 1.243,18, fondos de reserva por USD 499,80 y contribuciones Secap e Iece por USD 263,88. No obstante, el sistema omite el registro acumulado de las provisiones para décimo tercer y décimo cuarto sueldo para el personal que estuvo afiliado, vulnerando el principio del devengado y generando diferencias entre los valores contabilizados y lo reportado en los formularios del Servicio de Rentas Internas en el casillero 302 del Formulario 103 y el anexo de relación de dependencia.

A esta inconsistencia se suma el riesgo sancionatorio determinado en la auditoría contable: la existencia de contratos de trabajo y actas de finiquito no regularizadas ante el Ministerio del Trabajo producto de las desvinculaciones ocurridas a partir de agosto, situación que conlleva multas administrativas que oscilan entre USD 50,00 y USD 200,00 por cada documento omiso,

además de las diferencias identificadas en códigos sectoriales y sueldos reportados entre el instituto ecuatoriano de seguridad social y el ministerio del trabajo.

Figura 27

Movimientos de la cuenta de gasto 5.2.1.1.13 Honorarios Profesionales Ventas al 31/12/2025

Movimientos del 01/01/2025 al 31/12/2025					
Cuenta	Saldo Inicial	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
5.2.1.1.13 Honorarios Profesionales Vtas.	\$94,690.48	\$6,940.00	\$0.00	\$101,630.48	\$0.00

Nota. Captura extraída del ERP Contífico. Muestra la partida de gasto más representativa de personal contratado por servicios profesionales por USD 101.630,48.

Figura 28

Movimientos de la cuenta de gasto 5.2.1.2.13 Honorarios Profesionales Adm. al 31/12/2025

Movimientos del 01/01/2025 al 31/12/2025					
Cuenta	Saldo Inicial	Sumas		Saldos	
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor
5.2.1.2.13 Honorarios Profesionales Adm.	\$20,601.29	\$0.00	\$0.00	\$20,601.29	\$0.00

Nota. Captura extraída del ERP Contífico.

Debido a la reducción del personal bajo relación de dependencia en el último tramo del ejercicio, la carga operativa de la empresa se desplazó masivamente hacia la contratación externa. Durante el ejercicio 2025, INDRA S.A. contabilizó un total consolidado de USD 146.078,45 bajo el concepto de honorarios profesionales, distribuidos en Honorarios Profesionales Ventas por USD 101.630,48 como se visualiza en la figura 27, Honorarios Profesionales Médicos por USD 23.846,68 y Honorarios Profesionales Administrativos por USD 20.601,29, como se observa en la Figura 28.

La prevalencia de estos pagos frente a la nómina reducida exige un control riguroso en la recepción de comprobantes de venta de los prestadores de servicios y la aplicación oportuna de retenciones en la fuente de impuesto a la renta. La falta de expedientes físicos, actas de finiquito debidamente registradas y contratos de prestación de servicios que respalden estas erogaciones expone a la compañía a reclasificaciones de gastos no deducibles por parte del servicio de rentas internas y a eventuales reclamos por presunción de relación laboral disimulada ante el instituto ecuatoriano de seguridad social.

En síntesis, la gestión laboral en INDRA S.A. experimentó una transición de cuatro a dos empleados afiliados que dejó inconsistencias por saldos deudores en sueldos por pagar por USD 2.099,77, omisión en la provisión de décimos sueldos y riesgos de multas ante el Ministerio del Trabajo por actas de finiquito y contratos pendientes de la nómina saliente. A esto se suma un elevado volumen de honorarios profesionales por USD 146.078,45 que requiere un blindaje documental e instrumentalización contractual.

Distorsión Patrimonial y Resultados Acumulados

El análisis del bloque patrimonial y del cierre de resultados en INDRA S.A. expone la acumulación de las distorsiones operativas y contables identificadas a lo largo de las cuentas de activo, pasivo y gasto. Por requerimiento y política de la alta gerencia, los rubros de patrimonio neto y sus cuentas auxiliares se examinan de forma general y superficial para priorizar la regularización de los flujos operativos de la empresa.

En este marco, la atención se concentra en la determinación del resultado del ejercicio fiscal 2025, el cual registra una utilidad contable preliminar de USD 178.715,00. Este valor presentado en los borradores del estado de resultados requiere un proceso de depuración técnica, puesto que se encuentra influenciado por la omisión en el registro de diversos egresos operativos y de

estructuración financiera examinados previamente. Al no haberse contabilizado el consumo real de insumos de inventario, la depreciación acumulada de la propiedad, planta y equipo por montos cercanos a USD 260.000,00, la totalidad de los gastos efectuados con tarjetas de crédito corporativas y los costos financieros por intereses devengados, la cifra de utilidad mostrada no refleja la disponibilidad líquida real ni la capacidad operativa efectiva de la compañía.

De forma complementaria, las cuentas de resultados de ejercicios anteriores y la estructura de reservas patrimoniales se mantienen bajo revisión administrativa general, pendiente de las formalizaciones corporativas correspondientes al cierre del ejercicio. La falta de regularización periódica en estos rubros patrimoniales sugiere la necesidad de establecer un procedimiento estandarizado para el cierre contable anual que garantice la consistencia de las cifras presentadas ante los organismos de control.

En conclusión, la evaluación situacional desarrollada en este capítulo demuestra que la gestión financiera y contable de INDRA S.A. atraviesa por debilidades operativas caracterizadas por la falta de un plan de cuentas protocolizado, distorsiones en activos por anticipos no liquidados de USD 49.823,39, manejo de inventarios fuera del ERP, descuadres en conciliaciones bancarias como la del Banco del Pacífico, brechas en cuentas por pagar a proveedores por USD 32.168,73, falta de registro de la porción corriente de deudas bancarias no corrientes por USD 234.091,29 y la necesidad de ajustar la utilidad del ejercicio de USD 178.715,00. Todo este diagnóstico justifica plenamente el diseño e implementación de la propuesta de mejora integral planteada en el siguiente capítulo.

Diagnóstico de Control Interno y Soporte Tecnológico

El sistema de control interno en el área financiero-contable de INDRA S.A. se caracteriza por una marcada ausencia de políticas formales, manuales de procedimientos y criterios

documentados que normen la segregación de funciones y la supervisión sistemática de las actividades operativas. Actualmente, predomina una cultura organizacional empírica caracterizada por una multifuncionalidad reactiva no estructurada, donde el personal asume responsabilidades diversas sobre la marcha debido a la ausencia de especialización funcional. Esto ha derivado en una distribución de tareas basada en la costumbre y en la experiencia acumulada de los colaboradores, postergando la implementación de un diseño estructurado de controles institucionales. Esta vulnerabilidad estructural ha sido ratificada por el informe de análisis contable practicado a la empresa, el cual señala de manera reiterada la inexistencia de directrices contables y de control para diversas áreas clave del negocio.

Diagnóstico de Políticas, Manuales y Procedimientos

El diagnóstico realizado evidenció que INDRA S.A. desarrolla sus actividades operativas, administrativas y financiero-contables sin el respaldo de políticas institucionales, manuales de funciones ni procedimientos documentados que establezcan criterios uniformes para la ejecución de los procesos. La organización carece de lineamientos formales que definan las responsabilidades de cada cargo, la secuencia de las actividades y los mecanismos de control aplicables a las operaciones financieras y contables, situación que ha propiciado una gestión basada principalmente en la experiencia del personal y en instrucciones transmitidas de manera verbal.

Esta condición se refleja desde el proceso de incorporación del personal. Cuando un nuevo colaborador ingresa a la empresa, el aprendizaje de sus funciones depende del acompañamiento realizado por trabajadores con mayor experiencia, quienes explican las actividades conforme a la práctica cotidiana y no mediante documentos institucionales previamente establecidos. En consecuencia, el conocimiento operativo permanece concentrado en las personas y no en la

organización, generando dependencia del criterio individual y aumentando la probabilidad de que las actividades se ejecuten de manera diferente ante cambios de personal o rotación de cargos.

De igual forma, se constató la inexistencia de manuales de procedimientos para actividades críticas como la facturación, la gestión de cuentas por cobrar, las conciliaciones bancarias, el manejo de caja chica, la administración documental, la atención de convenios, la anulación de comprobantes electrónicos y el tratamiento del consentimiento informado requerido para determinados estudios médicos. Ante situaciones no habituales, los colaboradores consultan directamente al administrador para determinar la forma de proceder, lo que evidencia que la continuidad de las operaciones depende del conocimiento empírico del personal y no de procedimientos formalmente estandarizados.

En el ámbito financiero y contable, la empresa tampoco dispone de políticas que regulen aspectos esenciales como la concesión de créditos, la recuperación de cartera, la autorización de gastos, el manejo de fondos de caja chica, las conciliaciones bancarias, la administración de inventarios, el control de activos fijos y la gestión de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. De manera complementaria, el informe de auditoría contable externa determinó la inexistencia de políticas contables formalizadas que establezcan criterios técnicos para el reconocimiento de ingresos, el registro de gastos, el tratamiento de anticipos, la depreciación de activos, la amortización de obligaciones financieras, el reconocimiento de beneficios laborales y el proceso de cierre contable. Asimismo, dicho informe señala la ausencia de lineamientos específicos para el tratamiento de partidas de alta materialidad, entre ellas las cuentas por cobrar, los inventarios de insumos médicos, los activos fijos, las deudas financieras y las cuentas por pagar.

Aunque operativamente existen funciones diferenciadas entre la gerencia general, la administración, el personal de atención al cliente y la asesoría contable externa, estas

responsabilidades no se encuentran respaldadas por descripciones formales de cargos ni por un manual de funciones institucional. Como consecuencia, actividades de naturaleza financiera como la emisión de facturas, el registro de cobranzas, el seguimiento de cuentas por cobrar, la elaboración de reportes y otras tareas de control han sido asignadas progresivamente al personal de atención al cliente, respondiendo principalmente a necesidades operativas y a la disponibilidad de tiempo durante la jornada laboral. Esta asignación de responsabilidades se ha desarrollado de manera empírica, sin criterios previamente documentados que delimiten el alcance de cada función o establezcan mecanismos de supervisión independientes.

En conjunto, los hallazgos evidencian que la gestión institucional se sustenta principalmente en la experiencia acumulada por los colaboradores y en la resolución de situaciones conforme se presentan, en lugar de apoyarse en un marco normativo interno que garantice uniformidad en la ejecución de los procesos. La ausencia de políticas, manuales de funciones y procedimientos documentados constituye una debilidad del ambiente de control, al limitar la estandarización de las actividades, incrementar la dependencia del conocimiento individual y dificultar la aplicación de controles consistentes sobre las operaciones financiero-contables.

Diagnóstico Segregación de Funciones y Niveles de Autorización

La evaluación de la estructura organizacional de INDRA S.A. permitió identificar que la distribución de funciones dentro de los procesos financiero-contables presenta una limitada segregación de responsabilidades, concentrándose un número considerable de actividades operativas y administrativas en un reducido grupo de colaboradores. Esta situación obedece principalmente a la inexistencia de un departamento financiero-contable formalmente establecido, lo que ha ocasionado que determinadas funciones sean asignadas de acuerdo con las necesidades operativas de la empresa y no bajo criterios técnicos de control interno.

El cargo de recepción constituye el principal punto de concentración de actividades relacionadas con el ciclo de ingresos. Además de atender a los pacientes, coordinar citas y brindar información sobre los servicios médicos, este puesto ejecuta procesos de facturación para pacientes particulares y convenios, convierte prefacturas en facturas definitivas, registra y administra las cuentas por cobrar en Contífico, realiza el seguimiento a la cartera, efectúa gestiones de cobranza, responde observaciones presentadas por los convenios, registra depósitos, administra las liquidaciones de tarjetas de crédito, archiva facturas, prefacturas y órdenes médicas, digitaliza documentación para su incorporación en la plataforma Eden, mantiene reportes diarios de ventas, actualiza registros auxiliares en hojas de cálculo y participa en diversas actividades administrativas y operativas relacionadas con la atención al cliente. Asimismo, supervisa aspectos vinculados con la preparación de pacientes para determinados estudios, el control de consentimientos informados, la presentación del establecimiento y el seguimiento de actividades del personal de limpieza.

La concentración de estas funciones implica que un mismo colaborador participe de manera simultánea en actividades de ejecución, registro, control y seguimiento dentro de un mismo proceso, situación que limita la existencia de controles cruzados y aumenta la probabilidad de errores involuntarios, omisiones o inconsistencias en la información financiera. Desde la perspectiva del control interno, esta acumulación de responsabilidades dificulta la aplicación efectiva del principio de segregación de funciones, el cual establece que las actividades de autorización, ejecución, registro y supervisión deben ser desempeñadas por personas diferentes para reducir el riesgo operativo.

Por su parte, el área administrativa interviene en actividades de revisión y apoyo a los procesos financieros. Entre sus principales responsabilidades se encuentran la revisión de conciliaciones bancarias elaboradas por la asesoría contable externa, el análisis de movimientos

bancarios, la descarga y verificación de reportes de facturación, la detección de inconsistencias como facturas duplicadas, la revisión de determinados cobros registrados por recepción, el control documental de la caja chica y la preparación de información financiera para la gerencia. En aquellos casos que requieren aprobación, el administrador consulta previamente con la gerencia antes de autorizar créditos, gastos u operaciones de mayor impacto económico.

La gerencia general participa principalmente en el nivel de autorización y toma de decisiones estratégicas. Entre sus funciones se encuentran la aprobación de compras, gastos, créditos otorgados a clientes, condiciones comerciales de convenios y decisiones relacionadas con la disponibilidad de recursos financieros. Adicionalmente, realiza revisiones generales sobre la cartera de cuentas por cobrar y las obligaciones pendientes de pago con el propósito de priorizar compromisos financieros y dar seguimiento al comportamiento de la liquidez de la empresa. No obstante, estas revisiones se efectúan principalmente con fines administrativos y de gestión, sin que exista un procedimiento formal que documente los criterios de autorización, supervisión o control aplicados en cada operación.

Respecto al manejo del efectivo, se evidenció que la recepción recauda los valores correspondientes a los servicios prestados, mantiene temporalmente el dinero bajo custodia en una caja fuerte, prepara los depósitos bancarios y entrega los valores al personal de mensajería para su traslado a la entidad financiera. Posteriormente, el administrador verifica el ingreso de dichos depósitos mediante la revisión de los movimientos bancarios. Aunque estas actividades presentan una distribución parcial entre diferentes colaboradores, no existen procedimientos documentados que regulen formalmente las responsabilidades de cada participante ni mecanismos de supervisión periódica que permitan fortalecer el control sobre el manejo del efectivo.

En el proceso de facturación también se identificaron debilidades relacionadas con los niveles de autorización. Las facturas electrónicas son emitidas directamente por el personal de recepción y enviadas al Servicio de Rentas Internas (SRI) sin una revisión previa por parte de otro responsable. De igual forma, las anulaciones de facturas generalmente son realizadas por el mismo colaborador cuando corresponden a errores considerados menores, sin requerir autorizaciones documentadas, formatos de aprobación o registros formales que respalden la decisión adoptada. Únicamente cuando la situación reviste mayor complejidad se consulta verbalmente al administrador antes de proceder con la respectiva anulación.

En relación con las cuentas por cobrar, el registro y aplicación de los pagos efectuados por los convenios también recaen sobre el personal de recepción. Posteriormente, durante la revisión de conciliaciones bancarias, el administrador puede detectar inconsistencias relacionadas principalmente con errores en la fecha de aplicación de los cobros dentro del sistema Contífico. Sin embargo, estas verificaciones tienen un carácter correctivo y no constituyen una revisión independiente establecida como parte del proceso.

De igual manera, se constató que la organización no dispone de controles cruzados formalmente establecidos para la revisión diaria de procesos críticos como caja, bancos, cartera, ventas, facturación o depósitos. Las verificaciones efectuadas por el administrador o la gerencia responden generalmente a situaciones particulares o dudas surgidas durante la operación, más que a un programa sistemático de supervisión. Esta situación limita la capacidad institucional para detectar oportunamente errores o desviaciones antes de que generen impactos financieros o administrativos.

Finalmente, se identificó que las autorizaciones relacionadas con descuentos comerciales, notas de crédito, anulaciones de facturas, aprobación de créditos, pagos, compras y devoluciones

se realizan principalmente de forma verbal. Si bien en algunos casos el personal de recepción posee un margen previamente aceptado para otorgar descuentos de hasta un determinado porcentaje, dichos criterios no se encuentran documentados mediante políticas internas, formatos de autorización, correos electrónicos o registros formales que evidencien la aprobación correspondiente. La ausencia de estos mecanismos reduce la trazabilidad de las decisiones adoptadas y limita la aplicación de controles preventivos dentro de los procesos financiero-contables.

Diagnóstico de Gestión Documental

La gestión documental de INDRA S.A. combina el almacenamiento físico y digital de la información generada durante la prestación de los servicios médicos y los procesos administrativos. La empresa conserva documentación relacionada con la facturación, convenios, órdenes médicas, contratos, registros laborales y demás documentos de respaldo, utilizando herramientas tecnológicas como Contífico, el sistema médico EDEN y almacenamiento en la nube. No obstante, pese a contar con estos mecanismos de conservación, la administración documental se desarrolla bajo criterios operativos establecidos por la experiencia del personal y no mediante políticas institucionales formalmente definidas.

En el ámbito físico, las facturas emitidas son impresas y archivadas por el personal de recepción siguiendo un orden secuencial conforme al número de factura. Cada documento incorpora el comprobante correspondiente al método de pago registrado en Contífico y, adicionalmente, se adjunta la orden médica utilizada para la prestación del servicio, la cual previamente ha sido digitalizada y cargada al expediente electrónico del paciente en el sistema EDEN. De igual manera, las prefacturas se conservan de forma independiente en carpetas

específicas para su posterior consulta y control. El acceso a esta documentación se encuentra restringido principalmente a recepción, administración y gerencia.

En cuanto a la documentación digital, la organización dispone de diferentes plataformas que permiten almacenar información de naturaleza financiera y operativa. Contífico concentra las facturas, prefacturas, comprobantes de cobros y pagos, conciliaciones bancarias, registros tributarios y reportes de cartera, mientras que EDEN administra los expedientes clínicos digitales y las órdenes médicas asociadas a cada paciente. Complementariamente, la empresa utiliza almacenamiento en la nube para resguardar contratos, documentación administrativa y reportes gerenciales relacionados con ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar e indicadores de gestión. Cada usuario posee permisos de acceso diferenciados según sus funciones, reduciendo el acceso indiscriminado a la información.

Respecto a la documentación contractual y laboral, los contratos con convenios, contratos de trabajo, préstamos, documentos civiles, actas de finiquito y demás soportes legales son conservados tanto en formato físico como digital bajo la custodia de administración, gerencia y el responsable del área de talento humano. Sin embargo, el acceso a esta documentación depende principalmente de autorizaciones verbales emitidas por la administración o la gerencia, debido a que no existen lineamientos documentados que regulen formalmente los niveles de acceso, consulta o préstamo de archivos.

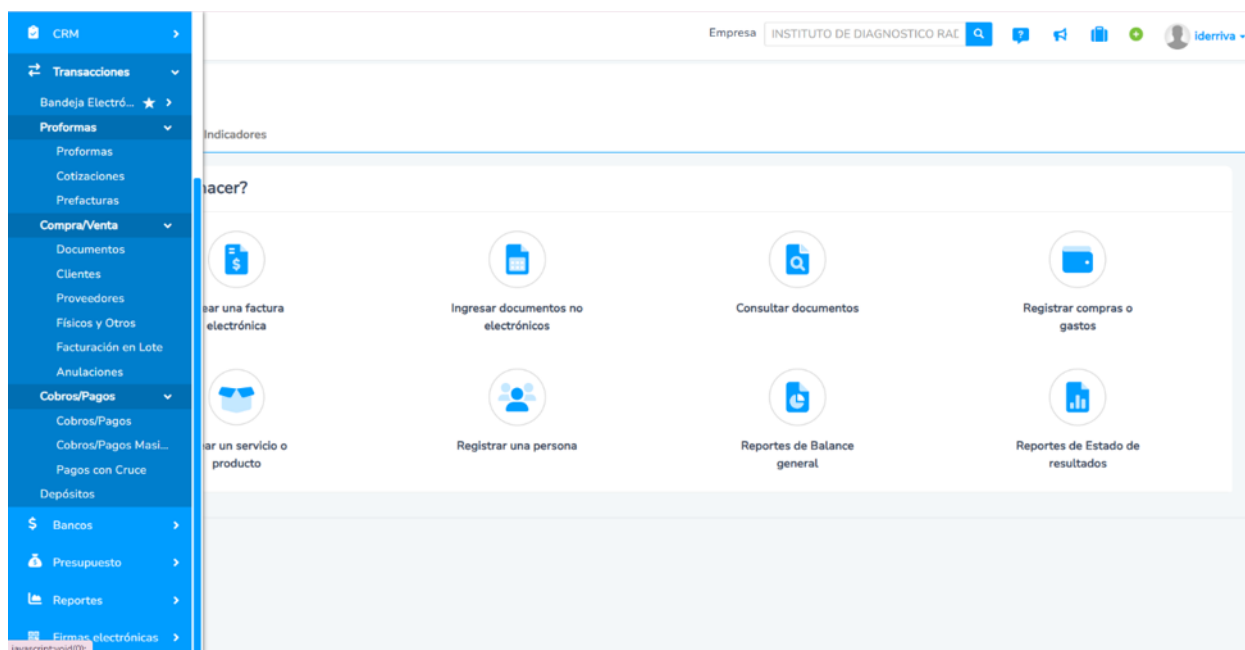
A pesar de contar con mecanismos de respaldo mediante Contífico, EDEN, almacenamiento en la nube y archivos físicos, el diagnóstico evidencia la inexistencia de políticas documentadas relacionadas con la conservación, clasificación, organización, consulta, tiempos de retención y disposición final de la documentación institucional. Asimismo, no se dispone de procedimientos estandarizados para el archivo de facturas, prefacturas, órdenes médicas ni demás

documentos financieros, situación que ocasiona inconsistencias como documentos archivados de forma incorrecta, órdenes médicas extraviadas, facturas sin la totalidad de sus soportes documentales y diferencias entre la ubicación física de las prefacturas y las facturas definitivas.

Estas debilidades limitan la trazabilidad de la información y dificultan los procesos de revisión, control y seguimiento documental, incrementando el riesgo de pérdida de evidencias para sustentar operaciones financieras, tributarias y administrativas. En consecuencia, la situación observada evidencia la necesidad de establecer políticas de gestión documental, procedimientos estandarizados y responsables claramente definidos dentro del futuro departamento financiero-contable, con el propósito de fortalecer el control interno, garantizar la integridad de la información y facilitar los procesos de supervisión y auditoría.

Figura 29

Módulos y herramientas del sistema Contífico para la gestión financiera-contable



La Figura 29 muestra algunos de los módulos utilizados por INDRA S.A. dentro del sistema Contífico para la administración de documentos financieros, registros de cobros, pagos, conciliaciones bancarias, prefacturas y facturación electrónica. Si bien la plataforma dispone de herramientas suficientes para organizar y respaldar la información, el diagnóstico evidencia que su utilización depende principalmente de la experiencia de los usuarios y de la distribución actual de funciones, debido a la inexistencia de procedimientos documentados que regulen su uso dentro de un proceso financiero-contable estructurado.

Diagnóstico Supervisión y Revisión de Operaciones

La supervisión de las operaciones financiero-contables en INDRA S.A. se desarrolla de manera reactiva y no mediante un esquema formal de control. Durante el diagnóstico se evidenció la inexistencia de un cronograma de revisiones periódicas que establezca la frecuencia con la que deben verificarse procesos como la facturación, las cuentas por cobrar, las conciliaciones bancarias, los estados financieros, las cuentas por pagar o el control de inventarios. En la práctica, las revisiones se realizan únicamente cuando surge una inconsistencia, cuando la administración requiere determinada información o cuando la gerencia solicita reportes para la toma de decisiones. Esta situación limita la detección oportuna de errores y reduce la capacidad preventiva del sistema de control interno.

En relación con las conciliaciones bancarias, se identificó que estas son elaboradas por la asesoría contable externa y posteriormente revisadas por el administrador. Aunque los documentos son suscritos por quien los prepara, no existe evidencia documental que demuestre una revisión independiente por parte de la gerencia u otro nivel de supervisión, ni registros que respalden la aprobación formal de los resultados obtenidos. En consecuencia, el proceso depende

principalmente del criterio del administrador, sin que exista un mecanismo de validación adicional que fortalezca la confiabilidad de la información financiera.

Respecto a la supervisión de la facturación, se constató que no existe una revisión independiente previa o posterior a la emisión de los comprobantes electrónicos. La persona responsable de atención al cliente verifica diariamente, por iniciativa propia, la secuencia numérica de las facturas emitidas y compara la información registrada en el sistema EDEN con Contífico para confirmar que todos los pacientes atendidos hayan sido facturados o prefacturados. Sin embargo, estas actividades responden a la experiencia adquirida por la colaboradora y no a políticas o procedimientos institucionales previamente establecidos. De igual manera, cuando la administración detecta alguna inconsistencia, como facturas duplicadas o secuencias faltantes, realiza consultas directamente al personal responsable para esclarecer la situación, sin que exista un proceso documentado de supervisión.

En cuanto al tratamiento de errores operativos, el diagnóstico permitió identificar que, una vez detectadas inconsistencias relacionadas con facturas duplicadas, anulaciones, diferencias bancarias o registros incorrectos de cobros, la empresa procede a corregirlas según el criterio de los responsables involucrados. No obstante, no se elaboran informes de incidencias, registros históricos de errores ni documentación que permita analizar las causas que originaron dichas situaciones. Aunque en determinados casos se realizan recomendaciones verbales para evitar que los errores vuelvan a repetirse, estas acciones no se formalizan mediante procedimientos escritos ni generan evidencia de seguimiento, por lo que el aprendizaje organizacional depende principalmente de la experiencia del personal.

Asimismo, la participación de la asesoría contable externa mantiene un enfoque predominantemente correctivo. Su intervención se produce principalmente cuando requiere

información para efectuar procesos contables o tributarios, sin emitir informes periódicos de observaciones, planes de mejora o reportes de seguimiento que permitan fortalecer el sistema de control interno. Como resultado, las acciones implementadas responden a la corrección de inconsistencias ya materializadas y no a mecanismos preventivos orientados a reducir la ocurrencia de nuevos errores.

Finalmente, se evidenció la inexistencia de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los procesos financiero-contables. La organización no monitorea variables como el porcentaje de cartera vencida, el tiempo promedio de recuperación de cuentas por cobrar, las facturas anuladas, los errores de facturación, las diferencias bancarias, el cumplimiento de conciliaciones o indicadores de liquidez. La gerencia basa su seguimiento en reportes generados por el sistema cuando requiere información específica, sin efectuar un análisis sistemático mediante indicadores previamente definidos. En conjunto, estas debilidades reflejan un sistema de supervisión sustentado en controles informales y revisiones esporádicas, lo que disminuye la capacidad institucional para detectar oportunamente desviaciones, documentar las acciones correctivas y fortalecer el ambiente de control interno del área financiero-contable.

Diagnóstico del Control Interno Según COSO

Con el propósito de evaluar el sistema de control interno de INDRA S.A., los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico fueron organizados conforme a los cinco componentes establecidos por el modelo COSO: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Este análisis permitió identificar las principales debilidades que afectan el funcionamiento del área financiero-contable y evidenciar la necesidad de fortalecer la estructura organizacional mediante la implementación de un departamento

especializado que contribuya a mejorar la gestión de los procesos, la confiabilidad de la información financiera y la supervisión de las operaciones.

Ambiente de Control. El ambiente de control de INDRA S.A. presenta debilidades estructurales derivadas de la inexistencia de un departamento financiero-contable formalmente establecido, así como de la ausencia de manuales de funciones, políticas institucionales y procedimientos documentados que orienten el desarrollo de las actividades administrativas y financieras. Asimismo, la organización no dispone de un código de ética ni de mecanismos formales para evaluar el desempeño del personal, por lo que las responsabilidades son asumidas principalmente con base en la experiencia adquirida durante el ejercicio de las funciones.

Esta situación ocasiona que los colaboradores no siempre tengan claridad sobre el alcance de sus responsabilidades, generando consultas frecuentes respecto a las actividades que deben ejecutar y propiciando una dependencia permanente de las instrucciones verbales emitidas por la administración o la gerencia. Como resultado, el ambiente de control depende más del conocimiento individual de los trabajadores que de una estructura organizacional formalmente definida.

Evaluación de riesgos. En relación con la evaluación de riesgos, se evidenció que la empresa no dispone de una metodología formal para identificar, analizar y valorar los riesgos asociados a los procesos financiero-contables. No existe una matriz institucional que permita evaluar la probabilidad de ocurrencia, el impacto potencial, los responsables de mitigación ni las acciones preventivas requeridas para reducir la exposición al riesgo.

Las inconsistencias detectadas en procesos como la facturación, las cuentas por cobrar, las conciliaciones bancarias o el cumplimiento tributario son atendidas únicamente cuando ya se han presentado, mediante acciones correctivas orientadas a solucionar el problema inmediato. De igual

manera, no se realizan reuniones periódicas destinadas a identificar riesgos potenciales antes de que estos afecten las operaciones de la organización, lo que limita el carácter preventivo del sistema de control interno.

Actividades de control. Las actividades de control presentan un nivel de formalización limitado debido a la inexistencia de controles cruzados, listas de verificación y procedimientos documentados que regulen la ejecución de las operaciones financieras y contables. Durante el diagnóstico se constató que procesos críticos como la facturación, el registro de cuentas por cobrar, la aplicación de cobros y la gestión documental son ejecutados principalmente por una misma colaboradora, sin que exista una revisión independiente y permanente de las actividades realizadas.

Si bien el administrador interviene ocasionalmente cuando identifica alguna inconsistencia o requiere validar determinada información, dicha supervisión no responde a un procedimiento previamente establecido. Asimismo, las autorizaciones relacionadas con anulaciones de facturas, descuentos, créditos, compras y otros procesos administrativos se realizan de forma verbal, sin conservar evidencia documental que respalde las decisiones adoptadas. Estas condiciones reducen la efectividad de las actividades de control y aumentan la probabilidad de errores operativos.

Información y comunicación. El componente de información y comunicación evidencia oportunidades de mejora relacionadas con la integración y consistencia de la información utilizada por la organización. Aunque INDRA S.A. emplea herramientas tecnológicas como EDEN, Contífico, hojas de cálculo en Excel y almacenamiento en la nube mediante Google Drive, la información generada en estos sistemas no siempre mantiene una adecuada sincronización, lo que puede ocasionar diferencias entre los registros cuando no existe una verificación oportuna de las operaciones.

La administración y la gerencia disponen de acceso a diferentes fuentes de información; sin embargo, la interpretación de determinados reportes requiere del apoyo del administrador, quien explica y consolida los datos necesarios para la toma de decisiones. De igual forma, el contador externo no posee acceso directo al sistema contable, por lo que depende de la información proporcionada por la administración para desarrollar sus actividades. Esta dinámica evidencia que la comunicación interna continúa dependiendo de la intervención de determinadas personas y no de un flujo de información completamente estandarizado.

Monitoreo. El proceso de monitoreo del control interno se desarrolla principalmente mediante revisiones correctivas, ejecutadas cuando se detecta alguna inconsistencia o cuando la gerencia solicita información específica sobre las operaciones financieras. La organización no cuenta con informes periódicos de control interno, reportes de cumplimiento, indicadores de desempeño ni un responsable formal encargado de supervisar continuamente la eficacia de los controles implementados.

Cuando se identifican errores operativos, en determinadas ocasiones se consulta posteriormente sobre su corrección; sin embargo, este seguimiento depende del criterio de la administración y del nivel de importancia asignado a cada situación, sin existir procedimientos documentados que permitan verificar de manera sistemática la implementación de acciones correctivas. En consecuencia, el monitoreo se caracteriza por un enfoque reactivo que dificulta la evaluación permanente del sistema de control interno y limita la mejora continua de los procesos financiero-contables.

Diagnóstico de la Infraestructura Física, Tecnológica y de Sistemas

Actualmente, INDRA S.A. dispone de infraestructura física destinada al desarrollo de sus actividades administrativas y operativas. El área de recepción cuenta con un espacio propio para

la ejecución de sus funciones, al igual que el área de administración. Asimismo, la empresa dispone de un espacio que puede ser destinado al funcionamiento del nuevo departamento financiero-contable; sin embargo, este requiere adecuaciones para responder a las necesidades específicas del área y permitir una distribución organizada de las actividades y del personal.

La empresa cuenta, además, con archivadores y espacios destinados al resguardo de documentación, aunque la documentación financiera y contable se mantiene tanto en formato físico como digital. Los archivos digitales se almacenan principalmente mediante Google Drive, los equipos informáticos institucionales y el sistema Contífico, lo que permite disponer de diferentes medios para su conservación y consulta.

En cuanto a los recursos tecnológicos, la empresa dispone de equipos informáticos para recepción, administración y gerencia, todos con acceso a Internet, además de impresora y conexión inalámbrica a la red institucional. Estos recursos son considerados suficientes para el desarrollo de las actividades actuales; sin embargo, se identifica la necesidad de mejorar su organización y establecer mecanismos formales para la administración, respaldo y custodia de la información. Si bien se realizan respaldos de manera parcial, actualmente no existe un procedimiento formal que determine su periodicidad, responsables y mecanismos de verificación. De igual manera, aunque los documentos digitales cuentan con permisos diferenciados y los usuarios de Contífico disponen de accesos individuales, la empresa no cuenta con una política formal para el respaldo y custodia de la información financiera.

Desde el componente tecnológico, INDRA S.A. utiliza Contífico como herramienta para el registro y procesamiento de diferentes operaciones financieras, contables y administrativas. El diagnóstico realizado permite analizar no únicamente la disponibilidad de sus funcionalidades, sino también el nivel de utilización de las herramientas incorporadas en el Plan Plus y su

correspondencia con las actividades actualmente desarrolladas por la empresa. Para este análisis se consideraron los módulos y funcionalidades disponibles que tienen relación con la gestión financiera, contable, administrativa y de control.

Tabla 5

Uso de las principales funcionalidades disponibles en el Plan Plus de Contífico

Funcional	Uso Actual	Responsable(s)
Facturación electrónica	Utiliza	Recepción y Administración
Clientes	Utiliza	Recepción y Administración
Cuentas por cobrar/cartera	Utiliza	Recepción
Cobros	Utiliza	Recepción
Bancos	Utiliza	Recepción y Administración
Conciliaciones bancarias	Utiliza	Administración
Liquidación de tarjetas	Utiliza	Recepción
Activos fijos	Utiliza	Administración
Contabilidad	Utiliza	Recepción y Administración
Reportes	Utiliza	Recepción
Presupuesto	No utiliza	-
Órdenes de compra	No utiliza	-
Proformas	No utiliza	-
Cotizaciones	No utiliza	-
Inventarios/carga masiva de inventarios	No utiliza	-
Proyectos	No utiliza	-

Funcional	Uso Actual	Responsable(s)
Facturación en lote	No utiliza	-
Anulaciones	Utiliza	Recepción
Nómina/Contífico Payroll	No utiliza	-
App de facturación	No utiliza	-
Depósitos	Utiliza	Recepción
Transferencias	Utiliza	Recepción
Anticipos	Utiliza	Administración
Caja chica	Utiliza	Recepción
Configuraciones	Utiliza	Administración

Como se observa en la Tabla 5, la empresa utiliza principalmente las funcionalidades relacionadas con facturación, clientes, cartera, cobros, bancos, contabilidad y operaciones de tesorería. Sin embargo, también se identifican funcionalidades disponibles que actualmente no son utilizadas, entre ellas presupuesto, órdenes de compra, proformas, cotizaciones, inventarios, proyectos, nómina, aplicación de facturación y facturación en lote. Asimismo, existen funcionalidades cuya utilización no pudo ser confirmada durante el diagnóstico. Esta situación evidencia una utilización parcial de las herramientas disponibles en la plataforma, por lo que su disponibilidad no garantiza por sí misma un aprovechamiento integral del sistema.

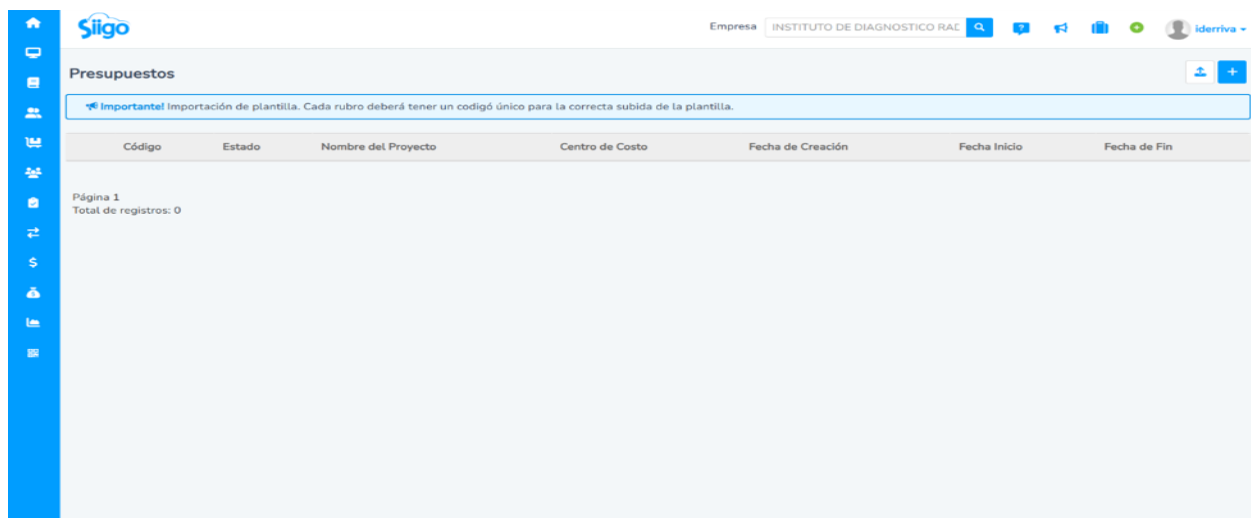
Una de las principales características identificadas corresponde a la distribución actual de los accesos y responsabilidades. Aunque los usuarios cuentan con credenciales diferenciadas, determinadas operaciones financieras se encuentran concentradas en recepción y administración. La recepción participa principalmente en actividades relacionadas con facturación, cartera, cobros,

liquidación de tarjetas, depósitos y caja chica, mientras que la administración interviene en operaciones como bancos, conciliaciones, transferencias, anticipos y configuraciones. Por su parte, la gerencia mantiene acceso al sistema principalmente para la consulta y supervisión de la información. Esta distribución constituye un aspecto relevante para el diagnóstico, debido a que la utilización de una herramienta tecnológica debe encontrarse acompañada de una asignación formal de responsabilidades y de mecanismos de revisión que permitan fortalecer la segregación de funciones.

En este contexto, algunas funcionalidades disponibles en el Plan Plus presentan oportunidades de aprovechamiento que resultan relevantes para la gestión financiera. Entre ellas se encuentra el módulo de Presupuesto, cuya disponibilidad permite contar con una herramienta orientada a la planificación y seguimiento de los recursos financieros de la organización. No obstante, actualmente esta funcionalidad no es utilizada por la empresa, por lo que no forma parte de sus mecanismos habituales de planificación y control. Esta situación puede observarse en la Figura 30.

Figura 30

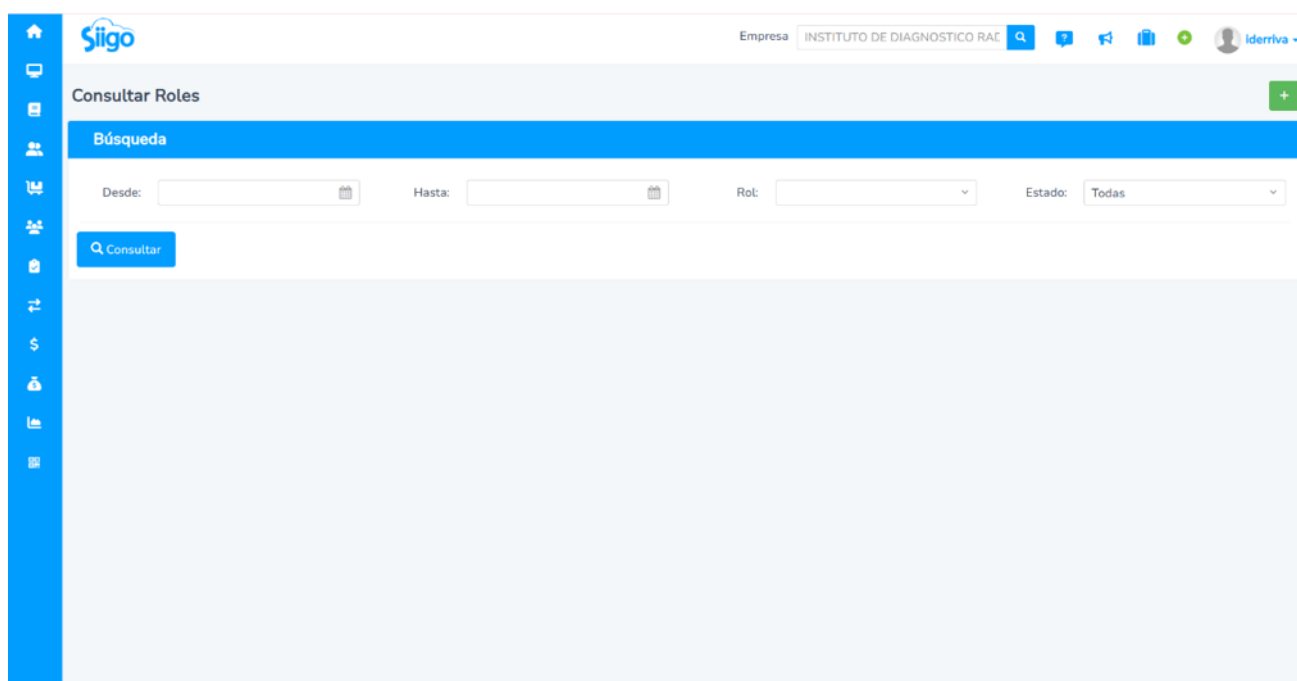
Módulo de Presupuestos del Sistema de Gestión Contífico



De manera similar, la plataforma dispone del módulo de Nómina, relacionado con la gestión de información del personal y con procesos que poseen incidencia financiera. Sin embargo, durante el diagnóstico se determinó que esta funcionalidad no es utilizada actualmente por INDRA S.A., pese a encontrarse disponible dentro de las herramientas contratadas. Su incorporación futura deberá evaluarse de acuerdo con las necesidades de la organización y con la definición de responsabilidades del nuevo departamento, como se muestra en la Figura 31.

Figura 31

Módulo de Nómina del sistema Contífico.



El diagnóstico también evidencia que la utilización de Contífico se complementa con registros elaborados en hojas de cálculo. Esta práctica se mantiene para el manejo de información relacionada con ventas, cartera y cuentas por cobrar, cuentas por pagar, flujo de efectivo, reportes para gerencia y elaboración de gráficos. La coexistencia de ambas herramientas permite realizar controles y análisis adicionales; sin embargo, al requerir el ingreso manual de información, genera

una dependencia de procesos auxiliares que pueden incrementar la posibilidad de diferencias entre los datos registrados en el sistema y los utilizados para la elaboración de reportes.

De acuerdo con la información recopilada, se han presentado diferencias relacionadas principalmente con cartera, cobros, fechas de pago, ventas, saldos bancarios y cuentas por pagar. También se han identificado registros incorrectos, facturas duplicadas, errores en la aplicación de cobros y saldos de cartera que permanecen abiertos de manera incorrecta. Los resultados obtenidos no permiten atribuir estas situaciones exclusivamente a una limitación de la plataforma, debido a que su aprovechamiento se encuentra relacionado con la asignación de responsables y con los procedimientos establecidos para su utilización. En consecuencia, se evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de registro, revisión, conciliación y seguimiento de la información generada mediante el sistema.

Adicionalmente, el personal ha adquirido el conocimiento operativo de Contífico principalmente mediante la práctica, la experiencia y la explicación de otros trabajadores, complementado con el soporte proporcionado por el proveedor cuando se presentan inconvenientes. La ausencia de capacitación formal constituye un aspecto que debe ser considerado dentro de la propuesta, debido a que la correcta utilización de las funcionalidades disponibles requiere que los responsables conozcan los procedimientos asociados con cada módulo y comprendan las implicaciones de los registros efectuados.

En conjunto, el diagnóstico de la infraestructura física, tecnológica y de sistemas permite establecer que INDRA S.A. dispone de los recursos físicos y tecnológicos básicos para desarrollar sus actividades y cuenta con una plataforma que incorpora funcionalidades aplicables a sus necesidades financieras y administrativas. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la organización del espacio destinado al nuevo departamento, la formalización

de los mecanismos de respaldo y custodia de la información, el aprovechamiento de funcionalidades actualmente no utilizadas y, principalmente, la definición de responsables para cada proceso. En este sentido, la creación del departamento financiero-contable permitirá articular los recursos disponibles con una estructura formal de responsabilidades, procedimientos y controles, favoreciendo un uso más ordenado de la información financiera y fortaleciendo su confiabilidad para la toma de decisiones.

Síntesis del Diagnóstico Situacional y Problemas Identificados

Como resultado de la evaluación realizada a la gestión financiera, al control interno y a la infraestructura tecnológica de INDRA S.A., se estructuró una matriz de síntesis situacional. Este instrumento consolida las principales deficiencias identificadas en el escenario actual, precisando su causa raíz, su impacto económico-operativo y la solución correspondiente formulada en la propuesta de reestructuración.

Tabla 6

Matriz de Diagnóstico Situacional y Problemas Identificados en INDRA S.A.

Dimensión Analizada	Situación Diagnosticada	Causa Raíz Identificada	Impacto Económico / Operativo	Solución (Capítulo II)	Propuesta
Gestión Contable y Control	Contabilidad externa e ineficiente; entrega de estados financieros con 30 a 45 días de retraso.	Dependencia de firma de outsourcing pasiva sin presencia operativa en la clínica.	Pérdida de oportunidad en la toma oportuna de decisiones gerenciales y generación de sobrecostos operativos evitables asociados a la externalización de los servicios contables, por un total anual de USD 12.851,00.	Creación del Departamento Financiero-Contable con personal propio (Contador y Asistente Financiero-Contable).	
Cumplimiento Tributario	Riesgo de inconsistencias en anexos transaccionales (ATS) y declaraciones extemporáneas.	Ausencia de supervisión y cuadro oportuno de retenciones y formularios ante el SRI e IESS.	Generación de multas, recargos impositivos y desaprovechamiento de escudos fiscales. (USD 5.255,21 / año).	Implementación de procesos de control interno, cierre mensual y cumplimiento fiscal en tiempo real.	

Herramientas Tecnológicas	Uso de software externo bajo suscripción (Contífico) con reajustes de costo y dependencia 100% de internet.	Inexistencia de un sistema ERP propio integrado a la red privada de la clínica.	Vulnerabilidad ante caídas de red que paralizan la facturación y exposición a incrementos tarifarios. (7,10% anual).	Adquisición de la licencia perpetua del ERP LSoft con arquitectura cliente-servidor y base SQL local.
Control de Tesorería y Bodega	Conciliaciones bancarias incompletas y falta de Kardex en insumos médicos de radiología/tomografía.	Ausencia de un asistente en sitio dedicado al registro diario de compras, caja chica y vouchers.	Descalce de flujos de caja por cobros diferidos de tarjetas de crédito y riesgo de mermas en inventario.	Formalización del perfil de Asistente Financiero-Contable para arqueos, conciliaciones y control de inventarios.

En conclusión, como se observa en la Tabla 6 el diagnóstico desarrollado en el presente capítulo evidencia que la problemática central de INDRA S.A. no radica en la generación de ingresos operacionales, sino en la deficiencia estructural de su modelo de gestión contable-financiera externalizado. La combinación de reportes extemporáneos, la acumulación de sobrecostos por asesorías extraordinarias, el riesgo de sanciones tributarias y la falta de un sistema ERP propio han limitado la capacidad de control interno y la optimización de la liquidez de la compañía. Por consiguiente, los hallazgos justifican plenamente la necesidad metodológica y económica de diseñar la propuesta de estructuración del departamento contable interno, cuyos componentes organizacionales, funcionales y tecnológicos se desarrollan detalladamente en el Capítulo II.

Capítulo II Propuesta Para la Creación del Departamento Financiero-Contable

Como resultado del diagnóstico efectuado en el capítulo anterior, se identificaron diversas debilidades relacionadas con la gestión financiero-contable y el sistema de control interno de INDRA S.A., entre las que destacan la concentración de funciones en un número reducido de colaboradores, la inexistencia de políticas y procedimientos formalizados, la ausencia de mecanismos de supervisión documentados y la limitada segregación de responsabilidades en procesos críticos como la facturación, la gestión de cuentas por cobrar, las conciliaciones bancarias y el control documental. Estas condiciones incrementan el riesgo de errores operativos, afectan la confiabilidad de la información financiera y limitan la capacidad de la gerencia para disponer de información oportuna que facilite la toma de decisiones.

En atención a las necesidades identificadas, se plantea la implementación de un departamento financiero-contable cuya finalidad es fortalecer la estructura administrativa mediante la definición de funciones específicas, la distribución adecuada de responsabilidades y el establecimiento de controles internos que permitan mejorar la eficiencia operativa y la confiabilidad de los procesos financieros. La propuesta se desarrolla considerando la realidad operativa de la empresa, procurando optimizar los recursos disponibles y aprovechando las herramientas tecnológicas con las que actualmente cuenta la organización.

Para alcanzar este propósito, la propuesta comprende el diseño de la estructura organizacional del nuevo departamento, la definición de perfiles de cargo, la elaboración de políticas financieras, contables y de control interno, el desarrollo de manuales de procesos y procedimientos, la optimización del uso del sistema Contífico mediante la asignación de responsabilidades acordes con cada cargo y la incorporación de reportes e indicadores que faciliten el seguimiento permanente de la gestión financiera.

Adicionalmente, la propuesta adopta como referencia el modelo COSO para fortalecer el sistema de control interno de la organización, promoviendo una adecuada segregación de funciones, la formalización de los procesos, el establecimiento de mecanismos de supervisión y monitoreo, así como la generación de información financiera confiable y oportuna. En conjunto, estas acciones buscan proporcionar una estructura organizacional que contribuya a mejorar el control de las operaciones, reducir los riesgos identificados durante el diagnóstico y apoyar el crecimiento sostenible de INDRA S.A.

Filosofía Departamental y Modelo de Control

Adopción del Modelo COSO en INDRA S.A.

La propuesta de implementación del departamento financiero-contable para INDRA S.A. se fundamenta en los principios establecidos por el modelo COSO, reconocido internacionalmente como un marco de referencia para el diseño y fortalecimiento de los sistemas de control interno. Su aplicación permitirá orientar la organización de las actividades financieras y contables mediante una estructura formal de responsabilidades, procedimientos estandarizados y mecanismos de supervisión que contribuyan a mejorar la confiabilidad de la información y apoyar la toma de decisiones gerenciales.

En este contexto, la propuesta incorpora los cinco componentes del modelo COSO como eje transversal para el funcionamiento del nuevo departamento. Cada componente se relaciona con las políticas, procedimientos, perfiles de puesto y mecanismos de control que serán desarrollados en los apartados siguientes, permitiendo que las actividades financieras y contables se ejecuten bajo criterios uniformes, con responsabilidades claramente definidas y procesos debidamente documentados.

Ambiente de control. El ambiente de control constituirá la base del nuevo departamento financiero-contable, promoviendo una estructura organizacional que establezca claramente los niveles de autoridad, responsabilidad y comunicación entre los cargos que conformarán el área. Para ello, la propuesta contempla la definición de perfiles de puesto, manuales de funciones y políticas internas que orienten el desempeño de las actividades financieras y contables.

La formalización de estos elementos permitirá que las responsabilidades sean conocidas por cada colaborador, fortaleciendo la segregación de funciones y proporcionando lineamientos comunes para la ejecución de los procesos, favoreciendo un entorno de trabajo basado en el cumplimiento de las normas internas y en la responsabilidad institucional.

Evaluación de riesgos. La evaluación de riesgos estará orientada a fortalecer la gestión preventiva de los procesos financieros y contables mediante la incorporación de políticas, procedimientos y mecanismos de control que permitan disminuir la probabilidad de errores durante la ejecución de las operaciones. En este sentido, la propuesta prioriza aquellos procesos que fueron identificados como críticos durante el diagnóstico institucional, tales como la gestión de ingresos y facturación, las cuentas por cobrar, la tesorería, las conciliaciones bancarias, el registro contable y la elaboración de reportes financieros.

La incorporación de procedimientos estandarizados y responsabilidades claramente definidas permitirá que cada proceso cuente con controles específicos para su ejecución, contribuyendo a una administración más ordenada y a una adecuada gestión de las operaciones financieras de la empresa.

Actividades de control. Las actividades de control estarán conformadas por las políticas, procedimientos y niveles de autorización que regularán la ejecución de las operaciones del departamento financiero-contable. Para ello, se establecerán procedimientos documentados para los principales procesos financieros, así como responsabilidades específicas para cada cargo, con el propósito de garantizar una adecuada segregación de funciones y fortalecer los controles internos de la organización.

Asimismo, se incorporarán mecanismos de revisión y verificación en aquellos procesos que involucren la administración de recursos financieros, procurando que las operaciones sean ejecutadas de forma uniforme y conforme a las políticas establecidas por la empresa.

Información y Comunicación. El componente de información y comunicación permitirá establecer un flujo ordenado para el registro, procesamiento y presentación de la información financiera y contable. Para ello, la propuesta contempla el aprovechamiento de las funcionalidades del sistema Contífico como herramienta principal para el registro de las operaciones, complementado con formatos estandarizados y procedimientos que faciliten la generación de información confiable y oportuna.

De igual manera, se fortalecerá la gestión documental mediante la organización de los documentos físicos y digitales asociados a cada proceso, favoreciendo la disponibilidad de la información para las actividades de control, supervisión y toma de decisiones.

Monitoreo. El monitoreo permitirá verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para el funcionamiento del departamento financiero-contable, promoviendo la mejora continua de los procesos financieros y administrativos de la organización.

Para ello, se realizarán revisiones periódicas de las actividades desarrolladas en cada proceso, utilizando como apoyo los reportes emitidos por el sistema Contífico, la documentación

generada por las operaciones y los mecanismos de control definidos dentro de cada procedimiento. Estas acciones facilitarán el seguimiento de las actividades del departamento y contribuirán al fortalecimiento permanente del sistema de control interno.

Objetivos y Políticas Financiero-Contable del Área

El objetivo general del departamento financiero-contable de INDRA S.A. consiste en centralizar, normar y supervisar de forma técnica el registro, procesamiento y análisis de las transacciones económicas de la empresa, garantizando la emisión de estados financieros completos y razonables para la toma de decisiones gerenciales. En particular, esta entidad organizacional aspira a instaurar mecanismos de conciliación sistemática que erradiquen las discrepancias entre los módulos operativos y la contabilidad general, optimizar la administración de liquidez mediante un riguroso control de cartera y tesorería, y asegurar la protección de la institución ante contingencias tributarias, laborales y societarias ante las entidades de control.

Para dar cumplimiento a estos objetivos, se dictaminan las políticas generales que normarán el comportamiento administrativo del área y del personal de la institución. En lo que respecta a la política de unificación y centralización de la gestión fiscal, esta establece que la planificación, elaboración y presentación de todas las declaraciones de impuestos mensuales, anuales y reportes de información financiera ante la Superintendencia de Compañías se llevarán a cabo exclusivamente bajo la firma, responsabilidad y supervisión técnica del profesional contable interno de la planta, evitando la dispersión de criterios derivada de la coexistencia de asesorías externas intermitentes.

Para garantizar la integridad de la información contable, se instituye la política de conciliación modular obligatoria. En cumplimiento de esta directriz, el departamento está prohibido efectuar modificaciones o reclasificaciones a mes caído en el Sistema de Planificación

de Recursos Empresariales Contífico sin una revisión documental previa. Además, se requiere establecer una conciliación semanal del módulo de cartera con la contabilidad general, permitiendo así la corrección oportuna de asimetrías y la protección de la razonabilidad de los indicadores económicos.

Para la validación y soporte documental estricto de los ciclos de egresos y activos de la compañía, todo desembolso por concepto de caja chica, anticipos o pagos a proveedores deberá contar, de forma obligatoria, con el comprobante de venta o factura electrónica debidamente autorizada por el Servicio de Rentas Internas y descargada de su portal, prohibiendo el uso de recibos o vales internos provisionales como sustento definitivo de gasto. Además, cualquier transacción vinculada con comisiones u honorarios médicos requerirá su correspondiente orden de liquidación documental parametrizada en el sistema, garantizando que no existan saldos inactivos o distorsionados en las cuentas del activo circulante.

En virtud de mitigar de forma categórica los retrasos crónicos en la emisión de comprobantes fiscales identificados en el diagnóstico institucional, se dictamina la Política de Oportunidad Financiera en el Área de Imagenología. Todo servicio prestado a pacientes particulares deberá ser facturado y recaudado de manera electrónica de forma inmediata y obligatoria previo al ingreso del usuario a la sala médica, quedando estrictamente prohibida la atención sin orden de cobro emitida por el sistema. Para el caso de atenciones derivadas de convenios institucionales o aseguradoras, el plazo máximo improrrogable para el procesamiento y emisión del comprobante en la plataforma Contífico será de 24 horas, evitando la acumulación analítica de saldos pendientes al cierre operativo mensual.

Asimismo, para subsanar los hallazgos cuantitativos por la falta de integración modular, se establece la Política de Control de Saldos y Regulación de Médicos Externos. Ningún desembolso

o transferencia por concepto de honorarios o comisiones médicas será procesado por el área de tesorería si no cuenta con el cruce sistemático obligatorio entre el módulo de agendas médicas y los registros de caja del sistema Contífico. Adicionalmente, se restringe la entrega de cualquier anticipo financiero o liquidación de saldos si el médico externo no provee con antelación su respectiva factura electrónica debidamente autorizada por el Servicio de Rentas Internas, erradicando el uso discrecional de fondos corporativos.

Finalmente, con el objetivo de resguardar el principio contable de entidad y evitar la distorsión del flujo de caja, se instituye la política de autonomía de fondos operativos. El fondo de caja chica se mantendrá bajo una asignación fija máxima de \$200.00 dólares mensuales destinados de manera exclusiva a gastos menores de carácter emergente de la clínica. Queda terminantemente prohibida la utilización de este fondo fijo, así como del efectivo proveniente de las recaudaciones diarias de imagenología, para la cobertura de erogaciones de índole personal, familiar o ajenas al giro de negocio de los socios y miembros de la gerencia general.

Diseño Organizacional y Segregación de Funciones

El diseño organizacional del departamento financiero-contable se plantea como una respuesta a las debilidades identificadas durante el diagnóstico institucional, en el que se evidenció la concentración de funciones críticas en un número reducido de colaboradores, la ausencia de una estructura organizacional específica para el área financiera y la inexistencia de responsabilidades formalmente definidas. Estas condiciones han ocasionado que actividades relacionadas con la facturación, el control de cartera, el registro de cobros, la gestión documental y el seguimiento financiero sean ejecutadas de manera simultánea por el personal de recepción y administración, incrementando el riesgo de errores operativos, omisiones y limitaciones en los mecanismos de control interno.

Con el propósito de fortalecer la gestión financiera y contable de INDRA S.A., se propone la creación de un departamento especializado cuya estructura organizacional delimite claramente los niveles jerárquicos, las responsabilidades de cada cargo y las relaciones de coordinación entre sus integrantes. Esta organización permitirá distribuir las actividades conforme a criterios técnicos, promoviendo una adecuada separación entre las funciones operativas, de registro, revisión y supervisión, en concordancia con los principios del modelo COSO y las buenas prácticas de control interno.

La propuesta contempla el diseño de una estructura funcional integrada por cargos con responsabilidades específicas, el desarrollo de manuales de funciones y perfiles de puesto, así como la elaboración de matrices de segregación de funciones y niveles de autorización. Estos instrumentos administrativos constituyen la base para estandarizar las actividades del área, definir responsabilidades, fortalecer la rendición de cuentas y establecer mecanismos de control que contribuyan a la confiabilidad de la información financiera y a la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Estructura Funcional

La estructura organizacional propuesta para el departamento financiero-contable de INDRA S.A. tiene como finalidad establecer una distribución ordenada de las funciones financieras, contables y de tesorería, de manera que cada actividad sea ejecutada de acuerdo con el nivel de responsabilidad correspondiente y bajo líneas de autoridad claramente definidas. Su diseño responde a las necesidades identificadas en el diagnóstico del capítulo anterior, en el cual se evidenció una concentración de actividades financieras y administrativas en determinados colaboradores, particularmente en las funciones de recepción y administración, situación que

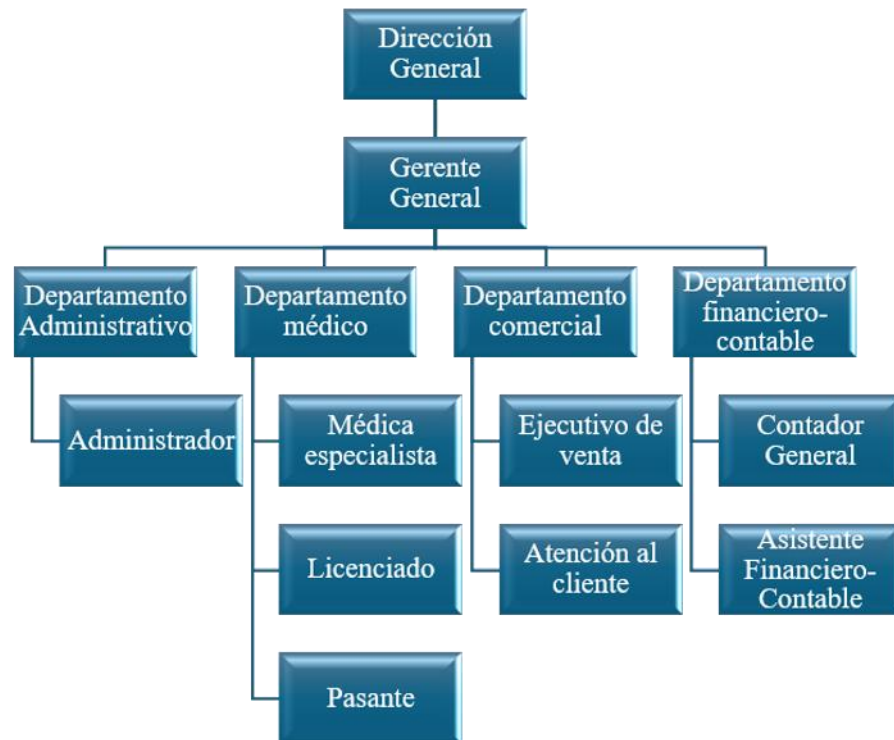
limitaba la segregación de funciones, la supervisión independiente y el seguimiento sistemático de las operaciones.

La estructura funcional propuesta se fundamenta en el principio de especialización del trabajo, mediante el cual las actividades se agrupan de acuerdo con su naturaleza y nivel de responsabilidad. Esta distribución permite diferenciar las funciones de ejecución, registro, control y revisión, favoreciendo la eficiencia operativa y fortaleciendo los mecanismos de control interno. Asimismo, la delimitación de responsabilidades permite reducir la dependencia de la experiencia individual del personal y establecer una base organizacional que facilite la aplicación de las políticas, procedimientos y controles diseñados en la presente propuesta.

La incorporación del departamento financiero-contable permitirá separar las actividades relacionadas con la gestión de los recursos económicos de aquellas correspondientes a la prestación de los servicios médicos y a la atención comercial de la empresa. De esta manera, procesos que actualmente son desarrollados de manera compartida por recepción y administración podrán ser redistribuidos hacia cargos especializados, principalmente en las áreas de registro contable, gestión de cuentas por cobrar, tesorería, conciliaciones y generación de información financiera. Esta reorganización busca fortalecer la confiabilidad de los registros y facilitar la supervisión de las operaciones, en concordancia con los principios de segregación de funciones establecidos dentro del modelo COSO.

Figura 32

Organigrama Funcional



Como se presenta en la Figura 32, la estructura organizacional propuesta para INDRA S.A. parte de la Dirección General y la Gerencia General como niveles superiores de dirección y toma de decisiones, de los cuales se desprenden cuatro áreas funcionales: departamento administrativo, departamento médico, departamento comercial y departamento financiero-contable. Esta distribución busca establecer una delimitación clara de las responsabilidades institucionales y superar la concentración de actividades identificada en el diagnóstico, especialmente aquellas relacionadas con la gestión financiera y contable que actualmente son asumidas de manera compartida por personal administrativo y de atención al cliente.

El departamento administrativo estará conformado por el Administrador, quien mantendrá las funciones de coordinación y gestión administrativa de la organización. Por su parte, el

departamento médico concentrará las actividades relacionadas con la prestación de los servicios de diagnóstico por imágenes, integrando a médicos especialistas, licenciados y pasantes. El departamento comercial estará integrado por los cargos de Ejecutivo de Venta y Atención al Cliente, responsables de las actividades relacionadas con la gestión comercial, captación, atención y relación con los usuarios. Finalmente, se incorpora el departamento financiero-contable, conformado en la estructura propuesta por el Contador General y el Asistente Financiero-Contable, como unidad especializada para asumir y controlar las actividades financiero-contables que actualmente se encuentran distribuidas entre diferentes cargos de la organización.

La incorporación del departamento financiero-contable constituye uno de los principales cambios de la estructura propuesta, debido a que permite trasladar progresivamente las actividades financieras y contables que actualmente recaen principalmente sobre el personal de atención al cliente y administración hacia cargos con responsabilidades específicas y diferenciadas. En este sentido, el Contador General estará orientado al registro, procesamiento y control de la información contable, mientras que el Asistente Financiero-Contable tendrá a su cargo actividades relacionadas con la gestión de cuentas por cobrar, seguimiento de cartera, cobranza y operaciones de tesorería, de acuerdo con los procedimientos establecidos por el departamento. Esta distribución permitirá fortalecer la segregación de funciones y establecer controles cruzados entre la ejecución, registro, revisión y supervisión de las operaciones.

De esta manera, la estructura propuesta no se limita a incorporar nuevos cargos, sino que busca modificar la forma en que actualmente se distribuyen las actividades dentro de INDRA S.A. La separación entre las funciones administrativas, comerciales, médicas y financiero-contables permitirá reducir la polivalencia identificada durante el diagnóstico y establecer líneas de responsabilidad acordes con la naturaleza de cada actividad. Asimismo, la nueva estructura servirá

como base para el desarrollo del manual de funciones, la matriz de segregación de funciones, la matriz de niveles de autorización y los procedimientos que se plantean posteriormente en la propuesta.

Manual de Funciones y Perfiles de Puesto

Para la elaboración del manual de funciones y perfiles de cargo del nuevo departamento financiero-contable de INDRA S.A., se tomaron como referentes los aportes “Gestión del Talento Humano” de Idalberto Chiavenato; “Organización de Empresas” de Enrique Benjamín Franklin Fincowsky; “Administración Financiera” de Guadalupe Ochoa Setzer; y “Fundamentos de Finanzas Corporativas” de Stephen A. Ross. Asimismo, se consideró como antecedente académico la investigación titulada “Propuesta para la creación del departamento financiero-contable en la empresa MiServicompras” desarrollada por Peñafiel Chiriguayo y Yánez Sotomayor.

Los referentes seleccionados permitieron establecer una base para la definición de los cargos, sus responsabilidades, funciones, relaciones y requisitos, considerando tanto los aspectos organizacionales y de gestión del talento humano como las características propias de las actividades financieras y contables. A partir de estos fundamentos, el diseño fue adaptado a las condiciones y necesidades de INDRA S.A., tomando como punto de partida las deficiencias identificadas durante el diagnóstico y la estructura organizacional propuesta para el nuevo departamento.

El manual estará dividido en nueve partes, iniciando con los datos de identificación del cargo, la misión del puesto, las funciones y actividades, las responsabilidades adquiridas y las relaciones internas y externas. A continuación, se abordarán el perfil requerido, las condiciones de trabajo y los riesgos asociados al desempeño del cargo, incorporando finalmente los campos correspondientes a su elaboración, revisión y aprobación. Esta estructura permite formalizar las

responsabilidades correspondientes a cada puesto y establecer los requisitos necesarios para su adecuado desempeño. Además, constituye un instrumento de apoyo para la implementación de la segregación de funciones y la definición de los niveles de autorización, elementos que serán desarrollados posteriormente mediante las matrices correspondientes.

	FORMATO	VERSIÓN 00
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 17/07/2025
		PÁGINA 1 DE 6
Datos de identificación		
Cargo: Contador General Localidad: INDRA S.A. Reporta a: Administración / Gerencia General Coordina: Asistente Financiero-Contable		
Misión del puesto		
Planificar, ejecutar y controlar el registro contable de las operaciones económicas de INDRA S.A., garantizando que la información financiera sea registrada de manera íntegra, ordenada, oportuna y conforme a la normativa contable y tributaria aplicable. Asimismo, deberá revisar la información generada por los procesos de facturación, cobros, pagos, cartera y tesorería, contribuyendo a la confiabilidad de los estados financieros y proporcionando información útil para la toma de decisiones de la Gerencia General.		
Funciones y actividades del puesto		
Registrar y revisar las operaciones contables generadas por la empresa.		
Verificar que los documentos que respaldan las transacciones económicas cumplan con los requisitos correspondientes.		

	FORMATO	VERSIÓN 00
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 17/07/2025
		PÁGINA 2 DE 6
Revisar los registros de ingresos, gastos, compras, ventas, cobros y pagos efectuados por la empresa.		
Revisar la información registrada en Contífico y validar su correspondencia con la documentación de respaldo.		
Revisar los saldos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.		
Elaborar y revisar las conciliaciones bancarias.		
Analizar las diferencias identificadas durante las conciliaciones y gestionar su regularización.		
Registrar y controlar los ajustes contables que correspondan.		
Realizar el cierre contable mensual		
Elaborar los estados financieros y demás información contable requerida.		
Preparar información financiera para la Gerencia General y Administración.		
Revisar la correcta aplicación contable de anticipos, préstamos, activos fijos y demás operaciones que correspondan.		
Verificar el tratamiento contable de las depreciaciones y otros ajustes periódicos.		
Coordinar con el Asistente Financiero-Contable la información relacionada con cobros, depósitos, cartera y movimientos financieros.		
Identificar inconsistencias contables y comunicar oportunamente las observaciones a Administración.		

	FORMATO	VERSIÓN 00
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 17/07/2025
		PÁGINA 3 DE 6
Mantener organizada y actualizada la documentación contable bajo su responsabilidad.		
Atender los requerimientos de información contable, financiera y tributaria de la Gerencia y Administración.		
Coordinar con el asesoramiento externo cuando se requiera información o soporte especializado.		
Cumplir las políticas, procedimientos y controles internos establecidos por la empresa.		
Responsabilidades adquiridas		
Personas		X
Información		X
Dinero		X
Relaciones		
Internas	Gerencia General , Administración.	
	Asistente Financiero-Contable.	
	Personal que genere o entregue documentación relacionada con operaciones económicas.	

	FORMATO	VERSIÓN 00
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 17/07/2025
		PÁGINA 4 DE 6
Externas	Servicio de Rentas Internas (SRI), cuando corresponda. Instituciones financieras, cuando se requiera información o gestión relacionada con procesos contables. Asesoría contable o tributaria externa. Organismos de control relacionados con sus funciones.Convenios Institucionales. Auditores Externos. Organismos De Control.	
Perfil Requerido		
Educación Formal	Título universitario en Contabilidad y Auditoría, Contabilidad o carreras afines. Conocimientos en normativa contable y tributaria ecuatoriana.	
Experiencia	Experiencia en procesos contables, conciliaciones bancarias, elaboración de estados financieros y manejo de información tributaria. Experiencia en sistemas contables y herramientas de gestión financiera.	

	FORMATO		VERSIÓN 00		
	MANUAL DE FUNCIONES		FECHA: 17/07/2025		
			PÁGINA 5 DE 6		
Competencias (Habilidades Y Destrezas)	Análisis numérico y financiero. Organización y planificación. Atención al detalle. Capacidad de análisis y resolución de problemas. Manejo confidencial de información. Comunicación efectiva. Trabajo en equipo. Manejo de sistemas contables y herramientas ofimáticas. Capacidad para identificar inconsistencias y establecer acciones correctivas.				
Idiomas	Español, Inglés				
Condiciones de trabajo					
Exigencia Fisica		Espacio De Trabajo		Jornada Laboral	
Manejo De Material Pesado		Oficina	X	Normal	X
De Pie		Al aire libre		De turnos	
Sentado	X	Bajo Techo	X	Rotativo	
Otros:		Otros:		Otros:	

	FORMATO		VERSIÓN 00	
	MANUAL DE FUNCIONES		FECHA: 17/07/2025	
			PÁGINA 6 DE 6	
Riesgos de Trabajo				
Físicos			Químicos	
Biológicos			Ergonómicos	X
Psicosociales	X			
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:
Solange Muñoz Ider Rivadeneira Tesistas UCSG		Gerente General		Gerente General

	FORMATO	VERSIÓN 00
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 17/07/2025
		PÁGINA 1 DE 5
Datos de identificación		
Cargo: Asistente Financiero-Contable		
Localidad: INDRA S.A.		
Reporta a: Contador General / Administración		
Coordina: Contador General		
Misión del puesto		
Ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la gestión de cuentas por cobrar, cobranza, tesorería y movimientos de efectivo de INDRA S.A., asegurando el registro oportuno y correcto de los cobros, depósitos y demás operaciones bajo su responsabilidad. Su gestión deberá contribuir a mantener actualizada la cartera, facilitar la recuperación de valores pendientes y proporcionar información confiable para el control financiero y contable de la empresa.		
Funciones y actividades del puesto		
Mantener actualizado el registro de cuentas por cobrar.		
Realizar el seguimiento de la cartera de pacientes y convenios.		
Ejecutar las actividades de cobranza de acuerdo con las políticas establecidas.		
Contactar a clientes y convenios para gestionar valores pendientes de pago.		
Registrar los cobros recibidos en Contífico.		

	FORMATO	VERSIÓN 00
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 17/07/2025
		PÁGINA 2 DE 5
Verificar que la fecha, valor y forma de pago registrados correspondan con el comprobante recibido.		
Identificar diferencias o inconsistencias en la aplicación de cobros y comunicar las novedades al Contador General y Administración.		
Preparar y controlar los depósitos correspondientes a los valores recaudados.		
Registrar los depósitos y movimientos relacionados con la tesorería.		
Mantener control de los valores recibidos mediante efectivo, transferencias y otros medios de pago.		
Realizar el seguimiento de las liquidaciones de tarjetas de crédito.		
Preparar información relacionada con los movimientos de tesorería para su revisión.		
Apoyar en la identificación de diferencias entre los registros de Contífico y los movimientos bancarios.		
Mantener organizada la documentación que respalda los cobros, depósitos y demás operaciones de tesorería.		
Elaborar reportes periódicos de cartera y cobranzas.		
Informar oportunamente sobre cartera vencida o valores pendientes de recuperación.		
Coordinar con el Contador General la entrega de información necesaria para las conciliaciones bancarias.		
Apoyar en la recopilación de documentación requerida para los procesos contables.		

	FORMATO	VERSIÓN 00
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 17/07/2025
		PÁGINA 3 DE 5
Cumplir las políticas y procedimientos establecidos para la gestión de cartera y tesorería.		
Mantener la confidencialidad de la información relacionada con clientes, valores pendientes y movimientos financieros.		
Responsabilidades adquiridas		
Personas		
Información		X
Dinero		X
Relaciones		
Internas	Contador General.	
	Administración.	
	Gerencia General.	
	Personal de atención al cliente, cuando se requiera información relacionada con facturación o cobros.	
Externas	Pacientes y clientes.	
	Representantes de convenios.	
	Instituciones financieras, cuando corresponda.	
	Proveedores de servicios relacionados con medios de pago, cuando sea necesario.	

	FORMATO	VERSIÓN 00
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 17/07/2025
		PÁGINA 4 DE 5
Perfil Requerido		
Educación Formal	Estudios técnicos, tecnológicos o universitarios en Contabilidad, Administración, Finanzas o carreras afines. Conocimientos básicos de contabilidad y gestión financiera.	
Experiencia	Experiencia en cobranza, cartera, tesorería, caja o actividades administrativas relacionadas. Experiencia en manejo de sistemas contables y herramientas ofimáticas.	
Competencias (Habilidades Y Destrezas)	Organización y planificación. Atención al detalle. Manejo responsable de valores. Capacidad de análisis. Comunicación efectiva. Orientación al servicio. Capacidad de negociación y cobranza. Manejo confidencial de información. Trabajo en equipo. Manejo de Contífico y herramientas de Microsoft Office/Excel.	

	FORMATO		VERSIÓN 00		
	MANUAL DE FUNCIONES		FECHA: 17/07/2025		
			PÁGINA 5 DE 5		
Idiomas	Español, Inglés				
Condiciones de trabajo					
Exigencia Fisica		Espacio De Trabajo		Jornada Laboral	
Manejo De Material Pesado		Oficina	X	Normal	X
De Pie		Al aire libre		De turnos	
Sentado	X	Bajo Techo	X	Rotativo	
Otros:		Otros:		Otros:	
Riesgos de Trabajo					
Físicos			Químicos		
Biológicos			Ergonómicos	X	
Psicosociales	X				
Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:		
Solange Muñoz Ider Rivadeneira Tesisistas UCSG	Gerente General		Gerente General		

Procesos y Procedimientos del Departamento

El Departamento Administrativo-Financiero de INDRA S.A. representa el eje operativo y estratégico, responsable de proteger la liquidez, la integridad de los registros contables y el cumplimiento de las normativas de la entidad. Con el fin de atenuar los riesgos operacionales, robustecer el sistema de control interno bajo el marco COSO y garantizar la continuidad del negocio bajo el principio de empresa en funcionamiento, la presente sección formaliza la arquitectura de procesos de la empresa. Esta estructura contempla desde el primer punto de contacto transaccional en el área de admisión y ventanilla hasta la consolidación, cierre y emisión de los Estados Financieros bajo NIIF para PYMES. De manera secuencial, se detallan la caracterización, las matrices PHVA, las normativas e indicadores de gestión que conforman cada uno de los procedimientos institucionales.

Proceso de Admisión, Facturación y Registro de Pacientes

Macroproceso: Recepción y admisión de Pacientes

Nombre del proceso: Admisión, facturación y registro de Pacientes

Código: PR-REC-002

Vigencia: v1.0 / Julio 2026

Líder del Proceso: Administrador.

Responsable de Ejecución: Personal de recepción y admisión.

Objetivo: Admitir, registrar, cobrar y emitir los comprobantes comerciales correspondientes por los servicios de imagenología, garantizando la captura exacta de datos en el sistema médico Eden y en el software contable.

Alcance: Inicia desde la recepción del paciente en ventanilla con su orden médica, abarca la validación de datos, la aplicación de la tarifa según categoría, el cobro por diversos medios de

pago o emisión de prefactura, y finaliza con el arqueo diario de caja de ventanilla y la entrega del sobre de recaudación con sus soportes al área financiera.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
1°	Matriz de tarifas vigentes, accesos a Eden y Contífico, fondo base de caja.	Coordinación Adm. / Sistemas	PLANIFICAR	Aperturar el punto de venta, verificar la conectividad con Eden, Contífico y datáfonos, y constatar el fondo fijo inicial.	Personal de Recepción	Punto de atención operativo y sistemas listos.	Pacientes, Área Médica.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
2°	Orden médica física/digital, datos personales, cita médica.	Paciente / Agendamiento	HACER	1. Admisión: Recibir al paciente e ingresar sus datos y examen solicitado en el sistema médico Eden. 2. Emisión de Comprobante en Contífico: • Particular: Factura electrónica previa + cobro inmediato. • Colaborador: Factura electrónica asociando el código del médico referente + cobro inmediato. • Convenio: Prefactura institucional con orden autorizada. 3. Recaudación: Efectuar el cobro (efectivo, tarjeta, transferencia) y entregar comprobante	Personal de Recepción	Factura/Prefactura en sistema de software contable, registro en Eden, ticket de atención	Paciente, Tecnólogos Radiólogos, Dpto. Financiero.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
3°	Reporte de ventas del turno, dinero en efectivo recaudado, vouchers de tarjeta.	Personal de Recepción / Contífico	VERIFICAR	Realizar el arqueo físico de la caja de ventanilla al cierre del turno, cuadrar cobros en efectivo y vouchers contra el reporte de Contífico, e identificar posibles descuadres.	Personal de Recepción	Hoja de Arqueo de Caja firmada, Cuadro de Cierre de Ventanilla.	Asistente Financiero-Contable
4°	Cierre de caja con inconsistencias o solicitudes de anulación.	Personal de Recepción	ACTUAR	1. Anulaciones: Enviar solicitud justificada por escrito a Administración para la emisión de Nota de Crédito (prohibida la anulación directa). 2. Entrega: Depositar recaudación en sobre de seguridad sellado y entregar a Administración para el proceso	Personal de Recepción	Reporte de cierre verificado y sobre con efectivo en custodia.	Departamento Financiero-Contable

Recursos, controles e indicadores asociados

Recursos requeridos:

- Humanos: Personal de Recepción capacitado en atención y facturación.
- Técnicos/Físicos: Computadora, escáner, impresora, ERP Contífico, Sistema Eden, datáfonos (POS) y sobre de seguridad de efectivo. Proceso de gestión de cuentas por cobrar.

Requisitos y Normativa: Reglamento de comprobantes de venta y retención, tarifario institucional de Indra S.A. y norma ISO 9001:2015.

Documentos de Soporte: Manual de Tarifas, Instructivo Eden/Contífico, Hoja de Arqueo de Ventanilla y Solicitud de Anulación.

Indicadores de Gestión:

- **Efectividad en Emisión de Comprobantes:**

$$\text{Efectividad} = \left(\frac{\text{Número de facturas/prefacturas sin error}}{\text{Total de comprobantes emitidos en el mes}} \right) \times 100$$

- **Cuadre Diario de Caja de Ventanilla:**

$$\text{Cuadre de Caja} = \left(\frac{\text{Número de cierres coincidentes con arqueo físico}}{\text{Total de días operados en el mes}} \right) \times 100$$

Proceso de Control de Ingresos Diarios y Facturación

Macroproceso: Gestión administrativa y financiera

Nombre del proceso: Control de ingresos diarios y facturación

Código: PR-GAF-001

Vigencia: v1.0 / Julio 2026.

Líder del Proceso: Contador General.

Responsable de Ejecución: Asistente Financiero-Contable.

Objetivo: Regular, auditar y consolidar diariamente la recepción de ingresos generados por los servicios de imagenología de INDRA S.A., garantizando la verificación independiente de los cierres de caja de ventanilla, el depósito íntegro del efectivo recaudado, la correcta clasificación de comprobantes en el ERP Contífico y la actualización oportuna de los reportes gerenciales en OneDrive.

Alcance: Inicia con la recepción de los soportes de caja y el reporte de ventas emitido por el área de atención al cliente, abarca el cotejo de depósitos bancarios, vouchers de tarjetas y prefacturas de convenios, y finaliza con el asentamiento contable verificado en Contífico, el archivo digital en OneDrive y la generación del dashboard financiero de ingresos.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
1°	Reporte diario de ventas, estructura de la base de datos en OneDrive, accesos al ERP Contífico y banca en línea.	Recepción	PLANIFICAR	Aperturar la jornada de control financiero, verificar la disponibilidad y estructura del archivo "Reporte de Ventas" en OneDrive, y comprobar el acceso al módulo de Tesorería e Ingresos en Contífico.	Asistente Financiero-Contable	Plantillas de control y accesos al sistema listos para la validación de cierres.	Administración, Dirección Financiera.
2°	Acceso a la base de datos (Reporte de Ventas), órdenes físicas, vouchers, transferencia.	Recepción, Gestión de sistemas y tecnología, personal operativo.	HACER	1. Recepción y Cotejo: Recibir el sobre con la recaudación en efectivo, vouchers y la papeleta de depósito bancario del día de parte del personal de ventanilla o mensajería	Asistente Financiero-Contable	Base de datos de ventas actualizada, Asientos contables de ingreso validados en Contífico, Expedientes de cierre de caja.	Contador General, Dirección Financiera, Gerencia General.
	Órdenes físicas.	Recepción		2. Validación Independiente: Cotejar al 100% que el dinero depositado en la cuenta bancaria y las liquidaciones de tarjetas coincidan con el reporte de ventas generado en Contífico			

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
	Comprobantes de pago, órdenes físicas	Recepción		3. Consolidación en OneDrive: Registrar los valores en la base de datos centralizada, clasificando los ingresos por particulares (facturas), colaboradores (comisiones) y convenios (prefacturas).			
3°	Base de datos actualizada, registros en Contífico vs. extractos bancarios y soportes físicos.	Asistente Financiero-Contable / ERP Contífico	VERIFICAR	Generar y revisar el dashboard automatizado de ingresos diarios en OneDrive, verificando la consistencia entre las ventas reales y los depósitos bancarios, e identificando posibles faltantes, sobrantes o descuadres en la caja.	Asistente Financiero-Contable	Dashboard financiero de ingresos actualizado, Reporte de diferencias o inconsistencias de caja.	Dirección Financiera, Alta Gerencia, Contador General.
4°	Reporte de diferencias, solicitudes de notas de crédito o ajustes de caja	Asistente Financiero-Contable / Recepción / Administrador	ACTUAR	1. Tramitación de Ajustes: Notificar inconsistencias a Recepción para la corrección de registros, solicitar la emisión autorizada de Notas de Crédito y registrar faltantes/sobrantes de caja chica	Asistente Financiero-Contable / Contador General / Administrador	Cierre diario de ingresos auditado, archivado y comunicado formalmente.	Contabilidad Externa, Dirección, Auditoría.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
				2. Cierre y Resguardo: Archivar digitalmente el cierre respaldado en OneDrive y comunicar el informe verificado a la contabilidad externa.			

Recursos, controles e indicadores asociados

Recursos requeridos:

- **Humanos:** Asistente Financiero-Contable.
- **Tecnológicos y Físicos:** Computadora con acceso a internet, ERP Contífico, acceso a banca en línea (Cash Management), almacenamiento seguro en OneDrive, escáner y carpetas de archivo físico.

Requisitos y normativa: Modelo COSO 2013 (Principios de Segregación de Funciones y Actividades de Control). Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) y Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención del SRI. Norma ISO 9001:2015 (Gestión basada en Procesos).

Documentos de Soporte: Interno y externo

Indicadores de Gestión:

- **Efectividad en Emisión de Comprobantes:**

$$\text{Cumplimiento} = \left(\frac{\text{Días validados y registrados en el mes}}{\text{Total de días hábiles del mes}} \right) \times 100$$

- **Cuadre Diario de Caja de Ventanilla:**

$$\text{Tiempo Promedio} = \frac{\sum \text{Minutos dedicados a la consolidación diaria del mes}}{\text{Total de días hábiles del mes}}$$

- **Efectividad en Conciliación de Ventanilla:**

$$\text{Efectividad} = \left(\frac{\text{Cierres de caja sin inconsistencias o faltantes}}{\text{Total de cierres procesados en el mes}} \right) \times 100$$

Proceso de Registros y Ejecución de Pago de Proveedores y Colaboradores

Macroproceso: Gestión administrativa y financiera

Nombre del proceso: Registro y ejecución de pagos a proveedores y colaboradores.

Código: PR-GAF-002

Vigencia: v1.0 / Julio 2026.

Líder del Proceso: Jefe financiero.

Responsable de Ejecución: Asistente Financiero-Contable.

Objetivo: Regular la recepción, verificación, clasificación, registro contable y ejecución de pagos a proveedores de bienes/servicios y liquidación de comisiones a médicos colaboradores de INDRA S.A., asegurando el sustento documental, la depuración periódica de anticipos y la aplicación oportuna de retenciones tributarias.

Alcance: Inicia con la recepción/descarga de facturas electrónicas o liquidaciones de honorarios, abarca la validación de recepción a satisfacción, el cruce contra anticipos entregados, el registro en el ERP Contífico, la programación de egresos con aprobación gerencial, la emisión del pago y la retención del SRI, y finaliza con el archivo del expediente contable.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
1°	Solicitudes de compra, facturas de proveedores en SRI/Gmail, planillas de comisiones de colaboradores.	Proveedores, Médicos Colaboradores, Recepción	PLANIFICAR	Monitorear el buzón de facturación electrónica y el portal del SRI para identificar los comprobantes emitidos a nombre de INDRA S.A. durante la semana.	Asistente Financiero-Contable.	Listado de comprobantes recibidos para validación.	Administración, Contabilidad.
2°	Facturas electrónicas, actas de entrega/recepción de insumos médicos, solicitudes de anticipo.	Proveedores, Bodega/Recepción	HACER	1. Validación: Verificar que el bien/servicio fue recibido conforme y que la factura no tenga errores fiscales. 2. Depuración de Anticipos: Si existió un pago previo, cruzar la factura contra la cuenta de anticipos en Contífico para liberar el activo.	Asistente Financiero-Contable	Registro contable en Contífico, Cuadro de Pagos aprobado, Comprobante de Retención del SRI.	Gerencia General, Proveedores, SRI.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
				3. Registro en Contífico: Ingresar la factura en cuentas por pagar asignando la cuenta de costo/gasto y la retención del SRI correspondiente.			
				4. Elaboración del Cuadro de Pagos: Agrupar las obligaciones por prioridad y presentar a gerencia para firma.			
3°	Cuadro de pagos aprobado, saldos en cuentas bancarias, comprobantes emitidos.	Gerencia General, Banca en línea	VERIFICAR	Verificar la ejecución de las transferencias en la banca en línea, confirmar el envío de la retención al proveedor y verificar que el egreso descuente el saldo en Contífico.	Asistente Financiero-Contable / Contador General	Comprobantes de egreso validados y cruzados contra el banco.	Tesorería, Contabilidad.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
4°	Facturas devueltas por inconsistencias, rechazos bancarios o retenciones no autorizadas.	SRI, Bancos, Proveedores	ACTUAR	1. Corrección: Solicitar al proveedor la nota de crédito o reemisión de factura en caso de error.	Asistente Financiero-Contable / Contador General	Expediente de pago cerrado y archivado correctamente.	Auditoría Interna, Contabilidad Externa.
				2. Archivo Expediente: Consolidar en digital (OneDrive) y en físico el expediente: Factura + Comprobante de Egreso + Transferencia + Retención.			

Recursos, controles e indicadores asociados

Recursos requeridos:

- **Humanos:** Asistente Financiero-Contable.
- **Tecnológicos y Físicos:** ERP Contífico, acceso al portal del SRI, banca en línea (Cash Management), almacenamiento seguro en OneDrive y carpetas físicas de archivo.

Requisitos y normativa: Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento. Reglamento de comprobantes de venta y retención del SRI. Normas COSO para control interno.

Documentos de Soporte: Interno y externo

Indicadores de Gestión:

- **Oportunidad en la Emisión de Retenciones SRI:**

$$\text{Cumplimiento Retenciones} = \left(\frac{\text{Retenciones emitidas en } \leq 5 \text{ días}}{\text{Total de facturas de proveedores recibidas}} \right) \times 100$$

- **Índice de Depuración de Anticipos a Proveedores:**

$$\text{Depuración Anticipos} = \left(\frac{\text{Anticipos justificados con factura en el mes}}{\text{Total de anticipos registrados al inicio del mes}} \right) \times 100$$

Proceso de Conciliaciones Bancarias y Control de Tesorería

Macroproceso: Gestión administrativa y financiera

Nombre del proceso: Conciliaciones bancarias y control de tesorería

Código: PR-GAF-003

Vigencia: v1.0 / Julio 2026.

Líder del Proceso: Jefe financiero / Contador General.

Responsable de Ejecución: Asistente Financiero-Contable.

Objetivo: Regular la verificación periódica de los saldos bancarios en todas las cuentas corrientes y de ahorros activas a nombre de INDRA S.A., la conciliación de liquidaciones de tarjetas de crédito/débito, y la administración del fondo fijo de caja chica, asegurando la concordancia exacta entre los extractos bancarios oficiales y los registros en el ERP Contífico.

Alcance: Inicia con la descarga semanal/mensual de los estados de cuenta bancarios y reportes de datáfonos, abarca el punteo transaccional en Contífico, el rastreo e identificación de depósitos o notas de débito pendientes, el arqueo sorpresivo del fondo de caja chica, y finaliza con la emisión del informe de conciliación debidamente firmado y el asiento de los ajustes contables autorizados.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
1°	Credenciales de acceso autorizadas a banca en línea, estructura de carpetas en OneDrive.	Administración, Instituciones Bancarias	PLANIFICAR	Apertura el proceso de conciliación, verificar el calendario de corte mensual y acceder a las plataformas bancarias corporativas.	Asistente Financiero-Contable	Acceso a plataformas y periodo habilitado para conciliación.	Contabilidad, Administración
2°	Movimientos filtrados por fecha (Excel/PDF), Módulo de Bancos en Contífico.	Plataforma Bancaria, ERP Contífico	HACER	1. Descarga y custodia: Descargar los extractos bancarios oficiales y respaldarlos en OneDrive. 2. Punteo Transaccional: Conciliar en Contífico cruzando los depósitos, transferencias, cheques y notas de débito/crédito.	Asistente Financiero-Contable	Extractos resguardados en OneDrive, Conciliación preliminar en Contífico, Expediente físico/digital.	Contabilidad, Administración, Interno

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
				3. Registro de Tarjetas: Contabilizar las comisiones y retenciones de datáfonos.			
				4. Resguardo: Imprimir/descargar el comprobante preliminar de conciliación.			
3°	Módulo de Bancos en Contífico, Extractos oficiales vs. Reporte preliminar de conciliación.	ERP Contífico, Asistente Financiero-Contable	VERIFICAR	Auditar la conciliación realizada, verificar que los saldos bancarios y contables coincidan sin diferencias no justificadas, y rastrear depósitos o abonos no identificados.	Contador General	Cuadre de saldos verificado e Informe de Inconsistencias/Diferencias.	Dirección Financiera, Gerencia General

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
4°	Informe de Inconsistencias o saldos no coincidentes.	Contador Interno, Bancos	ACTUAR	1. Asientos de Ajuste: Registrar notas de débito por comisiones bancarias o reclasificar partidas aclaradas.	Contador General / Administrador	Reporte de Conciliación Bancaria definitivo firmado y archivado.	Gerencia General, Auditoría, Contabilidad Externa
				2. Emisión Definitiva: Generar, firmar y archivar el informe final de conciliación bancaria mensual.			

Recursos, controles e indicadores asociados

Recursos requeridos:

- **Humanos:**
 - Ejecutor: Asistente Financiero-Contable.
 - Supervisor: Jefe Financiero.
- **Tecnológicos y Físicos:** ERP Contífico. Acceso autorizado a la plataforma de banca en línea. Repositorio digital seguro en la nube. Caja fuerte / caja de seguridad física para la custodia del fondo fijo de caja chica.

Requisitos y normativa: Modelo COSO 2013: Principios de actividades de control sobre el efectivo y segregación de funciones entre la ejecución y la verificación independentista. Norma ISO 9001:2015. Políticas Internas de INDRA S.A.

Documentos de Soporte: Interno y externo

Indicadores de Gestión:

- **Oportunidad en la Emisión de Conciliaciones Bancarias:**

Oportunidad

= Días hábiles transcurridos desde el cierre de mes hasta la firma oficial del informe

- **Efectividad en Depuración de Partidas Pendientes en Bancos:**

Efectividad Depuración

$$= \left(\frac{\text{Número de partidas o depósitos no identificados aclarados en el mes}}{\text{Total de partidas pendientes detectadas en los extractos bancarios}} \right) \times 100$$

- **Cumplimiento de Arqueos de Caja Chica:**

Cumplimiento Arqueos

$$= \left(\frac{\text{Arqueos de caja chica ejecutados sin descuadres en el mes}}{\text{Total de arqueos sorpresivos programados}} \right) \times 100$$

Proceso de Gestión de Cuentas por Cobrar y Recuperación de Cartera de Convenios

Macroproceso: Gestión administrativa y financiera

Nombre del proceso: Gestión de cuentas por cobrar y recuperación de cartera de convenios.

Código: PR-GAF-004

Vigencia: v1.0 / Julio 2026.

Líder del Proceso: Jefe financiero.

Responsable de Ejecución: Asistente Financiero-Contable.

Objetivo: Establecer las políticas y la secuencia operativa para la facturación mensual, seguimiento, cobro, conciliación y recuperación oportuna de los valores pendientes por servicios de imagenología brindados a través de convenios institucionales, garantizando la reducción del período medio de cobro y la depuración contable del saldo de cartera.

Alcance: Inicia con la recepción de las prefacturas de ventanilla y la consolidación mensual de la plantilla de atenciones de convenios, abarca el armado de expedientes de cobro, la entrega formal del trámite a la institución, el seguimiento a la cartera vencida, el registro del abono/retención en Contífico, y finaliza con la depuración del saldo de cartera y el informe de efectividad de cobro.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
1°	Contratos de convenios vigentes, expediente de prefacturas del mes, calendario de facturación.	PR-REC-002	PLANIFICAR	Monitorear el calendario de corte mensual por convenio, verificar las condiciones de crédito de cada contrato y alistar la base de prefacturas emitidas en el periodo.	Asistente Financiero-Contable	Cronograma de facturación de convenios y base preliminar de liquidación.	Dirección Financiera, Entidades Contratantes.
2°	Prefacturas de ventanilla, órdenes médicas validadas, firmas de recepción de informes.	PR-REC-002, Imagenología	HACER	1. Consolidación de Planilla: Matchear prefacturas vs. órdenes físicas y estructurar la planilla consolidada del mes. 2. Facturación Definitiva: Emitir la factura electrónica institucional en Contífico según el valor validado.	Asistente Financiero-Contable	Factura Electrónica Institucional, Expediente de Cobro radicado, Comprobante de recepción formal.	Entidades de Convenio, Contabilidad.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
				3. Radicación del Trámite: Entregar el expediente de cobro completo en la institución contratante y obtener la fe de recepción.			
				4. Gestión de Cobro: Ejecutar el seguimiento según la edad de la cartera.			
3°	Reporte de antigüedad de cartera de Contífico, acreditaciones bancarias, comprobantes de retención.	ERP Contífico, Bancos, Convenios	VERIFICAR	Auditar semanalmente el reporte de antigüedad de saldos en Contífico, cruzar los abonos o transferencias recibidas en el banco y verificar las retenciones tributarias aplicadas por la institución.	Contador General	Reporte de Antigüedad de Cartera conciliado, Matriz de seguimiento de gestión de cobro.	Jefe Financiero, Gerencia General.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
4°	Observaciones o objeciones del convenio, facturas glosadas, saldos en mora estancados.	Instituciones de Convenio, Contador	ACTUAR	1. Levantamiento de Glosas: Subsanan inconsistencias documentales objetadas por la entidad en un plazo máximo de 5 días hábiles.	Asistente Financiero-Contable / Contador General / Gerencia General	Cartera depurada, Asiento contable de cobranza y retención, Informe gerencial de recuperación.	Dirección Financiera, Contabilidad Externa.
				2. Aplicación de Pagos: Asentar la transferencia y el comprobante de retención en Contífico para cerrar el saldo de la factura.			
				3. Depuración: Tramitar convenios de pago o reestructuración de saldos vencidos.			

Recursos, controles e indicadores asociados

Recursos requeridos:

- **Humanos:** Asistente Financiero-Contable y Contador General.
- **Tecnológicos y Físicos:** ERP Contífico, repositorio digital en OneDrive, carpetas de archivo físico y mensajería para radicación.

Requisitos y normativa: Reglamento de comprobantes de venta y retención (SRI). Cláusulas contractuales y plazos de crédito de los Convenios Vigentes de INDRA S.A. Modelo COSO.

Documentos de Soporte: Interno y externo

Indicadores de Gestión:

Período Medio de Cobro (PMC):

$$PMC = \left(\frac{\text{Saldo Promedio de Cuentas por Cobrar Convenios}}{\text{Ventas Totales a Crédito del Período}} \right) \times 365$$

Efectividad en Recuperación de Cartera Vencida:

$$\text{Efectividad Cobro} = \left(\frac{\text{Monto recuperado en el mes de cartera } > 60 \text{ días}}{\text{Saldo total de cartera vencida } > 60 \text{ días al inicio del mes}} \right) \times 100$$

Índice de Glosas / Devoluciones de Facturas:

$$\text{Índice Glosas} = \left(\frac{\text{Monto o número de facturas objetadas por el convenio}}{\text{Total de facturas radicadas en el mes}} \right) \times 100$$

Proceso de Gestión de Préstamos y Financiamiento

Macroproceso: Gestión administrativa y financiera

Nombre del proceso: Gestión de Préstamos y Financiamiento.

Código: PR-GAF-005

Vigencia: v1.0 / Julio 2026.

Líder del Proceso: Jefe financiero.

Responsable de Ejecución: Asistente Financiero-Contable.

Objetivo: Normar la identificación de necesidades de liquidez, la negociación, evaluación, contratación, amortización y seguimiento contable de las operaciones de financiamiento y préstamos de INDRA S.A., asegurando el cumplimiento de la normativa del banco central del Ecuador sobre tasas de interés, el pago puntual de cuotas y el correcto asentamiento de capital e intereses en el ERP contífico.

Alcance: Inicia con la identificación del requerimiento de capital de trabajo o inversión en activos fijos, abarca la evaluación de opciones de crédito, la elaboración de la tabla de amortización, el registro del pasivo en Contífico, la programación y ejecución del pago de cuotas, y finaliza con la liquidación total de la obligación y la liberación de garantías.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
1°	Flujo de caja proyectado, plan de inversión en equipos/infraestructura, ofertas de crédito.	Gerencia General, Dirección Financiera, Bancos	PLANIFICAR	Analizar las necesidades de capital de la clínica, evaluar el nivel de endeudamiento actual y seleccionar la alternativa de financiamiento con la tasa de interés más conveniente.	Jefe financiero	Solicitud de crédito estructurada y propuesta de financiamiento aprobada.	Junta de accionistas, entidades financieras.
2°	Contrato de préstamo/pagaré, tabla de amortización oficial, notificación de desembolso bancario.	Bancos, Acreedores / Socios	HACER	1. Registro del ingreso: Registrar el desembolso en la cuenta bancaria e ingresar la obligación en el ERP contífico. 2. Control de Amortización: Replicar la tabla de amortización en el sistema asignando el desglose de capital e intereses.	Asistente Financiero o Contable	Asiento contable de pasivo, comprobante de egreso por cuota abonada, tabla de amortización actualizada.	Acreedores, contabilidad.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
				3. Pago de Cuotas: Programar y ejecutar la transferencia bancaria en la fecha de vencimiento.			
3°	Extractos bancarios, auxiliares de obligaciones financieras en Contífico, comprobantes de pago.	Bancos, ERP Contífico	VERIFICAR	Verificar que el pago se haya aplicado correctamente desglosando el capital y el gasto de intereses, cotejar el saldo restante del pasivo contra el extracto del acreedor y validar la tasa aplicada.	Contador General	Conciliación de deuda financiera, Reporte de estado de obligaciones.	Jefe Financiero, Gerencia General.
4°	Cuotas pendientes, inconsistencias en el cobro de intereses o finalización del plazo contractual.	Contador General, Bancos	ACTUAR	1. Ajustes: Tramitar reliquidaciones con la entidad financiera si existen diferencias en el cobro de intereses.	Contador General	Pasivo saldado, Certificado de liquidación de crédito, Expediente de deuda cerrado.	Gerencia General, Contabilidad Externa, Socios.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
				2. Cierre: Solicitar el certificado de cancelación de deuda y liberación de garantías al concluir la amortización.			
				3. Archivo: Resguardar digitalmente los contratos y pagarés cancelados en OneDrive.			

Recursos, controles e indicadores asociados

Recursos requeridos:

- **Humanos:** Asistente Financiero-Contable, Contador General, jefe financiero, gerencia general.
- **Tecnológicos y Físicos:** ERP Contífico, planillas de amortización en OneDrive y accesos a banca en línea.

Requisitos y normativa: Regulaciones de tasa máxima convencional del banco central del Ecuador. NIIF para PYMES. Estatutos sociales y políticas de endeudamiento de INDRA S.A.

Documentos de Soporte: Interno y externo

Indicadores de Gestión:

Carga Financiera sobre Ingresos (Índice de Cobertura):

$$\text{Carga Financiera} = \left(\frac{\text{Monto total pagado por cuotas de préstamos en el mes}}{\text{Ingresos Totales Operativos del mes}} \right) \times 100$$

Cumplimiento de Pago Oportunidades de Cuotas:

$$\text{Cumplimiento Cuotas} = \left(\frac{\text{Cuotas de financiamiento pagadas sin mora}}{\text{Total de cuotas vencidas en el período}} \right) \times 100$$

Proceso de Emisión y Control de Retenciones Tributarias y Cumplimiento SRI

Macroproceso: Gestión administrativa y financiera

Nombre del proceso: Gestión de emisión y control de retenciones tributarias y cumplimiento SRI.

Código: PR-GAF-005

Vigencia: v1.0 / Julio 2026.

Líder del Proceso: Contador General.

Responsable de Ejecución: Asistente Financiero-Contable.

Objetivo: Regular la emisión oportuna y exacta de los comprobantes de retención de impuesto a la renta e IVA en cada compra de bienes o contratación de servicios, así como la preparación, validación y presentación de las declaraciones tributarias periódicas y anexos transaccionales de INDRA S.A. ante el SRI, garantizando el cumplimiento del marco legal vigente.

Alcance: Inicia con la recepción de la factura de proveedor en el proceso PR-GAF-002 o pago de honorarios, abarca la aplicación de los porcentajes de retención vigentes, la transmisión de comprobantes electrónicos al portal del SRI dentro del plazo legal, la consolidación mensual del Formulario 103, Formulario 104 y anexo transaccional simplificado, y finaliza con el pago de las obligaciones fiscales y el archivo del expediente tributario mensual.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
1°	Calendario tributario del SRI (según el noveno dígito del RUC), tabla de porcentajes de retención vigentes.	SRI, Contador General	PLANIFICAR	Monitorear el calendario fiscal del mes, actualizar las tablas de retención en la fuente e IVA en Contífico y establecer las fechas límite internas de cierre fiscal.	Contador General	Cronograma de obligaciones tributarias del mes parametrizado.	Departamento Financiero-Contable, Gerencia.
2°	Facturas de proveedores (PR-GAF-002), liquidaciones de honorarios, reportes de ventas (PR-GAF-001).	Proveedores, Recepción, Asistente Financiero-Contable	HACER	1. Emisión de Retenciones: Generar y transmitir en Contífico los comprobantes de retención en la fuente e IVA a proveedores dentro de los 5 días hábiles.	Asistente Financiero-Contable / Contador General	Comprobantes de Retención emitidos, Borradores de Formularios 103, 104 y archivo ATS.	SRI, Proveedores, Gerencia General.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
				2. Cierre Fiscal Mensual: Consolidar las compras, ventas y retenciones sufridas/emitidas del mes.			
				3. Elaboración de Declaraciones: Generar los borradores de los Formularios 103, 104 y el archivo ATS en Contífico/DIMM.			
3°	Borradores de formularios tributarios, archivo ATS, auxiliares contables de retenciones.	Contador General, ERP Contífico	VERIFICAR	Validar la consistencia entre el ATS y los valores declarados en los Formularios 103 y 104, conciliar las retenciones que le practicaron a INDRA S.A. vs. sus ventas, y auditar el crédito tributario de IVA.	Contador General	Informe de validación tributaria y formularios autorizados para envío.	Alta Gerencia, SRI.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
4°	Notificaciones del SRI, inconsistencias tributarias o valores a pagar liquidados.	SRI, Contador General	ACTUAR	1. Presentación y Pago: Transmitir las declaraciones al portal del SRI y gestionar la autorización de pago en banca en línea antes de la fecha de vencimiento. 2. Archivo Físico/Digital: Resguardar los talones de declaración, CEP (Comprobante electrónico de pago) y el respaldo ATS en OneDrive.	Contador General	Declaraciones tributarias presentadas, CEP cancelado y expediente tributario archivado.	SRI, auditoría externa, contabilidad.

Recursos, controles e indicadores asociados

Recursos requeridos:

- **Humanos:** Asistente Financiero-Contable, Contador General.
- **Tecnológicos y Físicos:** ERP contífico, firma electrónica institucional, clave de acceso al portal SRI en línea y carpeta compartida en OneDrive.

Requisitos y normativa: Ley orgánica de régimen tributario interno y su reglamento de aplicación. Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios del SRI. Resoluciones y circulares emitidas por el servicio de Rentas internas para agentes de retención.

Indicadores de Gestión:

Oportunidad en la Presentación de Declaraciones SRI:

Oportunidad Fiscal

= Días de anticipación a la fecha de vencimiento legal con los que se presentó la declaración

Cumplimiento Termino Emisión Retenciones:

$$\text{Emisión Oportuna} = \left(\frac{\text{Retenciones emitidas en } \leq 5 \text{ días hábiles}}{\text{Total de retenciones a proveedores emitidas en el mes}} \right) \times 100$$

Índice de Inconsistencias o Multas Tributarias:

Índice Multas

= Número de notificaciones de diferencias o multas generadas por el SRI en el año

Proceso de Cierre Contable Mensual y Depuración de Cuentas

Macroproceso: Gestión administrativa y financiera

Nombre del proceso: Cierre contable mensual y depuración de cuentas.

Código: PR-GAF-007

Vigencia: v1.0 / Julio 2026.

Líder del Proceso: Contador General.

Responsable de Ejecución: Asistente Financiero-Contable.

Objetivo: Establecer las actividades sistemáticas para la revisión, ajuste, conciliación y cierre de los módulos contables del ERP Contífico al finalizar cada mes, garantizando la depuración de saldos inconsistentes, el registro de provisiones y depreciaciones, y el bloqueo del período para asegurar la integridad de la información financiera de INDRA S.A.

Alcance: Inicia con la notificación de corte de recepción de documentos operativos del mes, abarca la revisión de auxiliares de cuenta, el asentamiento de ajustes, la depuración de saldos atípicos o anticipos, y finaliza con el bloqueo del período en contífico y la emisión del balance de comprobación ajustado.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
1°	Calendario de cierres contables, normativa NIIF/SRI, saldos iniciales en Contífico.	Contador General / Dirección Financiera	PLANIFICAR	Definir el cronograma de cierre mensual, establecer la fecha límite de recepción de documentos de gasto e ingresos, y notificar a todas las áreas de la clínica.	Contador General	Cronograma de Cierre Mensual, Notificación de corte operativo.	Recepción, Administración, Tesorería.
2°	Conciliaciones bancarias (PR-GAF-003), cobros de convenios (PR-GAF-004), egresos (PR-GAF-002), retenciones (PR-GAF-006)	Asistente Financiero-Contable / Módulos de Contífico	HACER	1. Verificación de Transacciones: Confirmar que no existan facturas o cobros pendientes de contabilizar en el mes. 2. Asientos de Ajuste: Registrar las depreciaciones del activo fijo (equipos médicos), amortizaciones y provisiones de	Contador General / Asistente Financiero-Contable	Asientos contables de ajuste asentados, Balance de Comprobación Ajustado preliminar.	Dirección Financiera, Gerencia General.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
				beneficios sociales y tributos.			
				3. Depuración de Saldos: Reclasificar anticipos cruzados y ajustar saldos en cuentas por cobrar/pagar.			
3°	Balance de Comprobación preliminar, auxiliares de cuentas por cobrar/pagar, estado del módulo en Contífico.	Contador General, ERP Contífico	VERIFICAR	Revisar la consistencia matemática e imputación de saldos en el Balance de Comprobación, auditar que no existan cuentas con saldos de naturaleza contraria sin justificación y validar los cruces con el SRI.	Contador General	Informe de depuración y validación de cuentas.	Alta Gerencia, Auditoría Externa.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
4°	Notificaciones del SRI, inconsistencias tributarias o valores a pagar liquidados.	SRI, Contador General	ACTUAR	1. Corrección Final: Asentar los reclamos o reclasificaciones aprobadas.	Contador General / Gerencia general	Periodo contable bloqueado en Contífico, Balance de Comprobación definitivo y auditado.	Proceso PR-GAF-008 (Reportes Financieros).
				2. Bloqueo en Contífico: Ejecutar el cierre formal de periodo en el ERP impidiendo cambios retroactivos.			
				3. Archivo: Resguardar los auxiliares del cierre en OneDrive.			

Recursos, controles e indicadores asociados

Recursos requeridos:

- **Humanos:** Contador General, Asistente Financiero-Contable.
- **Tecnológicos y Físicos:** ERP Contífico y almacenamiento seguro en OneDrive.

Requisitos y normativa: Normas internacionales de información financiera para PYMES. Ley orgánica de régimen tributario interno sobre deducibilidad de gastos y depreciaciones. Modelo COSO 2013.

Documentos de Soporte: Interno y externo

Indicadores de Gestión:

Oportunidad en el Cierre Contable Mensual:

Oportunidad Cierre

= Días hábiles transcurridos desde el fin de mes hasta el bloqueo en Contífico (Meta: ≤ 4 días)

Efectividad en Depuración de Cuentas de Balance:

$$\text{Efectividad Depuración} = \left(\frac{\text{Cuentas auxiliares conciliadas y depuradas al 100\%}}{\text{Total de cuentas activas en el Plan de Cuentas}} \right) \times 100$$

Proceso de Elaboración de Reportes Financieros Internos

Macroproceso: Gestión administrativa y financiera

Nombre del proceso: Elaboración de reportes financieros internos y cuadro de mando.

Código: PR-GAF-008

Vigencia: v1.0 / Julio 2026.

Líder del Proceso: Contador General.

Responsable de Ejecución: Contador / Asistente Financiero-Contable.

Objetivo: Regular la consolidación, validación, análisis y emisión periódica de los Estados Financieros de INDRA S.A. Garantizando información veraz, oportuna y estructurada bajo NIIF para PYMES para la toma de decisiones de la alta gerencia y junta de accionistas.

Alcance: Inicia tras la finalización del cierre contable mensual (PR-GAF-007), abarca la validación del Balance de Comprobación en Contífico, el cálculo de variaciones e indicadores clave (márgenes, rotación de cartera, liquidez), y finaliza con la estructuración, firma y presentación formal del Informe Financiero Ejecutivo a la Gerencia.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
1°	Cierre mensual ejecutado en Contífico (PR-GAF-007), cronograma de entregas gerenciales.	Contador General / Administrador	PLANIFICAR	Programar las fechas de emisión de los reportes del mes, definir los indicadores financieros a evaluar y alistar la estructura del informe ejecutivo.	Contador General	Cronograma de entrega de Estados Financieros.	Gerencia General, Junta de Accionistas.
2°	Balance de Comprobación cerrado en Contífico (PR-GAF-007), auxiliares contables.	ERP Contífico / Proceso PR-GAF-007	HACER	1. Extracción de Saldos: Exportar el Balance de Comprobación definitivo de Contífico. 2. Estructuración: Generar el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados. 3. Análisis Financiero: Calcular razones de liquidez, solvencia, rentabilidad y análisis de variaciones.	Asistente Financiero-Contable / Contador General	Juego de Estados Financieros preliminares y cuadro de ratios financieros.	Jefe Financiero, Gerencia General.

N°	ENTRADAS	PROVEEDOR	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
3°	Estados Financieros preliminares, cálculos de indicadores y notas borrador.	Contador General	VERIFICAR	Auditar la coherencia entre el Estado de Resultados y el Balance General, validar que las variaciones significativas tengan sustento operativo y revisar las notas explicativas.	Contador General	Informe Financiero Gerencial validado y firmado en borrador.	Alta Gerencia, Administrador.
4°	Observaciones gerenciales, requerimientos de desglose o aprobación final.	Gerencia General / Administrador	ACTUAR	1. Ajustes: Incorporar aclaraciones o desgloses requeridos por Gerencia. 2. Emisión y Custodia: Imprimir y firmar la versión definitiva, distribuir a Gerencia/Accionistas y archivar la copia digital en OneDrive.	Contador General / Gerencia general	Juego de Estados Financieros Definitivos firmados, distribuidos y archivados.	Gerencia General, Socios, Auditoría Externa.

Recursos, controles e indicadores asociados

Recursos requeridos:

- **Humanos:** Asistente Financiero-Contable, Contador General, Gerencia General.
- **Tecnológicos y Físicos:** ERP Contífico y repositorio digital en OneDrive.

Requisitos y normativa: Normas Internacionales de Información Financiera. Marco COSO 2013.

Estatutos Sociales de INDRA S.A. sobre la presentación periódica de información financiera.

Documentos de Soporte: Interno y externo

Indicadores de Gestión:

Oportunidad en la Emisión de Estados Financieros:

Oportunidad EE.FF. =

Días hábiles transcurridos desde el cierre contable hasta la entrega del informe final (Meta: $\leq$

2 días hábiles post-cierre)

Confiabilidad de los Reportes Emitidos:

Confiabilidad EE.FF.

$$= \left(\frac{\text{Número de Estados Financieros emitidos sin correcciones posteriores}}{\text{Total de entregas en el año}} \right) \times 100$$

Requerimiento de Apoyo Tecnológico

Con el propósito de seleccionar la herramienta tecnológica más adecuada para soportar las operaciones del nuevo departamento financiero-contable de INDRA S.A., se efectuó un análisis comparativo entre tres alternativas de sistemas de información contable disponibles en el mercado: Odoo, un sistema ERP internacional de código abierto con modelo de suscripción en la nube; Contífico, actualmente operado bajo la marca Siigo Contífico, un ERP contable de origen ecuatoriano basado igualmente en un modelo de suscripción SaaS; y LSoft, un sistema contable

de arquitectura cliente-servidor desarrollado por la empresa ecuatoriana ListoSoft Soluciones S.A. bajo un modelo de licenciamiento perpetuo. La información correspondiente a Odoo y a Contífico fue obtenida de sus sitios web oficiales, mientras que los datos de LSoft corresponden a la propuesta comercial y a la cotización formal remitida por ListoSoft Soluciones S.A. La Tabla 7 resume los principales criterios evaluados:

Tabla 7

Comparación entre Odoo, Contífico y LSoft como alternativas de software contable

Criterio	Odoo	Contífico (Siigo Contífico)	LSoft
Origen / procedencia	Bélgica; software de código abierto con distribución internacional	Ecuador; actualmente integrado al grupo Siigo	Ecuador; ListoSoft Soluciones S. A., más de 22 años en el mercado y más de 3.500 licencias vendidas
Modelo de despliegue	100% en la nube (Odoo Online) o instalación propia (Odoo.sh / on-premise)	100% en la nube (SaaS); acceso vía navegador o aplicación móvil	Arquitectura cliente-servidor; instalación local en cada estación con servidor de base de datos SQL (local o remoto)
Modelo de licenciamiento y costo aproximado	Suscripción mensual por usuario: plan Standard desde USD 24,90 a 31,10/usuario/mes; plan Custom desde USD 37,40 a 61,00/usuario/mes	Suscripción anual por plan: desde USD 312,00/año (Gestión Plus, 2 usuarios) hasta USD 567,00/año (Premium, 5 usuarios), sin IVA	Compra perpetua por licencia/estación: USD 660,00 c/u (USD 550,00 c/u desde 4 licencias); pago único, sin renovación obligatoria

Criterio	Odoo	Contífico (Siigo Contífico)	LSoft
	(todas las apps incluidas)		
Módulos contables base	Contabilidad, Ventas, Compras, Inventario y Cuentas por Cobrar/Pagar, junto con acceso a más de 70 apps adicionales dentro del mismo plan	Contabilidad, facturación electrónica, cartera (CxC/CxP), bancos e inventario, según el plan contratado	Inventario, Ventas, Cuentas por Cobrar, Compras e Importaciones, Cuentas por Pagar, Caja, Bancos, Tributación, Contabilidad y Gerencial, incluidos en el paquete básico
Módulo de Nómina	Incluido dentro del mismo plan de suscripción	Incluido según el plan, con capacidad de 5 a 15 empleados	Módulo opcional; USD 330,00 por licencia adicional
Módulo de Activos Fijos	Incluido dentro del mismo plan de suscripción	Incluido solo en los planes Plus y Premium	Módulo opcional; USD 330,00 por licencia adicional
Facturación electrónica SRI	No es nativa; requiere localización o aplicación adicional para el esquema ecuatoriano	Nativa e ilimitada; se actualiza automáticamente ante cambios normativos del SRI, sin costo adicional	Configuración de formatos SRI incluida en la instalación; módulo de Comprobantes Electrónicos opcional (USD 330,00)
Requerimientos técnicos	Navegador web y conexión a internet estable en cualquier equipo	Navegador web y conexión a internet estable en cualquier equipo	Windows 10/11 de 64 bits, 8 GB de RAM y procesador Core i5 en clientes; servidor con

Criterio	Odoo	Contífico (Siigo Contífico)	LSoft
			Windows Server y motor SQL
Dependencia de internet	Alta; el sistema requiere conexión permanente para operar	Alta; el sistema requiere conexión permanente para operar	Baja; opera en red local y solo requiere internet para soporte remoto y respaldos en la nube
Soporte y capacitación	Documentación en línea y comunidad global; la implementación suele requerir partners locales, con costo adicional	Soporte ilimitado por chat, correo y teléfono, y capacitaciones periódicas en vivo, incluidos en la suscripción	Instalación, configuración, capacitación por videoconferencia y soporte remoto incluidos el primer año; mantenimiento anual posterior de USD 165,00 + IVA por licencia
Costo estimado para INDRA S.A.	USD 5.374,80 (estimado; 3 usuarios, plan Standard, año 1 promocional y años 2-5 a tarifa lista)	USD 3.058,75 (real; proyectado con el incremento histórico del 7,10% anual verificado en facturas 2023-2026)	USD 5.313,00 (USD 3.036,00 de inversión inicial en licencias + USD 569,25 anuales de mantenimiento desde el año 2)

Nota. Elaborado a partir de información publicada en los sitios web oficiales de Odoo (www.odoo.com) y de Siigo Contífico (www.siigo.com/ec), y de la propuesta comercial y

cotización remitida por LisoSoft Soluciones S. A. a INDRA S.A. para el Sistema Contable LSoft (2024).

De los tres sistemas analizados, se seleccionó LSoft como la herramienta tecnológica que sustentará al departamento financiero-contable propuesto. Esta decisión se sustenta en que, a diferencia de Odoo y de Contífico, cuyo modelo de suscripción implica un pago recurrente e indefinido por usuario o por plan, LSoft opera bajo licenciamiento perpetuo, lo que convierte la adquisición en una inversión de capital única y no en un gasto operativo continuo, favoreciendo el análisis costo-beneficio incremental desarrollado en el Capítulo III. Adicionalmente, LSoft incorpora los módulos de Nómina y de Activos Fijos requeridos por INDRA S.A., dispone de configuración específica para el cumplimiento de la normativa del SRI y no depende de una conexión permanente a internet para operar, características idóneas para una empresa que inicia la formalización de su área contable. Conforme a la cotización entregada por LisoSoft Soluciones S. A., la inversión en licencias LSoft para INDRA S.A. asciende a USD 3.036,00 más IVA, valor considerado en la determinación de la inversión inicial incremental de la propuesta.

Con el propósito de evaluar de manera objetiva las alternativas tecnológicas y eliminar sesgos de subjetividad en la elección del sistema ERP, se estructuró una matriz de ponderación multicriterio. Los criterios se ponderaron en función de las prioridades operativas y estratégicas de INDRA S.A., evaluando cada software en una escala discreta del 1 al 5 (donde 1 representa la menor adecuación técnica y 5 la máxima adecuación).

Tabla 8*Matriz de Ponderación Multicriterio para la Selección del Sistema ERP*

Criterio de Evaluación	Peso (%)	Odoo (Cal.)	Odoo (Pond.)	Contífico (Cal.)	Contífico (Pond.)	LSoft (Cal.)	LSoft (Pond.)
Costo de inversión inicial e implementación (Año 0)	15%	2	0,30	5	0,75	3	0,45
Predictibilidad y control del costo a largo plazo	10%	2	0,20	1	0,10	5	0,50
Cumplimiento normativo SRI	20%	2	0,40	5	1,00	4	0,80
Módulos requeridos por INDRA S.A. (Nómina, Activos Fijos, Gerencial)	20%	4	0,80	3	0,60	5	1,00
Independencia de conexión a internet	10%	1	0,10	1	0,10	5	0,50
Soporte y capacitación local	10%	2	0,20	5	0,50	4	0,40
Escalabilidad (agregar usuarios/estaciones)	5%	5	0,25	4	0,20	3	0,15
Facilidad de uso / curva de aprendizaje	10%	3	0,30	4	0,40	4	0,40
TOTAL							
PONDERADO (Sobre 5)	100%	—	2,55	—	3,65	—	4,20
PUNTAJE FINAL (Sobre 100)	—	—	51,0	—	73,0	—	84,0

Como se observa en la tabla 3, la plataforma LSoft alcanzó la calificación global más alta con un puntaje de 4,20 sobre 5 (84,0/100), superando cuantitativamente a Contífico con 3,65 y Odoo con 2,55.

Aunque Contífico obtuvo una puntuación superior en el criterio de inversión inicial en el Año 0 debido a su esquema de suscripción en la nube, LSoft consolidó la ventaja técnica definitiva

al lograr la calificación máxima en la predictibilidad de costos a largo plazo, la disponibilidad nativa de los módulos de nómina, activos fijos y reportes gerenciales, y la total independencia de conectividad a internet. Este último pilar resulta indispensable para garantizar la facturación y atención continua en la recepción de servicios médicos diagnósticos de la clínica.

Comparativa de Situación Actual vs Propuesta

Tabla 9

Matriz Comparativa de la Gestión Financiero-Contable: Situación Actual vs. Propuesta

Dimensión de Análisis	Situación Actual	Propuesta de Mejora	Impacto en la Gestión de INDRA S.A.
Estructura Organizacional	Servicio de outsourcing externo pasivo; funciones financieras concentradas empíricamente en la recepción y administración.	Creación del Departamento Financiero-Contable con personal propio (Contador General y Asistente Financiero-Contable).	Especialización del trabajo, delimitación jerárquica y eliminación de la sobrecarga operativa en ventanilla.
Modelo de Control Interno	Ausencia de manuales, políticas y procedimientos; gestión basada en de costumbres e instrucciones verbales.	Adopción del Marco COSO 2013, políticas del área y 9 manuales de procesos estructurados bajo el ciclo PHVA.	Estandarización de actividades, segregación de funciones e institucionalización del control interno.
Soporte Tecnológico ERP	Uso de <i>Contífico</i> bajo suscripción SaaS con reajustes de costo y dependencia 100% de internet.	Implementación del ERP <i>LSoft</i> (cliente-servidor SQL) mediante compra perpetua y módulos	Autonomía operativa ante fallas de red local, patrimonio intangible y eliminación de tarifas recurrentes inciertas.

Dimensión de Análisis		Situación Actual	Propuesta de Mejora	Impacto en la Gestión de INDRA S.A.
Gestión de Cartera y Tesorería		Sin políticas de crédito ni cobranza; atraso acumulado en liquidación de tarjetas y conciliaciones bancarias.	nativos de Nómina y Activos Fijos. Procedimientos formales de facturación de convenios (PR-GAF-004), conciliaciones semanales y arqueos de caja.	Recuperación oportuna de liquidez, eliminación de saldos atascados y control diario sobre el flujo de efectivo.
			Protocolo de Cierre Contable Mensual (PR-GAF-007) y generación de reportes e indicadores en tiempo real (PR-GAF-008).	
Oportunidad de la Información		Emisión de estados financieros a mes caído con retrasos de 30 a 45 días y saldos no depurados en el mayor.		Disponibilidad de información veraz, confiable y oportuna para el soporte de la toma de decisiones gerenciales.

En la tabla 5 se visualiza la matriz comparativa evidencia la transformación estructural que experimenta INDRA S.A. al pasar de una gestión empírica y externalizada a un departamento contable interno respaldado por el modelo COSO y la plataforma ERP LSoft. La implementación de esta propuesta elimina la concentración de funciones en el área de atención al cliente, corrige las distorsiones en los registros transaccionales y dota a la alta gerencia de reportes financieros oportunos para la toma de decisiones estratégicas. Establecida la arquitectura técnica, organizacional y procedimental del nuevo departamento, el Capítulo III desarrolla la evaluación de viabilidad económica y financiera mediante análisis incremental, demostrando que los beneficios derivados de los costos evitados garantizan la autosostenibilidad y rentabilidad de la inversión inicial.

Capítulo III Viabilidad de Implementación del Departamento Financiero-Contable

El presente capítulo tiene como propósito evaluar de manera integral la viabilidad organizacional, técnica, legal y financiera para la creación del departamento financiero-contable en INDRA S.A., sustituyendo el esquema actual de externalización. El análisis se fundamenta en la metodología de ingeniería económica mediante análisis incremental, centrándose exclusivamente en los flujos marginales resultantes de comparar la situación con proyecto frente a la situación actual.

Requerimientos de Impulso y Estructura de Costos Incrementales

La puesta en marcha del departamento contable interno en INDRA S.A. exige definir la infraestructura humana, tecnológica y económica necesaria para sustituir el modelo de outsourcing actual. En esta sección se determinan las necesidades organizacionales, las especificaciones técnicas del sistema ERP y la estructura detallada de la inversión inicial junto con los costos operativos recurrentes de la propuesta.

Viabilidad Organizacional y Recursos Humanos

Actualmente, INDRA S.A. no cuenta dentro de su estructura orgánica con un área contable ni financiera interna, limitando su gestión a la recepción diferida de reportes elaborados por una firma externa. Por ello, la viabilidad organizacional se sustenta en la adición y formalización de nuevas posiciones dentro del organigrama empresarial, diseñadas para asumir el control operativo de la tesorería, el registro transaccional y el cumplimiento fiscal.

La propuesta contempla la incorporación del cargo de contador general, quien asumirá la responsabilidad directa de la supervisión de cierres mensuales, conciliaciones bancarias, planificación tributaria y presentación de estados financieros ante la gerencia general. De manera complementaria, se contempla la inclusión del rol de asistente financiero-contable para la

ejecución operativa de tareas rutinarias como el ingreso de facturas de compras al sistema, el control del kardex físico en bodega, el archivo de caja chica y el seguimiento de expedientes de cobro.

Dado que ambas posiciones corresponden a nuevos requerimientos del proyecto de reestructuración, la viabilidad organizacional se fundamenta en la idoneidad de los perfiles profesionales requeridos y la clara delimitación de niveles jerárquicos. El perfil del jefe del área exige título de tercer nivel en Contabilidad, Auditoría o Ingeniería Financiera con experiencia en liderazgo contable, mientras que para la posición asistencial se requiere formación técnica o egresado universitario en carreras afines con dominio de herramientas informáticas.

Para asegurar una transición efectiva y la correcta ejecución de los nuevos procesos, se contempla un plan de capacitación inicial dirigido al personal incorporado. Este programa de entrenamiento se enfoca en el uso avanzado de los módulos del ERP LSoft, los protocolos de control interno estandarizados en la propuesta y la normativa tributaria aplicable al sector de la salud.

Viabilidad Técnica y Recursos Tecnológicos

En el ámbito tecnológico, la propuesta se fundamenta en la en la selección e implementación del software LSoft, frente a alternativas de código abierto o software tradicional, LSoft ofrece un modelo de licenciamiento permanente con arquitectura cliente-servidor y módulos especializados para PyMES del sector ecuatoriano.

Paquete Básico (3 licencias de usuario). Módulos integrados de Inventarios, Ventas, Cuentas por Cobrar, Compras, Cuentas por Pagar, Caja, Bancos, Contabilidad, Tributación y Gerencial.

Módulo Adicional de Nómina. Automatización de roles de pago

quincenales/mensuales, provisiones de ley, décimos sueldos y anexos para el IESS y Ministerio del Trabajo.

Módulo Adicional de Activos Fijos. Control físico, historial de ubicaciones y depreciación automática de equipamiento médico y de cómputo. La infraestructura tecnológica se complementa con la adquisición de una laptop operativa, impresora multifunción y mobiliario de oficina.

Determinación de la Inversión Inicial Incremental

La inversión inicial incremental comprende todas las erogaciones requeridas por única vez al inicio del proyecto para adecuar el espacio físico, adquirir el equipamiento tecnológico y parametrizar el sistema contable para el nuevo departamento.

Tabla 10

Estructura de la Inversión Inicial (en USD)

Concepto	Tipo	Valor Total con IVA (USD)	Observaciones
Equipos de computo	Único	\$908,50	Adquisición
Equipos de oficina	Único	\$95,00	Adquisición
Licencias LSOFT	Único	\$3.036,00	3 licencias sistema contable, 1 licencia nómina, 1 licencia activos fijos.
Capacitación	Único	\$230,00	Capacitación del sistema
Inversión Total		\$4.269,50	

La tabla 1 sintetiza los gastos requeridos para la inversión inicial de la propuesta, requerida para que el proyecto se ponga en marcha. No es necesario disponer de un espacio físico, ya que la empresa ya cuenta con el mismo.

Determinación de Costos Operativos Incrementales

Los costos operativos incrementales representan las erogaciones recurrentes necesarias para cubrir la nómina del nuevo departamento y el mantenimiento anual de las licencias del software ERP LSoft. No se contemplan gastos de arrendamiento, debido a que la empresa dispone de instalaciones propias, ni pagos periódicos a la firma contable externa, al asumir internamente las funciones contables.

Tabla 11

Estructura de Costos Operativos del Departamento Proyectados (Años 1 al 5 en USD)

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo contador	\$10.292,48	\$10.292,48	\$10.292,48	\$10.292,48	\$10.292,48
Sueldo asistente financiero-contable	\$6.201,22	\$6.375,47	\$6.554,62	\$6.738,81	\$6.928,17
Mantenimiento ERP	\$948,75	\$948,75	\$948,75	\$986,70	\$986,70
Costo Operativo Anual Bruto	\$17.442,45	\$17.616,70	\$17.795,85	\$18.017,99	\$18.017,99

Para la proyección del costo laboral, ambas posiciones contemplan un contrato bajo relación de dependencia con afiliación al IESS y todos los beneficios de ley. La remuneración anual del Contador General (USD 10.292,48) se proyecta de forma fija al tratarse de un cargo de jefatura no sujeto a la indexación del salario básico, mientras que la del Asistente Financiero-Contable se indexa anualmente en un 2,81% a partir del Año 2, correspondiendo a la tasa de

variación media ponderada del Salario Básico Unificado (SBU) en Ecuador emitida por el Ministerio del Trabajo durante la última década (2017–2026).

Monetización de Beneficios y Evaluación Incremental

La cuantificación de los beneficios en un proyecto de reestructuración financiera y contable no se fundamenta en supuestos incrementos en las ventas de la compañía, sino en la monetización de eficiencias operativas, la recuperación de liquidez estancada, el aprovechamiento de escudos fiscales y la mitigación de contingencias tributarias y laborales.

Beneficios Cuantitativos e Ingresos Incrementales

Tabla 12

Desglose de Beneficios y Ahorros Incrementales Anuales Proyectado (Año 1 al 5) en USD

Rubro de Beneficio / Ahorro	Concepto y Sustento Técnico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ahorro Contabilidad Outsourcing	Eliminación de honorarios de la firma externa (\$350/mes + 350 por reporte anual)	\$4.550,00	\$4.550,00	\$4.550,00	\$4.550,00	\$4.550,00
Ahorro por Gastos Extraordinarios	Eliminación de gastos extraordinarios por auditoria y asistencia contable	\$8.301,00	\$8.301,00	\$8.301,00	\$8.301,00	\$8.301,00
Escudo Fiscal por Anticipos	Regularización de anticipos: saldo de USD 49.823,39 proyectado a cinco años y	\$2.491,17	\$2.491,17	\$2.491,17	\$2.491,17	\$2.491,17

Rubro de Beneficio / Ahorro	Concepto y Sustento Técnico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escudo Fiscal de Tarjetas de Crédito	gravado al 25 % de IR. Deducción de comisiones de retentivas de pasarelas de pago	\$1.849,04	\$1.849,04	\$1.849,04	\$1.849,04	\$1.849,04
Mitigación de Multas e Inconsistencias SRI/IESS	Prevención de sanciones en ATS, Formularios 104/103 y planillas	\$915,00	\$915,00	\$915,00	\$915,00	\$915,00
Ahorro Software Contífico	Eliminación de suscripción de software anterior.	\$530,83	\$568,52	\$608,88	\$652,11	\$698,41
Mitigación de Multas Municipio Guayaquil	Incremento de valor del 7,10% anual Cumplimiento del 20% en tasas y patentes municipales	\$321,48	\$321,48	\$321,48	\$321,48	\$321,48
Total Beneficios Anuales		\$18.959,70	\$18.997,39	\$19.037,75	\$19.080,98	\$19.127,28

Como se observa en la Tabla 12, el beneficio incremental anual está determinado principalmente por la eliminación de los costos asociados a la firma contable externa y de los gastos extraordinarios derivados de las deficiencias del esquema de externalización, alcanzando un valor consolidado de USD 12.851,00 anuales, compuesto por USD 4.550,00 correspondientes a la iguala básica ordinaria y USD 8.301,00 asociados a auditorías, consultorías tributarias y

contratación temporal de personal de apoyo para la depuración contable. La proyección constante de este rubro se sustenta en que, bajo el esquema de outsourcing pasivo, la clínica continuaría recurriendo a contrataciones extraordinarias para atender desfases transaccionales, regularizar registros y depurar cuentas.

A esta partida se suman los beneficios tributarios y los ahorros derivados de la mitigación de riesgos, proyectados de forma constante: el beneficio fiscal estimado por la regularización de anticipos acumulados, equivalente a USD 2.491,17 anuales; el beneficio fiscal asociado a la deducibilidad de las comisiones de tarjetas y pasarelas de pago, por USD 1.849,04 anuales; y el ahorro estimado por la prevención de multas e inconsistencias formales ante el SRI, el IESS y el Municipio de Guayaquil, por USD 1.236,48 anuales.

Por su parte, el ahorro derivado de la sustitución de la suscripción del software Contífico constituye el único rubro con comportamiento dinámico, al proyectarse desde USD 530,83 en el Año 1 hasta USD 698,41 en el Año 5. Esta proyección incorpora una tasa de variación anual del 7,10 %, estimada a partir del incremento promedio histórico de las facturas emitidas por el proveedor a INDRA S.A. durante el período 2023–2026 (véase Anexo D). En conjunto, estas eficiencias operativas, tributarias y de gestión de riesgos generan una trayectoria ascendente de los beneficios totales, que pasan de USD 18.959,70 en el primer año a USD 19.127,28 en el quinto año, contribuyendo a la cobertura de los costos de operación del nuevo Departamento Financiero-Contable.

Beneficios Cualitativos

Junto a la generación de flujos monetarios, la puesta en marcha del departamento contable aporta ventajas estratégicas indispensables para la sostenibilidad de la clínica.

Tabla 13

Matriz de Beneficios Cualitativos entre el Escenario Sin Proyecto y Con Proyecto

Dimensión Analizada	Escenario Sin Proyecto	Escenario Con Proyecto	Impacto Organizacional
Oportunidad de la información	Emisión de estados financieros a mes caído con retrasos de 30 a 45 días	Generación de balances y reportes de resultados en tiempo real	Toma de decisiones gerenciales basadas en cifras fidedignas y oportunas
Cumplimiento tributario	Riesgo de multas por declaraciones fuera de plazo e inconsistencias en anexos	Monitoreo permanente de retenciones, impuesto al valor agregado y obligaciones fiscales	Eliminación de contingencias legales y mantenimiento de un perfil de riesgo bajo
Control de tesorería	Conciliaciones bancarias inconclusas y cobros por tarjetas de crédito desfasados	Conciliación diaria de cartolas bancarias, vouchers y liquidaciones	Optimización del flujo de efectivo y disponibilidad real de recursos líquidos
Planificación de inversiones	Decisiones de compra de equipamiento médico de forma empírica y sin respaldo	Elaboración de presupuestos de caja y análisis de capacidad de pago	Sustento técnico para negociaciones crediticias con la banca privada

Matriz del Flujo de Caja Incremental Neto

Para consolidar el análisis financiero bajo la metodología formal de proyectos de inversión, se estructuran primeramente los flujos de caja del escenario sin proyecto y del escenario con proyecto, para posteriormente calcular mediante la resta algebraica, la matriz del flujo de caja incremental neto.

Tabla 14*Matriz del Flujo Neto de Efectivo Incremental*

Rubro / Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial Total	-\$4.269,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(+) Beneficios e Eficiencias Acumuladas	\$0,00	\$18.959,70	\$18.997,39	\$19.037,75	\$19.080,98	\$19.127,28
(-) Costos Operativos y Mantenimiento	\$0,00	-\$17.442,45	-\$17.616,70	-\$17.795,85	-\$18.017,99	-\$18.017,99
(+) Valor de Salvamento Activos Fijos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$29,00	\$0,00	\$50,00
Flujo Neto de Efectivo ($\Delta Flujo_t$)	-\$4.269,50	\$1.517,25	\$1.380,68	\$1.270,90	\$1.062,99	\$969,93

El modelo proyecta flujos netos de efectivo estrictamente positivos a lo largo de todo el horizonte de evaluación, iniciando con USD 1.517,25 en el Año 1 y USD 969,93 en el Año 5, la generación constante de superávit operativo demuestra que los beneficios anuales por costos evitados superan con margen a la nómina e incrementos de mantenimiento del software ERP, asegurando la liquidez del departamento y garantizando la cobertura total de la inversión inicial de USD 4.269,50 desde el primer año de operaciones.

Cálculo de Indicadores y Dictamen de Viabilidad

La etapa final de la evaluación comprende la aplicación de los modelos matemáticos de decisión financiera sobre la matriz del flujo de caja incremental.

Resultados e Interpretación de Indicadores

Para evaluar la rentabilidad del proyecto mediante un análisis de riesgo ajustado a la realidad del sector salud en Ecuador, se determina la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento a través del modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM) con ajuste por Riesgo País.

La elección del modelo CAPM ajustado responde a la necesidad de capturar objetivamente tanto el costo de oportunidad del capital en un entorno globalizado como los riesgos sistemáticos específicos del sector de servicios de salud y las condiciones macroeconómicas del Ecuador. La formulación matemática aplicada se expresa a continuación:

$$TMAR = R_f + (\beta \times ERP) + R_p$$

Donde los parámetros macroeconómicos y sectoriales que integran la tasa se fundamentan en las siguientes fuentes oficiales y especializadas.

Tasa Libre de Riesgo ($R_f = 4,39\%$): Corresponde al rendimiento promedio de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos a 10 años. Se selecciona este instrumento por constituir el activo financiero libre de riesgo de impago por excelencia en el mercado internacional. (Ycharts Financial Data, 2026).

Coeficiente Beta Sectorial ($\beta = 0,92$): Corresponde al coeficiente beta despalancado para el sector global de servicios de información y atención médica. Este valor refleja una sensibilidad al riesgo de mercado inferior a la unidad ($\beta < 1$), lo cual es coherente con el comportamiento defensivo y la demanda inelástica del sector salud frente a los ciclos económicos. (Damodaran, Betas by Sector: Healthcare Information and Services., 2025).

Prima de Riesgo de Mercado ($ERP = 4,28\%$): Representa la prima de riesgo implícita del mercado accionario (Implied Equity Risk Premium), cuantificando la rentabilidad adicional que

exigen los inversionistas por posicionarse en activos de renta variable frente a instrumentos libres de riesgo (Damodaran, 2026).

Prima por Riesgo País ($R_p = 4,35\%$): Corresponde a la prima por riesgo soberano de la República del Ecuador, establecida en 435 puntos básicos según el índice Emerging Markets Bond Index (EMBI) reportado por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2026). Este factor captura la volatilidad macroeconómica, el riesgo fiscal y la incertidumbre regulatoria del entorno local.

Reemplazando los componentes en la ecuación fundamental:

$$TMAR = 4,39\% + (0,92 \times 4,28\%) + 4,35\%$$

$$TMAR = 4,39\% + 3,94\% + 4,35\% = 12,68\% \text{ anual}$$

En consecuencia, el 12,68% anual constituye la tasa de descuento oficial del proyecto. Esta tasa representa el umbral mínimo de rentabilidad que la propuesta debe superar para demostrar que la creación del departamento financiero-contable en INDRA S.A. genera valor económico neto por encima de su costo de capital de riesgo ajustado.

Tabla 15

Resumen de Indicadores Financieros de Decisión Incremental

Indicador Financiero	Valor Calculado	Criterio de Aceptación	Resultado de Viabilidad
Valor presente neto incremental	USD 246,36	Mayor a 0,00	Viable
Tasa interna de retorno incremental	15,21%	Mayor a la tasa de descuento (12,68%)	Viable y Razonable

Nota. Cálculos realizados con base en una tasa mínima aceptable de rendimiento del 12,68% anual y un horizonte temporal de cinco años.

Como se observa en la tabla de indicadores, en lo concerniente al Valor Presente Neto Incremental, al descontar los flujos de caja incrementales a la TMAR exigida del 12,68%, el

proyecto alcanza un valor de USD 246,36. Debido a que el resultado cumple la condición de ser estrictamente mayor a cero, se demuestra que la creación del departamento financiero-contable no solo absorbe la inversión inicial de USD 4.269,50 y el costo de oportunidad del capital, sino que genera un excedente neto de valor económico para INDRA S.A.

Respecto a la Tasa Interna de Retorno Incremental, la eficiencia en el uso del capital se sitúa en el 15,21% anual, superando en 2,53 puntos porcentuales la tasa de descuento exigida del 12,68%. Este diferencial favorable ratifica que la inversión en la estructura contable propia ofrece un rendimiento marginal superior al costo de capital de riesgo, confirmando la viabilidad económica y la racionalidad financiera de la propuesta.

Dictamen Final de Viabilidad

Con fundamento en los análisis cuantitativos y cualitativos desarrollados a lo largo del capítulo, se emite un dictamen favorable e integral de viabilidad para la implementación del Departamento Financiero-Contable en INDRA S.A.

En el ámbito organizacional, se confirma la factibilidad de incorporar las posiciones de Contador General y Asistente Financiero-Contable, reestructurando el organigrama funcional para sustituir un modelo de outsourcing pasivo por una gestión de control interno, tesorería y registro transaccional en tiempo real. En el ámbito técnico, se demuestra la factibilidad operativa mediante la adquisición e implementación de la plataforma ERP LSoft y la adecuación de la infraestructura de cómputo necesaria para soportar los procesos operativos.

En el ámbito financiero, el análisis incremental evidencia cuantitativamente que los beneficios netos y los ahorros por costos evitados cubren holgadamente la inversión inicial total de USD 4.269,50 y los egresos operativos de nómina y mantenimiento, alcanzando un Valor Presente Neto Incremental positivo de USD 246,36 y una Tasa Interna de Retorno Incremental del

15,21%, la cual supera la tasa de descuento exigida del 12,68%. Por consiguiente, se concluye que la propuesta no constituye un gasto corporativo, sino una inversión autofinanciable, técnicamente factible y estratégicamente indispensable para asegurar la estabilidad, transparencia y rentabilidad sostenida de INDRA S.A.

CONCLUSIONES

El diagnóstico situacional confirmó que las principales deficiencias de INDRA S.A. se originan en un modelo contable externalizado de carácter pasivo y en la concentración del ciclo transaccional en el área de recepción, lo que genera retrasos de entre 30 y 45 días en la elaboración de reportes gerenciales. Esta desarticulación se tradujo en distorsiones materiales verificadas durante la auditoría correspondiente al ejercicio fiscal 2025, entre ellas: saldos históricos pendientes de cierre en el mayor de ventas por USD 728.582,15; una brecha de USD 95.366,00 en cuentas por cobrar; USD 14.724,45 correspondientes a vouchers de tarjetas no liquidados; USD 44.921,24 correspondientes a anticipos a proveedores no regularizados, dentro de un saldo consolidado de USD 49.823,39 en el grupo de Servicios y otros Pagos Anticipados, cuya regularización genera un beneficio fiscal anual estimado de USD 2.491,17 bajo los supuestos establecidos en la evaluación incremental.

El diseño del Departamento Financiero-Contable responde de manera directa y proporcional a las debilidades identificadas en el diagnóstico. Mediante la incorporación formal de dos posiciones especializadas —Contador General y Asistente Financiero-Contable—, la delimitación de sus respectivos perfiles de puesto y la estandarización de nueve procedimientos operativos bajo el ciclo PHVA, la propuesta establece una estructura orientada a fortalecer la segregación de funciones, reducir la sobrecarga operativa en el área de recepción y mejorar la trazabilidad de las transacciones mediante el uso del ERP LSoft. Estos resultados, sin embargo, estarán sujetos a la correcta implementación y puesta en funcionamiento de la estructura propuesta.

La evaluación mediante ingeniería económica incremental demostró que el proyecto presenta una viabilidad financiera proyectada favorable. Con una inversión inicial de USD 4.269,50 y costos operativos proyectados entre USD 17.442,45 y USD 18.017,99 anuales, los

beneficios derivados de costos evitados y escudos fiscales, estimados entre USD 18.959,70 y USD 19.127,28 anuales, generan flujos netos positivos desde el primer año, con un valor de +USD 1.517,25. Asimismo, el proyecto alcanza un Valor Presente Neto (VPN) incremental estimado de USD 246,36 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 15,21 %, superior a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) del 12,68 %, calculada mediante el modelo CAPM ajustado por riesgo país. En consecuencia, bajo los supuestos financieros establecidos, la propuesta presenta una rentabilidad proyectada favorable.

En atención al objetivo general de la investigación, se concluye que el diseño del Departamento Financiero-Contable propuesto constituye una respuesta técnicamente sustentada a las deficiencias identificadas y presenta una viabilidad proyectada favorable en las dimensiones organizacional, técnica y financiera. Su implementación podría contribuir al fortalecimiento de la gestión financiera, la trazabilidad de las operaciones y el control interno de INDRA S.A., siempre que se cumplan las condiciones organizativas, operativas y financieras contempladas en la propuesta.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Gerencia General autorizar la implementación progresiva de la estructura propuesta, priorizando en el corto plazo la contratación del Contador General bajo relación de dependencia laboral, con la finalidad de suspender inmediatamente la contratación externa de outsourcing y absorber de forma directa el ahorro anual de USD 12.851,00 en asesorías y correcciones contables.

Se sugiere adoptar como normativa interna de cumplimiento obligatorio los manuales de funciones y los nueve procedimientos estandarizados propuestos, estableciendo controles cruzados en los procesos de admisión y facturación (PR-REC-002), formalizando por escrito el fondo fijo de caja chica por USD 200,00 y realizando arqueos sorpresivos (PR-GAF-003), así como implementando un protocolo de cobranza escalonada que contribuya a controlar el envejecimiento de la cartera de convenios (PR-GAF-004).

Ejecutar de manera progresiva la implementación y parametrización del ERP LSoft mediante un cronograma estructurado en tres fases. En la primera fase, se deberá priorizar la estabilización del módulo de facturación, la depuración de saldos y la ejecución de conciliaciones bancarias semanales. En la segunda fase, se deberá realizar la parametrización de las retenciones tributarias y del módulo de cartera. Finalmente, en la tercera fase, se deberá completar la integración de la nómina, el control de activos fijos y el cierre contable mensual automatizado (PR-GAF-007). Este proceso deberá acompañarse de pruebas de funcionamiento y validaciones antes de la puesta en operación definitiva de cada módulo.

Desarrollar un programa de inducción y capacitación técnica inicial dirigido al personal del área, enfocado en el manejo del sistema ERP LSoft y en la actualización de las disposiciones tributarias y laborales vigentes. Esta capacitación permitirá fortalecer las competencias del

personal y contribuirá a reducir el riesgo de errores y contingencias derivadas del incumplimiento de las obligaciones ante el SRI, el IESS y el Ministerio del Trabajo.

Realizar un seguimiento semestral de los supuestos financieros considerados en el flujo de caja incremental, particularmente de la indexación salarial del Asistente Financiero-Contable y de los costos asociados al soporte del software. Esta revisión resulta necesaria debido al bajo margen de seguridad reflejado en el VPN incremental de USD 246,36, por lo que cualquier incremento significativo de los costos proyectados o reducción de los beneficios estimados podría afectar la rentabilidad esperada del proyecto. En consecuencia, se deberá mantener una estricta disciplina presupuestaria y actualizar periódicamente las proyecciones financieras.

BIBLIOGRAFÍA

- Arroba Salto, I. M., Mancero Arias, M. G., & Pazmiño Enriquez, J. E. (2020). Modelo de control interno para Pymes en base al informe COSO. *Universidad, ciencia y tecnología*, 24(104).
Obtenido de <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/375/775>
- Baidal Macías , P., Holguín Limones, N., Jiménez Vera , N., Suarez Piloco , J., & Ulloa Flores de Valgaz , E. (2020). Aspecto organizacional de la contabilidad. *Observatorio de la economía Latinoamericana*(5). Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2005aspecto-organizacional-contabilidad>
- Bomböm Orellana, N. (2019). *Evaluación del control interno en el departamento de crédito de una cooperativa de ahorro y crédito: Caso Bhummy Wara Ltda.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/71e9fce0-e42a-4855-ba72-7a0fefa1fd29/content>
- Braganza Burbano, M. (2021). *Modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la dirección financiera de la Universidad Técnica del Norte.* Universidad Técnica del Norte. Obtenido de <https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/11784/2/PG%20943%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Bravo Zúñiga, D., & Polo Vega, M. (2021). *Flujo de caja para la toma de decisioens financieras corto plazoen el sector manufacturerodel cantón Cuenca.* Universidad del Azuay. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10583/1/16172.pdf>

- Carrera Toro, L. (2025). La Administración Financiera como herramienta para la optimización de los recursos financieros de las MiPymes en el Ecuador para su sostenibilidad. *Revista Científica Conectividad*, 6(1). doi:<https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i1.184>
- Castillo Llanos, F., & Villena Izurieta, N. (2022). *La Gestión Empresarial Sostenible en la Rentabilidad Financiera y de Capital*. Ecotec. Obtenido de <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/71/64/1027-1?inline=1>
- Castrellón Calderón, X., Cuevas Castillo, G., & Calderón, R. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financieras-contables. *Faeco Sapiens*. Obtenido de https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2179/2018
- Castro Maldonado, J., Gómez Macho, L., & Camargo Casallas, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-921X2023000100140
- Caza Cajamarca , B. (2025). *Evaluación a la gestión financiera como modelo de un sistema de control interno y análisis de riesgos en el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P, en el periodo 2023*. Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/0b1e4013-4f27-4ecb-8388-0f2287c2ac3a/content>
- Cevallos, Z. (2022). Diseño de un modelo de gestión Financiera aplicable a la mipymes de la ciudad de Guayaquil. *Polo del Conocimiento*, 193-213. Obtenido de <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>

- Chamba Salazar, T., & Carpio Velasco, R. (2022). *Planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/20197/1/T-UCSG-POS-MCF-51.pdf>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Estados Unidos: McGraw Hill Interamericana. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com/?il=34999>
- Chuanhui, W., Huang, S., & Yuan, Q. (2022). Seven important theories in information system empirical research: A systematic review and future directions. *Data and Information Management (DIM)*, 1-14. doi:10.1016/j.dim.2022.100006
- Constitución de la Republica del Ecuador. (2008). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/octubre/LA2_OCT_DIJU_Constitucion.pdf
- Cruz Yaucán, C. (2025). *Gestión de los servicios de salud en la rentabilidad de unidades médicas*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6b664057-930a-482e-b89d-0feb2a028033/content>
- Damodaran, A. (January de 2025). *Betas by Sector: Healthcare Information and Services*. Obtenido de Stern School of Business, New York University.: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/BetasGlobal.html
- Damodaran, A. (1 de July de 2026). *Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaran*. Obtenido de Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaran: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- Defensoría Pública . (2026). Obtenido de <https://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/3819/12/C%c3%93DIGO%20DEL%20TRABAJO.%20ACTUALIZADO.pdf>
- Díaz Calles, M. (2022). *Diseño del proceso de tesorería para la empresa ASIAAUTOS S.A.* . Universidad Politècnica Salesiana del Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22677/1/MSQ362.pdf>
- Erazo, V., Gavilanes, A., Párraga, M., & Álvarez, E. (2023). Educación e identidad social del emprendimiento: factores de sostenibilidad de las Pymes en Ecuador. *Revista Conrado*, 280-285. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1990-86442023000200280&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Farfán, L., & María, A. (2016). Diseño de un sistema contable de, direccionamiento estratégico aplicable a las Pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas- Universidad de Buenos Aires*. Facultad de _Ciencias ·Económicas Biblioteca "Alfredo IJ. Rala<2i0s", Buenos Aires. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1257_FarfanLievanoMA.pdf
- Gómez Albán, B. (2021). *Sistema de información para el control contable en la microempresa vidriería San Carlos*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/df1dde8c-819c-4a2e-b4b4-f8a31c9bf263/content>
- Gonzalez Urgile, J., Sanchez Salazar, P., Sanmartin Gonzalez, J., & Salazar Vázquez, F. (2021). Contabilidad administrativa, herramienta para la toma de decisiones gerenciales. 6(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5727/572765408001/html/>

- González Vera, D. (2023). *Manual de procesos administrativo-financieros para la empresa de transporte pesado Imporlogistic S.A. ubicada en Quito*. Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/affed065-0852-4c52-a527-ddee15dc669e/content>
- González-Veja, A., Molina Sánchez, R., López Salaza, A., & López Salazar, G. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *New Trends in Qualitative Research*, 14. Obtenido de https://scielo.pt/scielo.php?pid=S2184-77702022000500004&script=sci_arttext
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Imbaquingo Simbaña, E. (2023). *Modelo de gestión financiera con enfoque basado en procesos para la empresa pública la UEMPRENDE EP de la Universidad Técnica del Norte*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte. Obtenido de <https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/14933/5/PG%201612%20Tesis.pdf>
- Indra S.A. . (2026). Obtenido de <https://indra-rv.com/>
- Indra S.A. (2026). Obtenido de <https://indra-rv.com/>
- International Accounting Standards Board. (2015). *Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)*. Fundación IFRS.
- Jiménez Vizuela, , B., & Contreras Veas, C. (2022). *La morosidad de las cuentas por cobrar en una compañía de servicios-transporte y su incidencia en la liquidez durante el periodo*

- 2019-2021 del cantón Daule. Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/20237/1/T-UCSG-POS-MCF-87.pdf>
- Ley de Compañías. (1999). Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/Normativa/Resoluciones.php?seccion=ley-de-companias&utm_source=chatgpt.com
- Loor Vers, F. (2023). *Modelo de gesti+on financiera como herramienta para optimizar la liquidez y maximizar la rentabilidad de la empresa Lignoquim S.A.* Universidad de Otavalo. Obtenido de <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e165e97a-1d5b-40db-bf64-cbe52dd32a55/content>
- Loyola-Torres, F., Cisneros-Quintanilla, D., & Ormaza-Andrade, J. (2020). Control y contabilización de activos fijos y su incidencia en la toma de decisiones administrativas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(4). doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.966>
- Macías Rosales, K. J., Gautherot Hernández, E. M., & Pazmiño Chica, V. E. (2022). Importancia de los estados financieros en la toma de decisiones de las empresas ecuatorianas. *ULEAM Bahía Magazine (UBM)*, 87–105. Obtenido de https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/218
- Macias Rosales, K., Gautherot Hernández, E., & Pazmiño Chica, V. (2022). Importancia de los estados financieros en la toma de decisiones de las empresas ecuatorianas. *Revista científica multidisciplinaria ULEAM Bahía Magazine (UBM)*, 3(5). Obtenido de https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/218/268

- Mancero Arias, M. G., Arroba Salto, I. M., & Pazmino Enriquez, J. E. (2020). INTERNAL CONTROL MODEL FOR PYMES BASED ON THE COSO - ERM REPORT. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 24-105. doi:<https://doi.org/10.47460/uct.v24i105.375>
- Martillo-Mieles, O., Guerrero-Cortez, V. A., Carrillo-Pérez, F. X., & Guim-Bustos1, P. E. (2022). Los estados financieros y las tomas de decisiones empresariales. *593 Dogital Publisher*, 8(2). doi:doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1679
- Maturana Murillo, E. (2025). Contabilidad y Organización: Una Reflexión sobre su Interrelación. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 13(25). doi:<https://doi.org/10.56241/asf.v13n25.298>
- Maza Coral, N. (2026). *Impacto del control interno y toma de decisiones en empresas del sector público*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a2ed0ed2-78e6-477f-89d4-07f104801f47/content>
- Medina Anilema, M. (2023). *Estrategias administrativas y financieras para toma de decisiones en organizaciones sin fines de lucro*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ce582b72-5632-418f-aac8-bd0bcb3a2040/content>
- Naranjo, F., & Concha, J. (2022). Diseño de un modelo de gestión Financiera aplicable a la mipymes de la ciudad de Guayaquil. *Polo del Conocimiento*, 193-213. doi:[10.23857/pc.v7i6](https://doi.org/10.23857/pc.v7i6)
- Narváez Cruz, E. C. (2022). *Diseño de un sistema de control interno de la empresa de servicios IESEAI CÍA. LTDA. Cantón Ambato, provincia del Tungurahua*. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. Obtenido de

<https://dspace.esPOCH.edu.ec:8080/server/api/core/bitstreams/33c81923-2519-4a28-b50e-02252235d740/content>

Ochoa Setzer, G. A., & Cruz Grimbarda, L. M. (2021). *Administración financiera: correlacionada con las NIF*. México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com/?il=11088>

Ojeda Zambrano, C. (2019). *Diseño de un modelo de gestión administrativo -financiero para el departamento contable de la Empresa Produlux Cia. Ltda. Ubicada en la Ciudad de Quito*. Quito: Universidad Cnetral del Ecuador. Obtenido de <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f2313536-952c-4fa8-be94-947d72a31d87/content>

Orbea Marcial , A. (2020). *Análisis de indicadores financieros para la toma de decisiones gerenciales en la vidriaría Santa Ana*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8b9f7855-7344-4fd7-9fce-4e4eaf81e757/content>

Pacho-Velecela, R., & Vásconez-Acuña, L. (2025). Impacto del control interno en la eficiencia operativa de las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 5. doi:<https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.355>

Palma Barbotó, B. (2024). *Gestión financiera y su incidencia en el proceso contable del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Jipijapa*. Universidad Estatal del sur de Manabí. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7468/1/Palma%20Barbot%C3%B3%20Bryan%20Aldair.pdf>

Patiño Barriga, G. (2019). *Tratamiento contable y tributario del capital de trabajo de una distribuidora de productos de consumo masivo*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de

- Guayaquil. Obtenido de <https://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4550/1/TM-ULVR-0352.pdf>
- Peñañiel Chiriguayo, S., & Yáñez Sotomayor, J. (2025). *Propuesta para la creación del departamento financiero-contable en la empresa MiServicompras*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/25188/1/UCSG-C476-24696.pdf>
- Picado, J., & Golovina. (2021). La gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 96-114. doi:<https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11610>
- Pineda-Pizarro, V., & Erazo-Álvarez, J. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12). Obtenido de <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1272>
- Quijije Lino , S. (2022). *Proceso de registro contable para la sistematización de la información financiera en el laboratorio clínico Divino Niño 2021*. Universidad Estatal del Sur de Manabí. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/4429/1/Quijije%20Lino%20Stefany%20Leonella.pdf>
- Ramos Galarza, C. (2020). Los alcances de la investigación. *CienciAmérica* , 9(3). Obtenido de <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336/621>
- Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno*. (2021). Obtenido de <https://dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/65727/1/Reglamento%20para%20la%20Aplicaci%20n%20de%20R%20gimen%20Tributario%20Interno%2028marzo%202025%29.pdf>

- Reinoso Ortíz, K. (2026). *Modelo de control interno para reducir el riesgo financiero en empresas de servicios de Ambato*. Ambato: Pontificia Unidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4650ea38-3dfd-4752-877f-67cc4592d382/content>
- Rocha Hidalgo, N., Bermeo Moreno, M., Pazmiño Rocha, M., Tabare Casquete, T., & Vaca Montalvo, T. (2025). Gestión financiera en la empresa: conceptos básicos y aplicación en la toma de decisiones. *Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2). Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/16898/24263>
- Rocha Hidalgo, N., Bermeo Moreno, M., Pazmiño Rocha, M., Tabare Casquete, T., & Vaca Montalvo, T. (2025). Gestión Financiera en la Empresa: Conceptos Básicos y su Aplicación en la Toma de Decisiones. *Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.16898
- Romero, A. (2023). *Principios de Contabilidad Plus* (7th ed.). Ciudad de Mexico: McGrawHill - Plus. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com/visorEpub.aspx?i=34867&t=D9D46914-5349-4EC9-A09C-DFD14E06E3A2>
- Ruiz-Ruiz, E., & Villacís-Yank, J. (2024). Normas internacionales de información financiera en la gestión contable hospitalaria. *KAIROS, Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas*, 7(15). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/7219/721978727003/721978727003.pdf>
- Saavedra-Mayorga, J., & Sanabria, M. (2023). Teoría organizacional y estudios organizacionales: dos denominaciones para un mismo campo de conocimiento. *Revista de ciencias administrativas y sociales*, 33(90), 1-29. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/27301048>

- Sacón Loor, M. (2024). *La gestión financiera y su incidencia en la planificación estratégica de la empresa Servipuestos S.A.* Universidad Estatal del sur del Maná. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/7441/1/Sac%C3%B3n%20Loor%20Mar%C3%ADa%20Magdalena.pdf>
- Salgado Hernández, V., & Martínez Prats, G. (2022). Control de las funciones administrativas aplicadas en una empresa. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*(37). doi: <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.461>
- Sánchez, W. (2017). Teorías de las escuelas del pensamiento administrativo –gerencial desde las perspectivas de las cosmovisiones prospectivas del fundamento filosófico – epistemológico. *Teorías de las escuelas del pensamiento administrativo –gerencial desde las perspectivas de las cosmovisiones prospectivas del fundamento filosófico – epistemológico*, 26-38. doi:10.33996/revistaenfoques.v1i1.4
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (2026). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/index.htm>
- Tello Procel, J. (2025). *Desafíos y estrategias de sostenibilidad financiera en los hospitales públicos y privados del Ecuador.* Univerdad de las Américas. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/17544/1/UDLA-EC-TMGIS-2025-30.pdf>
- Tenelema-Arias, A. (2025). Gestión estratégica en la administración de recursos hospitalarios en Ecuador. *Noesis*, 7(14). Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-03652025000200424
- Universidades, S. (21 de mayo de 2024). *Gestión financiera: qué es y por qué es importante.* Obtenido de Santander Open Academy: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/gestion-financiera.html>

- Valle-Bombon, J., Pinda-Guanolema, B., & Romero-Fernández, A. (2025). Las tecnologías de la información en los sistemas contables para la gestión empresarial. *Noesis*. Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-03652025000300809&script=sci_arttext
- Vargas Hernández, W. (2023). *Diseño y elaboración de un sistema de control interno para el área financiera y contable de*. Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ec233153-97f7-461a-b714-1f998ef4cad3/content>
- Vargas Villamar, H. (2022). *Impacto de la gestión financiera y administrativa en la evolución de las microempresas de la ciudad de Guayaquil*. Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23227/1/UPS-GT003936.pdf>
- Vásquez Erazo, E. J., Álvarez Gavilanes, J. E., Murillo Párraga, D. Y., & Erazo Álvarez, J. C. (2023). Educación e identidad social del emprendimiento: factores de sostenibilidad de las pymes en Ecuador. *Revista Conrado*, 280-285.
- Vilcarromero Hilario, R., Silva Sánchez, O., Benito Ramos, B., & Saldaña Ponte, A. (2026). La gestión financiera como herramienta para las empresas de servicios en Latinoamérica: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(2). Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632026000203063
- Villafuerte Burgos , C. (2018). *Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa publica de servicios*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/910c20a5-3826-4e6b-8e6d-dee64b555f5e/content>

- Vizcaíno Zúñiga, P., Cedeño Cedeño, R., & Maldonado Palacios, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 7(4).
Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11619>
- Ycharts Financial Data. (11 de August de 2026). *5 Year Treasury Rate - Real-Time & Historical Yield Trends*. Obtenido de Ycharts: https://ycharts.com/indicators/5_year_treasury_rate
- Zambrano Alcívar, D. (2012). *Análisis de la gestión contable y financiera de la empresa Linsky S.A. de la ciudad de Machala y diseño de un sistema de control interno contable-financiero*. Machala: Universidad Técnica de Machala. Obtenido de <https://repositorio.utmachala.edu.ec/server/api/core/bitstreams/aecaca82-9434-45ee-a0b6-ce5fd5477da6/content>
- Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de Gestión Financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 21-32. doi:10.46677/compendium.v10i1.1176

Anexos

Anexo A

Guía de Entrevista Semiestructurada Dirigida al Gerente General

Fecha: 22/01/2026

Entrevistado: _____.

Cargo: Gerente general.

Tipo de Entrevista: Presencial.

Tiempo de permanencia en la empresa:

Objetivo:

Identificar las necesidades administrativas, financieras y de control interno de INDRA S.A., así como la percepción de la dirección respecto a la creación de un departamento financiero-contable.

Preguntas

¿Cómo describiría la estructura organizacional actual de INDRA S.A.?

Contamos con una estructura pequeña y centralizada, de carácter netamente familiar, donde colaboramos alrededor de 7 personas en total. Está dividida en un área operativa (médicos y auxiliar), un área administrativa, un área comercial y un soporte externo. Sin embargo, al ser un equipo reducido, los límites funcionales no están formalizados en manuales, lo que provoca que el personal asuma múltiples tareas de manera simultánea según la demanda del día.

¿Qué áreas intervienen actualmente en la gestión administrativa y financiera de la empresa?

Intervienen principalmente tres actores: la Gerencia General, el Asistente General (que concentra la facturación a convenios, retenciones y control de cuadros) y una asesora contable

externa que realiza revisiones y correcciones puntuales a mes caído. El personal de secretaría también apoya en la facturación y el cobro diario a pacientes particulares.

¿Quiénes participan en la toma de decisiones relacionadas con recursos económicos, inversiones y gastos?

La toma de decisiones financieras recae de manera exclusiva en la Gerencia General. Como propietaria, centralizo la autorización de cada pago, la contratación de financiamiento bancario y la aprobación de cualquier estrategia económica de la empresa.

Desde su perspectiva, ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta la empresa en el manejo de la información financiera?

La principal dificultad es que la información que recibo para decidir está fragmentada y es inoportuna. Dependemos de que se revisen saldos bancarios o cuadros manuales en Excel que no siempre cuadran con el sistema contable. Además, a la fecha no disponemos de estados financieros completos como el flujo de efectivo o las notas explicativas para evaluar con precisión el rendimiento real de la empresa al cierre de los ejercicios.

¿Considera que la empresa cuenta con mecanismos suficientes para controlar y supervisar sus recursos financieros? ¿Por qué?

No, no son suficientes. Aunque hacemos esfuerzos utilizando el sistema Contífico, los controles son empíricos y reactivos. Al no tener políticas documentadas de control interno ni una supervisión sistemática interna, dependemos demasiado de la confianza y de la resolución de problemas sobre la marcha.

¿Qué limitaciones observa en la estructura actual respecto al control interno y seguimiento financiero?

La limitación más crítica es la falta de un profesional contable interno a tiempo completo que supervise los procesos diarios. Esto genera una sobrecarga de funciones en el asistente administrativo y causa que actividades clave como las conciliaciones bancarias o el análisis de la cartera no pasen por revisiones cruzadas ni queden formalmente firmadas.

¿Existen procesos formalmente establecidos para la aprobación de pagos, control de gastos y administración de recursos?

No existen procesos formalmente documentados ni manuales de procedimientos. Las aprobaciones se realizan de forma verbal o mediante comprobantes internos, y los gastos se revisan contrastando la base de datos del SRI, pero sin directrices ni políticas contables claras para el manejo de inventarios, caja chica o anticipos.

¿Qué riesgos considera que genera la ausencia de un departamento financiero-contable formal dentro de la empresa?

Identifico riesgos muy altos en tres frentes: tributario, por las diferencias detectadas entre las ventas declaradas y facturadas; financiero, al no proyectar los flujos de efectivo y exponernos a problemas imprevistos de liquidez; y laboral, por contingencias en la regularización de contratos o actas de finiquito que nos pueden costar multas de los entes reguladores.

¿Cómo impacta la disponibilidad de información financiera en la toma de decisiones gerenciales?

Impacta directamente en la seguridad y velocidad del crecimiento de Indra S.A.. Trabajar con información parcial o extemporánea distorsiona los indicadores de rentabilidad, liquidez o solvencia, lo que incrementa el riesgo de tomar decisiones equivocadas respecto a la adquisición de nueva tecnología médica o convenios comerciales.

¿Qué beneficios considera que podría aportar la implementación de un departamento financiero-contable en INDRA S.A.?

Aportaría orden operativo, estados financieros razonables en tiempo real, optimización del capital de trabajo y una mitigación drástica de los riesgos tributarios y legales frente al SRI o la Superintendencia de Compañías. Nos daría la tranquilidad de saber que nuestros activos y utilidades acumuladas están debidamente respaldados y auditados.

¿Qué funciones considera prioritarias para dicho departamento?

La prioridad absoluta es regularizar y depurar las cuentas, especialmente el control estricto de las Cuentas por Cobrar a convenios y la depuración del saldo de USD 175.000 en Anticipos a Proveedores que tenemos arrastrando. Asimismo, la implementación del Modelo COSO para estructurar el ambiente de control y el monitoreo constante de la tesorería.

¿Cuál es el costo que actualmente representa para INDRA S.A. la contratación de servicios externos de auditoría y asistencia contable, y durante qué período se generan estos gastos?

Actualmente tenemos un gasto extraordinario por los servicios de auditoría y asistencia contable externa. El valor es de aproximadamente USD 500 mensuales, y este gasto se ha considerado durante un período de cinco meses, mientras se realizan estas actividades de revisión y asistencia.

Anexo B

Guía de Entrevista Semiestructurada Dirigida al Responsable Contable o Administrativo

Fecha: 22/01/2026

Entrevistado: _____.

Cargo: Administrador.

Tipo de Entrevista: Presencial.

Tiempo de permanencia en la empresa:

Objetivo:

Analizar los procesos financieros y contables actuales de INDRA S.A., identificando fortalezas, debilidades y necesidades de mejora.

Preguntas

¿Cuáles son las funciones que actualmente desempeña relacionadas con los procesos financieros y contables?

Tengo a mi cargo una gran variedad de tareas operativas y financieras: elaboro y actualizo manualmente los cuadros de saldos bancarios, controlo las cuentas por cobrar y por pagar en hojas de cálculo, gestiono la facturación a los convenios institucionales, descargo las compras del SRI, emito las retenciones e ingreso la información diaria en el sistema Contífico.

¿Cómo se realiza actualmente el registro y control de ingresos y egresos de la empresa?

Los ingresos se facturan y cobran en Contífico distinguiendo el medio de pago (efectivo, transferencia o tarjeta) para particulares, y mediante prefacturas mensuales para convenios. Los egresos se registran descargando las facturas del portal del SRI; los pagos a proveedores se hacen

con cheques o transferencias y los bonos a médicos referidores se registran bajo la cuenta de 'Anticipo de proveedores' a la espera de que emitan sus facturas.

¿Qué documentos o herramientas utilizan para el control de la información financiera?

La herramienta principal es el sistema Contífico combinado con múltiples cuadros manuales en hojas de cálculo de Excel (donde se consolidan las deudas, nóminas, obligaciones bancarias y fechas de corte). Los respaldos físicos de años anteriores están en bodega y los documentos recientes los guardamos en una nube digital compartida.

¿Con qué frecuencia se generan reportes financieros y quién los revisa?

La gerencia solicita información de saldos bancarios y carteras de forma periódica o cuando se deben autorizar pagos. Sin embargo, la revisión profunda de las cuentas contables solo se da de forma mensual o anual cuando interviene la asesora contable externa para corregir y reclasificar partidas con fines netamente fiscales.

¿Existen procedimientos documentados para pagos, cobros, registros contables o control de recursos?

No, no existe ningún manual de procedimientos contables ni de funciones escrito. Todo el registro y la asignación del plan de cuentas en Contífico se realiza bajo un criterio empírico del personal administrativo, lo que a veces obliga a crear cuentas de forma imprevista y sin validación técnica previa.

¿Qué dificultades se presentan con mayor frecuencia durante la gestión financiera y contable?

La falta de cuadro e integración entre los módulos y la contabilidad general. Por ejemplo, tenemos una diferencia acumulada de aproximadamente USD 95.366 entre el módulo de cartera y

el saldo real en los estados financieros. También es una gran dificultad que los anticipos a proveedores por USD 175.000 se queden 'colgados' porque los médicos referidores no emiten las facturas a tiempo, desordenando el gasto real de la empresa.

¿Considera que las responsabilidades financieras están claramente definidas dentro de la empresa? Explique.

En la práctica sabemos qué hace cada quien, pero formalmente no están definidas ni estructuradas. Al no existir segregación de funciones, pocas personas concentramos la facturación, el registro de cobros, el control de la cartera y las conciliaciones, lo que genera una alta sobrecarga de tareas y eleva el riesgo de cometer errores involuntarios en la digitación o clasificación.

¿Existen controles que permitan verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera?

Los controles actuales son muy incipientes. Hacemos esfuerzos por conciliar las cuentas bancarias, pero no seguimos un estándar formal. El informe de revisión contable detectó que los saldos bancarios actuales no son del todo razonables; de hecho, la cuenta del Banco del Pacífico tiene diferencias tan significativas que no se ha podido conciliar en su totalidad.

¿Qué aspectos considera que deberían fortalecerse para mejorar el control interno de la empresa?

Es urgente formalizar políticas contables para el manejo de la caja chica, inventarios de insumos, actualización y depreciación de los activos fijos médicos y, sobre todo, el procedimiento de conciliación bancaria obligatoria y firmada. También se debe regularizar la documentación laboral frente al IESS y el Ministerio de Trabajo para evitar costosas multas por extemporaneidad.

Desde su experiencia, ¿Qué funciones debería asumir un departamento financiero-contable dentro de INDRA S.A.?

Debería asumir la centralización y automatización de los registros directamente desde el origen en Contífico, implementar políticas estrictas de crédito y cobranza con los convenios, ejecutar conciliaciones cruzadas semanales y preparar de manera íntegra y oportuna los balances y flujos mensuales para la gerencia.

¿Qué beneficios considera que generaría la implementación de dicho departamento?

Para nosotros, como personal administrativo, eliminaría la sobrecarga de funciones y las tareas financieras pendientes. Para la empresa, significaría un control real sobre los USD 175.000 de anticipos, el fin de las diferencias en bancos y carteras, el aprovechamiento correcto del crédito tributario de IVA (tarifa 0%) y la eliminación total de multas por declaraciones tardías ante el SRI.

Anexo C

Guía de Entrevista Semiestructurada Dirigida al Perito Contable / Auditor Externo

Fecha de Aplicación: 06 de enero de 2026

Entrevistado: Mgs. CPA. Joseph Holguín F.

Cargo / Rol: Perito Contable / Auditor Independiente de Revisión Contable

Tipo de Entrevista: Técnica / Presencial

Objetivo: Recabar la evidencia técnica y pericial sobre las inconsistencias contables, tributarias, laborales y de control interno detectadas en los estados financieros de INDRA S.A. al corte del ejercicio 2025.

Preguntas y Respuestas:

1. ¿Cuál fue el dictamen y alcance general resultante de la revisión técnica practicada a los estados financieros de INDRA S.A. del ejercicio 2025?

Se emitió una **Opinión Calificada** debido a que los estados financieros no presentan de manera razonable la totalidad de las operaciones de la compañía bajo NIIF. Se evidenció la ausencia de estados financieros fundamentales como el Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio y Notas Explicativas, además de inconsistencias materiales en cuentas de activo, pasivo y resultados.

2. En el ámbito de ingresos y facturación, ¿cuáles fueron las principales deficiencias identificadas?

Se detectaron diferencias materiales entre los ingresos declarados ante el SRI y los contabilizados en el sistema. Puntualmente, se identificó la presencia de facturas duplicadas sin la emisión oportuna de la correspondiente nota de crédito por más de 11 meses, lo que generó distorsiones en las ventas y contingencias fiscales.

3. Respecto a los cobros y pagos mediante tarjetas de crédito, ¿qué irregularidades se determinaron en el proceso de liquidación?

Se identificó una omisión procedimental crítica: en más del 80% del total de las operaciones no se registraron las liquidaciones de los vouchers ni las retenciones en la fuente de IVA e Impuesto a la Renta practicadas por las entidades emisoras. Asimismo, más del 80% de las facturas de gastos no contabilizadas correspondieron a consumos con tarjeta de crédito corporativa. Esto impidió el aprovechamiento del crédito tributario y la oportuna deducción del gasto de comisiones bancarias del POS.

4. ¿Qué inconsistencias de control interno y razonabilidad se detectaron en los saldos de cuentas por cobrar y anticipos?

En cuentas por cobrar existió una diferencia no justificada de aproximadamente USD 95.366,00 entre el módulo operativo de clientes y los saldos de los balances. En el rubro de

anticipos, se acumularon saldos atascados sin liquidar por más de USD 175.000,00 debido al registro de desembolsos operativos (honorarios, servicios) en cuentas de activo sin exigir las facturas electrónicas de respaldo.

5. En el área laboral y de cumplimiento con entidades de control (IESS y Ministerio del Trabajo), ¿cuáles son los riesgos sancionatorios para la empresa?

Se verificó la falta de regularización de contratos laborales y actas de finiquito ante el Ministerio del Trabajo tras la desvinculación de personal, lo que conlleva multas de USD 50,00 a USD 200,00 por cada documento omiso. Además, existen diferencias en sueldos y códigos sectoriales reportados entre el IESS y el MRL, sumado a la falta de provisión oportuna de décimos sueldos en el pasivo contable.

6. Desde su perspectiva técnica, ¿cuál es la causa raíz de estas fallas y cuál es la solución recomendada para INDRA S.A.?

La causa raíz es la ausencia de un Departamento Financiero-Contable interno y la falta de políticas de control interno formalizadas. La empresa requiere estructurar un área contable propia en sitio que aplique conciliaciones bancarias periódicas, liquide los vouchers diariamente, controle la emisión de retenciones y garantice cierres contables mensuales bajo NIIF.

Anexo D

Comprobantes Electrónicos de Pago del Servicio ERP Contífico (Período 2023 – 2026)

NO TIENE LOGO

ZUKALO S A

CONTIFICO

Dirección

Matriz:

Dirección

Sucursal:

Contribuyente Especial

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD

GUAYAQUIL ZUKALO S A
AV FRANCISCO DE ORELLANA TORRE A Y MIGUEL H ALCIVAR
GUAYAQUIL
Ecuador

0269

SI

R.U.C.: 0992560754001

FACTURA

No. 001-001-000665038

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN

0111202401099256075400120010010006650383886173516

FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN:

01/11/2024 03:41:38

AMBIENTE:

PRODUCCIÓN

EMISIÓN:

NORMAL

CLAVE DE ACCESO



0111202401099256075400120010010006650383886173516

Razón Social / Nombres y Apellidos:

INSTITUTO DE DIAGNOSTICO RADIOLOGICO ASOCIADO INDR

Identificación

0991442316001

Fecha

01/11/2024

Placa / Matrícula:

Guía

Dirección:

GUAYAQUIL GUAYAS / GUAYAQUIL / TARQUI / NOVENA OESTE 105 Y AV. SAN JORGE

Cod. Principal	Cod. Auxiliar	Cantidad	Descripción	Detalle Adicional	Precio Unitario	Subsidio	Precio sin Subsidio	Descuento	Precio Total
38861735_1	38861735_1	1.00	9700003000180 CONTIFICO-PLUS		535.20	0.00	0.00	0.00	535.20
SUBTOTAL 15%									535.20
SUBTOTAL NO OBJETO DE IVA									0.00
SUBTOTAL EXENTO DE IVA									0.00
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS									535.20
TOTAL DESCUENTO									0.00
ICE									0.00
IVA 15%									80.28
IRBPNR									0.00
PROPINA									0.00
VALOR TOTAL									615.48
VALOR TOTAL SIN SUBSIDIO									0.00
AHORRO POR SUBSIDIO: (Incluye IVA cuando corresponda)									0.00

Forma de pago	Valor
20 - OTROS CON UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO	615.48

NO TIENE LOGO

CONTIFICO

ZUKALO S A

Dirección Matriz:

ZUKALO S.A.
AV FRANCISCO DE ORELLANA TORRE A Y MIGUEL H ALCIVAR
GUAYAQUIL
Ecuador

Dirección Sucursal:

Contribuyente Especial

0269

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD

SI

R.U.C.: 0992560754001

FACTURA

No.

001-001-000837479

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN

0111202501099256075400120010010008374795063752211

FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN:

01/11/2025 05:00:15

AMBIENTE:

PRODUCCIÓN

EMISIÓN:

NORMAL

CLAVE DE ACCESO



0111202501099256075400120010010008374795063752211

Razón Social / Nombres y Apellidos:

INSTITUTO DE DIAGNOSTICO RADIOLOGICO ASOCIADO INDR

Identificación

0991442310001

Fecha

01/11/2025

Placa / Matrícula:

Guía

Dirección:

GUAYAS / GUAYAQUIL / TARQUI / NOVENA OESTE 105 Y AV. SAN JORGE

NO TIENE LOGO

ZUKALO S A

CONTIFICO

Dirección: GUAYAQUIL ZUKALO S A
AV FRANCISCO DE ORELLANA TORRE A Y MIGUEL H ALCIVAR
GUAYAQUIL
Ecuador

Dirección
Sucursal:

Contribuyente Especial 0269

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD

SI

R.U.C.: 0992560754001

FACTURA

No. 001-001-000508842

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN

0111202301099256075400120010010005088422740249519

FECHA Y HORA DE
AUTORIZACIÓN: 02/11/2023 17:11:53

AMBIENTE: PRODUCCIÓN

EMISIÓN: NORMAL

CLAVE DE ACCESO



0111202301099256075400120010010005088422740249519

Razón Social / Nombres y Apellidos:

INSTITUTO DE DIAGNOSTICO RADIOLOGICO ASOCIADO INDR

Identificación 0991442316001

Fecha 01/11/2023

Placa / Matrícula:

Guía

Dirección: GUAYAQUIL GUAYAS / GUAYAQUIL / TARQUI / NOVENA OESTE 105 Y AV. SAN JORGE

Cod. Principal	Cod. Auxiliar	Cantidad	Descripción	Detalle Adicional	Precio Unitario	Subsidio	Precio sin Subsidio	Descuento	Precio Total
27402495_1	27402495_1	1.00	9700003000180 CONTIFICO-PLUS		504.00	0.00	0.00	0.00	504.00

SUBTOTAL 12% 504.00

SUBTOTAL NO OBJETO DE IVA 0.00

SUBTOTAL EXENTO DE IVA 0.00

SUBTOTAL SIN IMPUESTOS 504.00

TOTAL DESCUENTO 0.00

ICE 0.00

IVA 12% 60.48

IRBPNR 0.00

PROPINA 0.00

VALOR TOTAL 564.48

VALOR TOTAL SIN SUBSIDIO 0.00

AHORRO POR SUBSIDIO: 0.00

(Incluye IVA cuando corresponda)

Forma de pago	Valor
20 - OTROS CON UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO	564.48

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Muñoz Pinto, Solange Maybeth**, con C.C: # **0931993125** autor/a del trabajo de titulación: **Diseño de un departamento financiero-contable para el fortalecimiento del control interno y la gestión financiera en la empresa Indra S.A.**, previo a la obtención del título de **Licenciada en administración de empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **03 de septiembre** de **2026**



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**SOLANGE MAYBETH
MUNOZ PINTO**

f. _____

Nombre: **Muñoz Pinto, Solange Maybeth**

C.C: **0931993125**

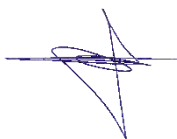
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rivadeneira Veintimilla, Ider Daniel**, con C.C: # **0925324410** autor/a del trabajo de titulación: **Diseño de un departamento financiero-contable para el fortalecimiento del control interno y la gestión financiera en la empresa Indra S.A.**, previo a la obtención del título de **Licenciado en administración de empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **03 de septiembre de 2026**



f. _____

Nombre: **Rivadeneira Veintimilla, Ider Daniel**

C.C: **0925324410**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño de un departamento financiero-contable para el fortalecimiento del control interno y la gestión financiera en la empresa Indra S.A.		
AUTOR(ES)	Muñoz Pinto, Solange Maybeth Rivadeneira Veintimilla, Ider Daniel		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Govea Andrade, Flor Karina		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	03 de septiembre de 2026	No. DE PÁGINAS:	221 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión financiera, gestión contable, control interno y estructura organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Departamento financiero-contable, gestión financiera, control interno, información financiera, segregación de funciones, viabilidad financiera.		
RESUMEN/ABSTRACT: La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un departamento financiero-contable para la empresa INDRA S.A., con el fin de fortalecer su gestión financiera. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, de tipo aplicado, con alcance descriptivo y propositivo y diseño no experimental, mediante el análisis de registros contables, documentos financieros y administrativos, complementado con entrevistas semiestructuradas a los principales responsables de la gestión de la empresa. El diagnóstico permitió identificar deficiencias asociadas con la gestión contable externalizada, la oportunidad de la información financiera, el control de cuentas por cobrar, la segregación de funciones y los mecanismos de control interno. Entre los principales resultados cuantitativos se identificó una entrega de estados financieros con retrasos de entre 30 y 45 días, una exposición tributaria estimada de USD 4.341,39 anuales y una inversión inicial requerida de USD 4.269,50 para la propuesta. La evaluación financiera proyectada durante cinco años determinó beneficios anuales entre USD 18.959,70 y USD 19.127,28, un Valor Presente Neto Incremental de USD 246,36 y una Tasa Interna de Retorno Incremental de 15,21%, superior a la tasa de descuento del 12,68%. Se concluye que el diseño del departamento financiero-contable constituye una alternativa técnicamente sustentada y financieramente viable para fortalecer el control interno y mejorar la oportunidad y confiabilidad de la información financiera de INDRA S.A.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 96 278 8259 +593 98 766 6739	E-mail: solange.munoz@cu.ucsg.edu.ec ider.rivadeneira01@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar Teléfono: +593-4-3804600 E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			