Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Facultad de Posgrado
Maestría en Contabilidad y Auditoría
Fecha de creación: 22 – febrero -2025

Título de la propuesta o iniciativa: **Implementación de un sistema de Gestión Tributaria en una comercializadora de arrocillo y polvillo.**

Tabata Lilibeth Bazurto Saltos bajo la dirección de Maria Elena Godoy Zuñiga

a Licenciada en Contabilidad y Auditoría E-mail tabata.bazurto@uees.edu.ec

b Dr.-PhD, Docente ESAI Business School, Ecuador E-mail mariaegodoy@uees.edu.ec

Palabras clave

- Facturación electrónica
- Control tributario
- Riesgos fiscales,
- Gestión tributaria
- Auditoría interna

Resumen:
Este caso describe los desafíos de una comercializadora agrícola que, tras implementar la facturación electrónica, enfrenta discrepancias entre las compras y ventas registradas, lo que genera problemas en su control tributario. Estas discrepancias, debido a la falta de facturas en algunas compras y a variaciones en el pesaje de los productos, aumentan los riesgos fiscales de la empresa, ya que podrían derivar en sanciones del Servicio de Rentas Internas (SRI). Para optimizar su cumplimiento y evitar sanciones, se propone la implementación de un sistema de gestión tributaria que automatice y controle las

transacciones comerciales. Además, se sugiere realizar auditorías internas periódicas para detectar y corregir posibles inconsistencias en los registros fiscales, garantizando una mayor transparencia y eficiencia en los procesos contables y tributarios de la empresa.

Key words

- Electronic invoicing
- Tax control
- Tax risks
- Tax management
- Internal audit

Abstract:
This case describes the challenges faced by an agricultural distributor that, after implementing electronic invoicing, encounters discrepancies between recorded purchases and sales, which causes issues with its tax control. These discrepancies, due to the lack of invoices for some purchases and variations in product weight, increase the company's tax risks, as they could lead to sanctions from the SRI. To optimize compliance and avoid penalties, the implementation of a tax management system is proposed to automate and control commercial transactions. Additionally, periodic internal audits are recommended to detect and correct potential inconsistencies in the tax records, ensuring greater transparency and efficiency in the company's accounting and tax processes.

1 Oportunidad o Problema

1.1 Identificar la oportunidad/problema

La empresa seleccionada para este caso de negocio es una comercializadora intermediaria con más de 20 años en la industria agrícola dedicada a la venta de subproductos del arroz, específicamente arrocillo y polvillo. A lo largo de los años, y en cumplimiento de las nuevas disposiciones normativas, la empresa ha implementado la facturación electrónica. Sin embargo, dentro de esta industria, al realizar el cierre fiscal, surge una constante discrepancia: las ventas suelen superar las compras registradas.

Este escenario genera diversas inquietudes. Una de ellas es que muchas de las compras de estos subproductos no cuentan con facturas, lo que complica la justificación tributaria. Además, dado que las ventas se realizan a empresas de balanceados que operan en función del peso, es común que el peso exacto de los quintales varíe, resultando en diferencias en las cantidades entregadas y registradas.

La implementación de un sistema de gestión tributaria en una comercializadora de arrocillo y polvillo responde a la necesidad de optimizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, reducir riesgos de fiscalización y mejorar la transparencia en los registros contables.

Al presentarse diferencias entre sus compras y ventas declaradas, lo que podría derivar en sanciones fiscales y ajustes impositivos por parte de la autoridad tributaria. Por medio de un boletín el (SRI, SERVICIO DE RENTAS INTERNAS - SRI APLICARÁ MULTAS DE HASTA 30 SALARIOS BÁSICOS POR LA NO ENTREGA DE COMPROBANTES DE

VENTA, 2024) Reiteró que las sanciones pueden llegar hasta treinta remuneraciones básicas unificadas por la no entrega de comprobantes de venta y la no transmisión de comprobantes de venta electrónicos al Servicio de Rentas Internas.

Se espera que la implementación del sistema de gestión tributaria permita una mejor trazabilidad de las operaciones comerciales, optimizando la relación entre compras y ventas declaradas.

En la provincia del Guayas existen un total de 25 comercializadoras, pero solo 5 son comercializadoras legales, bajo unas entrevistas, preguntando cargo y cantón de ubicación y años de experiencia.

Tabla 1

Comercializadora legales entrevistadas

N.°	CANTÓN	CARGO DEL ENTREVISTADO	AÑOS EN EL MERCADO
1	Daule	Contador	15
2	Santa Lucía	Contadora	18
3	Durán	Contador	20
4	Yaguachi	Contadora	23
5	Yaguachi	Contador	21

Nota: elaboración propia (2025)

En la tabla 1 se especifica a que cantón y el cargo del entrevistado, se registra los años en el mercado, en la tabla 2 se indicará los criterios de inclusión que fueron tomados en cuenta:

Tabla 2

Perfiles de entrevistado|

Criterios para la selección	Daule	Santa Lucía	Durán	Yaguachi	Yaguachi

Productos únicos arrocillo y polvillo	Si	Si	Si	Si	Si
Realiza Facturación con peso	Si	Si	Si	Si	Si
Presenta al día el pago de sus impuestos	Si	Si	Si	Si	Si
Años de experiencia	15	18	20	23	21

Nota: elaboración propia (2025)

Tabla 3

Resumen del mes de noviembre 2024.

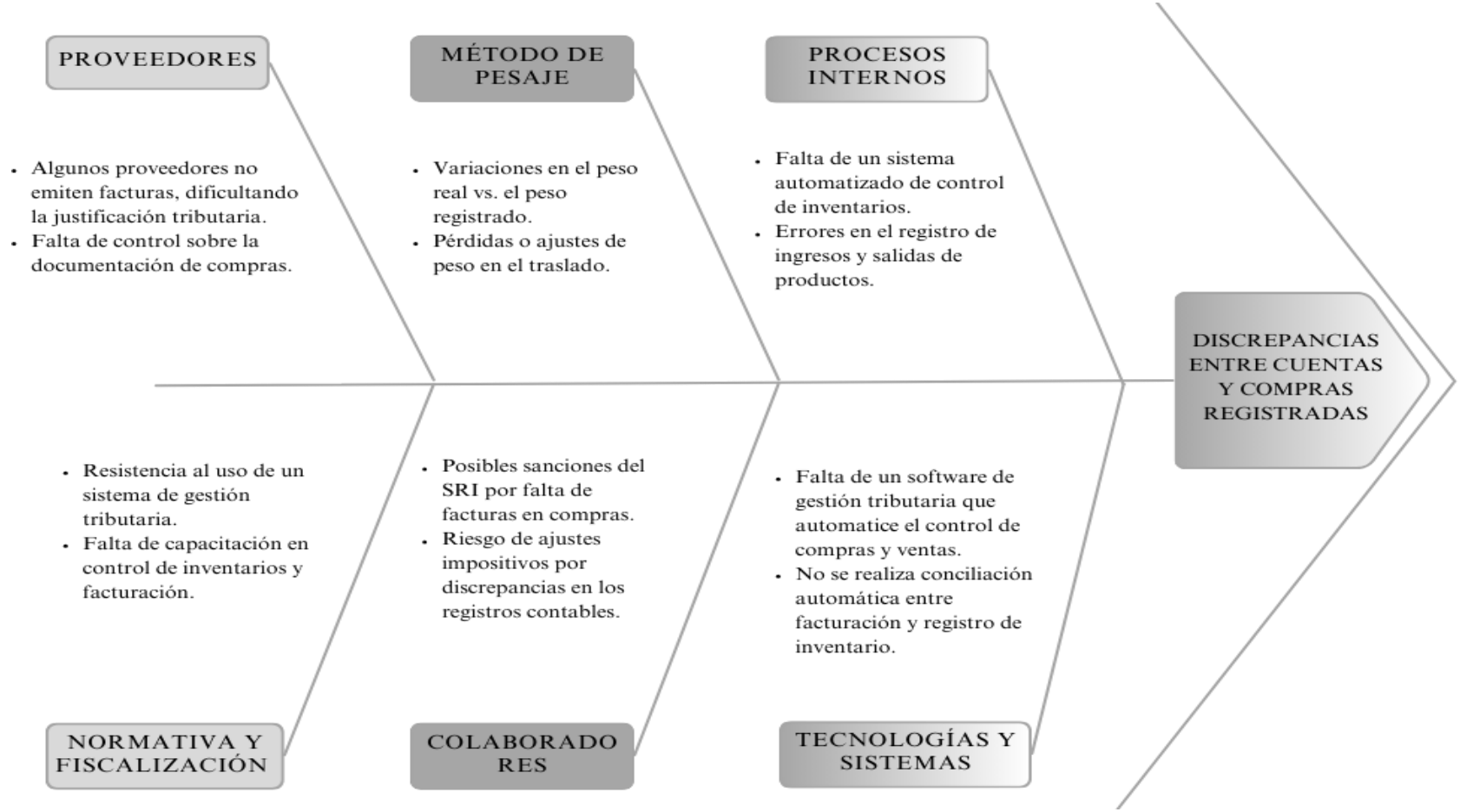
Código	***Descripción***	***Nro***	***Base 0%***
VENTAS			
18	FACTURAS	31	$ 240.426,43
	Total	**31**	**$240.426,43**
COMPRAS			
01	FACTURA	45	$ 151.256,46
	Total	**45**	**$151.256,46**

Fuente: COMERCIALIZADORA (2025.)

Sin embargo, en la Tabla 3 se puede visualizar la gran diferencia entre las compras y ventas, la referencia para la opinión de la tabla son el resumen del mes de noviembre 2024 por lo que se presenta discrepancias entre ventas y compras registradas lo que significa que hay falta de comprobantes.

Se menciona que uno de los obstáculos para que el desarrollo sea ideal es que la comercializadora depende de proveedores informales que no emiten facturas, lo que complica la justificación tributaria de las compras

Figura 1Diagrama Ishikawa

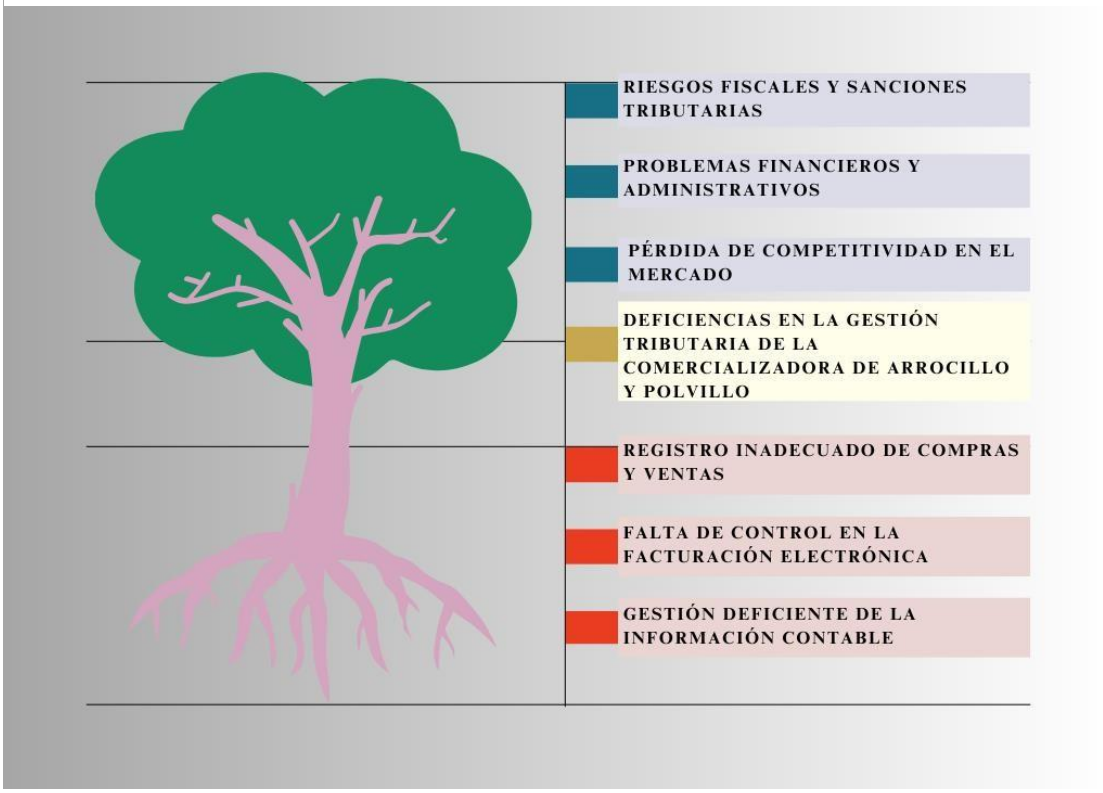


Nota: elaboración propia (2025).

Para (Brugasí, Cobo, Pérez, Pilacuan, & Rocha, 2021) el diagrama de Ishikawa se da por conocer como ¨ las espinas de pez¨, donde se muestra resultados insatisfactorios o también conocidos como efecto donde se determinan las causas bajo el problema central.

En este caso el problema central en el diagrama es ´´ Discrepancias entre ventas y compras registradas´´ destacando problemas con proveedores, pesaje, procesos internos, normativa, colaboradores y tecnología. El análisis permite a la facilitar la detección de fallas y optimización de la gestión tributaria.

Figura 2 Árbol de Problemas



Nota: elaboración propia (2025)

El árbol de problemas es una herramienta clave en la planificación e investigación. A través de su análisis, también conocido como árbol situacional, se puede mapear el problema para identificar soluciones. En su parte superior se ubican las causas o factores determinantes, mientras que en la inferior se representan las consecuencias o efectos del problema analizado. (González, Sánchez, & Hernández, 2023)

Este árbol muestra que las deficiencias en la gestión tributaria de la comercializadora generan riesgos fiscales, problemas financieros y perdida de competitividad, esto problemas provienen de registros inadecuados, falta de control en la facturación y una gestión contable deficiente.

1.2 Formalizar la declaración de la Oportunidad/Problema

En este sector de comercialización, la correcta gestión tributaria es un desafío clave para garantizar el cumplimiento normativo y la sostenibilidad empresarial, la comercializadora selecciona para este caso de negocio, enfrenta discrepancias entre sus ventas y compras registradas, su principal problema es la falta de comprobantes en algunas adquisiciones y las variaciones en el pesaje.

Las inconsistencias llegan a generar riesgos de sanciones fiscales y ajustes impositivos por parte de la autoridad tributaria como en este caso el Servicio de Rentas Internas (SRI), para ello la necesidad de implementar un sistema de gestión tributaria que permita mejorar la trazabilidad de las operaciones, optimizar un mejor registro contable y reducir la exposición fiscal.

Al implementar un sistema de gestión tributaria en la comercializadora traería beneficios y entre ellos está:

Cumplimiento normativo y reducción de sanciones: Una adecuada gestión tributaria permite a las empresas cumplir con sus obligaciones fiscales, evitando multas y sanciones por incumplimientos. (Blanco, 2024)

Mejora en la transparencia y competitividad: La implementación de sistemas como la facturación electrónica promueve la transparencia en las operaciones comerciales y mejora la competitividad empresarial. (Ortega, 2023)

La facturación electrónica facilita el seguimiento y la auditoría de las transacciones comerciales, lo que contribuye a combatir la evasión fiscal y mejora la transparencia en las operaciones financieras.

Reducción de la evasión fiscal: Un sistema de gestión tributaria robusto contribuye a disminuir la evasión y elusión fiscal, fortaleciendo la cultura tributaria en el país, por lo que permite una trazabilidad y un control más efectivos de las transacciones comerciales, facilitando la detección de operaciones fraudulentas y la fiscalización por parte de las autoridades tributarias. (Campos, Radwan, & Melo, 2018)

Facilitación de procesos administrativos: La digitalización y automatización de procesos tributarios simplifican la gestión administrativa, reduciendo errores y mejorando la eficiencia operativa. (Mesa, 2024)

Recordar que la digitalización es ahora una necesidad para garantizar que las autoridades fiscales puedan continuar permitiendo el cumplimiento voluntario al proporcionar servicios al contribuyente a través de diferentes medios.

1.3 Identificar objetivos a partir de Oportunidad/Problema

Una vez detallada la oportunidad identificada para este caso, en la siguiente tabla se menciona de forma métrica con su indicador y la medición de cada objetivo mencionado:

Tabla 4 Objetivos y Medición

Objetivo	*Métrica*	*Meta/Indicador de Éxito*	*Medición*
Cumplimiento Normativo	% de transacciones registradas correctamente	100% de las transacciones registradas en conformidad con la normativa fiscal	Mensual

Mejora en la Transparencia	Número de facturas electrónicas generadas	95% de las transacciones realizadas mediante facturación electrónica	Trimestral
Reducción de la Evasión Fiscal	% de operaciones sin comprobantes o registros inconsistentes	Menos del 5% de las transacciones con problemas de registro o comprobantes	Mensual
Optimización de Procesos Administrativos	Tiempo promedio de procesamiento de documentos tributarios	Reducir el tiempo de procesamiento en un 30% en los primeros 6 meses	Mensual
Mejora en la Competitividad	Índice de satisfacción de clientes y proveedores (encuestas)	Aumentar el índice de satisfacción en un 15% en el primer año	Anual
Facilitar la Fiscalización	Tiempo de respuesta ante auditorías fiscales	Reducir el tiempo de respuesta a menos de 5 días hábiles durante auditorías	Anual

1.4 Identificar objetivos a partir de Oportunidad/Problema

Con un buen sistema y un cumplimiento normativo adecuado, la comercializadora no tendría que seguir con problemas con el Sistema de Rentas Internas, y cuál sería su impacto con cada objetivo focalizado;

Tabla 5 Escala de Priorización de Objetivos

N.° Objetivo	Objetivo	Escala
1	Garantizar el cumplimiento normativo con un sistema actualizado que asegure transparencia fiscal	1-5

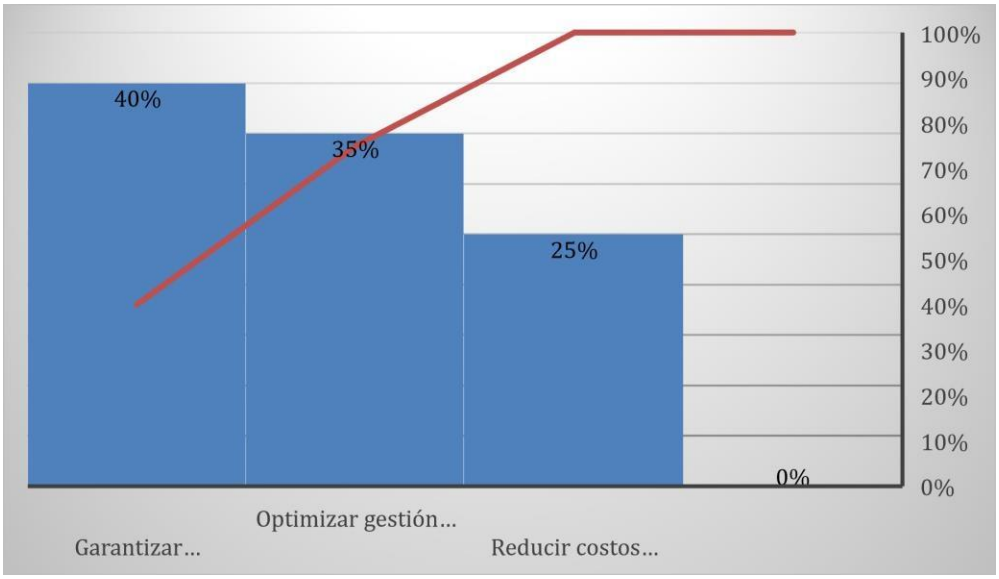
2	Optimizar la gestión tributaria mediante la digitalización y automatización de procesos contables y fiscales	1-5
3	Reducir costos operativos asociados a errores en la declaración de impuestos y sanciones tributarias	1-5

Tabla 6

Ponderación de Objetivos

Objetivo	Ponderación (%)
Garantizar el cumplimiento normativo con un sistema actualizado que asegure transparencia fiscal	40%
Optimizar la gestión tributaria mediante la digitalización y automatización de procesos contables y fiscales	35%
Reducir costos operativos asociados a errores en la declaración de impuestos y sanciones tributarias	25%

Figura 3 Diagrama de Pareto - Objetivos



El diagrama de Pareto muestra que los objetivos con mayor impacto es el objetivo 1 Garantizar… con 40% y el objetivo 2 Optimizar gestión… 35%, acumulando un 75% del total, el objetivo 3 Reducir costos… representa el 25%, siguiendo el principio de Pareto, se recomienda priorizar esfuerzos en los dos primeros objetivos ya que generan un mayor beneficio.

2 Explorar, limitar y formalizar alternativas

La discrepancia entre las ventas y las compras registradas indica posibles brechas en el control tributario y contable, demostrado cada problema y oportunidad que se puede establecer se identifica un conjunto de opciones viables que darían una solución y resultados de manera efectiva.

2.1 Explorar alternativas

Después de analizar la situación de la comercializadora, se determinaron tres alternativas que se van a mencionar a continuación:

Alternativa 1: Implementación de un sistema de gestión tributaria

La principal problemática es la discrepancia entre compras y ventas registradas, adoptar un sistema de gestión tributaria permitirá llevar un mayor control automatizado y detallado de las transacciones comerciales. De esta manera la facturación electrónica no permitirá evitar que las compras o ventas no tenga su respaldo. Se incluirá modelos de conciliación contable y generación de reportes tributarios para minimizar errores en la declaración de impuestos.

Alternativa 2: Formalización de proveedores informales

La informalidad de los proveedores es uno de los factores que hace que exista esta discrepancia, otra estrategia viable formalizar los actores dentro de la cadena de suministro, como comercializadora se puede implementar que los pagos podrán ser canceladas hasta de las fechas de vencimiento siempre y cuando hayan emitido facturas, de esta manera se reducirá el riesgo fiscal.

Alternativa 3: Uso de pesajes certificados y control de inventarios

Para mitigar el problema, se puede implementar un sistema de pesaje certificado en cada transacción, utilizando básculas calibradas y verificadas por organismos reguladores. Además, esto permitirá que haya un control de inventario con registros automatizados y reportes de stock que tendrá una precisión en relación entre lo comprado y lo vendido, reduciendo diferencias en la contabilidad.

Alternativa 4: Auditorías internas periódicas

Para reducir y de alguna manera corregir errores de la declaración fiscal, la auditoria interna periódica permitirá detectar inconsistencias en la facturación en facturación, posibles fraudes o malas prácticas en la gestión de compras y ventas, una auditoria bien estructurada ayudaría anticipar posibles sanciones del SRI.

Alternativa 5: Automatización de facturación y conciliación de datos

Mediante un software especializado se puede evitar la falta de registros o errores en la documentación de compras y ventas, un sistema de gestión de inventarios y cuentas por pagar permitirá que las transacciones sean registradas de manera inmediata, reduciendo riesgos de omisión o manipulación de información.

2.2 Limitar alternativas

Tabla 7 Matriz limitación alternativas

Alternativa	Alineación	A Considerar	Limitación	Factibilidad	Resultado
Implementación de un sistema de gestión tributaria	Los sujetos son obligados para emitir comprobantes electrónicos excepto los contribuyentes considerados negocios populares.	· Integración con sistemas contables existentes · Posible resistencia al cambio	Requiere inversión inicial y capacitación del personal.	Media	· Reducción de errores · Mayor cumplimiento de normativas fiscales
Formalización de proveedores informales	señala que la regularización de proveedores reduce la evasión fiscal y mejora la trazabilidad de las transacciones.	· Algunos proveedores pueden negarse a formalizarse. · Posible impacto en costos si los proveedores trasladan costos tributarios a los precios.	Depende de la voluntad de los proveedores y puede tardar en implementarse.	Baja	· Mayor control y transparencia en la cadena de suministro · Reducción de compras sin respaldo
Uso de pesajes certificados y control de inventario	establece que el control de inventarios mejora la exactitud en la declaración de impuestos.	· Necesidad de calibración periódica de básculas. · Capacitación del personal en registros precisos	Necesita equipamiento certificado y capacitación del personal.	Alta	Mora en la precisión de las declaraciones fiscales. Menor riesgo de sanciones por inconsistencias en peso y cantidad.
Auditorías internas periódicas	recomienda auditorías internas como mecanismo preventivo	· Necesidad de cronograma de auditorías periódicas	Puede generar resistencia interna y requiere un	Bajo	Corrección temprana de errores tributarios.

	para mitigar riesgos fiscales y mejorar la gestión empresarial.	· Mayor control sobre registros contables	equipo capacitado para ejecutarlas.		Reducción del riesgo de sanciones y ajustes impositivos.
Automatización de facturación y conciliación contable	La facturación electrónica es obligatoria en Ecuador , y su integración con otros sistemas mejora la eficiencia contable	· Posibles costos de implementación y mantenimiento. · capacitación del personal en uso de la herramienta.	Requiere compatibilidad con sistemas existentes y adaptación inicial.	Medio	Mayor cogerencia entre compras y ventas declaradas Facilita auditorías y controles fiscales.

2.3 Formalizar alternativas

Luego de la evaluación detallada de cada alternativa propuesta, se han identificado las tres opciones con mayor viabilidad, considerado su alineación con la estrategia empresarial, su factibilidad operativa y el impacto en la gestión tributaria de la comercializadora.

A continuación, se presentarán 3 alternativas que, bajo el análisis realizado, ofrecen condiciones para su implementación y contribuyen de manera efectiva para su optimización del cumplimiento fiscal y la transparencia contable.

Alternativa 1: Implementación de un sistema gestión tributaria.

- Reduce errores en la conciliación de compras y ventas
- Permite automatizar y optimizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Alternativa 2: Automatización de facturación y conciliación contable.

- Garantiza coherencia entre las transacciones registradas y las reportadas al SRI.
- Mejora la eficiencia operativa y reduce la carga administrativa.

Alternativa 3: Auditorías internas periódicas.

- Ayuda a optimizar la gestión de riesgos fiscales.
- Permite detectar y corregir inconsistencias antes una fiscalización.

3 Analizar y valorar alternativas

3.1 Analizar alternativas

En las siguientes tablas sobre las implementaciones de las alternativas, se muestran las ventajas y desventajas de cada alternativa:

Tabla 8 Análisis Alternativa 1

Implementación de un sistema de gestión tributaria

Ventajas	Desventajas
Optimización tributaria: Facilita el cumplimiento de las obligaciones fiscales y reduce riesgos de sanciones.	Inversión inicial: Requiere costos de adquisición, implementación y capacitación.
Automatización de procesos: Reduce errores en la conciliación de compras y ventas, asegurando registros precisos.	Adaptación del personal: Puede haber resistencia al cambio y necesidad de formación.
Mayor transparencia: Permite una mejor trazabilidad de las transacciones y facilita auditorías.	Compatibilidad con sistemas existentes: Puede requerir ajustes en la infraestructura contable actual.

Tabla 9 Análisis Alternativa 2

Automatización de facturación y conciliación contable

Ventajas	Desventajas

Reducción de errores: Minimiza discrepancias entre compras y ventas declaradas.	Costo de software: Puede implicar una inversión en sistemas especializados.
Eficiencia operativa: Agiliza el procesamiento de facturas y mejora el control financiero.	Mantenimiento y actualizaciones: Puede requerir costos adicionales a largo plazo.
Cumplimiento normativo: Facilita la transmisión electrónica de comprobantes al SRI, evitando sanciones.	Dependencia tecnológica: Un fallo en el sistema podría generar retrasos en la gestión contable.

Tabla 10 Análisis Alternativa 3

Auditorías internas periódicas

Ventajas	Desventajas
Prevención de riesgos: Permite detectar y corregir errores antes de una fiscalización externa.	Recursos humanos capacitados: Requiere personal con conocimientos en auditoría tributaria.
Optimización del control financiero: Garantiza mayor coherencia entre registros contables y declaraciones fiscales.	Costo de implementación: Si se contrata a terceros, puede generar costos adicionales.

Mejor toma de decisiones: Brinda información confiable para la planificación financiera y tributaria.	Resistencia interna: Algunos empleados pueden percibir la auditoría como una medida de control excesiva.

3.2 Valorar las alternativas

A continuación de esta sección se mostrarán de cada alternativa para la implementación de un sistema de gestión tributaria, cada tabla presentará los rubros, los costos unitarios y el costo total y los plazos de implementación, aclarando que no son costos fijos, si no costos estimados.

Tabla 11 Costos estimados alternativa 1

Implementación de un sistema de gestión tributaria.

RUBROS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO ESTIMADO (USD)	COSTO TOTAL ESTIMADO (USD)	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
ADQUISICIÓN DEL SOFTWARE	1 Licencia	$600 - $800 USD anuales	$600 - $800 USD	1 - 3 meses
IMPLEMENTACIÓN Y CONFIGURACIÓN	1 Proyecto	$500 - $1,000 USD	$500 - $1,000 USD	1 - 2 meses
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	5 Personas	$150 - $250 USD por persona	$750 - $1,250 USD	2 - 3 semanas
MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIONES	1 Suscripción	$500 - $1,500 USD anuales	$500 - $1,500 USD	Anual
SOPORTE TÉCNICO	1 Contrato	$50 - $150 USD por hora	$200 - $600 USD (4 horas/mes)	Continuo (mensual)

Esta Tabla nos indica como iimplica la adquisición de un software especializado, su implementación, integración con otros sistemas, capacitación del personal y soporte técnico continuo. Los costos varían entre $2.550 y $5.150 USD, con un tiempo de implementación de 3 a 6 meses**.**

Tabla 12 Costos estimados alternativa 2

Automatización de facturación y conciliación contable.

RUBROS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO ESTIMADO (USD)	COSTO TOTAL ESTIMADO (USD)	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
SOFTWARE DE FACTURACIÓN	1 Licencia	$600 - $800 USD anuales	$600 - $800 USD	1 - 2 meses
IMPLEMENTACIÓN Y CONFIGURACIÓN	1 Proyecto	$500 - $1,000 USD	$500 - $1,000 USD	1 mes
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	3 - 5 Personas	$150 - $250 USD por persona	$750 - $1,250 USD	1 - 2 semanas
MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIONES	1 Suscripción	$500 - $1,500 USD anuales	$500 - $1,500 USD	Anual
SOPORTE TÉCNICO	1 Contrato	$50 - $150 USD por hora	$200 - $600 USD (4 horas/mes)	Continuo (mensual)

La entrevista 2, ofrece una solución más económica y rápida, enfocada en automatizar la facturación y la conciliación con el SRI, con un costo estimado entre $2,550 y $5,150 USD y un plazo de implementación de 1 a 3 meses**.**

Tabla 13 Costos estimados alternativa 3

Auditorías internas periódicas

RUBROS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN

		ESTIMADO (USD)	ESTIMADO (USD)	
AUDITORÍA EXTERNA	1 Auditoría	$2,000 - $2,500 USD	$2,000 - $2,500 USD	2 - 4 semanas
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE AUDITORÍA	5 Personas	$200 - $400 USD por persona	$1,000 - $2,000 USD	1 - 2 semanas
AUDITORÍA INTERNA ANUAL	1 Auditoría	$2,000 - $3,000 USD anuales	$2,000 - $3,000 USD	Continuo (anual/semestral)

Por ultima en la alternativa 3, se centra en realizar revisiones continuas para asegurar el cumplimiento fiscal, con un costo anual entre $5,000 y $7,500 USD, y se lleva a cabo de manera continua, con auditorías internas realizadas anualmente o semestralmente.

Tabla 14 Análisis ROI

	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Concepto	Implementación de un sistema de gestión tributaria	Automatización de facturación y conciliación contable	Auditorías internas periódicas
Inversión Inicial	$ 2.550	$ 2.550	$ 5.000
Costo total estimado	$ 2.550	$ 2.550	$ 5.000
Tiempo estimado	6 Meses	3 Meses	Anual
ROI ESTIMADO	196,80%	176,47%	60%

Realizando cada alternativa el análisis de los resultados del ROI, la alternativa más factible es la alternativa 1, es la que tiene el ROI más alto (198.08%), lo que indica que ofrece un retorno significativo sobre la inversión en relación con los beneficios obtenidos. A largo plazo es una opción rentable.

Tipo de Riesgo	Riesgo	Descripción	Interno/Externo
Tecnológico	Fallas en la implementación del software	El sistema podría tener fallos técnicos o no operar correctamente durante la implementación, lo que afectaría el cumplimiento de las obligaciones fiscales.	**Interno**
Operativo	Resistencia al cambio	Los empleados podrían oponerse al nuevo sistema, lo que impactaría su eficiencia y efectividad durante la transición.	**Interno**
Financiero	Retrasos en la implementación	El proyecto podría retrasarse, generando costos adicionales y afectando el cumplimiento fiscal a tiempo.	**Interno**
Regulatorio/Fiscal	Incompatibilidad con normativas fiscales cambiantes	Los cambios fiscales durante la implementación podrían dejar el sistema obsoleto o incumplir los nuevos requisitos.	**Externo**

Seguridad de la Información	Violación de datos	El sistema podría ser susceptible a ciberataques, poniendo en riesgo la seguridad de la información fiscal sensible.	**Externo**
Seguridad de la Información	Pérdida de datos	Si el sistema falla, se podrían perder datos fiscales importantes, afectando el cumplimiento tributario y la transparencia contable.	**Interno**

4 Evaluación riesgos de la alternativa seleccionada

4.1 Determinación de riesgos

Cualquier alternativa que se haya seleccionado tiene su riesgo y es por ello que hay que identificar los riesgos, consiste en reconocer y describir los posibles evento o situaciones que podrían afectar el éxito de la integración de este sistema en la comercializadora.

Tabla 15 Matriz de Riesgo

4.2 Escalas de gravedad y probabilidad para evaluación de riesgos

La siguiente tabla es la manera en que se va a utilizar para clasificar y priorizar riesgos en función de su probabilidad y su impacto. Evaluando la probabilidad se sabrá que tan probable es que un riesgo ocurra y el impacto mide las consecuencias de un riesgo si llegara a materializarse.

Tabla 16 Escalas de evaluación de riesgos

Gravedad		Probabilidad	
Muy Baja	1	Muy Baja	1
Bajo	2	Baja	2
Moderado	3	Moderada	3
Alto	4	Alta	4
Muy Alta	5	Muy Alta	5

Tabla 17 Matriz de evaluación de impacto de riesgos

Probabilidad						
Gravedad		1	2	3	4	5
	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

La Tabla, se presenta la categorización de los ingresos según la gravedad y probabilidad de los mismos, asignando el nivel de impacto determinado para los riesgos identificados en la implementación de la alternativa destinada al aumento de ventas a través de canales digitales

Tabla 18 Medición de impacto de riesgos

Tipo de Riesgo	Evento de Riesgo	Gravedad	Probabilidad	Impacto
Interno	Resistencia al cambio	4	4	16
Interno	Retrasos en la implementación	4	3	12
Externo	Incompatibilidad con normativas fiscales cambiantes	5	3	15
Externo	Violación de datos	5	2	10
Interno	Pérdida de datos	5	3	15

La tabla nos muestra sobre los riesgos relacionados con la implementación de un sistema de gestión tributaria. Todos los tipos de riesgos que se mencionan tienen un impacto

significativo debido a su alta gravedad y probabilidad, siendo el primero el mayor impacto (16), retrasos en la implementación y violación de datos representa una baja probabilidad.

4.3 Priorización de riesgos

Priorizar los riesgos implica identificar y clasificar aquellos factores que pueden afectar el éxito, enfocándose en los de mayor impacto y probabilidad de ocurrencia.

Tabla 19 Priorización de riesgos

Prioridad	Tipo	Evento de Riesgo	Gravedad	Probabilidad	Impacto	Acción Recomendada	Responsable
Alta	Interno	Resistencia al cambio	4	4	16	Implementar un plan de gestión del cambio, incluyendo capacitación, comunicación clara y apoyo de la dirección.	Gerente de Recursos Humanos
Alta	Interno	Pérdida de datos	5	3	15	Establecer un plan de respaldo y recuperación de datos, con seguridad como encriptación y auditorías regulares.	Gerente de TI
Alta	Externo	Incompatibilidad con normativas fiscales cambiantes	5	3	15	Mantener monitorización continua de cambios fiscales y adaptar el sistema ágilmente con el apoyo de asesores fiscales.	Gerente de Cumplimiento Fiscal

Media	Interno	Retrasos en la implementación	4	3	12	Desarrollar un plan de gestión de proyectos con cronogramas y puntos de control para evitar demoras.	Gerente de Proyecto
Baja	Externo	Violación de datos	5	2	10	Fortalecer los protocolos de seguridad cibernética mediante firewalls, autenticación multifactor y auditorías.	Gerente de TI

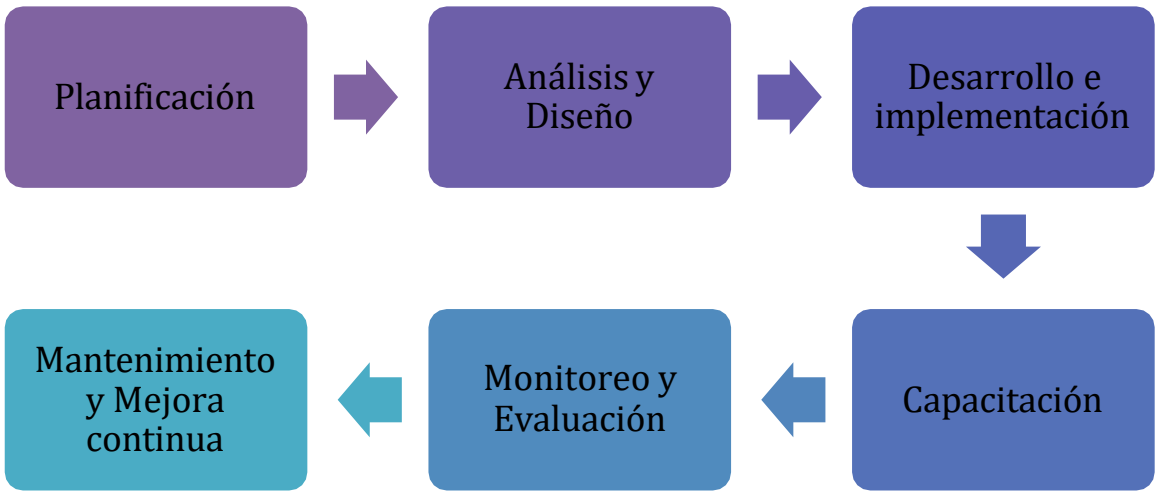
La priorización de riesgos, basada en la evaluación detallada de los riesgos identificados para la implementación de un sistema de gestión tributaria, permite clasificar los riesgos según su impacto y probabilidad. En este caso, se destacan como los de alta prioridad la resistencia al cambio, la pérdida de datos y la incompatibilidad con normativas fiscales cambiantes, debido a su alta gravedad y probabilidad, lo que podría afectar directamente la efectividad del sistema y el cumplimiento fiscal.

Los retrasos en la implementación, aunque significativos, tienen una probabilidad moderada y, por lo tanto, se les asigna una prioridad media. Finalmente, la violación de datos, aunque con alta gravedad, tiene una baja probabilidad de ocurrir, lo que le otorga una prioridad baja. La priorización ayuda a enfocar las estrategias de mitigación en los riesgos más críticos, garantizando una implementación eficiente y segura del sistema.

5 Plan de implementación

Para esta parte los sistemas de gestión tributaria se dividen en fases clave que aseguran una transición exitosa y eficiente, en la siguiente figura se detallan las etapas de este plan.

Figura 4 Etapas de implementación



Etapa de planificación

Marca el comienzo del proceso de implementación, donde se define el alcance del proyecto, es crucial para establecer las bases del proyecto y asegurar que todos los elementos necesarios estén en su lugar antes de comenzar con el desarrollo del sistema

Tabla 20 Etapa de planificación

Hito	Descripción	Actividades por Realizar	Beneficios Esperados	Responsable
Definición de los Objetivos	Establecer los objetivos generales del proyecto.	Definir objetivos claros y alcanzables.	Claridad en las metas del proyecto.	Gerente de TI, Directores
Asignación de Recursos	Determinar los recursos necesarios (humanos, tecnológicos, etc.).	Establecer el presupuesto.	Optimización de los recursos disponibles.	Gerente de Finanzas, RR.HH.
Establecimiento de Cronograma	Crear un cronograma detallado con plazos.	Elaborar un cronograma con hitos importantes.	Evitar retrasos en la ejecución del proyecto.	Gerente de Proyecto
Análisis de Riesgos	Identificar riesgos y estrategias de mitigación.	Realizar análisis FODA.	Reducción de la probabilidad de riesgos críticos.	Gerente de Riesgos

Etapa de Análisis y Diseño

En esta etapa se comienza con la creación y personalización del sistema de gestión tributaria según los diseños y requisitos definidos previamente, se lleva a cabo el desarrollo del software, integración con los sistemas existentes y las pruebas iniciales.

Tabla 21 Etapa de Análisis y Diseño

Hito	Descripción	Actividades por Realizar	Beneficios Esperados	Responsable
Diagnóstico de Procesos	Evaluar los procesos fiscales actuales.	Revisión de procedimientos fiscales existentes.	Mejor comprensión de los procesos actuales.	Gerente de Cumplimiento

Definición de Requisitos	Establecer las características y funcionalidades del sistema.	Recolectar información de los usuarios.	Sistema diseñado a la medida de las necesidades empresariales.	Gerente de TI, Consultores
Diseño del Sistema	Crear el diseño preliminar del sistema.	Desarrollar un prototipo del sistema.	Claridad en la estructura y funcionalidades del sistema.	Desarrolladores, Gerente de TI

Etapa de Desarrollo e Implementación

Inicia con el desarrollo y adaptación del sistema de gestión tributaria conforme a los diseños y requisitos establecidos previamente. Se realiza la programación del software, su integración con los sistemas actuales y las pruebas iniciales, garantizando que el sistema cumpla con las expectativas y opere de manera adecuada.

Tabla 22 Desarrollo e Implementación

Hito	Descripción	Actividades por Realizar	Beneficios Esperados	Responsable
Desarrollo del Sistema	Construcción del sistema según el diseño.	Programación y codificación.	Sistema funcional según lo diseñado.	Desarrolladores
Integración con Sistemas Existentes	Conectar el sistema con la infraestructura actual.	Integración con plataformas y bases de datos existentes.	Evitar redundancias y asegurar la operatividad continua.	Ingeniero de Sistemas, TI
Pruebas del Sistema	Verificar el funcionamiento del sistema.	Realizar pruebas de aceptación y corrección de errores.	Asegurar el correcto funcionamiento antes de la implementación.	Gerente de TI, QA

Etapa de capacitación

Esta etapa comienza cuando el sistema está completamente preparado para su uso por parte del personal. Se inicia con la elaboración de materiales de capacitación y la planificación de sesiones formativas, con el objetivo de garantizar que todos los empleados estén adecuadamente entrenados para operar el sistema de manera eficiente.

Tabla 23 Etapa de Capacitación

Hito	Descripción	Actividades por Realizar	Beneficios Esperados	Responsable
Desarrollo de Materiales	Crear materiales educativos para los usuarios.	Elaborar manuales, tutoriales y guías.	Mejor comprensión del sistema por parte de los empleados.	Gerente de Capacitación
Entrenamiento del Personal	Capacitar a los empleados clave en el uso del sistema.	Organizar sesiones de formación presenciales y en línea.	Empleados capacitados y productivos rápidamente.	RR.HH., Instructores
Soporte Post-Capacitación	Proveer apoyo adicional después de la capacitación.	Crear un equipo de soporte para consultas.	Minimizar problemas operativos tras la capacitación.	Soporte Técnico, RR.HH.

Etapa de Monitoreo y Evaluación

Comienza después de que el sistema ha sido implementado y está operativo. Su enfoque está en monitorear constantemente el desempeño del sistema, recopilar comentarios de los usuarios y evaluar su eficacia en relación con el cumplimiento fiscal y la eficiencia operativa.

Tabla 24 Etapa de Monitoreo y Evaluación

Hito	Descripción	Actividades por Realizar	Beneficios Esperados	Responsable
Monitoreo del Desempeño	Verificar el funcionamiento del sistema después de la implementación.	Analizar métricas de rendimiento y uso del sistema.	Identificar áreas de mejora y asegurarse de que todo esté en marcha.	Gerente de TI, Equipo de Proyecto
Recolección de Retroalimentación	Obtener opiniones de los usuarios sobre el sistema.	Realizar encuestas y entrevistas con los usuarios.	Mejorar el sistema basándose en las necesidades reales de los usuarios.	Gerente de TI, Soporte Técnico
Evaluación de Resultados	Evaluar el impacto del sistema en el cumplimiento fiscal y eficiencia.	Comparar resultados fiscales antes y después de la implementación.	Determinar el retorno de inversión y el éxito del sistema.	Gerente de Cumplimiento, TI

Etapa de Mantenimiento y Mejora continua

Inicia después de la evaluación inicial del sistema en operación. Esta fase se encarga de mantener el sistema actualizado y eficiente, implementando ajustes y mejoras según los requerimientos de la empresa, cambios en las normativas o recomendaciones de los usuarios, asegurando así su funcionamiento continuo a largo plazo.

Tabla 25 Etapa de Mantenimiento y Mejora continua

Hito	Descripción	Actividades por Realizar	Beneficios Esperados	Responsable

Mantenimiento Regular	Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo.	Monitoreo continuo y actualizaciones periódicas.	Evitar problemas operativos a largo plazo.	Equipo de TI, Soporte
Ajustes y Mejoras	Implementar cambios según las necesidades y cambios normativos.	Realizar ajustes según nuevas regulaciones o sugerencias de usuarios.	Adaptación continua a los cambios del entorno y necesidades.	Gerente de TI, Consultores
Soporte Continuo	Brindar soporte técnico post-implementación.	Mantener un canal de soporte disponible para los empleados.	Asegurar el funcionamiento constante y sin interrupciones.	Soporte Técnico

Tabla 26 Costos de implementación de la alternativa seleccionada

Fase de Implementación	Actividad	Costo Estimado
Planificación	- Definición de objetivos del proyecto. - Asignación de recursos y presupuesto. - Establecimiento de cronograma y plazos.	$500 - $1,000
Análisis y Diseño	- Evaluación de los procesos fiscales actuales. - Definición de requisitos del sistema y diseño preliminar.	$800 - $1,200
Desarrollo e Implementación	- Desarrollo del sistema de gestión tributaria.	$2,000 - $3,000

	- Personalización y configuración del sistema.	
	- Integración con otros sistemas de la empresa (ERP, CRM).	
Capacitación	- Creación de materiales de capacitación (manuales, tutoriales).	$500 - $1,000
	- Entrenamiento a empleados y equipos clave.	
Monitoreo y Evaluación	- Monitoreo del desempeño del sistema después de la implementación.	$300 - $500
	- Recolección de retroalimentación y evaluación de la efectividad.	
Mantenimiento y Mejora Continua	- Soporte técnico continuo y mantenimiento del sistema.	$500 - $1,500 anual
	- Actualizaciones y mejoras del sistema conforme a nuevas regulaciones.	
	Total Inversion	**$ 4,600 – 8,200**

Nota: los datos que se mencionan en la tabla son un aproximado y depende de la empresa y de los proveedores puede variar.

Tabla 27 Programa de implementación

Fase de Implementación	Actividad	Responsable	Duración Estimada	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización

Planificación	Definición de objetivos del proyecto	Gerente de Proyecto	2 días	Día 1	Día 2
Planificación	Asignación de recursos y presupuesto	Gerente de Finanzas, TI	2 días	Día 3	Día 4
Planificación	Establecimiento de cronograma y plazos	Gerente de Proyecto	2 días	Día 5	Día 6
Planificación	Análisis de riesgos y planificación de mitigación	Gerente de Riesgos	3 días	Día 7	Día 9
Análisis y Diseño	Evaluación de los procesos fiscales actuales	Gerente de Cumplimiento	4 días	Día 10	Día 13
Análisis y Diseño	Definición de requisitos del sistema y diseño preliminar	Gerente de TI, Consultores	7 días	Día 14	Día 20
Análisis y Diseño	Creación de documentos de diseño detallado	Consultores de TI	7 días	Día 21	Día 27
Desarrollo e Implementación	Desarrollo del sistema de gestión tributaria	Equipo de Desarrollo	14 días	Día 28	Día 41
Desarrollo e Implementación	Personalización y configuración del sistema	Equipo de Desarrollo	7 días	Día 42	Día 48
Desarrollo e Implementación	Integración con otros sistemas de la empresa	Ingeniero de Sistemas, TI	7 días	Día 49	Día 55
Desarrollo e Implementación	Pruebas iniciales del sistema	Equipo de QA	7 días	Día 56	Día 62
Capacitación	Creación de materiales de capacitación	Gerente de Capacitación	5 días	Día 63	Día 67
Capacitación	Entrenamiento de empleados y equipos clave	Instructores, RR.HH.	7 días	Día 68	Día 74
Pruebas y Ajustes Iniciales	Realización de pruebas del sistema	Equipo de QA	3 días	Día 75	Día 77

Pruebas y Ajustes Iniciales	Ajustes en el sistema según los resultados de las pruebas	Equipo de Desarrollo	3 días	Día 78	Día 80
Monitoreo y Evaluación	Monitoreo del desempeño del sistema	Gerente de TI	5 días	Día 81	Día 85
Monitoreo y Evaluación	Recolección de retroalimentación de usuarios	Gerente de TI, Soporte Técnico	3 días	Día 86	Día 88
Monitoreo y Evaluación	Evaluación de la efectividad del sistema	Gerente de Cumplimiento, TI	3 días	Día 89	Día 91

Tabla 28 Diagrama de Gantt

Diagrama de GANTT para Implementación de un sistema de Gestión Tributaria en una comercializadora																								
Actividades	**Responsable**	**Fecha Inicio**	**Fecha Fin**	**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2025**																				
				Marzo				**Abril**				**Mayo**				**Junio**				**Julio**				
				Semanas				**Semanas**				**Semanas**				**Semanas**				**Semanas**				
Etapa 1: Planificación				**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	
Definición de objetivos del proyecto	Gerente de Proyecto	03-mar	07-mar																					
Asignación de recursos y presupuesto	Gerente de Finanzas, TI	10-mar	14-mar																					
Establecimiento de cronograma y plazos	Gerente de Proyecto	17-mar	21-mar																					
Análisis de riesgos y planificación de mitigación	Gerente de Riesgos	24-mar	28-mar																					
Etapa 2: Análisis y Diseño																								
Evaluación de los procesos fiscales actuales	Gerente de Cumplimiento	31-mar	04-abr																					
Definición de requisitos del sistema y diseño preliminar	Gerente de TI, Consultores	07-abr	11-abr																					

Creación de documentos de diseño detallado	Consultores de TI	14-abr	18-abr																					
Etapa 3: Desarrollo e implementación																								
Desarrollo del sistema de gestión tributaria	Equipo de Desarrollo	21-abr	25-abr																					
Personalización y configuración del sistema	Equipo de Desarrollo	28-abr	02-may																					
Integración con otros sistemas de la empresa	Ingeniero de Sistemas, TI	05-may	09-may																					
Pruebas iniciales del sistema	Equipo de QA	12-may	16-may																					
Etapa 4: Capacitación																								
Creación de materiales de capacitación	Gerente de Capacitación	19-may	23-may																					
Entrenamiento de empleados y equipos clave	Instructores, RR.HH.	26-may	30-may																					
Etapa 5: Monitoreo y Evaluación																								
Monitoreo del desempeño del sistema	Gerente de TI	02-jun	06-jun																					

Recolección de retroalimentación de usuarios	Gerente de TI, Soporte Técnico	09-jun	13-jun																				
Evaluación de la efectividad del sistema	Gerente de Cumplimiento, TI	16-jun	20-jun																				
Etapa 6: Mantenimiento y Mejora Continua																							
Mantenimiento preventivo y corrección de errores	Equipo de TI, Soporte Técnico	23-jun	27-jun																				
Implementación de mejoras y actualizaciones según normativas	Gerente de TI	30-jul	04-jul																				

Este diagrama de Gantt servirá como una herramienta para planificar, coordinar y hacer el respectivo seguimiento de las actividades que se vayan a realizar y en el tiempo estimado, permitirá visualizar un cronograma, ver en qué etapa está y controlar las fases. Además, ayuda a la identificación de posibles retrasos y riesgos.

6 Conclusiones

Las conclusiones presentes en este caso, se identificó que la discrepancia entre compras y ventas registradas es un problema recurrente en la industria, principalmente debido a la informalidad de algunos proveedores y a las variaciones en el pesaje de los productos. Estas inconsistencias pueden generar sanciones por parte de la autoridad tributaria, afectando la estabilidad financiera y operativa de la empresa.

La evaluación de alternativas permitió determinar que la implementación de un sistema de gestión tributaria es la opción más viable, ya que permite automatizar el control de transacciones, reducir errores en la conciliación fiscal y garantizar un cumplimiento normativo eficiente. Adicionalmente, la automatización de facturación y conciliación contable refuerza la coherencia en los registros, evitando omisiones y mejorando la trazabilidad de las operaciones. Por su parte, las auditorías internas periódicas se presentan como una herramienta clave para la identificación y corrección de inconsistencias antes de una fiscalización externa.

En conclusión, la formalización de proveedores informales y la adopción de pesajes certificados complementan las estrategias para reducir las discrepancias en las transacciones. Sin embargo, estas requieren un esfuerzo adicional en términos de negociación y adaptación del mercado, lo que las hace menos inmediatas en su implementación.

7 Recomendaciones

Para optimizar la gestión tributaria de la comercializadora y reducir riesgos fiscales, se recomienda implementar un sistema de gestión tributaria que automatice la facturación electrónica, las conciliaciones contables y la generación de reportes fiscales. Esto garantizará un mayor control sobre las transacciones y reducirá las discrepancias entre compras y ventas registradas. Además, se sugiere formalizar a los proveedores informales mediante acuerdos comerciales que incentiven la emisión de comprobantes válidos, evitando problemas en la justificación tributaria. La automatización de conciliaciones y la implementación de un control de pesaje certificado contribuirán a mejorar la precisión de los registros y la transparencia en la información contable.

Asimismo, se recomienda establecer auditorías internas periódicas para detectar inconsistencias antes de una fiscalización y capacitar al personal administrativo en normativas tributarias y buenas prácticas contables. La digitalización de los procesos tributarios y el seguimiento continuo de la normativa fiscal permitirán a la comercializadora cumplir con sus obligaciones de manera eficiente y evitar sanciones. Con estas medidas, la empresa podrá fortalecer su transparencia operativa, minimizar riesgos fiscales y mejorar su sostenibilidad a largo plazo.

Referencias

Blanco, J. E. (15 de 04 de 2024). *Sinergy & Lowells*. Obtenido de Gestión tributaria en las empresas: ¿Qué es? : https://www.sinergylowells.com/post/gesti%C3%B3n-tributaria-en-las-empresas-que-es

Brugasí, D., Cobo, D., Pérez, K., Pilacuan, R., & Rocha, M. (2021). *EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA COMO HERRAMIENTA DE CALIDAD EN*. Obtenido de http://tambara. org/wpcontent/uploads/2021/04/DIAGRAMAISHIKAWA_FINAL-PDF. pdf.

Campos, M. A., Radwan, A. R., & Melo, J. M. (2018). El sistema tributario y su impacto en la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación* , 38-53.

González, S., Sánchez, M., & Hernández, R. (2023). Árbol de problemas como base en la investigación. En E. y. Hidalgo. Obtenido de Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Mesa, E. (08 de Octubre de 2024). *CincoDías*. Obtenido de Tickelia, la solución de gestión de gastos que hace ahorrar tiempo y dinero a las empresas: https://cincodias.elpais.com/extras/2024-10-08/tickelia-la-solucion-de-gestion-de-gastos-que-hace-ahorrar-tiempo-y-dinero-a-las-empresas.html

Ortega, J. (2023). Venajas tributarias de la facturación electrónica en Ecuador. *Revista Ciencias Sociales y Económicas Vol. 7 Núm. 1,2023*, 44-56.

SRI. (5 de JULIO de 2024). *SERVICIO DE RENTAS INTERNAS - SRI APLICARÁ MULTAS DE HASTA 30 SALARIOS BÁSICOS POR LA NO ENTREGA DE COMPROBANTES DE VENTA*. Obtenido de BOLETÍN No. NAC-COM-24-034:

file:///C:/Users/Tabata/Downloads/BOLET%C3%8DN%20034%20-%20SRI%20APLICAR%C3%81%20MULTAS%20DE%20HASTA%2030%20SALARIOS%20B%C3%81SICOS%20POR%20LA%20NO%20ENTREGA%20DE%20COMPROBANTES%20DE%20VENTA.pdf

SRI. (17 de 02 de 2025). *Servicios De Rentas Internas* . Obtenido de Facturación Electronica: https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/cef82829-f261-4374-a45c-96adb2c3ace8/Preguntas+frecuentes+facturaci%F3n+electr%F3nica.pdf

Tite, R. (Septiembre de 2024). PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA PARA EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL DEL. Ambato, Ecuador.