

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

**Título**

“Modernización tributaria y análisis administrativo en la microempresa  
procesadora de alimentos frescos ABC de Guayaquil”

ADMI-1284

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciado en Administración de Empresas**

Presentado por:

Anthony Xavier Allauca Guananga

Nathaly Paulette Ponce Tumbaco

Guayaquil - Ecuador

Año: 2025

## Dedicatoria

---

Dedico este trabajo a mis padres, Carmen y Oswaldo, por su amor y apoyo incondicional; a mi hermano Steven, por ser siempre mi ejemplo; y con especial cariño a mis abuelos María y Alberto, que desde el cielo sé que están orgullosos de mí. De igual manera, a mi profesora y tutor de tesis por su acompañamiento en este proyecto.

**Anthony Allauca**

Dedico este trabajo a mi mamá Ivonne, por su apoyo y motivación constante; y a mis abuelos Catalina que desde el cielo está feliz de mí, y Julio a quien en vida me ha acompañado en todo el camino.

**Nathaly Ponce**

## Agradecimientos

---

Agradezco a Dios por darme la fortaleza para llegar hasta aquí; a mis padres, por ser mi guía, apoyo y ejemplo constante; a los profesores de la ESPOL, por compartir sus conocimientos y acompañarme en mi formación académica; y a todas las personas que formaron parte de mi camino universitario, quienes hicieron posible este logro.

**Anthony Allauca**

Agradezco a Dios por darme sabiduría e inteligencia para llegar a la cima; a mi mamá, por su motivación constante y apoyo, y a mis docentes, por la guía y los conocimientos brindados durante mi formación académica.

**Nathaly Ponce**

## Declaración Expresa

---

Nosotros Allauca Anthony y Ponce Nathaly acordamos y reconocemos que:

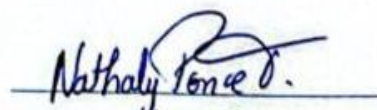
La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, 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 me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es 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, 15 de octubre del 2025.

  
Autor 1

  
Autor 2

## **EVALUADORES**

---

**Ivonne Antonieta Martin Moreno**

Profesor de Materia

---

**Daniel Eduardo Lemus Sares**

Tutor de proyecto

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo fortalecer la gestión interna y el cumplimiento normativo del SRI en una microempresa del sector productivo, mediante la implementación de una herramienta organizacional que contiene estrategias de gestión administrativas y una guía estructurada para la adopción total de la facturación electrónica. La justificación del proyecto se fundamenta en la necesidad de regulación de procesos internos frente a las exigencias diarias y al crecimiento empresarial. Para el desarrollo del proyecto se empleó un enfoque descriptivo con metodología cualitativa y cuantitativa, apoyado en el modelo Design Thinking. Se aplicaron entrevistas exploratorias, encuestas, análisis FODA y matrices de impacto-dificultad, utilizando guías estructuradas y herramientas de análisis estratégico. Con base en la información obtenida, se elaboró un manual práctico orientado a la organización de procesos y a la transición total hacia la facturación electrónica. Los resultados evidenciaron debilidades en la estandarización administrativa, limitaciones tecnológicas y escasa capacitación del personal, así como una alta predisposición al cambio. Este proyecto contribuye a mejorar el control interno, la eficiencia operativa y la sostenibilidad organizacional. El modelo organizacional resulta replicable y adaptable a otros negocios del sector productivo.

**Palabras clave:** facturación electrónica, digitalización de procesos, control interno, eficiencia operativa.

## ABSTRACT

*This research aims to strengthen internal management and compliance with the regulations established by the Internal Revenue Service (SRI) in a microenterprise within the productive sector, through the implementation of an organizational tool that includes administrative management strategies and a structured guide for the full adoption of electronic invoicing. The justification of the project is based on the need to regulate internal processes in response to daily operational demands and business growth. The project was developed using a descriptive approach with qualitative and quantitative methodologies, supported by the Design Thinking model. Exploratory interviews, surveys, SWOT analysis, and impact-difficulty matrices were applied, using structured guides and strategic analysis tools. Based on the information obtained, a practical manual was developed to organize internal processes and facilitate the complete transition to electronic invoicing. The results revealed weaknesses in administrative standardization, technological limitations, and insufficient staff training, as well as a high willingness to adopt improvements. This project contributes to enhancing internal control, operational efficiency, and organizational sustainability. The proposed organizational model is replicable and adaptable to other businesses within the productive sector.*

**Keywords:** *electronic invoicing, process digitalization, internal control, operational efficiency.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>EVALUADORES.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>ABREVIATURAS .....</b>	<b>13</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3 OBJETIVOS .....	17
1.3.1 <i>Objetivo General</i> .....	17
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	17
1.4 MARCO TEÓRICO .....	18
<i>Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)</i> .....	18
<i>Modernización Tributaria</i> .....	18
<i>Facturación Electrónica</i> .....	19
<i>Crecimiento Empresarial</i> .....	19
<i>Gestión Administrativa</i> .....	20
<i>Innovación Empresarial</i> .....	20
<b>2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>21</b>
2.1 EMPATIZAR .....	22
2.1.1 <i>Mapa de Actores</i> .....	22
2.2 INVESTIGACIÓN.....	22
2.2.1 <i>Investigación Exploratoria</i> .....	22

2.2.2	<i>Entrevistas Exploratorias – Presencial</i> .....	22
2.2.3	<i>FODA</i> .....	23
2.2.4	<i>Satura y Agrupa</i> .....	23
2.2.5	<i>Insight</i> .....	24
2.2.6	<i>Definir</i> .....	24
2.2.7	<i>Idear</i> .....	25
2.2.8	<i>Matriz Impacto Dificultad</i> .....	25
2.2.9	<i>Prototipar</i> .....	26
2.2.10	<i>Validar</i> .....	27
2.2.11	<i>Matriz Feedback</i> .....	27
<b>3.</b>	<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS</b> .....	<b>29</b>
3.1	IDENTIFICACIÓN ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS .....	29
3.2	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA .....	30
3.3	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA (ENTREVISTA EXPLORATORIA) .....	30
3.4	ENCUESTAS Y CARACTERIZACIÓN DE LOS ENCUESTADOS.....	31
3.4.1	<i>Rol del Encuestado Dentro de la Empresa</i> .....	31
3.4.2	<i>Nivel de Organización de los Procesos Administrativos</i> .....	32
3.4.3	<i>Forma en que se Realizan los Procesos Administrativos</i> .....	33
3.4.4	<i>Áreas que Presentan Mayores Dificultades Administrativas</i> .....	34
3.4.5	<i>Nivel de Carga Laboral del Área Administrativa</i> .....	34
3.4.6	<i>Uso Actual de Facturación Electrónica</i> .....	35
3.4.7	<i>Nivel de Conocimiento Sobre la Facturación Electrónica</i> .....	35
3.4.8	<i>Dificultades Enfrentadas en la Facturación Electrónica</i> .....	36
3.4.9	<i>Percepción sobre la Mejora de la Gestión Mediante Facturación</i>	

<i>Electrónica</i> .....	37
3.4.10 <i>Disponibilidad de Recursos Tecnológicos</i> .....	37
3.4.11 <i>Capacitación del Personal en Procesos Administrativos y Tributarios</i> .....	38
3.4.12 <i>Necesidades para Mejorar la Gestión Administrativa y Tributaria</i> .....	38
3.4.13 <i>Impacto de Implementar un Manual de Gestión Administrativa</i> .....	39
3.4.14 <i>Importancia de Implementar un Manual de Transición a la Facturación Electrónica</i> .....	40
3.4.15 <i>Acciones que Generarían Mayor Impacto Positivo</i> .....	40
3.4.16 <i>Acciones Fáciles de Implementar en el Negocio</i> .....	41
3.4.17 <i>Disposición para Aplicar un Manual Práctico de Gestión Administrativa y Facturación Electrónica</i> .....	42
3.5 ANÁLISIS FODA DERIVADO DE LOS RESULTADOS.....	42
3.6 IDENTIFICACIÓN DE INSIGHTS CLAVES.....	43
3.7 PRIORIZACIÓN DE PROBLEMÁTICAS: MATRIZ IMPACTO-DIFICULTAD (IDEAR).....	44
3.8 PROTOTIPO.....	45
3.9 MATRIZ FEEDBACK.....	46
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>48</b>
4.1. CONCLUSIONES.....	48
4.2. RECOMENDACIONES.....	49
<b>5. ANEXOS</b> .....	<b>50</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>73</b>

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Idear.....	25
Figura 2: Matriz de impacto y esfuerzo .....	26
Figura 3: Identificación Actores Internos y Externos .....	29
Figura 4: Pregunta 1.....	32
Figura 5: Pregunta 2.....	33
Figura 6: Pregunta 3.....	33
Figura 7: Pregunta 4.....	34
Figura 8: Pregunta 5.....	35
Figura 9: Pregunta 6.....	35
Figura 10: Pregunta 7.....	36
Figura 11: Pregunta 8.....	36
Figura 12: Pregunta 9.....	37
Figura 13: Pregunta 10.....	37
Figura 14: Pregunta 11.....	38
Figura 15: Pregunta 12.....	39
Figura 16: Pregunta 13.....	39
Figura 17: Pregunta 14.....	40
Figura 18: Pregunta 15.....	41
Figura 19: Pregunta 16.....	41
Figura 20: Pregunta 17.....	42
Figura 21: FODA.....	43
Figura 22: Insights Claves .....	44
Figura 23: Priorización de Problemas.....	45

Figura 24: Matriz Feedback.....47

**TABLA DE ANEXOS**

Anexo 1: Transcripción de entrevista exploratoria realizada al jefe administrativo y a la secretaria de ABC .....50

Anexo 2: Encuesta sobre gestión administrativa y facturación electrónica.....54

## **ABREVIATURAS**

**ABC** - Microempresa procesadora de alimentos frescos ABC

**DT** - Design Thinking

**FODA** - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**IRS** - Internal Revenue Service

**PYMES** - Pequeñas y Medianas Empresas

**RIMPE** - Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares

**SRI** - Servicio de Rentas Internas

**TIC** - Tecnologías de la Información y la Comunicación

## 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, la transformación digital de los trámites administrativos y fiscales se ha vuelto una moda mundial que busca adoptar métodos más eficaces en la administración empresarial, como la disminución de gastos y la claridad en lo fiscal. La Administración Tributaria de Ecuador (SRI) implementó el sistema de facturas digitales, que es mandatorio para diversos tipos de contribuyentes en el país.

Por consiguiente, la implementación de este sistema busca simplificar la gestión fiscal y fomentar la operatividad efectiva. Asimismo, este sector destaca la relevancia de la actualización tecnológica en el entorno empresarial, algo que frecuentemente representa un desafío para las pequeñas y medianas empresas. Con base en Guayaquil, ABC experimenta una continua ampliación que demanda renovación en sus procedimientos internos. Por ello, es fundamental finalizar el proceso de migración a la facturación electrónica conforme a las pautas del SRI. No obstante, esta adaptación representa un considerable desafío, dado que la compañía se encuentra con restricciones tecnológicas, administrativas y fiscales.

Como resultado, esto podría causar equivocaciones en el cumplimiento de las responsabilidades tributarias y complicaciones para gestionar el control de la empresa. Explorar este asunto es crucial para las pequeñas y medianas empresas, que experimentan un desarrollo continuo, ya que la adecuada adopción de la facturación electrónica mejora los procesos comerciales y hace que las compañías del sector público sean más competitivas.

Asimismo, este proyecto tiene un valor académico y formativo, puesto que ofrece la posibilidad de poner en práctica lo aprendido en la formación en administración de empresas. La meta de esta investigación es presentar una propuesta

que asista a ABC en la mejora de la gestión y en la búsqueda de una administración más eficiente y adecuada al entorno digital.

## **1.1 Descripción del Problema**

ABC, una compañía dedicada a la distribución de alimentos frescos en Guayaquil, busca establecer un sistema de facturación electrónica de manera total para satisfacer las normativas del Servicio de Impuestos Internos (IRS). Esto también busca optimizar los procesos administrativos que actualmente restringen la eficacia operativa y el desarrollo sostenible de la empresa. Estas modificaciones forman parte de la actualización de sus procedimientos administrativos y fiscales frente al constante crecimiento de la entidad.

El inconveniente se encuentra en los retos que enfrentan la compañía y sus consumidores para ajustarse al sistema de facturación digital, debido a sus escasos conocimientos en operación y gestión. Como consecuencia de esto, se genera una transición más prolongada, la posibilidad de cometer errores al procesar cheques, así como una mayor demanda de formación y asistencia técnica para asegurar una correcta implementación. Las variables clave son: acceso a herramientas tecnológicas, grado de instrucción, eficacia en la facturación y la contabilidad, y cumplimiento fiscal.

Para enfrentar este escenario, se llevará a cabo un examen exhaustivo de los procedimientos internos con el fin de mejorar la administración, asegurar la adherencia a la normativa y reforzar la sostenibilidad de la organización. Este asunto es importante, pertinente y puede ser cuantificado y analizado a través de métricas de rendimiento y supervisión.

## **1.2 Justificación del Problema**

Ubicada en Guayaquil, la empresa ABC enfrenta la tarea de transitar de la

facturación en papel a la electrónica, tal como lo requiere el SRI, además de optimizar su administración. La carencia de conocimientos en aspectos técnicos y de gestión provoca equivocaciones y riesgos por parte del fisco. Se creará una guía práctica que detalle un procedimiento gradual para conseguir una digitalización efectiva y aumentar la operatividad de las compañías.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo General***

Implementar el sistema de facturación electrónica en la microempresa ABC, asegurando su cumplimiento con el SRI, optimizando procesos administrativos y mejorando la eficiencia en la emisión y registros de comprobantes.

#### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa ABC en relación con su gestión administrativa y nivel de conocimiento sobre la facturación electrónica, para identificar sus principales necesidades y limitaciones.
2. Diseñar estrategias prácticas de administración, control estratégico y formalización, para mejorar la organización y competitividad de los negocios populares.
3. Desarrollar un proceso paso a paso para que la empresa complete la migración a la facturación electrónica, facilitando la adaptación tecnológica y garantizando el cumplimiento de las obligaciones tributarias establecidas por el SRI.

## **1.4 Marco Teórico**

### ***Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)***

En Ecuador han sido fundamentales para la economía, puesto que generan un gran número de empleos en el país, ajustándose a nuevas formas de innovación tecnológica, produciendo un efecto económico en la eficacia de sus actividades y alcanzando competitividad en el mercado. De acuerdo con Cruz (2009) se señala que la tecnología innovadora es un enfoque que deben emplear tanto las empresas como las microempresas, puesto que les ayuda a ajustarse a la nueva situación y sobrevivir.

### ***Modernización Tributaria***

La actualización del sistema fiscal se entiende como una reacción vital y apremiante ante una variedad de problemas estructurales que ponen en riesgo el cumplimiento de las obligaciones fiscales, la justicia y la viabilidad de las PYME en el contexto económico. Entre estos problemas se encuentran, sobre todo, la complicada normativa y la burocracia, que, junto con la ausencia de acceso a asesoramiento especializado de calidad, coloca a las empresas en una situación vulnerable a sanciones y multas.

Asimismo, regiones como América Latina presentan una carga tributaria excesiva que no se ajusta a las condiciones operativas de estas entidades productivas. La reducción de la elevada tasa de evasión fiscal, que está relacionada con elementos como tasas impositivas altas, percepción de injusticia del sistema, desconfianza en las instituciones y mala información fiscal, es un factor esencial en el impulso a la

modernización en Ecuador.

Por último, las PYMES deben ser capaces de ajustarse con rapidez a los cambios en las reglas tributarias debido al entorno regulatorio cambiante, que se ha manifestado a través de reformas que han encarecido los costos administrativos. Por lo tanto, es fundamental implementar un enfoque integral que simplifique las normas y balancee la carga tributaria para promover el crecimiento y la formalización.

### ***Facturación Electrónica***

Fundamentalmente, es el proceso por el cual se emiten y reciben facturas en un formato electrónico que sustituye a los documentos físicos convencionales. Significa el concepto de hacer más sencillos los procedimientos organizativos que anteriormente se hacían manualmente, lo cual conllevaba el uso continuo de papel y la posibilidad de cometer errores o fraudes. Además, brinda múltiples beneficios a los contribuyentes y las compañías. Entre estos se incluyen una mayor seguridad en las transacciones comerciales, la optimización de la gestión de inventarios, la simplificación de los procesos tributarios y contables y la disminución de los gastos relacionados con el almacenamiento físico e impresión de documentos. (Cruz Laminño, 2009)

### ***Crecimiento Empresarial***

El desarrollo de una empresa es un proceso inmaterial que se origina a partir de cambios internos y de una correcta organización y estructura de la empresa, lo cual lleva a un incremento en sus dimensiones.

Para Blázquez & Dorta (2006) Asegura que el crecimiento es la ampliación de

una compañía a nuevos mercados, ya sea en términos geográficos o de base de clientes. Las compañías que crecen se desarrollan hacia nuevos segmentos y mercados, nuevas áreas e inclusive naciones. El crecimiento posibilita que la empresa obtenga y mantenga a los empleados más destacados; como sabemos, las aptitudes, habilidades y competencias del personal pueden transformarse en un recurso para obtener ventajas competitivas.

### ***Gestión Administrativa***

Según Palomeque & Ruiz (2019) El manejo administrativo tiene la responsabilidad de propiciar que la institución avance y aplique sus objetivos, los cuales están incluidos en su plan estratégico. Simultáneamente, Mendivel (2020) acota que la gestión administrativa se define como procedimientos y estrategias para alcanzar las metas de la empresa, así que es relevante tener claro lo que se desea conseguir. Esto quiere decir que la gestión administrativa permite que se logren las metas de las instituciones o empresas.

### ***Innovación Empresarial***

Desempeña un papel fundamental en la diversificación de las áreas empresariales en Ecuador y expande significativamente las oportunidades de negocio. Las industrias tradicionales, como la agrícola, están evolucionando a través de tecnologías sofisticadas que mejoran la sostenibilidad y el rendimiento.

## **2. METODOLOGÍA**

Este análisis detalla la metodología empleada para examinar la realidad fiscal y administrativa del ABC. Se logró una visión real de las operaciones de la compañía mediante el análisis de sus actividades, la observación de sus procesos internos y la interacción directa con el personal.

El estudio tuvo un enfoque descriptivo, lo cual posibilitó detectar dificultades presentes y reales en los procesos administrativos y elementos decisivos que confirmaron la urgencia de poner en marcha un procedimiento moderno y eficiente en el periodo actual.

Esta investigación utilizó un enfoque metodológico basado en el método Design Thinking, lo que significa que se enfoca en ideas creativas e innovadoras a través de un proceso iterativo. De acuerdo a Brown (2009) esta técnica es un método innovador centrado en las personas que fusiona las necesidades humanas, la tecnología y lo que se requiere para tener éxito en los negocios.

Además, para esclarecer las debilidades de ABC, como la sobrecarga del personal administrativo, la falta de comunicación, la ausencia de procesos estandarizados y una implementación incompleta de facturación electrónica para varios clientes, se han realizado entrevistas con participantes internos y externos dentro de esta metodología.

Para corroborar el diagnóstico inicial, los datos de las opiniones recopiladas fueron fundamentales. Como consecuencia del enfoque y los instrumentos cualitativos empleados, se optó por trabajar en la creación de un modelo administrativo adaptado a las necesidades de ABC, así como en el desarrollo de una guía para la transición electrónica. Este manual incluye una guía práctica para mejorar procesos y garantizar que se cumpla la normativa fiscal vigente.

## **2.1 Empatizar**

### ***2.1.1. Mapa de Actores***

Para entender las relaciones, funciones y el grado de influencia de los actores en el contexto analizado, fue fundamental este proceso de creación de un mapa de actores. Esto ofreció un punto inicial claro para la elaboración de estrategias y la formulación de soluciones específicas.

## **2.2 Investigación**

### ***2.2.1 Investigación Exploratoria***

Para adquirir más conocimiento acerca de sus necesidades, se optó por un enfoque exploratorio para esta investigación. El objetivo de la investigación exploratoria es examinar un problema mal abordado para identificar variables y formular hipótesis que sirvan para investigaciones futuras. Se han llevado a cabo una serie de entrevistas exploratorias con el público objetivo, que fueron actores internos y externos previamente identificados, como parte del proceso. Para tener un panorama general de la situación de la empresa, el estudio también abarcó una evaluación del modelo fiscal y administrativo. (Hernández & Fernández, 2014)

### ***2.2.2 Entrevistas Exploratorias – Presencial***

Después de identificar a los actores internos de ABC, se optó por hacerles una

entrevista exploratoria para entender con mayor profundidad la situación fiscal y administrativa de la microempresa. El objetivo es aprender sobre sus experiencias personales, los retos difíciles que enfrenta ABC en el presente y las áreas más vulnerables, tanto internas como externas. La entrevista exploratoria es un método cualitativo que se lleva a cabo mediante un diálogo diario, cuyo propósito es descubrir los elementos fundamentales del fenómeno en estudio y adquirir una percepción directa para comprenderlo con mayor profundidad. (Velazquez, 2023)

### **2.2.3 FODA**

Los hallazgos de estas entrevistas dieron lugar a la elaboración de la matriz FODA. El análisis FODA es una técnica estratégica que utiliza cada letra de un acrónimo como una métrica para detectar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de un sistema. El objetivo de este análisis es solucionar los problemas del servicio o institución para transformarlo en una herramienta eficiente, pertinente y útil en el ámbito sanitario. De estas cuatro variables, las debilidades y las fortalezas son internas a la organización, lo que permite actuar directamente sobre ellas. Por otro lado, las amenazas y oportunidades son factores externos y, por tanto, suelen ser muy difíciles de cambiar. (Sanchez & Menéndez, 2025)

### **2.2.4 Saturación y Agrupa**

Para estudiar y estructurar la información adquirida de las entrevistas y actividades de generación de ideas, se emplearon métodos de saturación y grupos focales. Por ende, esto nos facilitó la identificación de patrones y la clasificación de las

distintas propuestas. Este procedimiento permitió el ajuste de las propuestas a los requerimientos particulares de la compañía.

### **2.2.5 *Insight***

Se organizó y clasificó la información adquirida en esta etapa con el objetivo de establecer una base y producir conocimiento. De acuerdo con Battle (2023) se puede definir que los conocimientos en análisis visual son hallazgos significativos que ayudan a entender patrones, relaciones o posibles soluciones. Estos hallazgos posibilitan guiar estrategias y decisiones con más exactitud, basándose en las dinámicas detectadas, garantizando así la utilidad de los datos analizados y dirigiendo las conclusiones del trabajo.

### **2.2.6 *Definir***

En esta etapa, se busca establecer las metas y necesidades que han sido previamente detectadas junto a los distintos participantes internos y externos del ABC. Esta fase es un componente del procedimiento de colaboración para la metodología elegida, como lo señala Cavalcanti (2014) sirve como un puente fundamental entre entender lo que los usuarios necesitan y crear soluciones eficaces.

Según los hallazgos de la etapa de empatía, ABC presenta dificultades con las entregas y el control de inventarios debido a que no tiene una producción planificada y solamente trabaja con pedidos institucionales y de cobertura. Además, requiere mejorar sus controles operativos y administrativos internos. Asimismo, persiste el problema previamente señalado en relación con la transición a la facturación en general, la

investigación descubrió que para ABC es ventajoso el paso a la facturación electrónica, aunque existe un reto al integrar este tema con el personal administrativo y operativo de manera interna, así como con sus clientes; esto incluye especialmente a las empresas pequeñas que no han podido expresar su insatisfacción durante la modernización e investigación. y sácale provecho a esta herramienta digital.

Este manual, que unirá el análisis administrativo de ABC con sugerencias de modelos de negocio para favorecer un control más amplio por parte de la empresa y ofrecer instrucciones detalladas sobre cómo migrar a la facturación electrónica en su totalidad, se fundamentará en lo establecido en el Manual de Instrucciones de Mejora Administrativa y Migración de Factura Electrónica de ABC.

### 2.2.7 *Idear*

Luego de identificar las causas del problema, se utilizó la herramienta matriz de severidad de impacto para determinar la solución más adecuada.

Figura 1: Idear



Fuente: Valles (2024)

### 2.2.8 *Matriz Impacto Dificultad*

Es la herramienta esencial para evaluar las propuestas que se han elaborado durante el proceso de investigación. Estas ideas fueron recolectadas a través de entrevistas con miembros internos y externos de la ABC, en las que se registraron sus percepciones, sugerencias e ideas. Este método ordena las ideas de acuerdo a dos variables: la dificultad que podrían tener para implementarlas y el impacto que tendrían. Se organizan las propuestas en una cuadrícula para que se pueda ver con facilidad cuáles tienen alta y baja dificultad, y con esto se puedan priorizar para la acción. En consecuencia, esta matriz contribuyó a detectar soluciones tácticas y pragmáticas que pueden implementarse de manera fácil y rápida.

Figura 2: Matriz de impacto y esfuerzo



Fuente: Designthinking.es (2025)

### 2.2.9 Prototipar

Se tomó la decisión de crear un manual de instrucciones que incluya información y estrategias para aumentar la efectividad y proyección del ABC en el área de facturación electrónica y administración interna durante la etapa del prototipo. Esta guía debe ser desarrollada tomando en cuenta las necesidades presentes de ABC y se

puede aplicar también a compañías que tengan la misma situación fiscal y administrativa que ABC.

#### ***2.2.10 Validar***

Después de elaborar el prototipo del manual de estrategias administrativas y de implementar en su totalidad la facturación electrónica, se llevó a cabo una etapa de validación para comprobar la aplicabilidad, relevancia y aplicabilidad del manual en el procesador ABC. En este momento, tratamos de comprobar si lo que se propuso satisfacía verdaderamente las necesidades descubiertas a lo largo del estudio de investigación y si los usuarios finales comprendían e implementaban las estrategias presentadas. Para lograrlo, se distribuyó el contenido del manual entre los actores principales de la organización, incluyendo a los gerentes, el personal administrativo y quienes están a cargo del proceso de facturación. El propósito fue analizar la claridad de su estructura, la coherencia del diagnóstico inicial y la conveniencia de las estrategias sugeridas. Además, se verificó que las directrices de transición de la factura electrónica se cumplieran conforme a la normativa del SRI vigente. Este procedimiento permitió determinar aspectos susceptibles de mejora y garantizar que el manual cumpla con los requerimientos reales tanto del contexto operativo como de la organización.

#### ***2.2.11 Matriz Feedback***

Después de que se ha completado la validación necesaria, y como paso final de la metodología establecida, se presenta la matriz de feedback. Esta herramienta permitió una evaluación estructurada del prototipo final. Esta herramienta ayudó a reunir de manera sistemática la opinión del cliente, lo que permitió detectar oportunidades para

mejorar, comprobar si se han alcanzado los objetivos establecidos y corroborar que la solución sugerida es aplicable, funcional y útil en el contexto de ABC.

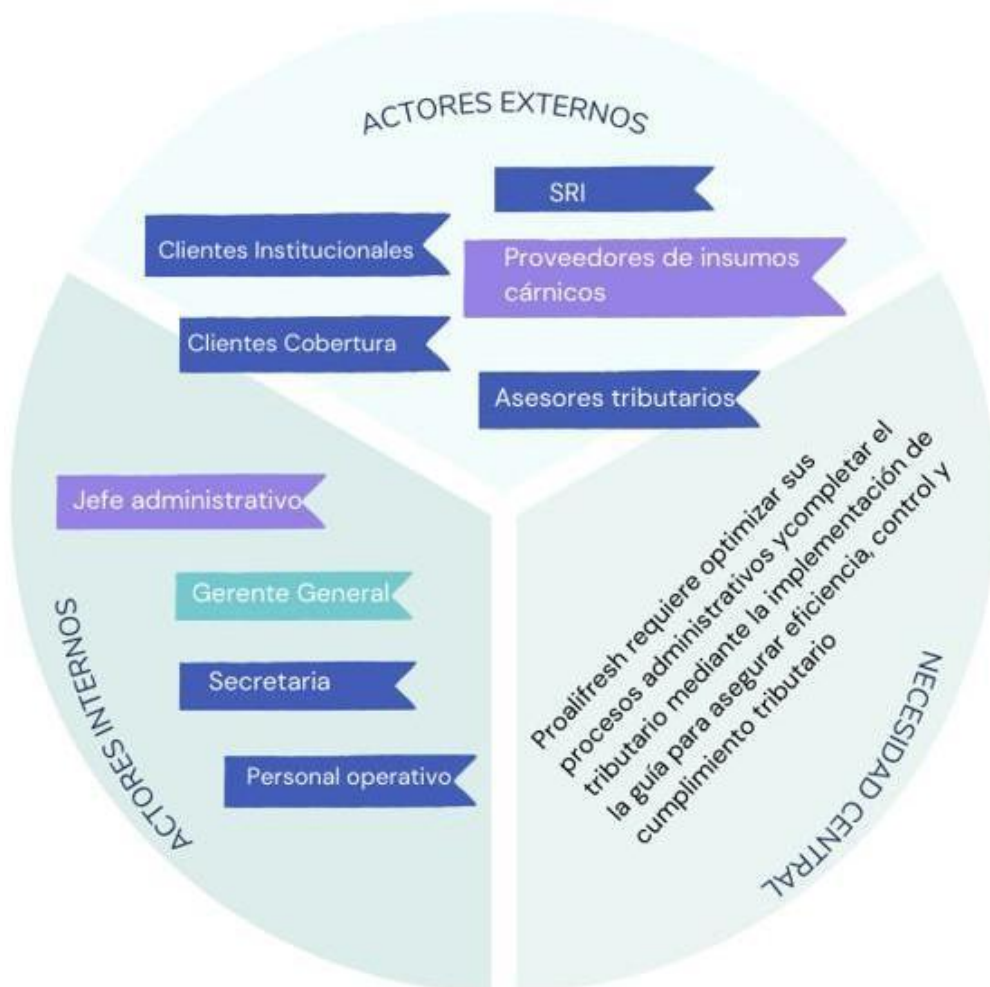
El uso de la matriz de retroalimentación posibilitó el análisis de los diversos elementos del prototipo en términos operativos y funcionales, lo que permitió hacer las modificaciones necesarias para atender las observaciones y necesidades del cliente. Así, el modelo final se ajustó a las necesidades reales de la empresa, garantizando una solución más eficaz, relevante y enfocada en su ejecución práctica.

### 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

#### 3.1 Identificación Actores Internos y Externos

Se creó un mapa de reparto con el objetivo de identificar a los actores involucrados en ABC, lo que permitió agruparlos en dos categorías principales: las internas (como el jefe de día, el jefe administrativo, la secretaria y el personal operativo) y las externas (que incluyen a clientes institucionales y de cobertura, asesores fiscales e ISR), como se explica a continuación.

Figura 3: Identificación Actores Internos y Externos



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### **3.2 Enfoque de Investigación Exploratoria**

Se llevó a cabo una entrevista exploratoria con miembros internos de ABC como primer paso para examinar la condición general de la compañía en lo que respecta a procesos administrativos, comerciales y logísticos. Asimismo, para establecer el estado del procedimiento de facturación electrónica. Para respaldar nuestra investigación, se determinó una muestra de 12.500 compañías, extraídas de los registros de la "Lista de referencia de empresas populares de la Zona 8 de RIMPE", con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 95%. Esto resultó en una muestra redondeada a 1000 respuestas enviadas. 40 que no habían terminado el proceso de facturación y tenían fallos en el procedimiento administrativo.

### **3.3 Investigación Cualitativa (Entrevista exploratoria)**

Para establecer un primer contacto con el cliente, este estudio empleó la técnica cualitativa de la entrevista original de investigación, que se llevó a cabo principalmente con el gerente administrativo y la secretaria en una conversación abierta. El objetivo era que los entrevistados compartieran sus experiencias, percepciones y desafíos; estos se describen más adelante:

El gerente administrativo dijo que, antes de la pandemia, ABC era una pequeña empresa que crecía continuamente hasta que las ventas se redujeron debido al confinamiento y a la falta de contacto directo con sus clientes. Se indicó que, en la actualidad, enfrentan dificultades logísticas debido a la escasez de ventas masivas, el bajo número de trabajadores y la falta de mano de obra para recibir pedidos y hacer entregas. Por ello, los empleados suelen asumir múltiples tareas y asumen la

responsabilidad compartida entre el personal operativo, la secretaria y el gerente administrativo. Además, las pérdidas de producción semanal se incrementan porque no se establece el volumen de ventas diarias, semanales y mensuales, lo cual obstaculiza que la producción indefinida obtenga la materia prima principal, que son los alimentos frescos para ser procesados. Por último, se señaló que sus ventas han bajado porque ya no tienen el mismo alcance con los clientes potenciales que tenían antes; por eso desean volver a la relevancia que poseían en 2020, antes de la pandemia. El estudio de la utilización de la factura electrónica en ABC fue el último tema de la entrevista. El gerente administrativo indicó que emplean este tipo de factura, pero solo a sus clientes institucionales. Esto se debe a que son empresas populares con volúmenes de venta fluctuantes cada semana y un sector de estos consumidores opta por obtener recibos de venta. Confirmó que ve la posibilidad de cambiar totalmente a la facturación electrónica para ajustarse a las normas del Organismo Regulador (SRI).

### **3.4 Encuestas y Caracterización de los Encuestados**

Los entrevistados fueron los dueños de empresas populares y su personal administrativo, que formaban parte de la población analizada. Se trató de determinar los años de operación como parte de la investigación, con el fin de examinar su proceso de facturación y su situación. A partir de esta información, se determinó que la mayoría de las compañías tienen entre uno y tres años de funcionamiento, siendo en su mayor parte del sector comercial.

#### ***3.4.1 Rol del Encuestado Dentro de la Empresa***

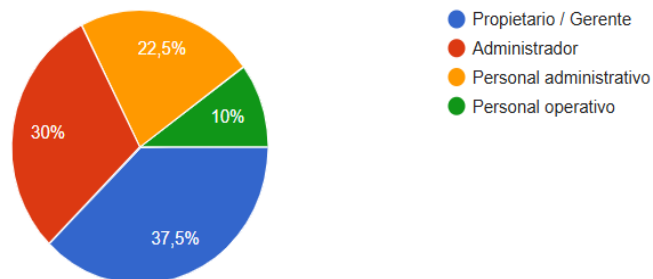
El 37,5% de los encuestados respondió propietarios y gerentes, seguido por los administradores de empresas en alrededor del 30%, y el porcentaje restante respondió por personal administrativo y operativo, lo que refleja que las respuestas provienen de personas directamente involucradas en el negocio.

Figura 4: Pregunta 1

Rol del encuestado dentro del negocio

40 respuestas

 Copiar gráfico



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.4.2 Nivel de Organización de los Procesos Administrativos

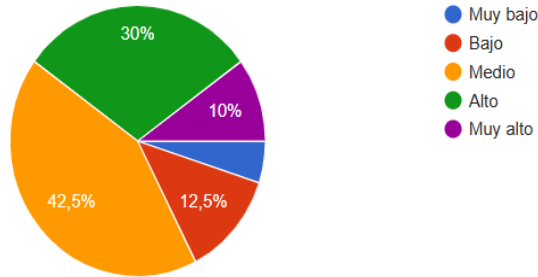
Los resultados muestran que el 42.5% de los encuestados tiene un nivel medio de procesos administrativos, mientras que el 30% lo considera alto, mientras que solo el 12.5% indica que tiene un nivel de organización bajo. Por tanto, es obvio que la mayoría de las empresas tienen un nivel medio de organización de procesos internos, por lo que necesitan mejoras.

Figura 5: Pregunta 2

¿Cómo calificaría el nivel de organización de los procesos administrativos de su negocio?

 Copiar gráfico

40 respuestas



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.4.3 Forma en que se Realizan los Procesos Administrativos

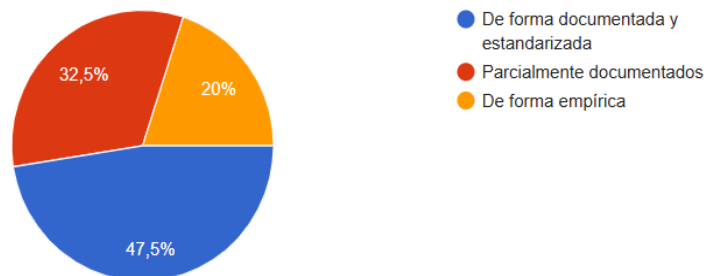
Estos procesos administrativos están documentados y estandarizados, así lo indica el 47.5% de los encuestados, mientras que el 32.5% menciona que sus procesos están parcialmente documentados y el 20% de los encuestados realiza procesos basados en la experiencia. Por tanto, queda claro que más de la mitad de los encuestados necesitan definir sus procesos en general.

Figura 6: Pregunta 3

Los procesos administrativos de su negocio se realizan

 Copiar gráfico

40 respuestas



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.4.4 Áreas que Presentan Mayores Dificultades Administrativas

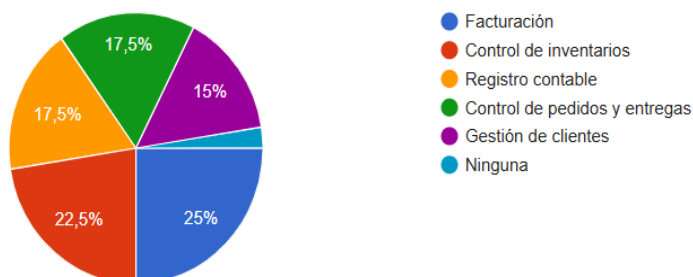
Los resultados muestran que las principales dificultades administrativas se concentran en la facturación y el control de inventarios, así lo indican un 22,5% y un 25% de los encuestados respectivamente, el resto de las empresas señalan que tienen problemas con la contabilidad, la gestión de clientes y el control de pedidos y entregas. Esto indica que el proceso de facturación requiere un análisis interno adecuado, así como una gestión del inventario de producción.

Figura 7: Pregunta 4

¿Qué áreas presentan mayores dificultades administrativas?  
(Puede seleccionar más de una)

 Copiar gráfico

40 respuestas




Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

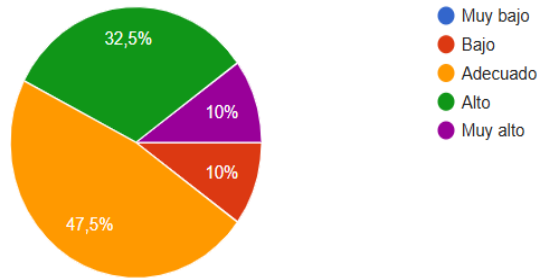
### 3.4.5 Nivel de Carga Laboral del Área Administrativa

El 32,5% de los encuestados indicó que el nivel de carga administrativa es alto, el 47,5% la considera media y el 10% indicó que la carga de trabajo es baja, reflejando un nivel adecuado en la mayoría de las empresas, pero con un número importante de empresas con sobrecarga de gestión administrativa.

Figura 8: Pregunta 5

El nivel de carga laboral del área administrativa es  
40 respuestas

 Copiar gráfico



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

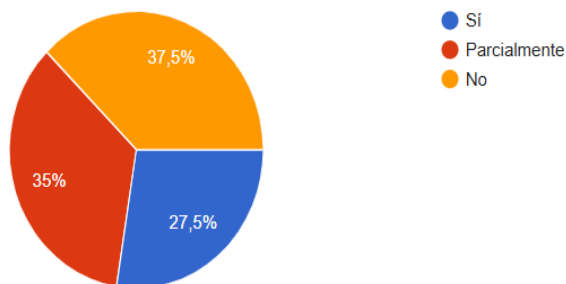
### 3.4.6 *Uso Actual de Facturación Electrónica*

En cuanto a los resultados del uso de la factura electrónica, el 27,5% de las empresas populares indicó que la utiliza, el 37,5% no la utiliza actualmente y el 35% la utiliza parcialmente. Por lo tanto, el resultado muestra que un grupo significativo no ha implementado o completado este proceso.

Figura 9: Pregunta 6

¿Utiliza actualmente facturación electrónica en su negocio?  
40 respuestas

 Copiar gráfico



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.4.7 *Nivel de Conocimiento Sobre la Facturación Electrónica*

En cuanto al nivel de conocimientos sobre facturación electrónica, el 25% y 15%

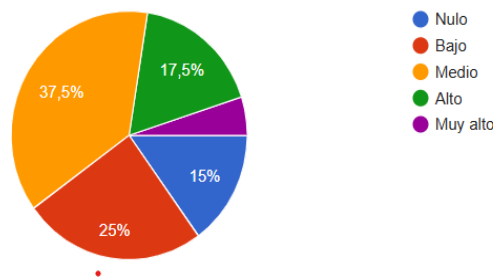
indicaron tener un nivel, mientras que el 37,5% tiene un nivel de conocimientos medio y sólo el 17,5% tiene un nivel alto de conocimientos sobre los procesos de facturación electrónica. Revela que la mayoría de las empresas carecen de información sobre la facturación electrónica, sus procesos y beneficios.

Figura 10: Pregunta 7

¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre la facturación electrónica exigida por el SRI?

[Copiar gráfico](#)

40 respuestas



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.4.8 Dificultades Enfrentadas en la Facturación Electrónica

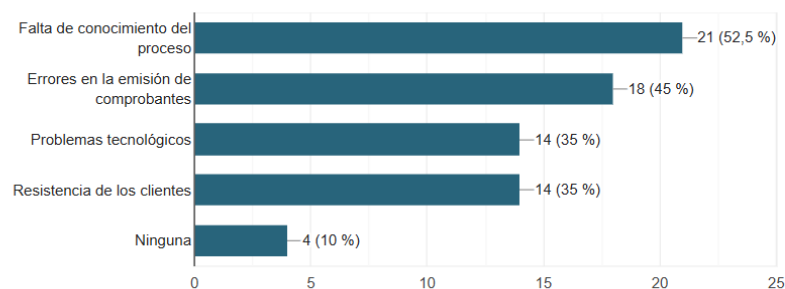
Entre las dificultades que enfrentan los encuestados, el 52.5% señala falta de conocimiento del proceso, el 45% son errores en la emisión de cheques y finalmente el 35% son problemas tecnológicos y resistencia de los clientes.

Figura 11: Pregunta 8

¿Qué dificultades ha enfrentado con la facturación electrónica?  
(Puede seleccionar más de una)

[Copiar gráfico](#)

40 respuestas



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.4.9 Percepción sobre la Mejora de la Gestión Mediante Facturación Electrónica

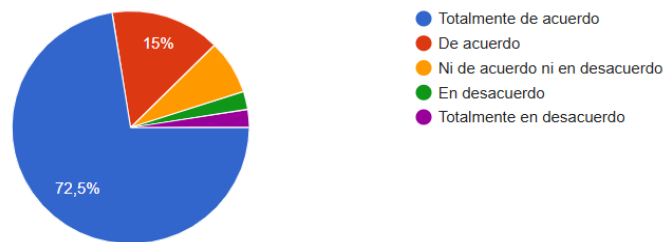
Los resultados muestran que el 73% de los encuestados coincide en que la factura electrónica mejoraría la gestión de sus empresas.

Figura 12: Pregunta 9

¿Considera que la facturación electrónica mejora la gestión del negocio?

[Copiar gráfico](#)

40 respuestas



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.4.10 Disponibilidad de Recursos Tecnológicos

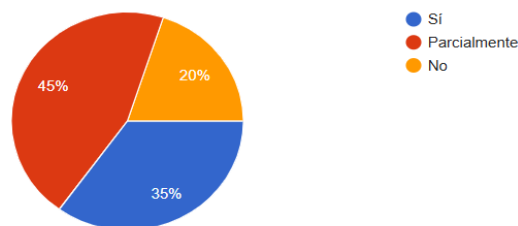
En cuanto a la disponibilidad de recursos tecnológicos suficientes para la elaboración de facturas electrónicas, el 45% de los encuestados manifestó que cuenta parcialmente con este recurso, mientras que el 20% afirmó que no, por lo que existen claras limitaciones tecnológicas que afectan la correcta implementación del sistema.

Figura 13: Pregunta 10

Su negocio cuenta con recursos tecnológicos adecuados para la facturación electrónica:

[Copiar gráfico](#)

40 respuestas



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.4.11 Capacitación del Personal en Procesos Administrativos y Tributarios

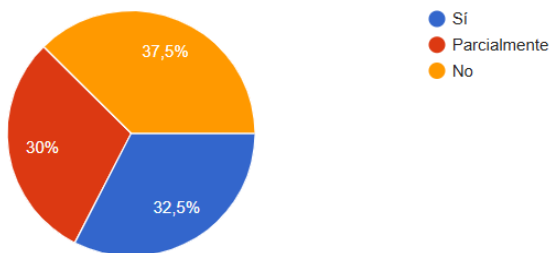
En cuanto a la capacitación del personal, sólo el 32.5% ha recibido capacitación en procesos administrativos y fiscales, por lo que concluimos que no implementan este sistema en sus empresas porque no cuentan con los conocimientos necesarios para implementarlo.

Figura 14: Pregunta 11

¿El personal ha recibido capacitación en procesos administrativos y tributarios?

40 respuestas

[Copiar gráfico](#)



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.4.12 Necesidades para Mejorar la Gestión Administrativa y Tributaria

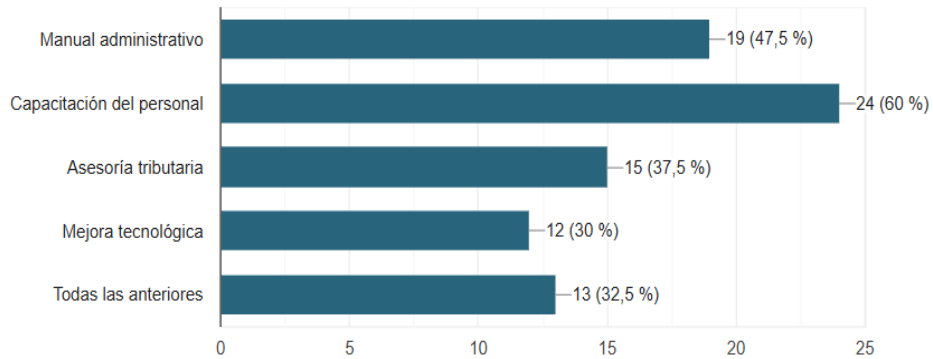
El 60% de los encuestados señaló como necesidad más importante la capacitación del personal, seguida de la implementación de un manual administrativo, el 47,5% y el 37,5% asesoría fiscal. Otras necesidades, como las mejoras tecnológicas, alcanzaron porcentajes inferiores.

Figura 15: Pregunta 12

¿Qué considera más necesario para mejorar la gestión administrativa y tributaria?

[Copiar gráfico](#)

40 respuestas



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.4.13 Impacto de Implementar un Manual de Gestión Administrativa

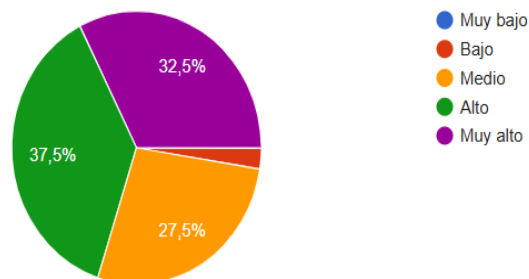
En cuanto al impacto de la implementación del manual de gestión administrativa, el 70% de los encuestados cree que tendrá un efecto alto y muy alto, mientras que el 30% lo evalúa como medio.

Figura 16: Pregunta 13

Implementar un manual de gestión administrativa tendría un impacto en su negocio

[Copiar gráfico](#)

40 respuestas



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

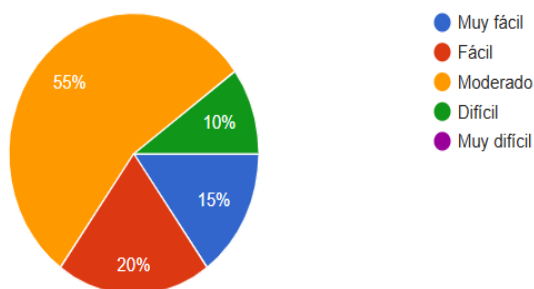
### 3.4.14 Importancia de Implementar un Manual de Transición a la Facturación Electrónica

El 55% de los encuestados indicó que la implementación de la guía de transición de facturación electrónica sería muy moderada, el 20% y el 15% respectivamente dijeron que sería fácil y muy fácil. El resto de los encuestados respondió que la posibilidad de implementar el manual sería difícil y muy difícil.

Figura 17: Pregunta 14

Implementar un manual de transición a la facturación electrónica sería  
40 respuestas

 Copiar gráfico



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.4.15 Acciones que Generarían Mayor Impacto Positivo

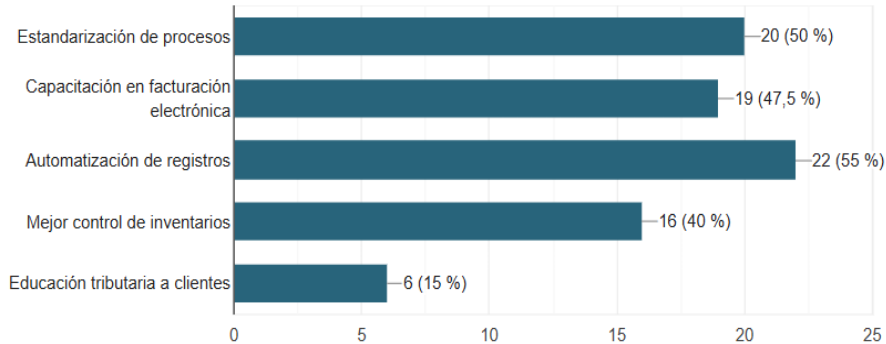
Entre las actividades que tendrían mayor impacto positivo, los encuestados indicaron que la automatización de la contabilidad, la estandarización de procesos, así como la capacitación en facturación electrónica serían las actividades más importantes que consideran importantes para su negocio.

Figura 18: Pregunta 15

¿Qué acciones considera que generarían mayor impacto positivo?  
(Puede seleccionar hasta dos)

[Copiar gráfico](#)

40 respuestas



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.4.16 Acciones Fáciles de Implementar en el Negocio

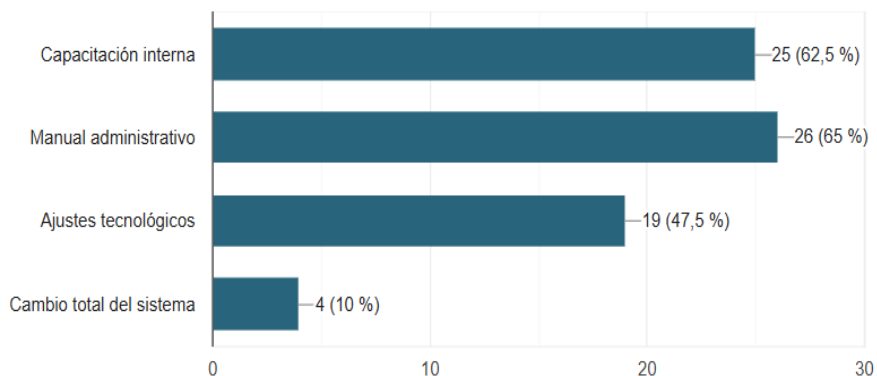
Para las actividades consideradas de más fácil implementación, el 65% indicó utilizar un manual administrativo, seguido del 62,5% con capacitación interna y el resto con adaptaciones tecnológicas y un cambio completo de sistema.

Figura 19: Pregunta 16

¿Qué acciones considera más fáciles de implementar en su negocio?

[Copiar gráfico](#)

40 respuestas



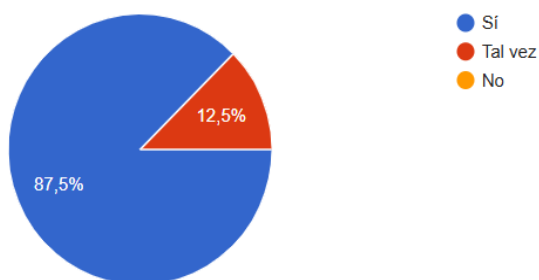
Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.4.17 Disposición para Aplicar un Manual Práctico de Gestión Administrativa y Facturación Electrónica

Finalmente, el 87,5% de los encuestados indicó que estaría dispuesto a utilizar un manual práctico para la gestión administrativa y la facturación electrónica en su empresa, mientras que el 12,5% indicó lo contrario. Este resultado confirma la viabilidad y aceptación de la propuesta planteada en el estudio.

Figura 20: Pregunta 17

¿Estaría dispuesto a aplicar un manual práctico de gestión administrativa y facturación electrónica? [Copiar gráfico](#)  
40 respuestas



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

## 3.5 Análisis FODA Derivado de los Resultados

A partir de la información recabada en las entrevistas, se realizó un análisis FODA (ilustrado en la Figura 6), lo cual permitió que se reconocieran los elementos que influyen en el manejo administrativo y en el proceso de pasar a la facturación electrónica en las compañías encuestadas. Este análisis FODA revela que las compañías están dispuestas a continuar y emplear ciertas herramientas para optimizar sus procesos internos. No obstante, hay dificultades, como el escaso entendimiento de la transición a la facturación electrónica y de la supervisión administrativa.

Figura 21: FODA



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.6 Identificación de Insights Claves

A partir de los hallazgos de las entrevistas, se identificaron patrones con el fin de evidenciar un conjunto de conceptos fundamentales para abordar estas necesidades.

Figura 22: Insights Claves

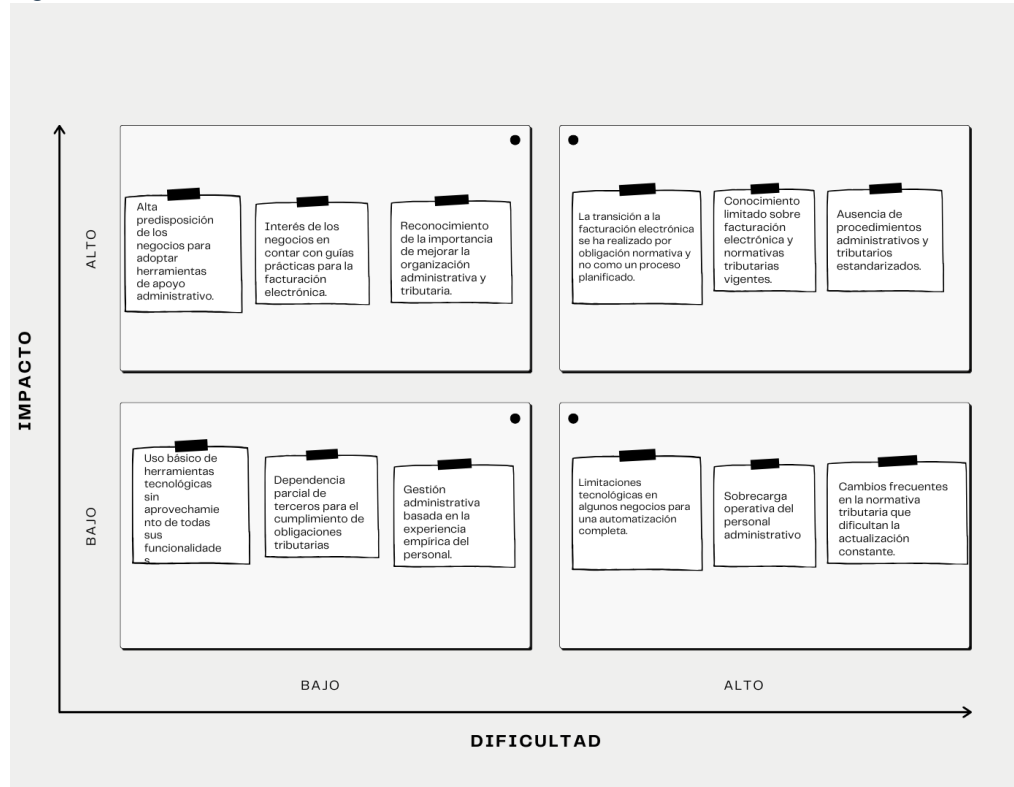


Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.7 Priorización de Problemáticas: Matriz Impacto-Dificultad (Idear)

Para dar prioridad a lo que se necesita en los resultados clave de la investigación, los problemas fueron clasificados en una matriz de impacto, tomando en cuenta el nivel y el grado de gestión fiscal y administrativa. Es importante destacar que hallaron percepciones significativas en el cuadrante de impacto alto - gravedad baja, que se refiere a compañías interesadas en emplear esta herramienta de soporte para optimizar y automatizar los procesos internos. En cambio, las cogniciones en los cuadrantes de baja gravedad-bajo impacto y bajo impacto-alta gravedad están vinculadas con procesos operativos que tienen un impacto en la administración; Esta no es la raíz del problema. En general, esta herramienta es esencial para tomar decisiones porque posibilita que se prioricen las acciones a llevar a cabo en el manual de administración y facturación electrónica.

Figura 23: Priorización de Problemas



Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

### 3.8 Prototipo

Para la elaboración del prototipo, se realizaron entrevistas exploratorias y análisis validados con la población determinada. La información adquirida se plasmará en un manual de estrategias de gestión administrativa y en la aplicación total de la facturación electrónica. El presente documento ofrece un análisis general de los problemas detectados y las estrategias diseñadas para aprovechar las oportunidades de mejora, además de los pasos que se han seguido uno a uno para lograr la total integración del componente tributario en el microprocesador ABC. El manual se compone de dos secciones: La primera sección detalla tres tácticas logísticas, de distribución y volumen de ventas que se pueden poner en práctica para optimizar el desempeño administrativo de una entidad. La segunda parte ofrece una guía exhaustiva sobre la transición en general hacia la facturación electrónica. Este segmento incluye

datos acerca de los requisitos establecidos por el SRI y su normativa en vigor. Para finalizar esta guía y sección, se describieron los pasos que el procesador ABC debe seguir para implementar de manera efectiva el plan de transición.

### **3.9 Matriz Feedback**







En la fase de validación, que es la última, el jefe administrativo de ABC nos hizo las siguientes sugerencias de mejora utilizando la matriz feedback:

El prototipo del Manual ABC fue analizado de forma integral utilizando la matriz de retroalimentación, teniendo en cuenta su contenido, organización y cumplimiento con los requerimientos del cliente. Primeramente, se detectaron varios elementos favorables del prototipo. El cliente resaltó que el manual es dinámico y comprensible, que incluye la guía para la transición a la facturación electrónica y los datos necesarios sobre las estrategias establecidas, y que estas últimas están bien orientadas hacia las zonas de mejora de ABC. También se consideró de manera positiva que la guía muestre una evolución progresiva del procedimiento de transición y del empleo de la facturación electrónica en el portal correspondiente, lo cual beneficia su aplicación práctica.

Por otro lado, la matriz mostró oportunidades significativas de mejora para perfeccionar el prototipo. Se indicó, entre otros puntos, que era necesario unificar elementos formales del documento, como el tipo de letra y los márgenes, para conseguir una presentación más uniforme y profesional. Asimismo, se sugirió quitar información general acerca de la compañía que no es fundamental para el propósito del manual, dado que este está orientado específicamente a ABC. Asimismo, se recomendó centrar las estrategias de forma más directa en la situación específica de la compañía, evitando propuestas demasiado generales.

Por último, la retroalimentación contempló sugerencias enfocadas en fortalecer la solución a largo plazo, por ejemplo, el establecimiento de un programa de capacitación para los trabajadores en el futuro y la inclusión de una sección que muestre los beneficios de aplicar el manual, tomando en cuenta las necesidades y realidad de ABC. En resumen, estas contribuciones posibilitaron la validación de la utilidad del prototipo y su ajuste para garantizar una mejor idoneidad, coherencia y eficacia en su implementación.

Figura 24: Matriz Feedback

 <p><b>Apuntes de Testeo</b> Objetivo: Recopilar toda la información de las técnicas de testeo.</p> <p>00:40 + 👤 👤 👤 🌈</p>	 <p>+ Información</p>	<table border="1"> <tr> <td>Proyecto: Prototipo Manual ABC</td> <td>Versión:</td> </tr> <tr> <td>Equipo:</td> <td>Fecha:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Observaciones:</td> </tr> </table>	Proyecto: Prototipo Manual ABC	Versión:	Equipo:	Fecha:	Observaciones:	
Proyecto: Prototipo Manual ABC	Versión:							
Equipo:	Fecha:							
Observaciones:								
<p> ¿Qué funciona?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El manual de estrategias es entendible y dinámico.</li> <li>• Se tiene información de las estrategias y la guía de transición a facturación electrónica.</li> <li>• Las estrategias están enfocadas en las áreas a mejorar de ABC</li> <li>• La guía presenta el paso a paso para realizar el proceso de transición a facturación electrónica, así como el uso de la misma en el portal.</li> </ul>	<p> ¿Qué se puede mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El manual debe estar con márgenes iguales en la parte 1 como en la parte 2.</li> <li>• Debe tener el mismo tipo de letra, hacer que el manual sea entendible visualmente para ABC.</li> <li>• No poner información sobre la empresa porque el manual esta dirigido a ABC, esa información es importante pero no esencial.</li> <li>• Enfocar las estrategias a la situación de ABC, en el manual esta de manera general.</li> </ul>							
<p> ¿Qué preguntas nos hacen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se puede compartir el manual con otras microempresas en la misma situación de ABC?</li> </ul>	<p> ¿Qué ideas nos proponen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar en el futuro un programa de capacitaciones para los empleados sobre el tema.</li> <li>• Mencionar ventajas sobre la implementación del manual a largo plazo, según información de ABC.</li> </ul>							

Realizado por: Allauca y Ponce (2026)

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se muestran las recomendaciones y conclusiones más relevantes, que tienen justificación y fundamento en los resultados logrados mediante las distintas fases metodológicas empleadas.

### **4.1. Conclusiones**

Después de implementar las fases requeridas de la propuesta, se obtienen las conclusiones:

- Un estudio de compañías populares en la Zona 8 reveló que hay un escaso grado de organización en los trámites fiscales y administrativos, lo cual señala una gran dependencia de los métodos manuales y un empleo restringido de herramientas digitales y tecnológicas. Esta conclusión concuerda con el objetivo de examinar la situación actual de las empresas populares.
- Según los resultados, la mayoría de las compañías no tienen conocimiento y presentan problemas para utilizar las facturas electrónicas que exige el Servicio de Impuestos Internos (VNI). Este hecho evidencia que no hay suficiente capacitación y conocimiento, lo cual obstaculiza la implementación apropiada de este procedimiento, el cual está vinculado directamente con el propósito de identificar las problemáticas fiscales y administrativas más importantes.
- Mediante la matriz de impacto-severidad, se determina que los insights ubicados en el cuadrante de alto impacto y baja gravedad representan oportunidades importantes para las compañías, pues están dispuestas a emplear esta herramienta para automatizar sus procedimientos. En conclusión, se establece

que la creación del manual de gestión administrativa y el cambio hacia la facturación electrónica son una opción fundamental, dado que cuentan con un alto nivel de aceptación entre los encuestados y abordan directamente las deficiencias identificadas en el transcurso del estudio. Esta conclusión se alinea con la meta de proporcionar una herramienta útil para contribuir a reforzar la gestión administrativa y fiscal.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Para una implementación apropiada, se aconseja poner en marcha de manera gradual la propuesta de manual de gestión administrativa y facturación electrónica, así como procesos para capacitar a los administradores, empresarios populares y operarios.
- En una fase subsiguiente, incorporar un análisis económico del uso del manual con el fin de calcular los beneficios en cuanto a optimización, disminución de errores y mejora de la obligación tributaria.
- Por último, se aconseja que otros estudiosos traten cuestiones tecnológicas concretas, como el análisis de plataformas de facturación electrónica populares adaptadas a las compañías en cuanto a coste, soporte técnico y facilidad de uso, ya que no se analizaron detalladamente en esta investigación.

## **5. ANEXOS**

### **Anexo 1: Transcripción de entrevista exploratoria realizada al jefe administrativo y a la secretaria de ABC**

- **¿Cuál ha sido su experiencia previa y cómo llegó a asumir la dirección actual de la empresa?**

Antes yo trabajaba con Ana, específicamente en febrero, en el área de negociación y desarrollo, bastante alineado con marketing, aunque no tanto con ventas. Luego, esta empresa, que es de mis suegros, pasó por un momento complicado porque ellos estaban viviendo en Estados Unidos y no querían venderla. Había mucha inestabilidad, especialmente en febrero, y fue ahí cuando pasé al frente de la empresa y asumí prácticamente todas las funciones, incluso dejando mi rol anterior como analista de laboratorio.

- **¿Cómo era la situación de la empresa antes de la pandemia en comparación con la actualidad?**

Antes de la pandemia, y hasta hace unos dos o tres años, había muchísimo más movimiento. La venta mensual era considerablemente mayor. Sin embargo, por temas de proveedores, deudas y el impacto del COVID, todo se desbordó y las ventas comenzaron a bajar progresivamente.

- **¿Cómo ha sido el desempeño de la empresa en los últimos meses?**

No hemos crecido de forma exagerada, pero sí de manera constante. Mes a mes estamos vendiendo un poco más que el mes anterior, aunque esto es inestable y comparado con el año pasado, el crecimiento si se lo considera que esta en crecimiento de a poco. En

promedio estamos creciendo alrededor de un 7% mensual, lo que indica una línea ascendente.

- **¿La empresa cuenta actualmente con un plan de marketing estructurado?**

No de forma totalmente teórica o formal como debería ser un plan de marketing en papel. Sin embargo, sí tenemos identificadas las estrategias, los presupuestos, los clientes y el posicionamiento de la marca. Sabemos cómo queremos vender la marca, a qué clientes apuntamos y en qué canales.

- **¿Qué canales digitales han evaluado para promocionar la marca?**

Hemos analizado varias redes. Probamos LinkedIn, pero principalmente nos sirvió para obtener contactos de posibles clientes, más que para posicionar la marca. Consideramos que redes como Instagram, Facebook y TikTok nos favorecen más para mostrarnos y vendernos, ya que no contamos con una vitrina física y no somos una carnicería ni un frigorífico, sino una planta cárnica.

- **¿Cuál es el enfoque principal del modelo de ventas de la empresa?**

Nuestro objetivo es enfocarnos en la venta al por mayor. Esto significa pedidos desde 10, 15 o 20 kilos en adelante. No buscamos ventas pequeñas de tienda en tienda, ya que eso implica mucho más trabajo operativo. Preferimos menos clientes, pero con pedidos más grandes y rentables.

- **¿Por qué dejaron de enfocarse exclusivamente en la venta al por mayor?**

Hasta hace dos o tres años todo era venta al por mayor. Luego comenzaron a aparecer ventas más pequeñas, pero esto incrementó demasiado el trabajo. Por eso queremos

volver a un modelo más eficiente, donde cada salida represente montos significativos y no ventas mínimas.

- **¿Qué importancia le da a la teoría aprendida en la universidad dentro de la gestión empresarial?**

Antes pensaba que solo se aplicaba un pequeño porcentaje de lo aprendido, pero ahora que estoy al frente de la empresa, veo que la teoría es fundamental. Ya no podemos trabajar de forma empírica. Necesitamos planes claros, objetivos, indicadores y resultados, especialmente porque debo rendir cuentas a un superior sobre inversiones y retornos.

#### **Tema: Facturación Electrónica**

- **¿Cómo perciben los clientes el uso de la facturación electrónica?**

Es un tema que no depende solo de nosotros, sino también de los clientes. Algunos piensan que la factura electrónica los puede perjudicar y por eso no la aceptan. En realidad, es un tema de educación y de explicarles para qué les sirve y qué beneficios tiene.

- **¿La empresa está dispuesta a implementar la facturación electrónica?**

Sí, porque es más práctico y moderno que manejar facturas físicas. El problema no es técnico, sino la aceptación del cliente. Si los clientes no la aceptan, sería complicado implementarla completamente.

- **¿Se podría entregar factura electrónica y nota de venta al mismo tiempo?**

La nota de venta no tiene validez tributaria, es solo un registro interno. Lo ideal sería implementar la factura electrónica y, si el cliente lo solicita, entregar también la nota de venta como respaldo, pero siempre manteniendo la factura electrónica como documento oficial.

- **¿Qué tipo de apoyo esperan del proyecto universitario?**

Queremos que el trabajo investigativo responda a una necesidad real de la empresa. No buscamos implementar algo solo por cumplir, sino que realmente nos sirva.

Actualmente tenemos información sobre guías de remisión electrónicas y operaciones diarias, pero si el enfoque debe cambiar hacia el cliente, habría que ajustar los objetivos.

- **¿La empresa cuenta con un sistema de gestión interno?**

Sí, utilizamos un sistema básico que maneja ventas, inventarios y otros procesos. No es complejo, pero funciona. La idea sería implementar algo que ayude al crecimiento de la empresa y al aumento de clientes e inversión.

## **Proceso Administrativo y Logística**

- **¿Cómo está organizado actualmente el proceso de entregas?**

Hace un mes se separó al vendedor-repartidor, y actualmente una persona de planta apoya en las entregas, pero solo al 50% de su jornada. Yo también realizo entregas, lo cual complica la operación porque descuida otras funciones en planta.

- **¿Considera que el proceso de entregas puede mejorar?**

Sí, lo ideal sería contar con un repartidor dedicado, pero el presupuesto actual no lo

permite. No tenemos suficiente volumen para justificar un salario a tiempo completo solo para entregas.

- **¿Qué se necesitaría para mejorar la logística y el personal?**

Todo parte de aumentar la clientela. Más clientes significan más ingresos, lo que permitiría contratar más personal. Es un crecimiento en cadena: más clientes, más ingresos, más trabajadores y una mejor operación en general.

## **Anexo 2: Encuesta sobre gestión administrativa y facturación electrónica.**

### **SECCIÓN 1. Información general del negocio**

#### **1. Tipo de negocio**

- Comercial
- Servicios
- Alimentos
- Otro:

#### **2. Años de funcionamiento:**

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 4-6 años
- Más de 6 años

#### **3. Rol del encuestado dentro del negocio:**

- Propietario /Gerente
- Administrador
- Personal administrativo
- Personal operativo

## **SECCIÓN 2. Gestión administrativa del negocio**

### **4. ¿Cómo calificaría el nivel de organización de los procesos administrativos de su negocio?**

- Muy bajo
- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy alto

### **5. Los procesos administrativos de su negocio se realizan**

- De forma documentada y estandarizada
- Parcialmente documentados
- De forma empírica

### **6. ¿Qué áreas presentan mayores dificultades administrativas?**

**(Puede seleccionar más de una)**

- Facturación
- Control de inventarios
- Registro contable

- Control de pedidos y entregas
- Gestión de clientes
- Ninguna

**7. ¿El nivel de carga laboral del área administrativa es:**

- Muy bajo
- Bajo
- Adecuado
- Alto
- Muy alto

**SECCIÓN 3. Facturación electrónica y cumplimiento tributario**

**8. ¿Utiliza actualmente facturación electrónica en su negocio?**

- Sí
- No
- Parcialmente

**9. ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre la facturación electrónica exigida por el SRI?**

- Nulo
- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy alto

**10. ¿Qué dificultades ha enfrentado con la facturación electrónica?**

**(Puede seleccionar más de una)**

- Falta de conocimiento del proceso
- Errores en la emisión de comprobantes
- Problemas tecnológicos
- Resistencia de los clientes
- Ninguna

**11. ¿Considera que la facturación electrónica mejora la gestión del negocio?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**SECCION 4. Recursos y capacitación**

**12. Su negocio cuenta con recursos tecnológicos adecuados para la facturación electrónica:**

- Sí
- Parcialmente
- No

**13. ¿El personal ha recibido capacitación en procesos administrativos y tributarios?**

- Sí
- Parcialmente
- No

**14. ¿Qué considera más necesario para mejorar la gestión administrativa y tributaria?**

- Manual administrativo
- Capacitación del personal
- Asesoría tributaria
- Mejora tecnológica
- Todas las anteriores

**SECCION 5. Impacto y dificultad de mejoras**

**15. Implementar un manual de gestión administrativa tendría un impacto en su negocio**

- Muy bajo
- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy alto

**16. Implementar un manual de transición a la facturación electrónica sería:**

- Muy fácil
- Fácil

- Moderado
- Difícil
- Muy difícil

**17. ¿Qué acciones considera que generarían mayor impacto positivo?**

**(Puede seleccionar hasta dos)**

- Estandarización de procesos
- Capacitación en facturación electrónica
- Automatización de registros
- Mejor control de inventarios

**18. ¿Qué acciones considera más fáciles de implementar en su negocio?**

- Capacitación interna
- Manual administrativo
- Ajustes tecnológicos
- Cambio total del sistema

**19. ¿Estaría dispuesto a aplicar un manual práctico de gestión administrativa y facturación electrónica?**

- Sí
- Tal vez
- No

## **Estrategia 1: Optimización de la logística y cumplimiento de la cadena de frío según normativa ecuatoriana**

### **Objetivo principal:**

Garantizar la conservación, calidad y trazabilidad de la producción de los alimentos frescos.

### **Descripción:**

Se implementará una cadena de suministro eficiente que garantice la cadena de frío desde la materia prima hasta el cliente final, cumpliendo los lineamientos de la ARCSA.

### **Resultados esperados:**

Con esta estrategia logística se espera reducir pérdidas económicas, cumplir con la normativa sanitaria y mejorar la confiabilidad en el servicio al cliente.

## **Estrategia 2: Integración y optimización del proceso de distribución y ventas**

### **Objetivo principal:**

Optimizar la distribución y venta para asegurar entregas eficientes, calidad constante y mayor satisfacción del cliente.

### **Descripción:**

ABC implementará un modelo integrado de distribución y ventas para coordinar pedidos con la producción, optimizar rutas, reducir tiempos de entrega y ampliar la cobertura local.

### **Resultados esperados:**

La estrategia permitirá mejorar entregas y conservación del producto, aumentar ventas, fidelizar clientes y optimizar la coordinación interna para una gestión más competitiva.

## **Estrategia 3: Expansión del alcance comercial en el mercado local**

### **Objetivo principal:**

Incrementar las ventas y posicionar a ABC en el mercado local mediante una gestión comercial estructurada y orientada a clientes clave.

### **Descripción:**

ABC desarrollará una estrategia comercial para ampliar su presencia en el mercado guayaquileño, alineando producción y logística con las necesidades de sus clientes.

### **Resultados esperados:**

ABC ampliará su presencia en el mercado guayaquileño mediante una estrategia comercial alineada con su producción y logística.

**02**

**Guía de  
transición total a  
la facturación  
electrónica**

## **FACTURACIÓN ELECTRÓNICA**

Documentos que pueden emitirse electrónicamente:

- Facturas, notas de crédito o débito, comprobantes de retención y guías de remisión para la emisión de estos documentos

### **Requisitos para acceder a la emisión de comprobantes electrónicos**

- Clave de acceso a SRI en Línea
- Certificado digital de firma electrónica obtenido con RUC
- Software que genere comprobantes electrónicos.

Los certificados digitales de firma electrónica se obtienen en entidades certificadoras autorizadas por ARCOTEL, verificables en el siguiente enlace.

<https://www.sri.gob.ec/facturacion-electronica#informaci%C3%B3n>



# ¿Aún no cuentas con la autorización y necesitas obtenerla inmediatamente?

Puedes obtener tu autorización para emitir comprobantes electrónicos de forma manual en los ambientes de pruebas y producción en cualquier momento.

Para esto accede al portal web del Servicio de Rentas Internas (SRI) [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec), y da clic en el ícono SRI en Línea. Posteriormente selecciona, los siguientes pasos:

1



3

## Solicitud de autorizaciones

Solicite autorización para iniciar la emisión de comprobantes electrónicos.

- [Solicitud de emisión](#)



Con su autorización puede emitir sus comprobantes electrónicos utilizando:

- Aplicativo facturador SRI.
- Sistemas propios o contratados.

## Emisión de comprobantes electrónicos en el portal facturador SRI

Para acceder al facturador SRI siga los siguientes pasos:

1



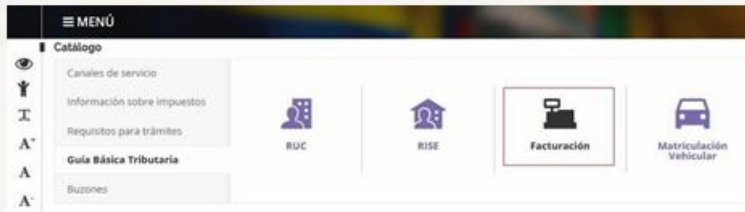
2

# Facturador electrónico gratuito

El facturador electrónico gratuito permite generar, firmar y enviar comprobantes al SRI, visualizar el RIDE y requiere firma electrónica con RUC.

Para descargarlo siga estos pasos:

1



2

3



4

# PROCESO ADMINISTRATIVO DE FACTURACIÓN ELECTRÓNICA



# ANEXO 1

## Checklist previo a la emisión de comprobantes electrónicos

01	RUC / cédula del cliente verificado	<input checked="" type="checkbox"/>
02	Correo electrónico del cliente validado	<input checked="" type="checkbox"/>
03	Tipo de comprobante correcto	<input checked="" type="checkbox"/>
04	Producto y cantidad correctos	<input checked="" type="checkbox"/>
05	Precio y forma de pago confirmados	<input checked="" type="checkbox"/>
06	Tarifa de IVA aplicada correctamente	<input checked="" type="checkbox"/>



# ANEXO 3

## Cuadro de verificación mensual

Ítem de verificación	Cumple (Sí/No)
Facturas emitidas vs ventas realizadas	✓
XML y RIDE archivados	X
Notas de crédito registradas	✓
Información lista para declaraciones	✓

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Battle, L. (2023). *Cornell University*. Obtenido de What Exactly is an Insight?:  
<https://arxiv.org/abs/2307.06551>
- Blázquez, F., & Dorta, J. A. (2006). *Cuadernos Administrativos*. Obtenido de  
CONCEPTO, PERSPECTIVAS Y MEDIDA:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a07.pdf>
- Brown, T. (2009). *Ideo*. Obtenido de Learn How Design Thinking Can Transform Your  
Organization: <file:///C:/Users/USER/Downloads/T-ULVR-5797.pdf>
- Cavalcanti. (2014). *Atelie Geográfico*. Obtenido de Desarrollo del pensamiento  
geográfico en la formación del: [file:///C:/Users/USER/Downloads/4+-  
+Desarrollo+del+pensamiento+geogr%C3%A1fico+en+la+formaci%C3%B3n+  
del+profesorado%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/4+-+Desarrollo+del+pensamiento+geogr%C3%A1fico+en+la+formaci%C3%B3n+del+profesorado%20(1).pdf)
- Cruz Laminño, M. G. (2009). *Análisis del régimen tributario en la nueva constitución*.  
Obtenido de Universidad de las Américas:  
<http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/515/1/UDLA-EC-TAB-2009-38.pdf>
- Designthinking.es. (01 de Ene de 2025). *Designthinking.es*. Obtenido de Matriz de  
Dificultad: <https://designthinking.es/en/matriz-de-impacto-y-esfuerzo/>
- Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Dialnet*. Obtenido de Metodología de la  
investigación: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Mendivel. (2020). *Scielo*. Obtenido de Gestión administrativa en unidades de gestión  
educativa: una revisión literaria:  
[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-  
26442023000100663&ref23](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-26442023000100663&ref23)
- Palomeque, & Ruiz. (27 de Oct de 2019). *Gestión administrativa en unidades de  
gestión educativa: una revisión literaria*. Obtenido de Revista Educación:

[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-26442023000100663&ref32](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-26442023000100663&ref32)

Sanchez, J., & Menéndez, S. (Abr de 2025). *Scielo*. Obtenido de Análisis FODA:

Implementación del circuito de dengue en demanda espontánea, Buenos Aires, Argentina: [https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0025-76802025000100197&lang=en](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0025-76802025000100197&lang=en)

Valles, A. (29 de May de 2024). *Qualitahub*. Obtenido de ¿Qué es la Matriz Impacto y Esfuerzo?: <https://innoway.es/2020/10/28/idear-para-innovar-3a-fase-del-design-thinking/>

Velazquez, F. (2023). *Studocu*. Obtenido de Guía de Entrevistas Exploratorias y Visitas de Campo: <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-nacional-de-asuncion/introduccion-a-la-produccion-cientifica/la-entrevista-exploratoria/87351769>