

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Diseño de mejoras en los procesos de gestión de retenciones e impuestos en una empresa dedicada a la producción y comercialización de bebidas

Proyecto Integrador

Previo a la obtención del Título de:

Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión

Presentado por:

Carlos César Sandoval Solano

Eileen Karen Bozza Merchán

Guayaquil - Ecuador

Año: 2024

Dedicatoria

El actual proyecto de investigación de Tesis se lo dedico en primer lugar a Dios por ser todo en mi vida, por ser una fuente de inspiración y fortaleza, por que sin duda alguna no hubiera alcanzado mis metas sin la ayuda de Él. A mis padres quienes siempre estuvieron para apoyarme en los peores momentos, por su sacrificio y siempre confiar en mí. Otorgándome palabras de ánimo y perseverancia. Agradezco a mi hermana, abuelos, tíos y primos por respaldarme de manera incondicional y por ofrecerme constantemente palabras de aliento.

Carlos César Sandoval Solano

Dedico este proyecto en primer lugar a Dios por haber sido el pilar fundamental a lo largo de mi vida y haberme dado la fuerza necesaria para enfrentar las dificultades. A mi madre, Sonia Merchán que ha sido mi apoyo incondicional en este arduo trayecto. A mi padre, Julio Bozza que siempre apoyó mis sueños y metas, sé que desde el cielo celebra que este día tan esperado por ambos, finalmente haya llegado. A mi hermano Andrew, que siempre ha estado brindándome palabras de aliento para seguir adelante. A Fernando Alcívar, que ha sido ese amigo incondicional que la vida y Dios me ha regalado.

Eileen Karen Bozza Merchán

Agradecimientos

Expreso mi agradecimiento en primer lugar Dios, reconociendo su amor infinito, guiándome en todo momento porque sin Él no hubiera alcanzado esta meta. A mis padres Freddy Sandoval y Cecilia Solano por sus valores y principios me han inculcado. A mi hermana Delia María Sandoval por brindarme su apoyo en los momentos más difíciles. Agradezco a mi abuelo Arcenio Sandoval y mi tío César Sandoval por darme el ejemplo de honestidad y respeto hacia los demás. A mi familia toda que siempre he tenido palabras cariño y ánimo. Agradezco a mi amiga Solange Balcázar por su apoyo incondicional y por permitirnos realizar el proyecto en la empresa. A mi compañera de tesis Eileen Bozza por su apoyo en todo el desarrollo del proyecto. A mi tutora de tesis Azucena Torres y al maestro Alfredo Armijos por su guía y vocación por enseñar. A mi mascota Sofí por darme su amor y apoyo emocional.

Carlos César Sandoval Solano

Agradezco en primer lugar a Dios por haber sido mi guía durante todo este trayecto y haber permitido que este día finalmente llegara. A mis padres, por haberme motivado siempre a culminar mi carrera y por ser mi lugar seguro en momento difíciles. A mi hermano, por sus palabras de aliento y apoyo emocional brindado. A la Ing. Solange Balcázar por darnos la apertura de realizar nuestro proyecto en la empresa donde ella labora. A mi compañero de tesis Carlos Sandoval por su gran apoyo en el desarrollo del proyecto. A mis tutores de tesis, MSc. Azucena de la Torre y MSc. Alfredo Armijos por su guía en este proceso. A mis mascotas Cloty y Pelusa por brindarme su afectuosa compañía y ser mi respaldo emocional.

Eileen Karen Bozza Merchán

Declaración Expresa

Nosotros Sandoval Solano Carlos César y Bozza Merchán Eileen Karen acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 31 de enero del 2024.

A stylized, cursive handwritten signature in black ink, featuring a large, sweeping initial 'C' and 'S'.

Carlos César Sandoval Solano

A stylized, cursive handwritten signature in black ink, featuring a large, sweeping initial 'E' and 'B'.

Eileen Karen Bozza Merchán

Evaluadores

M.Sc. Alfredo Armijos De la Cruz

Profesor de Materia

M.Sc. Azucena Torres Negrete

Tutor de proyecto

Resumen

Este proyecto integrador se enfoca en mejorar los procesos de gestión de retenciones e impuestos en una empresa de bebidas, con el propósito de optimizar la eficiencia operativa y cumplir con las normativas fiscales. Se utilizó un enfoque metodológico que involucró un diagnóstico detallado de los procesos existentes y la propuesta de mejoras sustanciales. Se implementó un aplicativo para verificar la duplicidad de retenciones, con un manual detallado para el personal. Los resultados revelaron pérdidas significativas debido a retenciones duplicadas, representando el 46.86% del total. La triangulación de datos demostró coherencia en la descripción del proceso, identificación de desafíos y consenso en la necesidad de mejoras. Las conclusiones subrayan las mejoras implementadas y sugieren la necesidad de monitoreo continuo. Se recomienda la integración de tecnologías emergentes y la automatización adicional. En conclusión, este proyecto proporciona una base sólida para futuras investigaciones y adaptaciones, fortaleciendo la posición fiscal y financiera de la empresa.

Palabras Clave: Gestión Fiscal, Mejora de Procesos, Aplicativo, Triangulación de Datos.

Abstract

This integrative project focuses on enhancing tax and withholding management processes within a beverage company, aiming to optimize operational efficiency and ensure compliance with tax regulations. Employing a methodological approach, the project involved a detailed diagnosis of existing processes and proposed substantial improvements. An application was implemented to verify the duplication of withholdings, accompanied by a comprehensive manual for personnel. Results indicated significant losses attributable to duplicated withholdings, constituting 46.86% of the total. Data triangulation demonstrated coherence in process description, challenges identification, and consensus on the need for improvements. Conclusions emphasize the achievement objectives, the importance of implemented enhancements, and advocate for continuous monitoring. Recommendations include the integration of emerging technologies and further automation. In conclusion, this project provides a robust foundation for future research and adaptations, strengthening the fiscal and financial position of the company.

Keywords: Tax Management, Process Improvement, Application, Data Triangulation.

Índice general

Resumen.....	I
Abstract.....	II
Índice general.....	III
Índice de figuras.....	VI
Índice de tablas	VII
Capítulo 1.....	1
1.1 Introducción	2
1.2 Descripción del problema.....	3
1.3 Justificación del problema.....	4
1.4 Objetivos	4
1.4.1 Objetivo general	4
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 Marco Teórico.....	5
1.5.1 Desarrollo histórico y evolución de la administración fiscal en Ecuador	5
1.5.2 Evolución histórica de la gestión fiscal en empresas.	7
1.5.3 Legislación fiscal actual en el sector de bebidas	8
1.5.4 Ventajas de una gestión fiscal eficiente.....	9
1.5.5 Design Thinking	10
1.5.6 Beneficios de aplicar Design Thinking en procesos empresariales.....	12

1.5.7	Sistemas y herramientas de gestión fiscal	13
Capítulo 2.....		15
2.1	Metodología	16
2.1.1	Metodología de la investigación.....	16
2.1.2	Enfoque de la Investigación	16
2.1.3	Métodos de recopilación de información	17
2.1.4	Población y muestreo.....	17
2.2	Procedimiento para levantamiento de datos.....	18
2.3	Examen de información recopilada.....	18
2.4	Descripción de los instrumentos	19
2.4.1	Ficha de observación	19
2.4.2	Modelo de entrevista	20
2.5	Diseño de las soluciones	20
Capítulo 3.....		23
3.1	Resultados.....	24
3.1.1	Ficha de Observación.....	24
3.1.2	Entrevista.....	26
3.1.3	Análisis FODA.....	31
3.1.4	Análisis Documental	32
3.1.5	Triangulación de resultados	40

3.2 Propuesta	42
3.2.1 Introducción	42
3.2.2 Descripción del Proceso Actual de Gestión de Retenciones.....	44
3.2.3 Requisitos y Especificaciones del Aplicativo	46
3.2.4 Diseño del Aplicativo.....	48
3.2.5. Resolución Nro. NAC-DGERCGC24-00000003	51
Capítulo 4.....	52
4.1 Conclusiones y recomendaciones	53
4.1.1 Conclusiones.....	53
4.2 Recomendaciones	56
BIBLIOGRAFÍA	58

Índice de figuras

Figura 1: Propuesta de solución.....	22
Figura 2. Diagrama del Proceso de cómo se realiza la retención en los puntos de venta (Depot).....	25
Figura 3. Diagrama de proceso contable para consolidar la información y manejar duplicados	26
Figura 4. Gráfico de Retenciones del año 2023.....	34
Figura 5. Cantidad de retenciones realizadas.....	35
Figura 6. Retenciones duplicadas	36
Figura 7. Perdidas	38
Figura 8. Diagrama de proceso del aplicativo	50
Figura 9. Arquitectura.....	51

Índice de tablas

Tabla 1: Ficha de Observación	19
Tabla 2. Facturación en el año 2023	33
Tabla 3. Monto total de Retenciones por facturas duplicadas	35
Tabla 4. Retenciones sin factura	36

Capítulo 1

1.1 Introducción

En la era de la globalización y la interconexión comercial, las empresas de bebidas han experimentado un auge sin precedentes. Las fronteras del comercio se han desdibujado, permitiendo que marcas locales lleguen a consumidores en rincones remotos del mundo y que productos internacionales se conviertan en preferencias locales. Este dinamismo en el mercado de bebidas ha traído consigo una serie de desafíos operativos, particularmente en áreas como la gestión fiscal.

La gestión de retenciones e impuestos no es una tarea menor. Se trata de un intrincado proceso que, si se maneja incorrectamente, puede resultar en pérdidas financieras significativas, sanciones e incluso daños reputacionales. Además, en un sector tan competitivo como el de las bebidas, donde cada margen de beneficio cuenta, la efectividad en la gestión puede marcarla disparidad entre liderar el mercado y rezagarse.

La empresa de bebidas, ha sido testigo de este crecimiento exponencial y de los desafíos que conlleva. A lo largo de sus años de operación, ha consolidado una posición envidiable en el mercado, pero no está exenta de enfrentar obstáculos. Uno de estos obstáculos es el diseño de mejoras en sus procesos de gestión de retenciones e impuestos. A pesar de contar con un equipo de profesionales capacitados, la complejidad y constante evolución de las normativas fiscales, sumado a la falta de sistemas integrados y procesos estandarizados, han generado retrasos, inconsistencias y, en ocasiones, sanciones.

Esta tesis se sitúa precisamente en ese contexto, buscando proponer soluciones innovadoras y eficientes que permitan a esta empresa no solo cumplir con sus obligaciones fiscales de manera eficaz, sino también liberar recursos y energía para centrarse en su principal objetivo: ofrecer bebidas de calidad a sus consumidores. A través de un profundo análisis,

herramientas modernas y un enfoque centrado en el usuario, este proyecto pretende brindar un cambio significativo en la manera en que la empresa aborda la gestión fiscal, llevándola al siguiente nivel de eficiencia y excelencia operativa.

1.2 Descripción del problema

En el entorno empresarial contemporáneo, las empresas enfrentan desafíos regulares en la gestión eficiente de sus responsabilidades fiscales. Dentro del competitivo mercado de bebidas, la carencia de eficacia en la administración de retenciones e impuestos genera un problema en las empresas que pertenecen al sector. La empresa enfrenta dificultades en mejorar sus procesos fiscales, lo que resulta en demoras, ineficiencias y, en algunos casos, sanciones derivadas de errores en la declaración y pago.

Para abordar esta situación desde un enfoque de Design Thinking, se identificó que la empresa carece de un sistema integrado que permita un seguimiento efectivo y oportuno de todas las obligaciones tributarias. Las áreas encargadas de la gestión fiscal trabajan de manera aislada, lo que provoca duplicidad de esfuerzos y la falta de una visión unificada. Además, se evidencia la necesidad de actualizaciones constantes en la formación del personal, ante los cambios regulares en la normativa fiscal.

¿Por qué es este un problema importante y actual? La eficiencia fiscal no solo permite a las empresas cumplir con sus obligaciones ante el ente regulador, sino que también impacta directamente en su rentabilidad y reputación. En tiempos donde los márgenes de ganancia se estrechan y la competencia se intensifica, asegurar una gestión fiscal eficiente puede ser el factor diferenciador en el mercado.

Este problema es susceptible de observación y medición. A través de indicadores como el tiempo invertido en procesos fiscales, el número de errores o inconsistencias detectadas, y la

cantidad de sanciones o recargos incurridos, se puede obtener una panorámica clara de la situación actual. Además, al analizar estos datos en el tiempo, se podrá medir el impacto de las soluciones propuestas y ajustar la estrategia según sea necesario.

1.3 Justificación del problema

Una gestión ineficaz en este ámbito puede resultar en pagos excesivos o insuficientes, sanciones, y recargos por mora. Al mejorar este proceso, la empresa de bebidas puede garantizar una mejor administración de sus recursos financieros y potencialmente liberar capital que puede ser reinvertido en áreas clave como investigación y desarrollo o marketing.

Las normativas fiscales son dinámicas y cambian con frecuencia. Una gestión inadecuada puede resultar en incumplimientos, exponiendo a la empresa a riesgos legales y sanciones. Al mantener una gestión óptima, la empresa se asegura de estar siempre en línea con las regulaciones vigentes.

Al mejorar estos procesos, se pueden reducir las horas hombre dedicadas a tareas repetitivas o a correcciones. Esto no solo reduce costos, sino que también le brinda al personal la oportunidad de que centre su tiempo en otro tipo de tareas.

Un sistema y proceso claros y eficientes reducen el estrés y la carga laboral del equipo encargado de la gestión fiscal, mejorando su bienestar y, por ende, su productividad y satisfacción laboral.

1.4 Objetivos

1.4.1 *Objetivo general*

Mejorar los procesos de retenciones e impuestos en la Empresa de bebidas, con el objetivo de optimizar el desempeño operativo, garantizar el cumplimiento normativo y

fortalecer la posición financiera y reputacional de la estructura en el ámbito del mercado de bebidas.

1.4.2 *Objetivos Específicos*

Llevar a cabo un análisis exhaustivo de los procesos actuales de gestión de retenciones e impuestos de la empresa de bebidas, identificando áreas de mejora, ineficiencias y potenciales riesgos, para establecer una línea base desde la cual implementar mejoras.

Proponer mejoras en los procesos de gestión de retenciones actuales permitiendo un seguimiento más eficiente, preciso y oportuno de las obligaciones fiscales, reduciendo errores y tiempos de gestión.

Diseñar manual para el personal encargado de la gestión fiscal y de la elaboración de retenciones., garantizando que estén al día con las últimas normativas y mejores prácticas en el ámbito de retenciones e impuestos, y que puedan utilizar el prototipo propuesto.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 *Desarrollo histórico y evolución de la administración fiscal en Ecuador*

Desde una perspectiva histórica en Ecuador, se ha tendido a simplificar la gestión fiscal, centrándose en temas que abarcan el gasto público, déficit fiscal, deudas e ingresos petroleros.

A pesar de que el papel del Estado en la economía cuenta con amplio respaldo práctico, existe una narrativa local que sugiere que Ecuador padece de un "Estado obeso" y excesivamente endeudado, argumentos que a menudo carecen de una contextualización adecuada (de la Torre, 2021).

En el debate sobre la fiscalidad, se ha destacado la dependencia de Ecuador de los ingresos provenientes del petróleo como un tema central. Aunque comúnmente se piensa que

estos ingresos son el principal sustento del presupuesto estatal, los datos demuestran que su importancia ha disminuido en las últimas dos décadas, frente a la disminución de los precios del petróleo en el año 2014. No obstante, la economía aún es frágil ante los precios del petróleo debido a su impacto en los ingresos fiscales, El asunto relacionado con la deuda pública también ha sido objeto de debate y politización. Las cifras y las percepciones sobre el nivel de endeudamiento han variado, y se han emitido declaraciones contradictorias acerca de la cantidad real. Estas inconsistencias en los datos reportados han generado desconfianza en el ámbito internacional, lo que ha afectado la percepción de Ecuador en los mercados financieros globales. Sin una comunicación clara y datos coherentes sobre la situación de la deuda, el país corre el riesgo de socavar su credibilidad y la confianza a nivel internacional. (de la Torre, 2021).

De acuerdo con Paredes y Ordoñez (2022) En 1998, con la promulgación de una nueva Constitución el 5 de junio, Ecuador sentó las bases de su sistema tributario, enfatizando principios clave como la igualdad, proporcionalidad y generalidad. Estos principios no solo definen cómo se recolectan los recursos para el Estado, sino que también buscan promover la inversión, el ahorro y la reinversión, todo para favorecer el crecimiento económico del país. Asimismo, esta carta magna estableció que los cambios en el sistema tributario solo pueden hacerse mediante legislación y no permite la retroactividad de las leyes tributarias en perjuicio de la población.

Una década después, en 2008, se adoptó una nueva Constitución en Montecristi que fortaleció y expandió estos principios tributarios. Esta versión es reconocida por su enfoque en garantizar los derechos de los ciudadanos. Introdujo principios adicionales como la progresividad (donde los más ricos pagan más), eficiencia en la recaudación, simplificación de procesos, entre otros. También reiteró la importancia del principio de legalidad, subrayando que cualquier

tributo debe estar fundamentado en una ley. Esencialmente, esta evolución muestra un compromiso renovado para garantizar que el sistema tributario no solo sea eficiente, sino también justo y transparente, delimitando el poder tributario del Estado (Paredes & Ordoñez, 2022)

1.5.2 *Evolución histórica de la gestión fiscal en empresas.*

A lo largo de la historia, tanto la administración fiscal como la auditoría han experimentado transformaciones notables. Con la aparición de la Revolución Industrial, la expansión empresarial generó la necesidad de asignar responsabilidades y de producir informes económicos transparentes. Mientras que, en sus primeras etapas, la auditoría se centraba en identificar fallos, su propósito se desplazó gradualmente hacia la validación de la veracidad de los informes financieros. En la era actual de globalización, las auditorías no solo buscan corroborar la información, sino que también sugieren mejoras y refuerzan las tecnologías de información interna en las empresas (Llumiguano, Gavilánez, & Chávez, 2021)

A partir de la Revolución Industrial, la práctica de la auditoría ha experimentado transformaciones para adaptarse a las necesidades fluctuantes del sector empresarial. Aunque en sus inicios se centraba en garantizar la rectitud en cargos oficiales, su alcance se amplió a medida que las empresas crecían. Con la era de la globalización y los progresos tecnológicos, la auditoría ha adaptado herramientas contemporáneas y adoptado regulaciones más rigurosas, como las introducidas en 1996, para asegurar la exactitud y descubrimiento de anomalías en los informes financieros (Llumiguano, Gavilánez, & Chávez, 2021)

1.5.3 Legislación fiscal actual en el sector de bebidas

La legislación fiscal actual en el sector de bebidas en Ecuador ha visto varias regulaciones y normativas, especialmente en lo que respecta al ICE o mejor conocido como Impuesto a los Consumos Especiales. Por consiguiente, se presentan algunas de las disposiciones clave:

Cupo Anual de Exención del ICE:

De acuerdo con la publicación del SRI o Servicio de Rentas Internas, en el año 2023 en su Resolución Nro. NAC-DGERCGC22-00000060, Se determina un límite anual de exención del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS), para lo que son bebidas de tipo alcohólicas durante el período fiscal 2023. Esta exención se encuentra condicionada al porcentaje de ingredientes nacionales utilizados en la producción de bebidas alcohólicas, incluyendo las importaciones, de manera gradual hasta alcanzar un tope del 5%.

Determinación de la base gravable del Impuesto a los Consumos Especiales:

Se definen valores de referencia para determinar la base imponible del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) a lo largo del año fiscal 2023. Dichos valores deben ser calculados para cada producto, considerando el precio de importación para los bienes que son los costos totales de producción para los viene importados o de fabricación nacional.

Tarifa de valores del ICE en bebidas alcohólicas:

Con el propósito de determinar la base imponible para establecer la tarifa correspondiente al Impuesto Especial sobre Producción y Servicios aplicable a las bebidas alcohólicas, se ajusta el precio de venta del fabricante y el precio ex aduana a USD 4,53 por litro de bebida:

Para la cerveza industrial, se establecerá una tarifa de USD 13,56 por litro de alcohol puro.

Para la cerveza artesanal, se establecerá una tarifa de USD 1,55 por litro de alcohol puro.

Las bebidas de tipo no alcohólicas y las gaseosas que presenten más de 25 gramos de azúcar por litro de bebida, se aplicará una tarifa de 0,19 por cada 100 gramos de azúcar añadida para los productos correspondientes

Además, se implementará el Impuesto a Bebidas Azucaradas y No Alcohólicas, en el caso de las bebidas no alcohólicas y gaseosas con un contenido de azúcar superior a 25 gramos por litro, se impondrá una tarifa de USD 0,19 por cada 100 gramos de azúcar añadida.

Tras la modificación del SRI (2023) el primero de enero del año 2023, según la Resolución NAC-DGERCGC22-00000063. Estas tarifas afectan a productos como bebidas alcohólicas y no alcohólicas, cigarrillos y bolsas plásticas, basándose en relación con la modificación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) hasta noviembre de 2022.

1.5.4 *Ventajas de una gestión fiscal eficiente*

La optimización en la gestión fiscal es importante para el bienestar financiero y la sostenibilidad de una entidad, ya sea una empresa o un gobierno. Esta gestión eficaz del régimen fiscal puede contribuir significativamente a la salud financiera, la competitividad y la conformidad legal.

Una gestión fiscal eficiente ofrece múltiples ventajas como el ahorro de recursos, ya que permite a las entidades maximizar las deducciones fiscales y créditos disponibles, resultando en una conservación significativa de los recursos financieros. Además, al mantenerse actualizado con las obligaciones fiscales y hacer cumplir las leyes y regulaciones, se evitan sanciones legales y financieras, lo que a su vez contribuye a la conformidad legal. También, una gestión fiscal que es transparente y se adhiere a las leyes mejora notablemente la reputación de la entidad frente a

los involucrados y las autoridades fiscales, estableciendo una imagen de responsabilidad y confiabilidad en el manejo fiscal (Cáceres, Ochoa, & Larenas, 2019).

La gestión fiscal ineficaz puede conducir a consecuencias adversas en varios ámbitos de una entidad. Por un lado, la información fiscal incorrecta o incompleta puede resultar en decisiones estratégicas equivocadas que repercuten negativamente en la organización, desviando sus recursos o estrategias hacia rutas menos beneficiosas. Además, una carga fiscal elevada originada por una gestión fiscal ineficaz puede mermar la capacidad de la organización en el mercado, al incrementar sus costos operativos y reducir su capacidad para competir en precios o invertir en innovación. Por último, un entorno fiscal incierto o desfavorable, producto de una gestión fiscal inadecuada, puede actuar como un desincentivo para la inversión, tanto local como extranjera, al generar un clima de incertidumbre o de condiciones menos atractivas para los inversores, lo cual, a largo plazo, puede afectar el crecimiento y la estabilidad económica de la entidad y del país (Bombón, Vasco, & Zavala, 2021).

1.5.5 *Design Thinking*

El Design Thinking es una metodología que se enfoca en el ser humano para abordar la resolución de problemas y soluciones creativas. Se basa en una estructura de pensamiento y acción que busca entender a las personas involucradas en un problema, definir las necesidades de los usuarios, y luego idear soluciones que sean viables y deseables. Esta metodología promueve la colaboración interdisciplinaria y la iteración rápida para llegar a soluciones que atiendan los requerimientos del beneficiario (Latorre-Coscolluela, Vázquez-Toledo, Rodríguez-Martínez, & Liesa-Orús, 2020).

De acuerdo con Jurado y Ticlla (2021) se desglosan los fundamentos del Design

Thinking:

Empatía:

Entender las necesidades, deseos y problemas de los usuarios es fundamental. Para ello, se emplean técnicas de observación y entrevista para obtener insights profundos sobre el usuario y su contexto.

Definición:

Se define el problema de forma clara y concisa, enfocándose en las necesidades del usuario.

Ideación:

Esta etapa implica la generación de una amplia gama de ideas sin limitaciones. Se fomenta la creatividad y la colaboración para explorar diversas soluciones.

Prototipado:

Crear prototipos rápidos y de baja fidelidad de las soluciones propuestas permite visualizar y testear las ideas antes de invertir recursos significativos.

Testeo:

Se prueba el prototipo con los usuarios finales para obtener feedback y entender cómo funciona la solución en el contexto real.

Iteración:

Basado en el feedback, se realizan ajustes y mejoras en la solución, y se repite el proceso hasta alcanzar una solución que satisfaga las necesidades del usuario de manera efectiva.

El Design Thinking facilita la innovación y resolución de problemas de una manera más humana y centrada en el usuario, asegurando que las soluciones sean relevantes y valiosas para

las personas involucradas. Además, fomenta un enfoque colaborativo y flexible que se adapta a los cambios y descubrimientos que surgen durante el proceso de diseño. Esta metodología es ampliamente utilizada en diversas disciplinas incluyendo la imagen del producto, el servicio brindado, las experiencias, y la resolución de problemas complejos en organizaciones y comunidades (Almeida & Andrés, 2022).

1.5.6 *Beneficios de aplicar Design Thinking en procesos empresariales.*

La aplicación de Design Thinking en procesos empresariales proporciona una variedad de beneficios sustanciales que catalizan la innovación, la eficiencia y la satisfacción del cliente. Esta metodología, al centrarse en el usuario, facilita a las empresas una comprensión más a fondo de las carencias y perspectivas de los clientes, lo que puede traducirse en el desarrollo de productos o servicios que satisfagan eficazmente las demandas del mercado. Además, el ambiente de creatividad y exploración que promueve el Design Thinking, propicia la generación de soluciones innovadoras ante problemas complejos. También, su estructura iterativa y centrada en el usuario brinda un marco robusto que favorece una resolución efectiva de problemas, permitiendo abordar desafíos de una manera estructurada, mientras se mantiene un enfoque humano y creativo en la búsqueda de soluciones (Pinedo & Saher, 2021).

El Design Thinking fomenta la mejora de la colaboración, al usar la metodología de trabajar en equipos y la ayuda interdisciplinaria, ayudando a derribar silos y a cultivar una cultura de colaboración y comunicación abierta. Además, la iteración, que es una parte central de esta metodología, brinda a las empresas una mayor adaptabilidad y flexibilidad, permitiendo una rápida adaptación a los cambios en las necesidades del usuario o del mercado. También, contribuye a la reducción del riesgo, ya que, al prototipar y testear soluciones de manera rápida, las empresas pueden obtener retroalimentación valiosa antes de realizar inversiones

significativas, minimizando así los riesgos asociados con el lanzamiento de nuevos productos o servicios. Este enfoque integral no solo facilita una comunicación eficaz y la adaptabilidad ante el cambio, sino que también promueve un desarrollo más seguro y basado en la retroalimentación real del usuario (Sigcha, 2023).

La metodología de Design Thinking facilita el desarrollo rápido de prototipos, permitiendo a las empresas visualizar soluciones y obtener retroalimentación temprana, la cual, optimiza el proceso de mejora y desarrollo. A través de esta retroalimentación recopilada durante las etapas de prototipado y testeo, se promueve una cultura de mejora continua, conduciendo a la creación de materiales y servicios de calidad. Esta orientación hacia la innovación y la satisfacción del usuario propicia un incremento de la competencia en las organizaciones en un mercado en constante evolución. Además, al desarrollar soluciones que cumplan con los requerimientos solicitados por los clientes, se potencia la satisfacción del mismo, lo que a su vez puede mejorar la lealtad hacia la marca. Por ende, el Design Thinking no solo impulsa la innovación y la calidad, sino que también contribuye a reforzar competitividad de la empresa y a cultivar relaciones más sólidas y satisfactorias con los clientes (Arellano, 2021).

1.5.7 *Sistemas y herramientas de gestión fiscal*

Sistema Tributario: En Ecuador, la gestión fiscal tradicionalmente ha estado centrada en la recaudación de impuestos y tasas. La ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) (2023) especifica las bases para la recaudación de ingresos públicos mediante impuestos y tasas, siendo estos destinados a financiar los servicios públicos proporcionados por el Estado.

Impuesto a la Renta: La aplicación del impuesto a la renta en 1925, diseñada en la Misión de Edwin Kemmerer, marcó una modernización de las finanzas públicas en Ecuador. Este impuesto se transformó en un instrumento para la administración fiscal en el país.

Banco Central del Ecuador: La creación del Banco Central también fue parte de la modernización fiscal del país, aunque no es una herramienta fiscal per se, desempeñó un papel en la gestión y estabilización de la economía del país.

Capítulo 2

2.1 Metodología

En esta etapa se describe con detalle la metodología empleada para abordar el diseño de mejoras en los procesos de gestión de retenciones e impuestos en la empresa de bebidas. Este enfoque se basa en el Design Thinking, con un énfasis en reconocer problemas, crear soluciones innovadoras y el desarrollo de un diseño conceptual para la mejora de los procesos fiscales.

2.1.1 Metodología de la investigación

Para abordar de manera rigurosa y completa los objetivos de esta tesis, se implementó una metodología de investigación que combina enfoques cualitativos y cuantitativos. La elección de esta metodología mixta permitió obtener una perspectiva más completa sobre la problemática de la gestión de retenciones e impuestos en la empresa de bebidas.

2.1.2 Enfoque de la Investigación

Se adoptó una perspectiva de investigación mixta, la cual, se caracteriza por integrar tanto elementos cualitativos como cuantitativos en el proceso de investigación. Este enfoque permitió una comprensión más profunda y amplia del problema de gestión de retenciones e impuestos en la empresa de bebidas. La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos facilitó la obtención de datos precisos y la exploración en profundidad de los desafíos existentes.

2.1.3 Métodos de recopilación de información

Se implementaron diversos procedimientos para el levantamiento de la información con el propósito de obtener una perspectiva completa y rica sobre la problemática estudiada:

Observación: Se empleó la observación en dos procesos fundamentales para este estudio, el primer proceso a observar es donde se realiza la retención o los puntos de venta, y va a documentarse en una ficha para posteriormente realizar un diagrama de flujo, y lo anteriormente descrito se repetirá para las actividades de consolidación de las retenciones en el área contable de la empresa

Entrevistas en profundidad: Se realizaron entrevistas en profundidad con profesionales especializados en la gestión fiscal dentro de la organización. Estas entrevistas permitieron obtener datos cualitativos detallados sobre los desafíos y deficiencias en los procesos actuales, así como conocer las perspectivas y experiencias de los empleados involucrados.

Revisión Documental: Se realizó una revisión documental detallada de los documentos contables donde reposa la información de las retenciones y los balances de pérdida ganancia, por las retenciones duplicadas, así como también se revisó el programa contable de la empresa a detalle para entender sus fortalezas y debilidades.

2.1.4 Población y muestreo

Se establece como población a estudiar a los empleados y gerentes de la empresa de bebidas, que se encuentran relacionados directamente en el proceso de gestión de retenciones e impuestos. Para obtener una muestra representativa, se aplica un muestreo no

probabilístico de conveniencia que consideró la diversidad de roles y responsabilidades dentro de la organización.

2.2 Procedimiento para levantamiento de datos

El levantamiento de datos se realizó siguiendo un procedimiento cuidadosamente diseñado. Para empezar, se realizó la observación y se registraron a detalle los procesos observados en la zona de ventas donde ocurre la retención, como en el área contable, con dicha información se realizaron dos diagramas de procesos el primero detalla cómo se realiza la retención en el proceso de venta y el segundo especifica el proceso contable para consolidar la información y lo que ocurre cuando esta duplicada la retención.

Posteriormente a través de un formulario de Google se envió el enlace de la entrevista vía correo electrónico a la jefa del área de tributación, realizando preguntas intencionadas y direccionadas a identificar las áreas problemáticas en el desarrollo del proceso de retenciones y consolidación de asientos contables en la empresa. Y por último se solicitó documentos contables de las retenciones consolidadas, donde se especificara las duplicidades, y las pérdidas que estas generaron a la empresa, para hacer con ello un análisis estadístico, así mismo se solicitó, información del sistema contable actual de la empresa y un manual de funcionamiento y uso de dicho programa.

2.3 Examen de información recopilada

Los datos recopilados se sometieron a un análisis detallado. Para los datos cuantitativos obtenidos a través del análisis documental, se utilizaron herramientas estadísticas para llevar a cabo análisis descriptivos y estadísticos. Esto permitió evaluar la eficiencia de los procesos fiscales, identificar problemas comunes y medir las pérdidas que

generaron las duplicidades en las retenciones. Para los datos cualitativos de las entrevistas y la observación, se aplicó un análisis de contenido realizando diagramas de procesos, análisis foda, y por último triangulación de los resultados, permitiendo un análisis de pros y contras del proceso actual.

2.4 Descripción de los instrumentos

A continuación, se muestra el modelo de guía de observación y entrevista para realizar a las áreas detalladas de la compañía dedicada a la comercialización de bebidas.

2.4.1 Ficha de observación

Tabla 1: Ficha de Observación

Aspectos Para Observar	Detalles
Fecha de la observación	
Hora de inicio del proceso	
Hora de fin del proceso	
Observador(es)	
Ubicación del Proceso	
Descripción del Proceso	
Pasos del proceso	Ventas del producto
Personas involucradas	Roles y responsabilidades de las personas en el proceso
Recopilación de Datos	
Documentación utilizada	Formularios, registros, sistemas informáticos, etc.
Frecuencia y volumen	Número de transacciones, periodicidad, cantidad, etc.
Desafíos o Problemas Identificados	
Obstáculos en el proceso	Retrasos, errores, falta de claridad en procedimientos, etc.
Posibles causas de problemas	Factores que podrían estar contribuyendo a los desafíos
Observaciones Relevantes	
Detalles específicos	Información detallada que pueda ser útil para diseñar mejoras
Interacciones	Relaciones entre departamentos o áreas relevantes durante el proceso

Nota: Ficha de observación que se usara en ventas y contabilidad de la empresa objeto de estudio. Elaboración propia 2023

2.4.2 Modelo de entrevista

¿Cuál es su visión general de la gestión de retenciones e impuestos en nuestra empresa y su importancia para nuestro negocio?

¿Cómo describiría los procesos actuales de gestión de retenciones e impuestos en nuestra organización? ¿Qué áreas considera que son más eficientes y en cuáles ve margen de mejora?

En relación a la gestión fiscal, ¿cuáles cree que son las ineficiencias o desafíos más notables? ¿Existen riesgos identificados que le preocupen?

¿Cómo ve el papel de la tecnología en la optimización de los procesos fiscales? ¿Qué soluciones tecnológicas podría imaginar que ayudarían a reducir errores y tiempos de gestión?

¿Cuál es su percepción sobre la capacitación del personal en cuanto a las últimas normativas y mejores prácticas en retenciones e impuestos? ¿Qué importancia otorga a esta formación continua?

¿Cree que un programa de formación continua es necesario para el personal encargado de la gestión fiscal? ¿Qué beneficios espera obtener de dicho programa?

¿Cuál es su visión de la implementación de un programa de formación continua? ¿Cómo ve su impacto en la eficiencia y el cumplimiento de normativas fiscales?

¿Cuál sería su nivel de compromiso y apoyo a la implementación de las soluciones y mejoras propuestas?

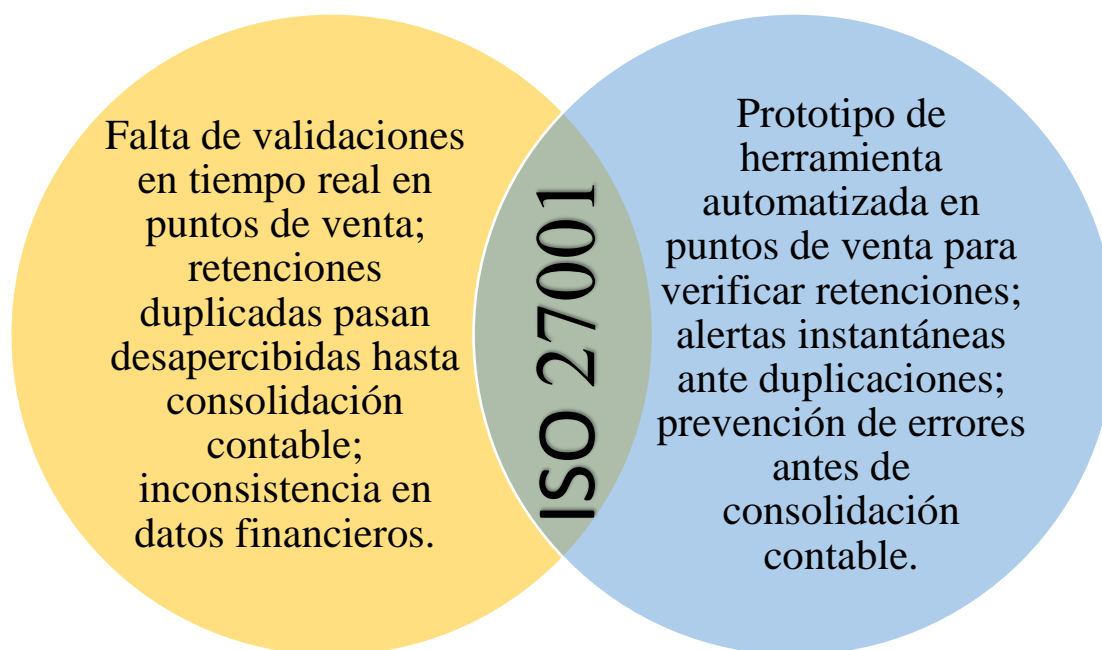
¿Tiene algún comentario adicional o sugerencias que le gustaría compartir en relación a la gestión de retenciones e impuestos en nuestra empresa?

2.5 Diseño de las soluciones

Con el objetivo de mitigar la duplicación de retenciones en los puntos de venta y garantizar una detección temprana de estos errores, se propone diseñar un formulario BEES para

la gestión de datos que vincule los sistemas de ventas con el departamento contable. Esto permitirá realizar validaciones en tiempo real entre los registros de retenciones en los puntos de venta y la información consolidada en el área contable; identificando discrepancias y generando alertas instantáneas, imposibilitando duplicaciones de retenciones antes de la consolidación final.

Como complemento a la solución, se propone la elaboración de un manual de procesos, el cual, documente detalladamente los pasos a seguir en la detección, corrección y prevención de retenciones duplicadas en los puntos de venta y su posterior consolidación en el área contable. Este manual estará diseñado luego de que se desarrolle el prototipo de herramienta descrita en el párrafo anterior con su respectivo diagrama de procesos ya que, con dicho diagrama, en el programa Bizagi se creará el manual de manera automática, dicho manual será una guía clara y accesible que describa los procedimientos específicos a seguir por el personal involucrado en ambos procesos. A continuación, se visualiza la problemática actual y la solución propuesta a rasgos generales.

Figura 1: Propuesta de solución

Nota: A la izquierda se describe a grandes rasgos la problemática actual y a la derecha la solución o propuesta de valor. Elaboración propia 2023

La norma ISO 27001 respalda la propuesta, que establece controles de seguridad de la información, los cuales evitan la manipulación no autorizada de datos financieros.

Capítulo 3

3.1 Resultados

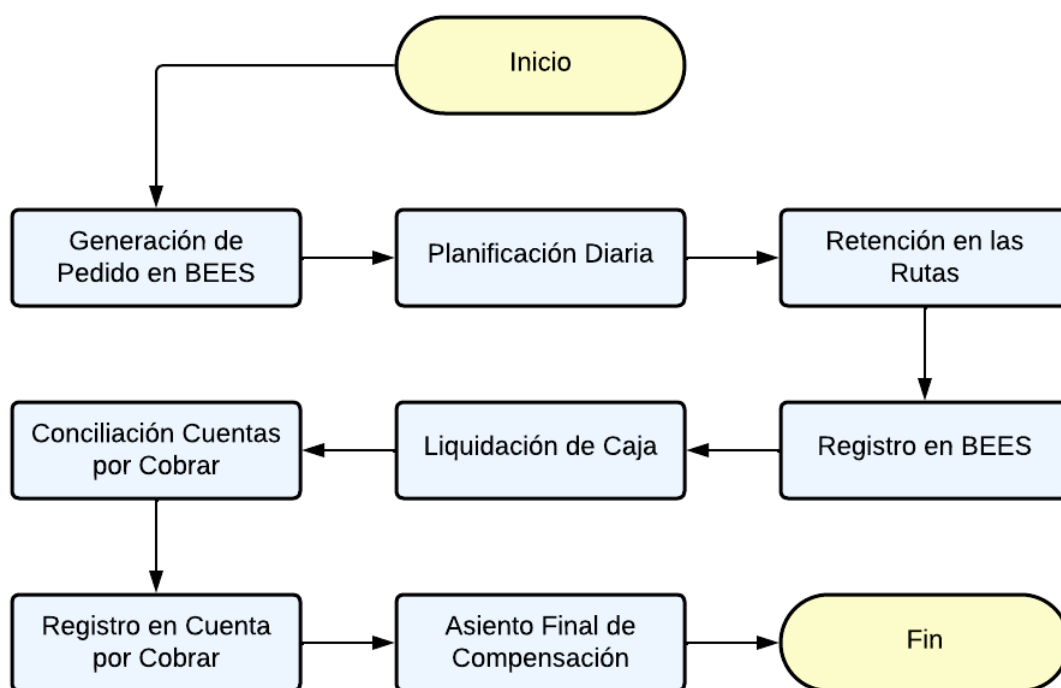
3.1.1 Ficha de Observación

Aspectos Para Observar	Detalles
Fecha de Observación	12-12-2023
Hora de inicio del proceso	10:00 am
Hora de finalización del proceso	11:00 am
Observador(es)	Investigadores
Ubicación del Proceso	Área de ventas y Área contable
Descripción del Proceso	
Pasos del proceso	Ventas de bebidas y aplicación de retenciones
Personas involucradas	- Cajero: Registrar venta y aplicar retenciones - Cliente: Seleccionar productos y realizar el pago - Encargado de Ventas: Supervisar el proceso.
Recopilación de Datos	
Documentación utilizada	- Facturas de venta - Registro de retenciones - Documentos enviados al área contable
Frecuencia y volumen	Volumen: 17897 (año 2023) Periodicidad diariamente un aproximado de 49 registro de retenciones.
Desafíos o Problemas Identificados	
Obstáculos en el proceso	- Poca comunicación en el área de venta, en el departamento contable y entre ambas áreas. - Falta de manual de procedimientos para el debido registro de retenciones. - Proceso manual propenso a errores.
Posibles causas de problemas	Principal causa del problema es el SRI
Observaciones Relevantes	
Detalles específicos	Realizar actualización constante y alertas para poder identificar riesgo que nos pueda ocasionar algún cambio en las leyes.
Interacciones	Limitada interacción entre el punto de venta y el área contable.

Diagrama de Proceso de cómo se realiza la retención en el proceso de ventas

El siguiente diagrama representa de manera simplificada cómo se realizó la retención en el proceso de ventas, desde la generación del pedido hasta la liquidación y registro contable de la retención.

Figura 2. **Diagrama del Proceso de cómo se realiza la retención en los puntos de venta (Depot).**

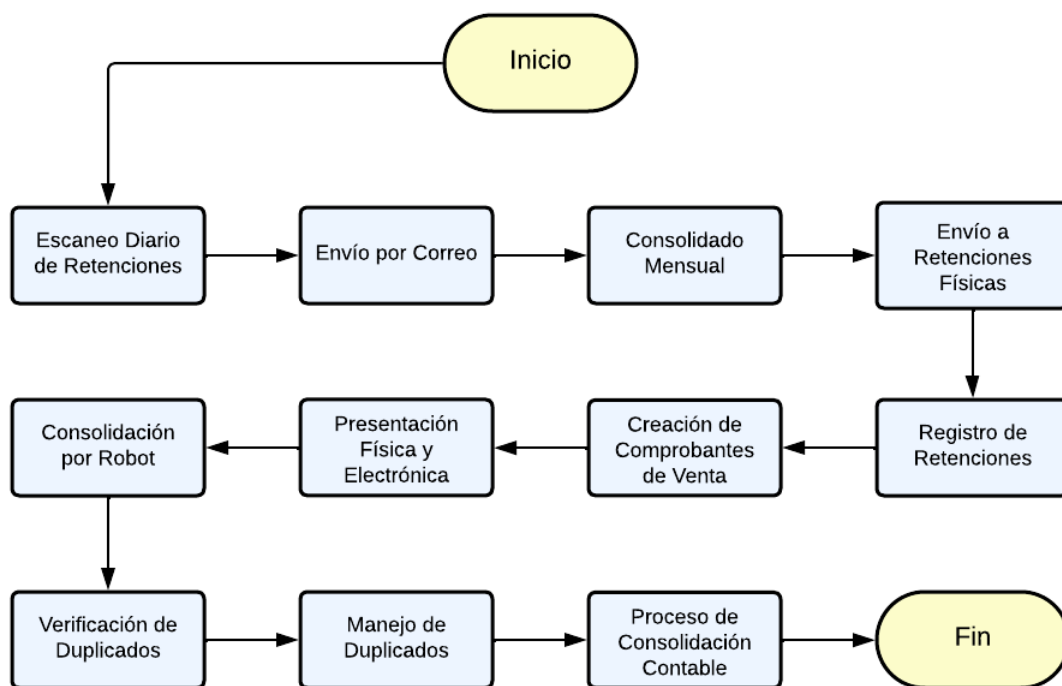


Elaboración propia 2023

Diagrama de proceso contable para consolidar la información y manejar duplicados

Este diagrama describe el proceso contable para consolidar la información y cómo se manejó la duplicidad de retenciones.

Figura 3. Diagrama de proceso contable para consolidar la información y manejar duplicados



Elaboración propia 2023

3.1.2 Entrevista

A continuación, se detalla las respuestas dadas por la jefa de tributación de la empresa.

¿Cuál es su visión general de la gestión de retenciones e impuestos en vuestra empresa y su importancia para el negocio?

La gestión de retenciones en sí es mantener correctamente identificadas las retenciones, como tal la aplicación del adecuado porcentaje de retención, el cumplimiento de seguimiento de las aplicaciones de la normativa vigente, una gestión efectiva de retenciones y que la misma sea precisa pues implica que en sí el proceso cumpla tanto la ley vigente y también pues la norma

contable, entonces la visión macro que tenemos pues es esta, que tengamos el cumplimiento de ambas partes

¿Cómo describiría los procesos actuales de gestión de retenciones e impuestos en nuestra organización? ¿Qué áreas considera que son más eficientes y en cuáles ve margen de mejora?

Bueno nuestro proceso actuar es muy manual, como ustedes saben existen dos tipos de retenciones, para las retenciones recibidas de clientes es un proceso muy manual y tedioso en el cual no existe una trazabilidad de retenciones versus facturas, actualmente se generan retenciones físicas y electrónicas sin embargo no nos podemos dar cuenta si existe cualquier tipo de duplicidad porque el registro es muy manual, por el lado de las retenciones en cambio emitidas nosotros a los proveedores, ahí sí tenemos un proceso de retención más automático donde sí tenemos enlazada la parte de las facturas de compras versus las retenciones emitidas porque esto es algo que nosotros sí podemos controlar, más bien por el lado de ventas pues no así, porque en este caso es el cliente el que tiene el control sobre esas retenciones, ahora referente al área que considero que tiene más competencia, bajo mi perspectiva la parte de ventas es muy automático porque el proceso de ellos se define bajo un pedido, bueno, bajo un pedido que viene desde la planificación de logística y manufactura luego de esto continúa con los pedidos a los clientes y de hecho existe un monitoreo constante de todos los pedidos de los clientes y el stock que cada cliente pues va teniendo en sus instalaciones y con esto se efectúa luego el proceso de venta que también se realiza en forma automática en SAP hasta que se emite la facturación electrónica, nosotros como somos grandes contribuyentes, todas nuestras facturaciones son electrónica y no tenemos ningún tipo de procedimiento manual en ese lado, ahora, por el lado de la mejora considero que el departamento de distribución y logística que es el que se encarga del despacho si pudiera tener unas mejores

significativas y el área contable porque a veces perdemos un poco esta trazabilidad entre venta registro, esa parte sí considero que si tiene mejoras

En relación con la gestión fiscal, ¿cuáles cree que son las ineficiencias o desafíos más notables? ¿Existen riesgos identificados que le preocupen?

Si, uno de los riesgos principales que tenemos es justamente las retenciones recibidas a clientes se ha vuelto un gran desafío debido a las glosas que ya hemos mantenido, esto es un gran riesgo que por ahora tenemos, para nosotros esto implica un crédito tributario y al usarlo al final del año la aplicación del crédito tributario en el impuesto a la renta reduce el monto del impuesto a la renta a abonar. Sin embargo, el SRI, después de declarar el Impuesto a la Renta, realiza estas glosas con el objetivo de que nosotros tengamos debidamente sustentados el crédito tributario y esa es la parte que no tenemos, entonces obviamente si se vuelve un riesgo significativo porque estamos hablando de miles de dólares y que adicional a esto tenemos que pagar ese valor, el SRI nos cobra intereses y recargos, las glosas las hacen por años casi que en el vencimiento, tenemos un plazo hasta cinco años para que se extinga la obligación, entonces por ejemplo actualmente estamos viendo procesos del 2018 en los cuales el SRI justamente nos ha glosado por estas partes antes de que se venza la obligación

¿Cómo ve el papel de la tecnología en la optimización de los procesos fiscales? ¿Qué soluciones tecnológicas podría imaginar que ayudarían a reducir errores y tiempos de gestión?

Si bien es cierto para mí la tecnología es algo muy beneficioso sin embargo a veces también influye mucho a qué tipo de clientes nos estemos direccionando, por ejemplo cervecaría es un grande contribuyente y pues por ejemplo es muy beneficioso en nosotros tener más automatizado este proceso, una de las posibles soluciones que daba el gobierno actual es de tener retenciones automáticas por el total de tus ingresos, que es lo beneficioso que yo veo ahí que en este caso como

no como grandes contribuyentes una nosotros vamos a hacer el ente recaudador y otra que al tener el proceso más automático nosotros podríamos tener una trazabilidad efectiva de las ventas y nuestro crédito tributario que surja tras la venta entonces ahí sería bastante beneficioso la tecnología y poder hacer pues este proceso más automatizado

¿Cuál es su percepción sobre la capacitación del personal en cuanto a las últimas normativas y mejores prácticas en retenciones e impuestos? ¿Qué importancia otorga a esta formación continua?

La verdad es que actualmente nosotros estamos en una compañía que sí tiene constante capacitación y yo considero de forma general que estar actualizado tanto en el cumplimiento tributario, en las normativas fiscal y también contable hace que todos los profesionales puedan dar un mejor seguimiento a la norma y también que no caigamos por ignorancia en algún tipo de defraudación tributaria que es una de las cosas que actualmente nos está el SRI cuestionando mucho

¿Cree que un programa de formación continua es necesario para el personal encargado de la gestión fiscal? ¿Qué beneficios espera obtener de dicho programa?

Si, efectivamente quizás se pueda dar un programa para que tengamos más alertas de cualquier tipo de cambio que pueda darse en la ley, más que todo por los gobiernos que suelen ser muy variables y cada gobierno pues propone más normativas recaudadoras como el actual, entonces por ejemplo ese sería un primer beneficio, tener esa actualización constante y alertas para poder identificar cualquier tipo de riesgo que nos pueda ocasionar algún cambio en las leyes

¿Cuál es su visión de la implementación de un programa de formación continua? ¿Cómo ve su impacto en la eficiencia y el cumplimiento de normativas fiscales?

El impacto en sí es algo que desde mi punto de vista pudiera ser muy favorable si tenemos un programa de formación, actualmente nosotros no lo manejamos así, lo único que tenemos es capacitaciones continuas pero nada más, no tenemos en sí como un programa ni nada definido en nuestros procesos que nos diga cómo actuar basándonos en diferentes circunstancias que se puedan dar, entonces desde mi punto de vista, el impacto sería beneficioso para disminuir riesgos en futuras glosas que nos pudieran llegar por parte del SRI, otra también de formas preventivas para que así nosotros tengamos un mejor control en los impuestos ya sea deducibles, no deducibles, retenciones, créditos tributarios y a su vez que esto obviamente pues nos ayuda también con el cumplimiento de cada actualización que se vaya dando en las leyes

¿Cuál sería su nivel de compromiso y apoyo a la implementación de las soluciones y mejoras propuestas?

Yo con ustedes me considero una persona muy comprometida, ustedes pueden estar abiertos a hacerme cualquier consulta por correo electrónico y si necesitan algún tipo de información también, yo soy la encargada de esto, la manejo y estoy muy abierta a cualquier tipo de información que ustedes soliciten, referente al apoyo y la implementación, sí me gustaría estar con ustedes de la mano para ir revisando sus posibles soluciones y que lo que entiendo pues qué es lo que consiste su proyecto

¿Tiene algún comentario adicional o sugerencias que le gustaría compartir en relación a la gestión de retenciones e impuestos en nuestra empresa?

Bueno lo único que sí les quería acotar era dejar claro justamente esta parte de las retenciones, si bien es cierto lo estamos poniendo de forma macro es muy importante que tengamos alineado nuestro riesgo principal actual que son las retenciones recibidas de clientes, ya que de

estas no tenemos un control correcto, entonces yo considero que sería este nuestro principal foco para estandarizar y tener algo más controlado

3.1.3 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Automatización en Ventas: El proceso de ventas, especialmente en el área de logística y manufactura, es altamente automatizado, desde la planificación hasta la emisión de facturas electrónicas en SAP, lo que contribuye a la eficiencia.</p> <p>Capacitación Continua: Existe una cultura de capacitación continua en la empresa, lo que demuestra un compromiso con la actualización del personal en normativas fiscales y contables.</p>	<p>Automatización en Retenciones a Clientes: Se identifica una oportunidad para mejorar la automatización en el registro de retenciones recibidas de clientes, lo que podría reducir errores y proporcionar una trazabilidad más efectiva.</p> <p>Programa de Formación Continua: La implementación de un programa formal de formación continua podría fortalecer aún más la capacidad del personal para enfrentar cambios normativos y reducir riesgos de glosas.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Proceso Manual de Retenciones a Clientes: El proceso manual de registro de retenciones recibidas de clientes es propenso a errores y carece de una trazabilidad efectiva, lo que genera desafíos en la gestión fiscal.</p>	<p>Riesgos en Retenciones a Clientes: Las glosas relacionadas con retenciones recibidas de clientes representan un riesgo financiero y tributario significativo, lo que destaca la</p>

<p>Comunicación Interna Deficiente: Mínima comunicación entre departamentos (Depots y Área contable). Esta poca interacción, es un obstáculo en el proceso, lo que afecta la eficiencia y la coherencia en la gestión fiscal.</p>	<p>necesidad de una gestión más precisa y automatizada.</p> <p>Cambios Normativos: La variabilidad en las normativas fiscales y contables, impulsada por cambios en el gobierno, representa una amenaza potencial para el cumplimiento tributario.</p>
---	--

Elaboración propia 2023

3.1.4 Análisis Documental

La eficiente gestión de retenciones e impuestos es crucial para el buen funcionamiento de cualquier empresa, especialmente en la zona productiva y comercial de bebidas. En este contexto, este estudio se sumerge en el análisis cuantitativo documental de dos problemáticas significativas: retenciones duplicadas y retenciones no asociadas a facturas.

En el primer apartado, nos enfocaremos en las retenciones duplicadas. Este análisis comprenderá la identificación de las retenciones duplicadas existentes, la cuantificación del impacto financiero que generan y la exploración de las posibles causas subyacentes a esta duplicidad. Posteriormente, se presentarán propuestas concretas de soluciones destinadas a prevenir duplicidades en el futuro, abordando de manera proactiva las raíces del problema.

En el segundo apartado, dirigiremos nuestra atención hacia las retenciones no asociadas a facturas. Este análisis comprenderá la identificación de las retenciones sin vínculo con facturas específicas, la cuantificación del monto total de estas retenciones y una investigación exhaustiva de las razones detrás de la falta de asociación. Además, se ofrecerán recomendaciones detalladas

para mejorar el proceso de asociación entre retenciones y facturas, buscando fortalecer la integridad y transparencia del sistema contable.

Finalmente, en el tercer apartado, realizaremos un análisis comparativo entre el impacto financiero de las retenciones duplicadas y las no asociadas a facturas. Este ejercicio permitirá identificar patrones comunes entre ambas situaciones y arrojará luz sobre las posibles implicaciones que estas irregularidades pueden tener en la gestión global de retenciones e impuestos en la empresa. Este enfoque comparativo será esencial para fundamentar las recomendaciones finales que se propondrán con el objetivo de impulsar una gestión más eficiente y precisa en el manejo de retenciones e impuestos.

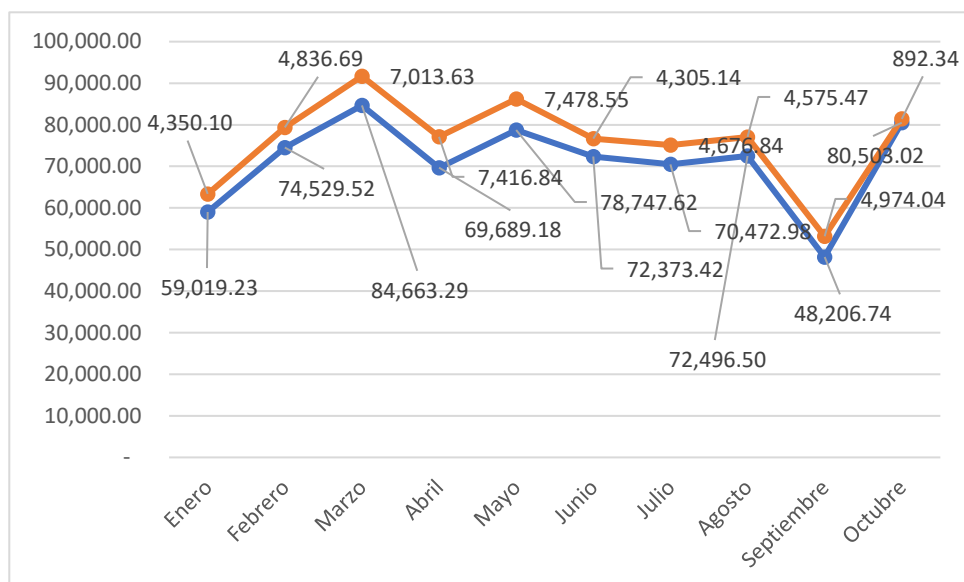
A continuación, se presenta la facturación de la compañía durante el periodo 2023, en el que se muestran los montos de las retenciones de manera mensual.

Tabla 2. Facturación en el año 2023

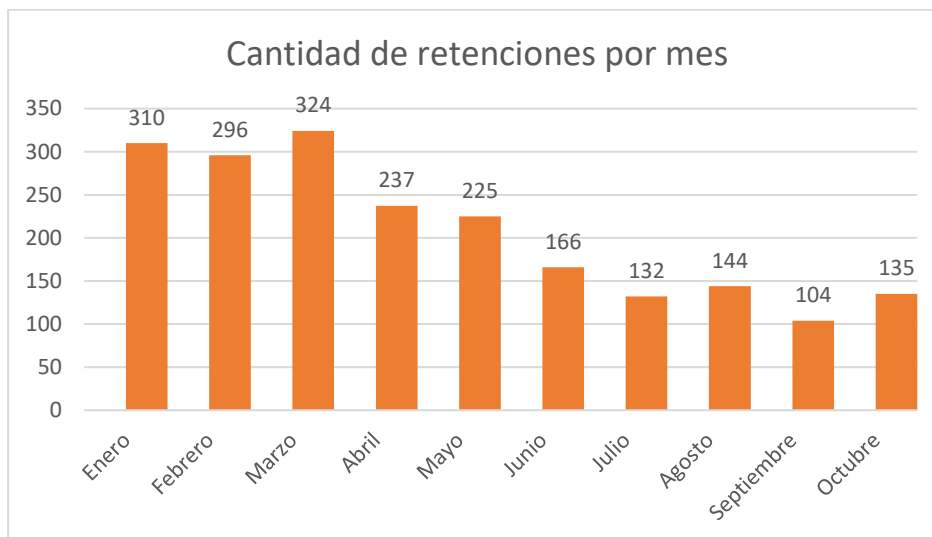
Mes	Cantidad de Comp. De Retención	Suma retención en la fuente del IR.	Suma retención en la fuente del IVA
Enero	310	\$ 59.019,23	\$ 4.350,10
Febrero	296	\$ 74.529,52	\$ 4.836,69
Marzo	324	\$ 84.663,29	\$ 7.013,63
Abril	237	\$ 69.689,18	\$ 7.416,84
Mayo	225	\$ 78.747,62	\$ 7.478,55
Junio	166	\$ 72.373,42	\$.305,14
Julio	132	\$ 70.472,98	\$ 4.676,84
Agosto	144	\$ 72.496,50	\$ 4.575,47
Septiembre	104	\$ 48.206,74	\$ 4.974,04
Octubre	135	\$ 80.503,02	\$ 892,34
Total general	2073	\$ 710.701,51	\$ 50.519,65

Elaboración Propia 2023

Figura 4. Gráfico de Retenciones del año 2023



Elaboración propia. La línea azul refleja los montos del Impuesto a la Renta (IR) en concepto de retención en la fuente mientras que, la línea naranja son los montos retenidos en la fuente del IVA (Impuesto al valor agregado).

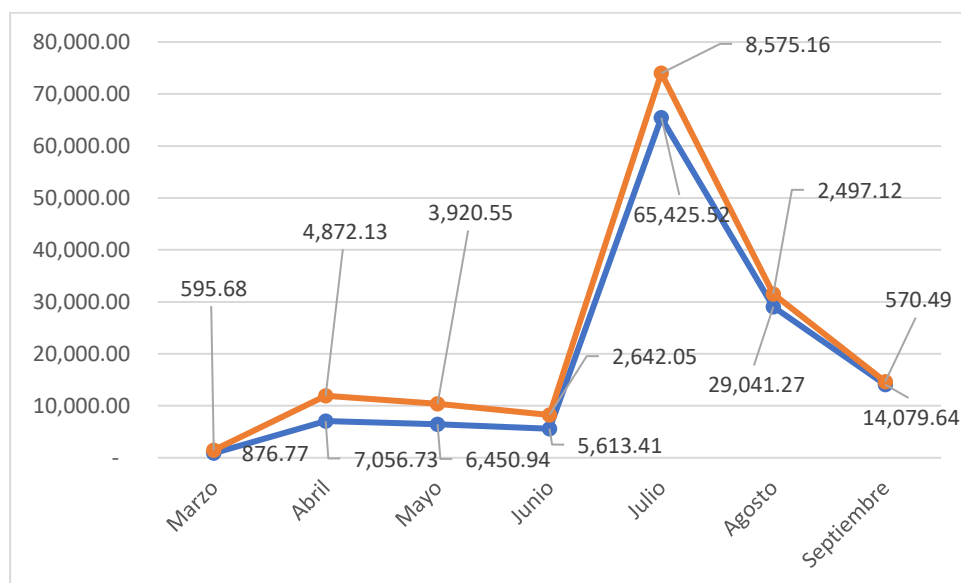
Figura 5. Cantidad de retenciones realizadas

Elaboración propia 2023

Tabla 3. Monto total de Retenciones por facturas duplicadas

Mes	Suma de retención en la fuente del IR.	Suma retención en la fuente del IVA.
Enero	\$ 7,24	\$ 0
Febrero	\$ 11,47	\$ 0
Marzo	\$ 876,77	\$ 595,68
Abril	\$ 7.056,73	\$ 4.872,13
Mayo	\$ 6.450,94	\$ 3.920,55
Junio	\$ 5.613,41	\$ 2.642,05
Julio	\$ 65.425,52	\$ 8.575,16
Agosto	\$ 29.041,27	\$ 2.497,12
Septiembre	\$ 14.079,64	\$ 570,49
Total general	\$ 128.562,98	\$ 23.673,18

Elaboración propia 2023

Figura 6. Retenciones duplicadas

Elaboración propia. La línea azul refleja los montos de la retención en la fuente del Impuesto a la Renta (IR) está representada por la línea azul, mientras que la línea naranja corresponde a los montos de retención en la fuente del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Tabla 4. Retenciones sin factura

Mes	Suma retención en la fuente del IR	Suma retención en la fuente del IVA
Mayo	\$856,55	-
Total general	\$856,55	-

Elaboración propia 2023

La identificación de retenciones duplicadas en la empresa durante el año 2023 revela ciertos patrones y discrepancias que requieren una cuidadosa evaluación. A continuación, se

analizan posibles causas que podrían explicar la presencia de duplicidades en los montos de retenciones:

1. Errores Manuales en la Facturación:

- La presencia de montos mínimos, como \$7.24 en enero y \$11.47 en febrero, sugiere posibles errores manuales al registrar las retenciones. Es esencial revisar los procesos de entrada de datos para asegurar precisión y consistencia.

2. Problemas en la Integración de Sistemas:

- Los montos considerables en algunos meses, como \$65,425.52 en julio, podrían indicar problemas en la integración de sistemas, donde las retenciones pueden estar siendo registradas múltiples veces debido a fallos técnicos.

3. Diferencias en la Cantidad de Comprobantes de Retención:

- La discrepancia entre la cantidad de comprobantes de retención y las facturas en junio podría sugerir posibles desafíos en la conciliación de datos entre estas dos entidades. Un análisis detallado de estos casos específicos es crucial para entender las causas exactas.

4. Inconsistencias en la Asignación de Meses:

- La retención sin factura en mayo puede ser resultado de una asignación incorrecta del mes. Investigar la consistencia en la asignación temporal de las retenciones es crucial para evitar malentendidos y duplicidades.

5. Falta de Validaciones en el Proceso de Registro:

- Montos significativos en algunos meses, como \$7,056.73 en abril, podrían ser indicativos de la falta de validaciones en el proceso de registro, permitiendo la entrada de montos elevados sin una verificación adecuada.

6. Problemas de Comunicación Interna:

- La presencia de retenciones sin factura en mayo podría sugerir posibles problemas de comunicación interna entre los departamentos responsables de la facturación y la gestión de retenciones.

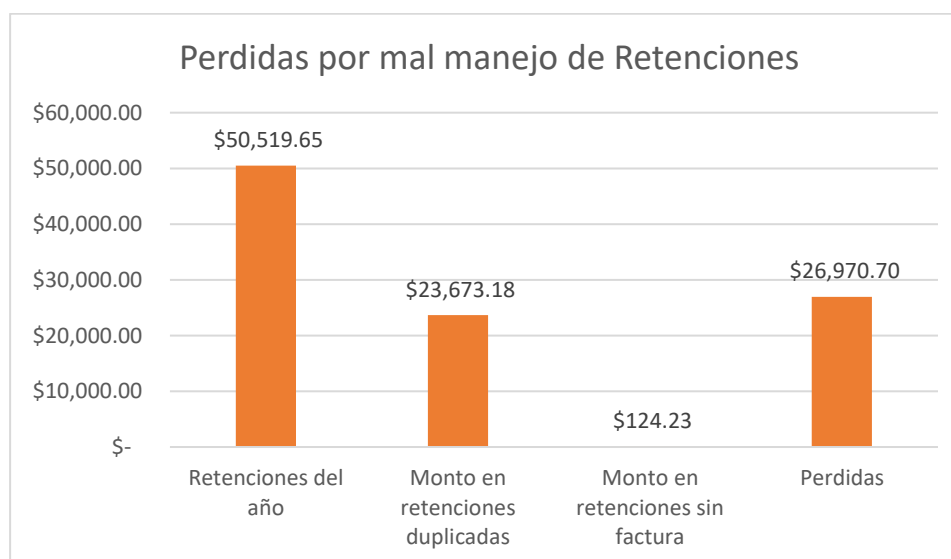
Es importante destacar que las pérdidas por el mal manejo de las retenciones a la empresa son considerables y se presentan en la tabla a continuación:

Tabla 5. Pérdidas Generadas

Perdidas		%	% representado de la Facturación neta
		representativo	
Retenciones del año	\$50.519,65	100,00%	7,11%
Monto en retenciones duplicadas	\$23.673,18	46,86%	3,33%
Monto en retenciones sin factura	\$124,23	0,25%	0,02%
Extraviadas	\$26.970,70	53,39%	3,79%

Elaboración propia 2023

Figura 7. Pérdidas



Elaboración propia 2023

La información proporcionada revela un análisis detallado de las pérdidas asociadas con retenciones durante el año.

Se presenta un desglose y análisis de cada uno de los componentes:

1. Retenciones del Año:

- Monto: \$50,519.65
- % Representativo: 100.00%
- % Representado de la Facturación Neta: 7.11%

Este componente representa la totalidad de las retenciones realizadas durante el año.

Constituye el 7.11% de la facturación neta de la empresa, indicando una relación directa entre las retenciones y los ingresos generados.

2. Monto en Retenciones Duplicadas:

- Monto: \$23,673.18
- % Representativo: 46.86%
- % Representado de la Facturación Neta: 3.33%

Las retenciones duplicadas constituyen una parte significativa de las pérdidas, representando casi la mitad (46.86%) del total de retenciones. Esta cifra, en relación con la facturación neta, representa el 3.33%, lo que subraya la magnitud del impacto financiero de las duplicidades.

3. Monto en Retenciones sin Factura:

- Monto: \$124.23
- % Representativo: 0.25%
- % Representado de la Facturación Neta: 0.02%

Aunque las retenciones sin factura tienen un impacto monetario relativamente bajo, representan una parte pequeña del total de pérdidas (0.25%). En términos de la facturación neta, la proporción es mínima (0.02%).

4. **Total de Pérdidas:**

- Monto: \$26,970.70
- % Representativo: 53.39%
- % Representado de la Facturación Neta: 3.79%

El total de pérdidas, sumando las retenciones duplicadas y las retenciones sin factura, asciende a \$26,970.70. Esto representa un 53.39% del total de retenciones del año y un 3.79% de la facturación neta. Esta cifra destaca la importancia de abordar eficientemente las duplicidades y las retenciones sin factura para minimizar el impacto financiero global.

3.1.5 Triangulación de resultados

La triangulación de resultados se ha realizado mediante la combinación de la ficha de observación del proceso, la entrevista realizada a la encargada del área y el análisis documental de la información proporcionada, brindando una visión holística del proceso de gestión de retenciones en la empresa. A continuación, se detallan los hallazgos claves, enfocados en analizar las pérdidas generadas por retenciones duplicadas:

1. Coherencia en la Descripción del Proceso:

La Ficha de Observación fundamenta la descripción a través de la observación directa en los departamentos de ventas y contabilidad. La Entrevista complementa esta descripción, respaldando la información obtenida en la ficha de observación. El análisis documental verifica la coherencia en la documentación escrita, consolidando la validez de la descripción del proceso de ventas y retenciones.

2. Consistencia en Desafíos Identificados:

La Ficha de Observación y la Entrevista identifican desafíos como la falta de comunicación y procedimientos manuales propensos a errores en el proceso de retenciones. El análisis documental valida la consistencia en la identificación de desafíos y proporciona detalles adicionales sobre las pérdidas generadas por retenciones duplicadas.

3. Evaluación de la Eficiencia en Áreas Específicas:

La Ficha de Observación destaca la automatización eficiente en el área de ventas. La Entrevista respalda la eficiencia en el proceso de retenciones emitidas a proveedores, pero destaca la necesidad de mejorar la trazabilidad en las retenciones recibidas de clientes. El análisis documental confirma la evaluación de eficiencia en áreas específicas y añade información sobre las pérdidas asociadas a retenciones duplicadas.

4. Consenso sobre la Necesidad de Mejoras:

Ambas fuentes sugieren la necesidad de mejoras, y el análisis documental refuerza estas sugerencias al identificar la ausencia de manuales y destacar la necesidad de alertas y actualizaciones regulares. Además, proporciona detalles sobre las pérdidas generadas por retenciones duplicadas, respaldando la importancia de abordar estos problemas.

5. Identificación de Amenazas y Riesgos:

La Ficha de Observación y la Entrevista señalan la falta de comunicación y el proceso manual como obstáculos generales. El análisis documental valida estos riesgos y proporciona detalles adicionales sobre las pérdidas financieras específicas asociadas a las retenciones duplicadas.

6. Perspectivas sobre Tecnología:

La Entrevista ofrece una perspectiva sobre la importancia de la tecnología para automatizar procesos fiscales y sugiere soluciones automáticas para retenciones. El análisis documental confirma la importancia de la tecnología al identificar áreas específicas donde la automatización podría haber evitado pérdidas por retenciones duplicadas.

La triangulación de datos revela una coherencia en la descripción del proceso, la identificación de desafíos, la evaluación de la eficiencia en áreas específicas y el consenso en la necesidad de mejoras. Además, la entrevista añade información valiosa sobre riesgos específicos y la perspectiva sobre la importancia de la tecnología en la optimización de procesos fiscales.

3.2 Propuesta

Manual de Proceso para la Inclusión de un Aplicativo de Verificación de Duplicidad de Retenciones

3.2.1 Introducción

El objetivo del presente manual provee una guía detallada para la inclusión del aplicativo de verificación de duplicidad de retenciones durante el desarrollo del proceso de gestión en la organización. Este aplicativo representa una herramienta fundamental para optimizar la eficiencia y precisión en el manejo de retenciones, abordando específicamente el desafío de identificar y prevenir la duplicidad de retenciones.

Propósito del Manual

El objetivo fundamental de este manual es proporcionar una comprensión clara y detallada del procedimiento de inclusión del aplicativo, brindando a los usuarios, administradores y demás partes interesadas una referencia completa para la correcta implementación y utilización de la

herramienta. Se busca establecer pautas claras para maximizar la efectividad del aplicativo y garantizar su integración exitosa en el flujo de trabajo existente.

Alcance y Objetivos del Aplicativo

El aplicativo de verificación de duplicidad de retenciones tiene como alcance principal optimizar la precisión y eficiencia en la administración de retenciones de la entidad. Sus objetivos específicos incluyen:

- Identificar y prevenir la duplicidad de retenciones de forma automática.
- Integrarse de manera fluida con los sistemas contables y de gestión existentes.
- Proporcionar una interfaz de usuario intuitiva para facilitar su uso por parte del personal.
- Reducir el riesgo financiero asociado a las glosas por retenciones duplicadas.
- Mejorar la trazabilidad y transparencia en el proceso de gestión de retenciones.

Contexto y Justificación

El contexto de implementación de este aplicativo surge a partir de la identificación de desafíos en el proceso actual de gestión de retenciones, especialmente en lo que respecta a la duplicidad de registros. La necesidad de una solución efectiva se fundamenta en:

- Pérdidas financieras asociadas a retenciones duplicadas.
- Riesgo de glosas por parte de clientes debido a errores en la gestión de retenciones.
- La búsqueda continua de la optimización de procesos para fortalecer la eficiencia y la integridad contable.

La implementación de este aplicativo se presenta como una medida estratégica para abordar estos desafíos y promover una gestión de retenciones más efectiva y confiable en la empresa.

3.2.2 Descripción del Proceso Actual de Gestión de Retenciones

Paso a paso del proceso de retención en el proceso de ventas

1. Generación del pedido

- El cliente procede hacer el pedido.
- El ingreso del pedido se realiza a través del sistema de gestión de ventas.
- Se genera un documento de retención.

2. Planificación de las rutas de venta

- Los vendedores planifican sus rutas de venta diarias.
- Verifican si los pedidos pendientes incluyen retenciones.

3. Retención en las rutas

- Los vendedores entregan los pedidos a los clientes.
- Realizan la retención correspondiente.

4. Conciliación de cuentas por cobrar

- El departamento de facturación concilia las cuentas por cobrar con los pedidos entregados.
- Verifica que el monto de la retención coincida con el monto registrado en el sistema de gestión de ventas.

5. Liquidación de caja

- El departamento de caja liquida la caja al final del día.
- Anota el monto de la retención en el sistema de gestión de tesorería.

6. Inscripción en cuentas por cobrar

- El área de facturación registra el monto de la retención en las cuentas por cobrar.

7. Asiento final de compensación

- El departamento de contabilidad realiza el asiento final de compensación al cierre del mes.
- Registra el monto de la retención en la cuenta de ingresos por retención.

Explicación de cada paso

1. Generación del pedido

El proceso comienza con la generación del pedido por parte del cliente. El pedido es registrado en el sistema de ventas, donde se genera un documento de retención. Este documento, incluye el valor de la retención, día de entrega y el método de pago.

2. Planificación de las rutas de venta

Los vendedores planifican sus rutas de venta diarias, teniendo en cuenta los pedidos pendientes de entrega. En esta etapa, los vendedores verifican si los pedidos pendientes incluyen retenciones. Si un pedido incluye una retención, el vendedor debe asegurarse de tener suficiente efectivo o cheques para cubrir la retención.

3. Retención en las rutas

Los vendedores entregan los pedidos a los clientes y realizan la retención correspondiente. La retención se puede realizar en efectivo, cheque o transferencia bancaria. El vendedor debe entregar al cliente un recibo por la retención.

4. Conciliación de las cuentas por cobrar al cliente.

El departamento encargado de llevar el proceso de facturación realiza la conciliación entre las cuentas por cobrar y los pedidos entregados. En esta etapa, se verifica que el monto de la retención coincida con el monto que se encuentra ingresado en el sistema. Si el monto de la retención no coincide, el departamento de facturación debe investigar el motivo de la discrepancia.

5. Liquidación de caja

El departamento de caja liquida la caja al final del día. En esta etapa, se registra el monto de la retención en el procedimiento de gestión de tesorería.

6. Registro en cuentas por cobrar

El departamento de facturación registra el monto de la retención en las cuentas por cobrar. Este registro, asegura que la retención se contabilice correctamente.

7. Asiento final de compensación

El departamento de contabilidad realiza el asiento final de compensación al cierre del mes. En este asiento, se registra el monto de la retención en la cuenta de ingresos por retención. El asiento final de compensación asegura que la retención se registre en la contabilidad de la empresa. (Ver figura 2)

3.2.3 Requisitos y Especificaciones del Aplicativo

Identificación de Necesidades Específicas

Antes de abordar el desarrollo e implementación del aplicativo de verificación de duplicidad de retenciones, es crucial comprender las necesidades específicas de la empresa. Para ello, se llevará a cabo un análisis detallado de los requisitos, considerando:

- Requisitos operativos y funcionales en el manejo actual de retenciones.
- Necesidades particulares de los perfiles que intervienen en la gestión de retenciones.
- Requerimientos específicos para la prevención de la duplicidad de retenciones.
- Consideración de posibles escenarios y casos de uso que el aplicativo debe abordar.

Esta etapa de identificación de necesidades se realizará en colaboración con los departamentos involucrados y demás partes interesadas para garantizar una comprensión completa de los requisitos del aplicativo.

Funcionalidades Clave del Aplicativo

El éxito del aplicativo dependerá en gran medida de sus funcionalidades. A continuación, se destacan las funcionalidades clave que el aplicativo debe ofrecer para cumplir con los objetivos establecidos:

- **Detección Automática de Duplicidades:** El aplicativo deberá tener la capacidad de identificar automáticamente retenciones duplicadas, minimizando la intervención manual y reduciendo el riesgo de errores.
- **Integración con la base de datos de Retenciones:** Facilitar el vínculo con el sistema SAP para acceder y lograr procesar la información de retenciones de manera eficiente.
- **Interfaz de Usuario Intuitiva:** Una interfaz amigable que permita a los usuarios interactuar de manera sencilla con el aplicativo, facilitando la revisión y gestión de posibles duplicidades.
- **Reportes y Auditorías:** Generación de informes detallados y funciones de auditoría para realizar un seguimiento efectivo de las acciones realizadas por el aplicativo, proporcionando transparencia en el proceso.
- **Alertas y Notificaciones:** Implementación de alertas y notificaciones automáticas para informar a los usuarios sobre posibles duplicidades y acciones recomendadas.

Integración con Sistemas Existentes

La integración efectiva del aplicativo con los sistemas contables y de gestión existentes es esencial para garantizar una transición sin problemas y una operación armoniosa. Se considerarán los siguientes aspectos:

- **Compatibilidad de Plataformas:** Verificación de que el aplicativo sea compatible con los sistemas operativos utilizados en la empresa.

- **Intercambio de Datos:** Desarrollo de interfaces que permitan un intercambio eficiente de datos entre el aplicativo y otros sistemas internos.
- **Seguridad de la Integración:** instauración de protocolos con el objetivo de preservar la integridad de la información durante el intercambio entre sistemas.
- **Actualizaciones y Mantenimiento:** Provisión de mecanismos que faciliten las actualizaciones y mantenimiento continuo del aplicativo de acuerdo con las evoluciones tecnológicas y cambios en los sistemas existentes.

3.2.4 Diseño del Aplicativo

3.2.4.1 Arquitectura y estructura general

El diseño de la arquitectura y estructura del aplicativo se centra en ofrecer una solución eficiente y amigable para la verificación de duplicidad de retenciones. Para lograr esto, se prefiere hacer uso de un formulario web desarrollado en la plataforma BEES. A continuación, se detalla el flujo operativo y las características clave de esta arquitectura:

3.2.4.1.1 Formulario de BEES para la Gestión de Retenciones

- **Interfaz de Usuario Intuitiva:** El formulario desarrollado en la plataforma BEES proporciona un manejo intuitivo por parte del usuario. Los usuarios accederán al formulario a través de sus credenciales, brindando un entorno seguro y personalizado.
- **Datos de Facturación y Retención:** El formulario incluirá campos para ingresar todos los datos relacionados con la facturación, y específicamente, se incorporará un campo para el número de retención. Este campo será crucial para la posterior verificación de duplicidad.

- **Botón de Guardar:** Tras la introducción de la información, el usuario activará la función de guardar mediante un botón designado. Este botón desencadenará la verificación automática de duplicidad antes de procesar la data.

3.2.4.1.2 Proceso de Verificación Automática

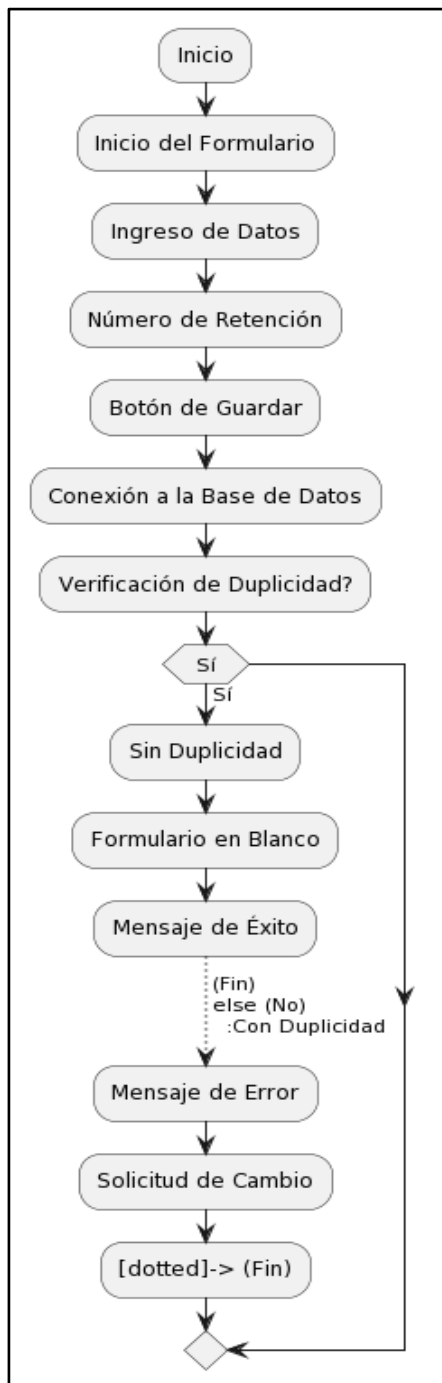
- **Vinculación con la base de datos internas:** Previo a almacenar la información, el aplicativo se conectará con los datos almacenados en SAP.
- **Verificación de Duplicidad:** Al presionar el botón de guardar, el aplicativo verificará de manera automática si el número de retención ingresado corresponde a uno ya existente en los datos almacenados. Si no se detecta duplicidad, el formulario se procesa sin problemas.

3.2.4.1.3 Resultados y Mensajes de Retroalimentación

- **Formulario en Blanco y Mensaje de Éxito:** Si la verificación no revela duplicidad, el formulario se mostrará en blanco, listo para nuevos datos, y se generará un mensaje de éxito indicando que la información se ha guardado correctamente.
- **Mensaje de Error y Solicitud de Cambio:** En caso de que se detecte duplicidad, el aplicativo generará un mensaje de error y solicitará al usuario que realice cambios en el número de retención. Los datos previamente ingresados no se perderán, permitiendo una modificación eficiente sin la necesidad de rellenar todo el formulario nuevamente.

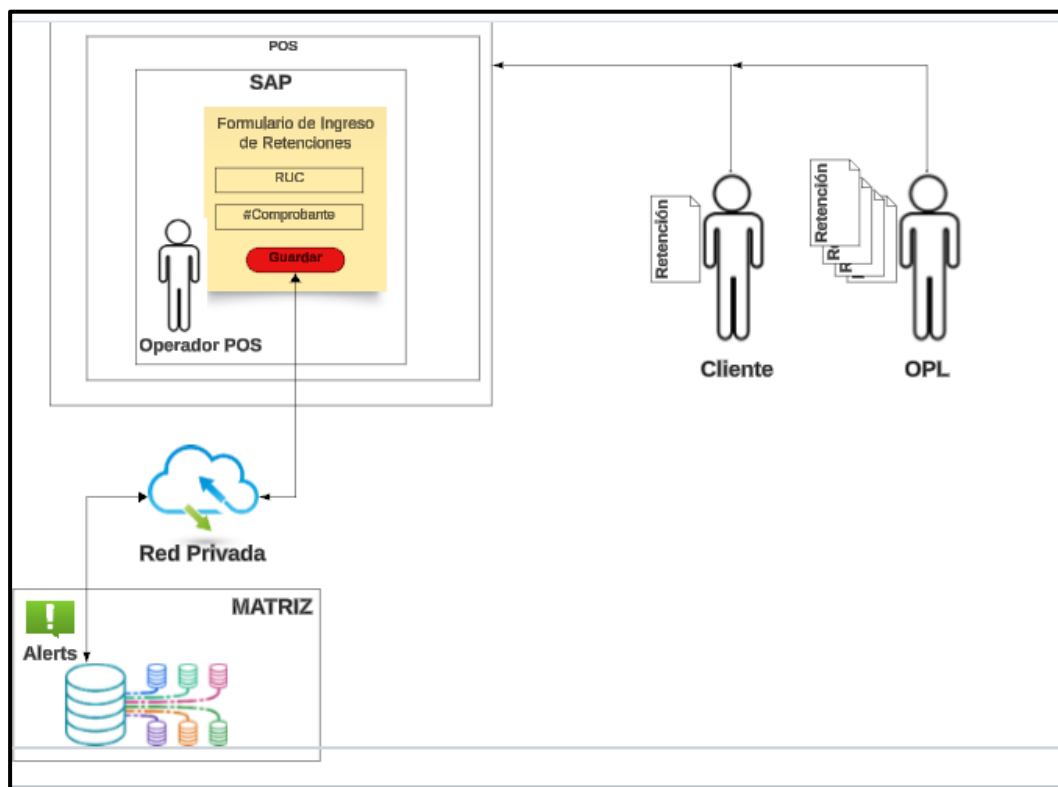
La integración de la plataforma BEES facilita la adaptabilidad y escalabilidad del sistema para futuras actualizaciones y mejoras.

Figura 8. Diagrama de proceso del aplicativo



Elaboración propia 2023

Figura 9. Arquitectura



Elaboración propia 2024

3.2.5. Resolución Nro. NAC-DGERCGC24-00000003

La ley orgánica de urgencia económica publicada el 20 de diciembre del 2023, indica que las sociedades consideradas como grandes contribuyentes que deben efectuar la autorretención del impuesto a la renta de manera mensual sobre el total de sus ingresos gravados obtenidos dentro de dicho mes, excluyendo aquello que ya fueron sujetos de retención. Esto representara crédito tributario al momento de liquidar su impuesto a la renta. (SRI, 2023).

3.2.5.1 Adaptabilidad del Aplicativo

El prototipo anteriormente descrito puede ser aplicado también con la nueva reforma establecida por el actual gobierno, que establece la autorretención de sociedades consideradas como Grandes Contribuyentes, ya que su interfaz es amigable y adaptable para cambios futuros.

Capítulo 4

4.1 Conclusiones y recomendaciones

4.1.1 Conclusiones

Durante el proceso de esta investigación, se ha llevado a cabo una exhaustiva evaluación y desarrollo del proceso de gestión de retenciones e impuestos en la empresa de bebidas. Los esfuerzos se han enfocado en lograr un impacto positivo en la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la fortaleza financiera de la organización en el competitivo mercado de bebidas. Este trabajo se ha guiado por los objetivos específicos de realizar un diagnóstico detallado, proponer mejoras concretas y diseñar un manual integral para el personal encargado de la gestión fiscal. Ahora, en esta sección de conclusiones, se detallan los logros obtenidos en relación con los objetivos planteados, evaluando la importancia de estos resultados, identificando fortalezas y debilidades, y delineando las implicaciones y posibilidades futuras que se desprenden de este proyecto. Cada conclusión se fundamenta en los resultados obtenidos, brindando una visión clara de cómo estas mejoras, aparte de cumplir los objetivos que fueron planteados al iniciar el proyecto, han sentado las bases para futuras optimizaciones y adaptaciones a los desafíos cambiantes del entorno empresarial y fiscal.

1. Logro del Objetivo General:

- Se ha alcanzado el propósito de acrecentar mejoras en el proceso. Las implementaciones realizadas han contribuido significativamente a mejorar la eficiencia operativa, cumplir con normativas fiscales y fortalecer la posición financiera y reputacional de la organización en el competitivo mercado de bebidas.

2. Diagnóstico Detallado y Línea Base:

- El análisis detallado de los procesos actuales permitió identificar áreas de mejora, ineficiencias y riesgos potenciales. Este diagnóstico proporcionó una sólida línea base que sirvió como referencia para la implementación de mejoras, asegurando que las intervenciones estuvieran alineadas con las necesidades y desafíos identificados.

3. Mejoras Significativas en la Gestión de Retenciones:

- El proceso ha llevado un seguimiento más eficiente, preciso y oportuno luego de haber implementado las mejoras establecidas. La reducción de errores y tiempos de gestión ha mejorado la efectividad mejorando la gestión global de retenciones, reduciendo los riesgos financieros y elevando la calidad de la información contable.

4. Diseño e Implementación del Manual:

- La creación del manual para el personal encargado de la gestión fiscal y la elaboración de retenciones ha sido exitosa. Este manual garantiza que el personal tenga información actualizada sobre las últimas normativas y buenas prácticas en el ámbito de retenciones e impuestos. Además, proporciona un marco claro y detallado para utilizar el prototipo propuesto, facilitando la implementación de las mejoras.

5. Importancia del Trabajo Desarrollado:

- El trabajo desarrollado reviste gran importancia, ya que aborda de manera integral los desafíos en la gestión de retenciones e impuestos, impactando positivamente en la eficiencia operativa y la conformidad normativa. Estas mejoras refuerzan la

posición de la empresa de bebidas, resaltándola en el mercado y mejorando su capacidad para enfrentar los desafíos fiscales.

6. Fortalezas y Debilidades del Proyecto:

- Las fortalezas del proyecto incluyen la implementación exitosa de mejoras concretas y la creación de un manual robusto. Sin embargo, es crucial abordar las posibles debilidades, como la necesidad continua de monitoreo y ajuste de los procesos mejorados para garantizar su eficacia a lo largo del tiempo.

7. Implicaciones Futuras y Continuidad:

- Las implicaciones de este trabajo sugieren una necesidad continua de monitoreo, evaluación y posibles ajustes en los procesos implementados. Además, se abre la puerta a futuros trabajos que podrían explorar nuevas tecnologías, automatizaciones adicionales o adaptaciones a cambios normativos.

4.2 Recomendaciones

En el horizonte de mejoras continuas y evolución constante, las recomendaciones formuladas a raíz de esta investigación representan un llamado a la acción para que los procesos de gestión de retenciones e impuestos sean más eficientes y efectivos. Estas sugerencias, basadas en la comprensión profunda de los resultados obtenidos, se centran en áreas que, aunque no fueron directamente abordadas en este proyecto, presentan oportunidades clave para la optimización continua. Desde la integración de tecnologías de vanguardia hasta la adaptación proactiva a cambios en el mercado y regulaciones fiscales, estas recomendaciones apuntan a proporcionar un marco estratégico y táctico para futuras investigaciones. Cada sugerencia busca no solo consolidar los logros actuales, sino también preparar el terreno para una gestión fiscal ágil y resiliente, capaz de enfrentar los desafíos cambiantes de un entorno empresarial dinámico y demandante.

1. Incorporación de Tecnologías Emergentes:

- Se sugiere explorar la incorporación de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, con el fin de fortalecer aún más la capacidad de detección de duplicidades en las retenciones. La aplicación de algoritmos avanzados puede aumentar la exactitud y eficiencia en la identificación de patrones y comportamientos anómalos.

2. Automatización de Procesos Adicionales:

- La automatización de procesos adicionales en la gestión fiscal podría generar beneficios significativos. Se sugiere investigar la posibilidad de automatizar la generación de informes fiscales, la presentación de declaraciones y otras tareas relacionadas, para optimizar aún más la eficiencia operativa.

3. **Monitoreo Continuo y Evaluación de Resultados:**

- Dada la dinámica cambiante de las regulaciones fiscales y empresariales, se recomienda establecer un sistema de monitoreo continuo y evaluación de los resultados obtenidos con las mejoras implementadas. Esto garantizará la adaptabilidad a cambios normativos y la eficacia sostenida de los procesos mejorados a lo largo del tiempo.

4. **Entrenamiento Periódico del Personal:**

- Es crucial que el personal se actualice constantemente con las normativas y mejores prácticas en el ámbito fiscal. Se sugiere implementar programas de entrenamiento periódico para asegurar que los trabajadores se adapten a las nuevas herramientas tecnológicas, regulaciones y procesos, maximizando así la eficacia del manual diseñado.

5. **Análisis de Riesgos y Seguridad de Datos:**

- Una futura investigación podría enfocarse en realizar un análisis de riesgos más detallado, especialmente en la integridad de la información. Esto implicaría una implementación de medidas adicionales para precautelar la información fiscal y financiera manejada por el aplicativo.

6. **Adaptación a Cambios en el Mercado:**

- Dado el dinamismo del mercado de bebidas y los cambios en las preferencias del consumidor, se recomienda realizar estudios periódicos para evaluar la adaptabilidad de los procesos fiscales a las fluctuaciones del mercado. Esto podría implicar ajustes en las estrategias fiscales y en la gestión de retenciones en respuesta a cambios en la estructura comercial y tributaria.

BIBLIOGRAFÍA

- Almeida, G., & Andrés, O. (2022). *Plataforma de educación financiera FiAdvance: gerencia de estudio del proceso de Design Thinking: Modelo de Negocio*.
- Arellano, D. (2021). *Modelo de negocio “Personally”: gerencia de estudio del proceso de Design Thinking*.
- Bombón, J., Vasco, J., & Zavala, J. (2021). La gestión administrativa y financiera y su influencia en el desarrollo empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*.
- Cáceres, C., Ochoa, F., & Larenas, M. (2019). El análisis envolvente de datos como herramienta para medir la eficiencia del sistema tributario ecuatoriano. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 3(23), 1-8. Obtenido de Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación, 3(23), 1-8.
- de la Torre, C. (2021). El manejo fiscal: revisión técnica de su realidad en el Ecuador, 2000-2019. . *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*(9), 55-80.
doi:<https://doi.org/10.32719/25506641.2021.9.3>
- Jurado, J., & Ticlla, R. (2021). *El Design Thinking Como Proceso de Innovación en el Diseño Arquitectónico Aplicado al Hospital de Chilca II-1*.
- Latorre-Coscolluela, C., Vázquez-Toledo, S., Rodríguez-Martínez, A., & Liesa-Orús, M. (2020). Design Thinking: creatividad y pensamiento crítico en la universidad. . *Revista electrónica de investigación educativa*, 22.
doi:<https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e28.2917>
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) . (2023). *Reglamento para la aplicación de ley de regimen tributario interno LORTI*. Obtenido de Gobierno del Ecuador:

- https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-10/Documento_reglamento_para_aplicacion_ley_de_reguimen_tributario_interno.pdf
- Llumiguano, M., Gaviláñez, C., & Chávez, G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. . *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE3). doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>
- Paredes, E., & Ordoñez, E. (2022). Evolución de los principios del Derecho Tributario en las Constituciones del Ecuador. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v10i1.3336>
- Pinedo, M., & Saher, N. (2021). *Propuesta de modelo de negocio para los minimarkets basado en design thinking en Chiclayo periodo 2017-2018*.
- Servicio de Rentas Internas SRI. (2023). *RESOLUCIÓN Nro. NAC-DGERCGC22-00000060*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas SRI: <https://www.sri.gob.ec/ja/home>
- Sigcha, M. (2023). *Design thinking aplicando al área de producción en la empresa de lácteos Finolac ubicado en Lasso cantón Latacunga provincia de Cotopaxi*.
- SRI. (20 de 12 de 2023). *RESOLUCIÓN Nro. NAC-DGERCGC24-00000003*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/ja/home>