

Artículo original

**Procedimiento para el Sistema de Gestión de Contabilidad****Financiera en Petrolrios C.A.*****Procedure for the Financial Accounting Management System at******Petrolrios C.A.******Procédure relative au système de gestion de la comptabilité financière******chez Petrolrios C.A.***Julia Ileana Deás Albuerne<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9460-2042>María Salomé García Parra<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9307-9229><sup>1</sup>Universidad de la Habana, La Habana, Cuba<sup>2</sup>Universidad Técnica de Manabí, Manabí, EcuadorAutor para correspondencia: [juliaileana@rect.uh.cu](mailto:juliaileana@rect.uh.cu)**RESUMEN**

El sector petrolero en Ecuador, en particular, la comercialización de combustibles, es una de las actividades que impacta notable en la economía del país, de ahí la necesidad de desarrollar un instrumento metodológico que contribuya al diseño del sistema de gestión de contabilidad financiera que permita tener una visión integradora y expresión adecuada de la información para la toma de decisiones gerenciales, en correspondencia con las metas/objetivos organizacionales. El objetivo es presentar el diseño de un sistema de gestión de contabilidad financiera para las empresas comercializadoras de combustible en Ecuador, tomando como

base de estudio a la Comercializadora Petrolrios C.A. y sus estaciones afiliadas, a fin de validar la estructuración e integración de dicho sistema de gestión de la contabilidad financiera al proceso de toma de decisiones gerenciales y los elementos que lo conforman.

**Palabras claves:** contabilidad, combustible

**Código Jel:** M41 Contabilidad

### **ABSTRACT**

*The oil sector in Ecuador, particularly fuel marketing, is one of the activities that significantly influences the country's economy. Therefore, there is a need to develop a methodological tool that contributes to the design of a financial accounting management system. This system should provide an integrated view and appropriate presentation of information for managerial decision-making, in accordance with organizational goals and objectives. The objective is to present the design of a financial accounting management system for fuel marketing companies in Ecuador, using Comercializadora Petrolrios C.A. and its affiliated stations as a case study. The aim is to validate the structure and integration of this financial accounting management system into the managerial decision-making process and its constituent elements.*

**Keywords:** *accounting, fuel*

### **RESUMO**

*O setor petrolífero no Equador, particularmente a comercialização de combustíveis, é uma das atividades que impactam significativamente a economia do país. Portanto, há necessidade de desenvolver uma ferramenta metodológica que contribua para o projeto de um sistema de gestão contábil financeira. Esse sistema deve proporcionar uma visão integrada e uma apresentação adequada das informações para a tomada de decisões*

*gerenciais, em consonância com as metas e objetivos organizacionais. O objetivo deste estudo é apresentar o projeto de um sistema de gestão contábil financeira para empresas de comercialização de combustíveis no Equador, utilizando a Comercializadora Petróleos C.A. e seus postos afiliados como estudo de caso. A meta é validar a estrutura e a integração desse sistema de gestão contábil financeira no processo de tomada de decisões gerenciais e seus elementos constituintes.*

**Palavras-chave:** contabilidade, combustível

Historial del trabajo:

Fecha de recepción: 15/02/2025

Fecha de aprobación: 15/03/2025

## INTRODUCCIÓN

Los sistemas de información contable-financieros se sustentan en la utilización coherente de herramientas que permiten conocer la situación real de la empresa de una manera rápida y confiable, con una integralidad dada las diferentes funciones que brinda este sistema en la recopilación de información contable. La información que proporciona el sistema contable debe ser oportuna y eficiente, de tal manera que posibilite al área gerencial analizar y clasificar la información. Estos sistemas abarcan procedimientos y métodos que utiliza una empresa para realizar un efectivo control de las actividades económicas y financieras (Baez Sánchez et al., 2021).

La contabilidad financiera posibilita el análisis de la situación económico-financiera de la empresa en su conjunto, con capacidades de gestión predictiva para gestionar de forma eficaz el riesgo y la rentabilidad en las decisiones. Es obligatoria, pública y está sujeta a normas de cumplimiento. Constituye una herramienta fundamental en

la toma de decisiones ya que se encarga de la obtención y asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones dentro de la organización. No sólo se enfoca al cumplimiento de los requisitos establecidos por ley, sino que su contenido regulado o no, aporta elementos fundamentales para la toma de decisiones logrando el fortalecimiento, la gestión creciente y por ende la creación de valor (Pineda et al., 2022).

El entorno contable ecuatoriano se enmarca en la adopción de la Normativa Internacional, pero en esencia no se han fijado las bases para su implementación, esto ha tenido como consecuencia la ausencia de sistemas de contabilidad financiera en las entidades que propician el análisis de los resultados que contribuyan a un adecuado y oportuno proceso en la toma de decisiones, así como la utilización de procedimientos gerenciales que contribuyan a dichos procesos.

Estas condiciones aparejadas, a las particularidades de empresas comercializadoras del sector petrolero donde se maneja información sensible y específica con un aporte importante a la vida del país, hace que sean necesario contar con instrumentales metodológicos capaces de contribuir al cumplimiento de los objetivos específicos del ramo, las empresas y los aportes que a la economía nacional deben realizar las mismas.

Todo lo antes expuesto, explica la necesidad de desarrollar sistemas de gestión de contabilidad financiera que posibiliten su estructuración como sistema, con una visión integral para el análisis de los resultados mediante el uso adecuado y oportuno de la información como parte del proceso de toma de decisiones y su coherencia con las metas organizacionales y del sector.

Considerando todos estos elementos se plantean la siguiente interrogante: ¿Cómo diseñar el sistema de gestión contable financiera en las entidades comercializadoras

de combustibles en Ecuador, que proporcione información más pertinente y oportuna para la toma de decisiones?

Se enuncia como objetivo de este trabajo, presentar un procedimiento para el diseño de un sistema de gestión de contabilidad financiera para las empresas comercializadoras de combustible en Ecuador, tomando como base de estudio a la Comercializadora Petrolrios C.A. y sus estaciones afiliadas, a fin de validar la estructuración e integración del sistema de gestión de la contabilidad financiera al proceso de toma de decisiones gerenciales y los elementos que lo conforman.

Petróleos de los Rios Petrolrios C.A., es una empresa que posee la categoría AAA la cual se otorga a entidades cuyos valores y garantes poseen buena capacidad de pago del capital e intereses, en los términos y plazos pactados en el sector al que pertenecen y en la economía en general. Los ejecutivos de la compañía poseen una amplia experiencia en el sector, lo cual ha permitido alcanzar mayor penetración en el mercado.

Resulta novedoso el resultado de la investigación ya que se traduce en la propuesta de un sistema de gestión de contabilidad financiera y de un sistema de información, ambos integrados al sistema de gestión de las entidades de comercialización de combustibles de manera que el mismo contribuya a la toma de decisiones gerenciales.

Los aportes del trabajo se manifiestan en el hecho de que la propuesta tenga como base la adaptación y/o revisión científicamente fundamentada en procedimientos ya existentes con enfoque de sistema, de ahí su aporte metodológico, con una relevancia social al ser aplicado a un sector de importancia en el Ecuador,

Con el resultado de la investigación se alinean las metas/objetivos del sector de comercialización de combustibles y las empresas que lo componen e impactaran en el conocimiento de los trabajadores de la organización y sus estaciones afiliadas en

el trabajo asociado a la contabilidad financiera, esta se sustenta en el aporte de una herramienta aplicable a dicho sector

## DESARROLLO

Se toma como base el sistema contable financiero aplicado a la empresa de protección y seguridad internacional PROSEIC CIA LTDA propuesto por Montero Jiménez (2012) y, a partir del estudio y análisis de metodologías y procedimientos propuestos con anterioridad con aspectos coincidentes con la temática abordada, se realizan las adecuaciones pertinentes para cumplir con el objetivo propuesto.

Con la flexibilidad que posee la propuesta a desarrollar, orientada a los sistemas de gestión contable financiera se permitieron incluir otras etapas que posibiliten la contextualización de la entidad, la definición de indicadores, sus relaciones de causalidad y los mecanismos de retroalimentación.

El instrumental metodológico propuesto debe concebir una secuencia ordenada de etapas y pasos con particularidades asociadas a la factibilidad de su aplicación, estas deben considerar como principios:

Enfoque de sistema para la gestión: Permite el tratamiento de las relaciones entre los elementos que conforman el sistema, sus procesos y sus relaciones de causalidad.

Trabajo en equipo: Facilita la aplicación del procedimiento. A su vez, posibilita:

Involucrar a los distintos niveles de dirección y los trabajadores en la obtención de un resultado que propicia la mejora de la organización.

El entrenamiento continuo basado en la formación-acción.

La implementación y capacitación de las acciones de mejora.

Un ambiente de aprendizaje permanente y acceso a la información.

Implicación con los resultados.

Articulación con el ciclo Deming Planificar–Hacer–Verificar–Actuar: Propicia establecer una correspondencia entre los elementos del ciclo y las etapas propuestas para cumplir con la gestión organizacional.

Toma de decisiones basada en la evidencia: Según la ISO 9001:2015 (2015). El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones. Es por ello que, la utilización de indicadores debe conducir a establecer las relaciones de causa- efecto y con ello al acerado proceso de toma de decisiones.

A su vez, las premisas o invariantes para la aplicación del procedimiento son:

Interés de la dirección, de la organización o unidad organizativa en la implementación del sistema de gestión contable financiera.

Disponibilidad de datos e informaciones fiables y suficientes para diseñar e implementar el sistema.

Proyección de la organización hacia la mejora continua.

Montero Jiménez (2012) propone un diseño de sistema contable financiero que consta de 5 fases: planificación, análisis, diseño, implementación (Figura 1). El mismo posee una visión cíclica que refuerza la concepción de mejora continua.



Fuente: Elaboración basado en la idea de Montero Jiménez (2012).

**Figura 1** Fases de un diseño de sistema contable financiero.

Considerando esta idea se realiza un análisis de las fases presentadas por Montero Jiménez, con el ciclo Deming P-H-V-A y un procedimiento para el control de gestión propuesto por Nogueira Rivera (2002), tal como se muestra en la tabla No 1. (ANEXO 1)

Se compara con el ciclo Deming para reforzar la orientación del sistema a la gestión empresarial y, al de control de gestión por su enfoque a procesos, relaciones de causalidad entre los mismos y los procesos de toma de decisiones gerenciales. Esta comparación posibilita ampliar la propuesta de procedimiento a diseñar considerando aquellos elementos en los que, el modelo de Montero Jiménez (2012), no considera o no declara al menos explícitamente.

## METODOLOGÍA

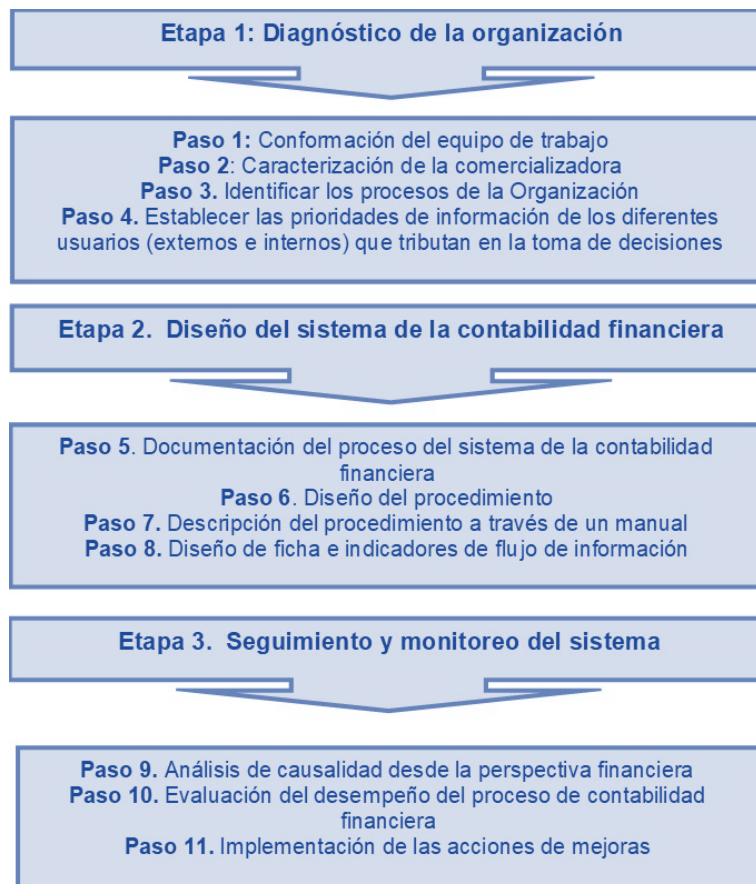
Establecidas las características, principios y premisas que debe poseer el procedimiento se procede a su diseño y explicación metodológica.

La investigación es de tipo no experimental, con enfoque mixto. Entre los métodos de investigación utilizados se encuentran: análisis-síntesis, inducción-deducción, revisión documental, observación directa y participativa, todos en función de apoyar el fundamento científico de la investigación, además que permitieron sistematizar conceptos y aplicaciones de los temas relacionados con el tema.

En la bibliografía consultada no se constata la existencia, al menos de forma explícita, de un instrumento metodológico que contribuya al diseño del sistema de gestión de contabilidad financiera, el cual posibilite la organización, visión integradora y expresión adecuada de la información para la toma de decisiones gerenciales, en correspondencia con las metas/objetivos organizacionales.

## RESULTADO Y DISCUSIÓN

El procedimiento considera los elementos que sustentan el sistema de gestión de contabilidad financiera en entidades comercializadoras de combustible, para lo cual se proponen 3 etapas y 11 pasos.



**Figura 2** Procedimiento para el diseño del sistema de gestión de contabilidad financiera en entidades comercializadoras de petróleo.

Tomando como referencia el esquema del procedimiento se expone el Diseño del sistema de gestión de contabilidad financiera en la comercializadora Petrolrios en Ecuador

## ***Etapa 1. Diagnóstico de la organización***

### **Paso 1. Conformación del equipo de trabajo**

El equipo de trabajo quedó conformado por 7 integrantes, de los cuales uno de ellos es la autora de la investigación, la cual funge a su vez como coordinadora del equipo.

Las personas que lo integraron fueron:

Gerente General

Gerente administrativo

Subgerente administrativo

Gerente de sistema

Especialista financiero

Especialista de recursos humanos

Coordinadora del equipo

Esta Empresa y sus estaciones afiliadas identifican entre sus valores: el honor, la verdad, la fe, la agilidad, el optimismo, la justicia, la puntualidad, el respeto, la responsabilidad y la solidaridad. Los mismos constituyen parte esencial de esta etapa ya que posibilita consolidar criterios y establecer las bases para la implementación del procedimiento sobre la base de la misma esencia con la que trabaja la organización.

La capacitación inicial del equipo se realizó mediante la realización de un taller en el cual se enfatizaron elementos tales como: diseño de procesos empresariales, técnicas de trabajo en grupo, herramientas para el control de gestión, mejoramiento continuo y términos contables financieros, estos últimos para un mayor entendimiento de la problemática a solucionar. A su vez, se orientaron actividades que fomentaron la auto-preparación con acciones de seguimiento mediante encuentros de trabajo planificados para el grupo.

### **Paso 2. Caracterización de la comercializadora Petrolrios C.A.**

La empresa Petrolrios fue constituida el 24 de octubre de 1994 con plazo de duración de 30 años, teniendo como objetivo principal la venta al por mayor y menor de gasolina, lubricantes, combustibles, petróleo, y sus derivados, mediante estaciones de servicio y/o instalaciones adecuadas a ese objeto.

A raíz de su creación, la empresa expendía combustible en dos estaciones de servicio "San Camilo" y "Servicentro Quevedo", ubicadas en la provincia de Los Ríos, en la ciudad de Quevedo, en este mismo año se aplica al decreto 205 para calificarse como Comercializadora de combustibles a nivel nacional. En enero de 1995, recibe la aprobación de las autoridades y se firma el contrato de abastecimiento, iniciando sus operaciones como comercializadora de combustibles.

Desde su fundación, la entidad ha concentrado su crecimiento en la Región Litoral Ecuatoriana en proyectos ubicados en las principales vías de tránsito de la costa. A su vez, se ha mantenido constante el incremento de los establecimientos afiliados en la red de Petrolrios. De 2 estaciones afiliadas creadas en el año 1995 han llegado a gerenciar 80 hasta mediados del año 2013, para finalmente posicionarse como una marca que cuenta con 91 estaciones afiliadas actualmente.

La empresa tiene como objeto social la venta al por mayor y menor de gasolina, lubricantes, combustibles, petróleo, y sus derivados, mediante estaciones de servicio y/o instalaciones adecuadas a ese objeto. Para dar cumplimiento a su objeto social, la Entidad en su desarrollo estratégico asume como misión: Somos una comercializadora de combustibles y sus derivados, trabajamos para ser líderes asesorando de manera personalizada a nuestros clientes, con asistencia los 365 días y mejoramiento continuo, lo que nos permite brindar lo mejor en precio, calidad y servicio a nuestros consumidores.

Y como visión: Queremos llegar a ser una marca reconocida por su excelencia en la prestación de servicios y asesoramiento a nuestros distribuidores, para convertirnos

en parte de la vida cotidiana de nuestros clientes finales haciendo que el abastecimiento de combustible de su vehículo sea rápido, preciso y justo.

Desde su nacimiento esta Empresa ha estado comprometida con impulsar su crecimiento considerando:

- a) Presencia en las principales provincias del País.
- b) Estructura administrativa eficiente.
- c) Rentabilidad por incremento de volúmenes de venta.
- d) Innovación continua.

La satisfacción expresa de parte los afiliados, los que, ante todo, merecen una atención directa por medio de:

- a) Visitas gerenciales a sus estaciones de servicio.
- b) Atención y estudio directos de sus requerimientos.
- c) Ayuda presencial en la solución de problemas.
- d) Capacitación técnica del personal.

La Comercializadora para realizar la venta al por mayor y menor de gasolina, lubricantes, combustibles, petróleo, y sus derivados, utiliza estaciones de servicio y/o instalaciones adecuadas a ese objeto, que son asociadas con las grandes empresas distribuidoras con contrato de exclusividad.

Algunas estaciones proveen combustibles especiales como gas licuado del petróleo (GLP), gas natural, gas natural comprimido, hidrógeno, biodiesel o keroseno.

En función de su desarrollo organizacional, la empresa trabaja en tres políticas fundamentales con respecto a sus estaciones: asistencia técnica, asesoramiento financiero y crecimiento sostenido.

La Política Empresarial de Asistencia Técnica basada en la concepción de que, la calidad en las estaciones de servicios se genera en:

- a) La capacitación técnica del personal.

- b) El mejoramiento continuo de los procesos.
- c) Asistencia técnica los 365 días.

La Política Empresarial de Asesoramiento financiero donde se identifican a los afiliados como socios económicos estratégicos con los que comparten experiencia financiera para:

- a) Ayudar a optimizar sus recursos.
- b) Que obtengan los mejores términos financieros.
- c) Optimizar recursos para obtener mayores rendimientos.

La Política Empresarial de Crecimiento sostenido, comprometida con impulsar los siguientes aspectos:

- a) Presencia en las principales provincias del país.
- b) Estructura administrativa eficiente.
- c) Rentabilidad por incremento de volúmenes de venta.
- d) Satisfacción expresa de parte de nuestros afiliados.
- e) Innovación continua.

Esta empresa, dado los resultados en sus procesos de Gestión, figura en el puesto 23 dentro de las 100 empresas en el ranking publicado por la Revista Ekos, (Ekos Negocios, 2021) considerando los ingresos alcanzados en el año 2020, y en cuanto al sector de venta al por mayor de combustibles, se encuentra en tercer lugar, antecedida por la Primax Comercial del Ecuador SA y Exxonmobil Cia Ltda. En el 2024 se posicionó en el puesto número 51 en ventas a nivel de Ecuador.

Petrolrios cumple con las especificaciones técnicas para las ventas mayoristas y minoristas en las estaciones de servicios y/o instalaciones, cumpliendo con la legislación vigente en el país y las asociadas a la actividad económica en que se enmarca.

### **Paso 3. identificar los procesos de la organización**

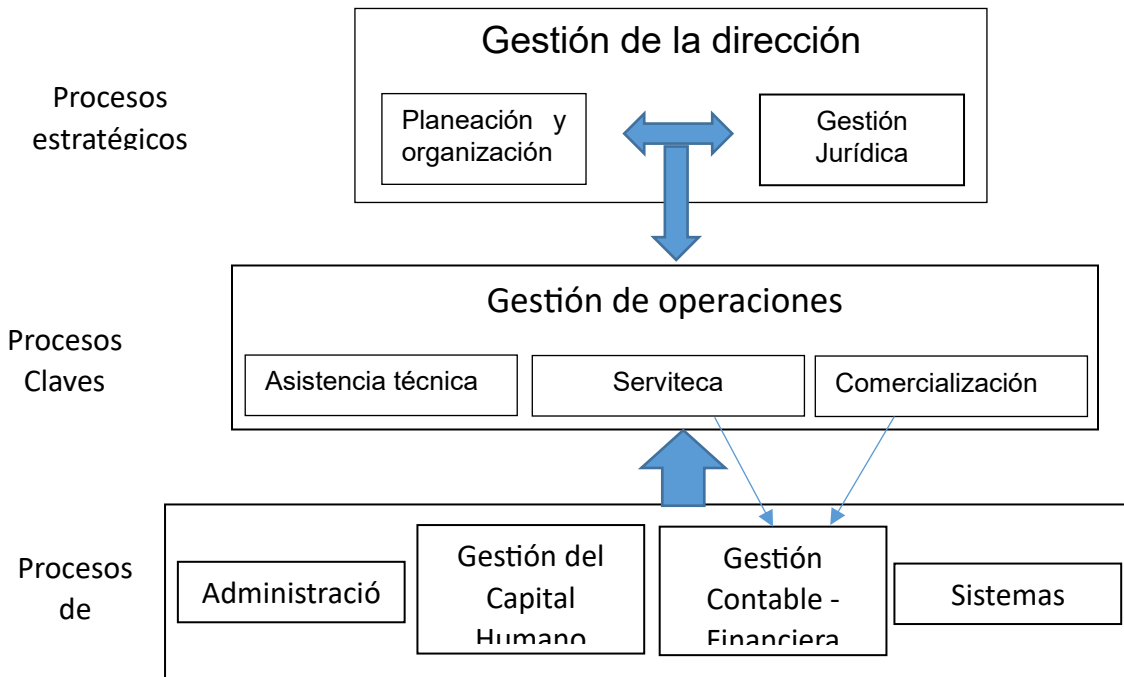
En la documentación revisada por el equipo de trabajo, no se evidencia un orden para identificar macroprocesos, procesos y subproceso. No existen diagramas que posibiliten una rápida comprensión de los mismos basado en la secuencia de actividades y tareas, por ende, no existe una declaración de los procesos con que se relacionan.

El equipo de trabajo para la implementación del presente procedimiento detectó que, en la entidad no existe una concepción asociada a la gestión de procesos. Por ello, su identificación constituyó la primera tarea a desarrollar.

**Tabla 1.** Procesos y subprocesos que conforman la Empresa Petrolrios y sus estaciones afiliadas

Clasificación	Macroprocesos	Procesos	Subprocesos
Estratégicos	Gestión de la dirección	Planeación y organización Gestión Jurídica	
Claves	Gestión de operaciones	Serviteca	
		Comercialización	
		Asistencia técnica	
Apoyo	Contable - financiero	Contabilidad comercial	Compra de combustible
			Ventas de combustible
		Contabilidad Serviteca	Transporte y almacenamiento
			Control de inventarios
		Flujos	Arqueo de caja
		Cartera	Conciliaciones
	Gestión del capital humano	Asociados a los sistemas de gestión del capital humano	
	Administración	Mantenimiento Inversiones Gestión del transporte	
	Sistemas	Gestión metrológica Gestión ambiental Informatización y electrónica	

Con esta información se procede a diseñar al mapa de procesos de la organización tal como se muestra en la figura 3.



**Figura 3.** Mapa de procesos Petrolrios y sus estaciones afiliadas

El mapa diseñado permite obtener, de forma fácil y rápida, una visión de conjunto de la empresa y de las actividades que lleva a cabo. No obstante, se hace necesario profundizar en el proceso contable -financiero como objeto de la investigación del cual se desarrolla integralmente el sistema de gestión de contabilidad financiera.

**Paso 4. Establecer las prioridades de información de los diferentes usuarios (externos e internos) que tributan a la toma de decisiones.**

Para establecer las prioridades de información es necesario partir de un diagnóstico organizacional que posibilite identificar los usuarios que responden al proceso de toma de decisiones en materia contable financiera. Con esta concepción, para el análisis de la contabilidad financiera en la Empresa Comercializadora Petrolrios y sus

estaciones afiliadas se realiza una revisión documental de los Informes elaborados y recibidos sobre el proceso en los últimos 5 años y socializados por el equipo de trabajo. Para ello se analiza:

- a) La información contable-financiera y su repercusión en el proceso de toma de decisiones.
- b) Los informes de auditorías recibidas tanto internas como externas
- c) Las acciones realizadas por la propia comercializadora para el tratamiento de la información.

El resultado de las entrevistas realizadas, las encuestas aplicadas, así como del análisis documental efectuado, permiten determinar que no existe un sistema de contabilidad financiera en la comercializadora que posibilite el correcto desarrollo de las actividades de la gerencia financiera, y la adecuada toma de decisiones que de ella se derivan. Los flujos informativos de la empresa están definidos en correspondencia con la estructura organizativa, sin embargo, los procesos financieros no cuentan con diagramas de flujo que contribuyan a una mejor gestión de los mismos. Los indicadores no se evalúan con un enfoque de sistema, al no medir resultados con una visión integral eficiente y oportuna, dada la interacción con otros procesos de la empresa.

Considerando los resultados del diagnóstico realizado se procede a diseñar el sistema de gestión de contabilidad financiera.

### ***Etapa 2. Diseño del sistema de la contabilidad financiera***

#### **Paso 5. documentación del proceso del sistema de la contabilidad financiera**

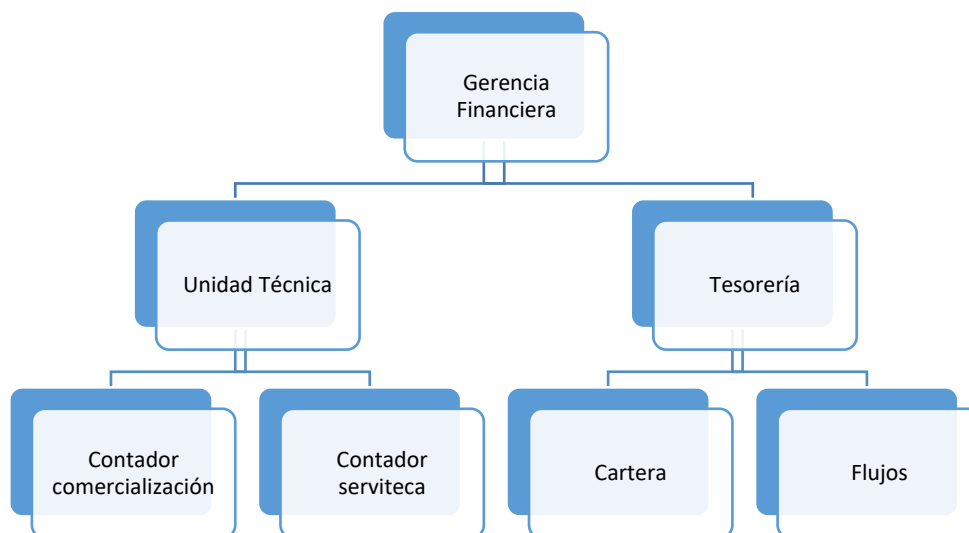
Los procesos organizacionales involucran actividades vinculadas entre sí y para ello requieren de personas que ejecutan procedimientos y métodos de trabajo en función de satisfacer las necesidades de los clientes generando resultados para la empresa. Según la jerarquía de los procesos se logra una mejor orientación a los

objetivos, para ello se valen de procesos y subprocesos. En la comercializadora Petrolrios se encuentra la Gerencia Financiera compuesta por dos áreas principales: La Unidad Técnica, que a su vez se subdivide en el Contador de Comercialización y el Contador de Serviteca

Área de Tesorería que se subdivide en Cartera y Flujos.

En la figura 4 se muestra el organigrama de esta Gerencia.

**Figura 4.** Organigrama de la gerencia financiera



Tal como muestra en la tabla 3 el proceso de la contabilidad financiera se erige como macro proceso dentro del proceso de apoyo. En esta gerencia se realizan los trabajos de contabilidad financiera partiendo de la información de otras áreas. En ella se identifican procesos relacionados con las actividades principales de la entidad recogidas en su misión y visión, ellas son:

**Tabla 2.** Procesos que intervienen en la gerencia financiera.

Macroproceso	Procesos	Subprocesos
Contabilidad financiera	Comercialización	Compra de combustible
		Ventas de combustible, cuantía doméstica y consumidor final
	Serviteca	Transporte y almacenamiento de combustible
		Control de inventarios
	Flujos	Arqueo de caja
Cartera	Conciliaciones	

En la Unidad Técnica se trabaja el proceso de Comercialización, que tiene incluido dos subprocesos de compra y venta de combustible, la última identificada con la cuantía doméstica y con el consumidor final. El proceso Serviteca incluye los subprocesos: Transporte y almacenamiento de combustible, y control del inventario. En la Tesorería se incluyen dos procesos: el de Flujos que incluye lo relacionado con el Arqueo de caja y el de Cartera que reconoce las Conciliaciones.

### **Paso 6. Diseño de los procedimientos que permiten desarrollar las funciones del área contable (registro y control asociado a la normativa contable financiera)**

Para determinar la documentación general que requiere el sistema se procede a la valoración del cuestionario aplicado a los empleados. A continuación, se exponen los resultados, realizando una valoración de las respuestas realizadas.

Pregunta 1. ¿Existe un área encargada de realizar las actividades contables financieras en Petrolrios?

El 100% de las personas encuestadas responden que el área que se encarga de las actividades contables financieras y es denominada como, Gerencia financiera.

Pregunta 2. ¿Cuentan con un Sistema de contabilidad financiera?

Solo el 33% reconoce que existen indicaciones escritas para el trabajo, a su vez, el 100% plantean que desconocen que se trabaja con una concepción de sistema en la de contabilidad financiera.

Pregunta 3. ¿Tienen definidos procedimientos contables financieros?

El 78% de los encuestados plantean que existen procedimientos contables financieros y el resto plantea que no están definidos dentro de la organización. Son utilizados los fijados en el país.

Pregunta 4. ¿Han sido sujetos a auditorías o controles concurrentes a fin de determinar deficiencias en el área financiera?

Se plantea que se han realizado auditorías y controles para determinar deficiencias en el área Gestión financiera, y así lo ratifican los 90 encuestados lo que denota conocimiento de la acción efectuada.

Pregunta 5. ¿Cuáles son las cuentas que se manejan con mayor frecuencia en la empresa?

De los empleados encuestados, 90 mencionaron que las cuentas que se manejan con mayor frecuencia son: Efectivo o equivalentes de efectivo, Cuentas por cobrar, Inversiones; Propiedad, planta y equipo, Cuentas por pagar, Ventas y Gastos Operativos, lo que representa el 100% del total de la población.

Pregunta 6. ¿Qué ventajas aporta contar con un sistema de contabilidad financiera?

De los empleados encuestados, 59 mencionaron que la ventaja que brinda un sistema de contabilidad financiera es mejorar el registro de actividades financieras, lo que representa el 66% del total, mientras que 24 de ellos mencionaron que es la de generar controles continuos, lo que equivale al 27%, así mismo 7 respondieron que para ellos este tipo de sistema permite mejores resultados de índole financiero, lo que corresponde al 8%. Los resultados se resumen en la tabla 4 y la figura 5 .

**Tabla 4.** Ventajas del establecimiento de sistema de contabilidad financiera.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar el registro de actividades financieras	59	66%

Generar controles continuos	24	27%
Resultados satisfactorios de índole financieros	7	8%
Total	90	100%

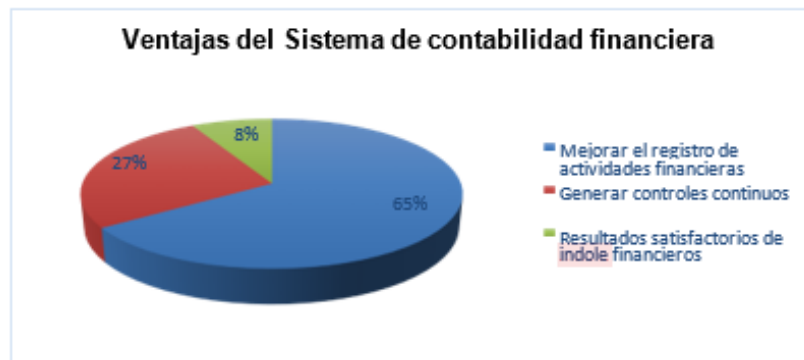


Figura 5. Ventajas del establecimiento de sistema de contabilidad financiera.

**Paso 7. Descripción de los procedimientos a seguir en un manual o sistema informativo según la exigencia normativa contable y la actividad**

El desarrollo de la actividad contable se sustenta en el cumplimiento de las normas ecuatorianas de contabilidad y las NIIF. Este proceso incluye la emisión del estado de resultados o estado de rendimiento, evaluación del patrimonial y el flujo de efectivo

la información. Estas se presentan por las estaciones de servicios de manera independiente hasta llegar a la emisión de los estados financieros de la entidad.

Desde el año 2008 están establecidos procedimientos contables financieros, los mismos no están diseñados de manera tal que la gestión contable financiera se vea de manera integral solo desde el proceso de comercialización (compra-venta), el cual está integrado a través de un sistema que permite dar seguimiento a la disponibilidad existente. Todo lo anterior apunta a la necesidad de revisar los procedimientos contables actuales y establecer un sistema que permita incrementar

la efectividad en el área de la gerencia financiera de manera que contribuya a la toma de decisiones.

El Manual de Contabilidad que se diseña define su alcance y base legal, contiene el marco normativo y las políticas contables, el Plan de cuentas y los métodos de registro y valuación; además también se enuncian los siguientes procedimientos:

a) Planificación y Organización Contable

Objetivo: Establecer como dar cumplimiento a las políticas contables basadas en normas nacionales e internacionales (NIIF, normativas locales), así como la utilización de manuales y utilización de software de contabilidad.

b) Registro de Transacciones

Objetivo: Registrar las operaciones en los libros contable a partir de la adecuada contabilización de documentos primarios.

c) Conciliaciones

Objetivo: Establecer los mecanismos para realizar las conciliaciones bancarias periódicas.

d) Control Interno

Objetivo: Desarrollar auditorías internas para verificar la exactitud de los registros en función de controlar el cumplimiento de presupuestos y asignaciones financieras

e) Elaboración de Estados Financieros

Objetivo: Analizar la información para la toma de decisiones estratégicas a partir de los estados financieros.

f) Cumplimiento Fiscal y Legal

Objetivo: Establecer la secuencia de pasos para la presentación de los financieros ante entidades reguladoras, así como el proceder para la declaración de impuestos.

g) Evaluación y Mejora Continua

Objetivo: Declarar los mecanismos para la revisión periódica de los procedimientos contables para implementar mejoras en los sistemas contables y de control financiero.

### **Paso 8. Diseño de fichas e indicadores del flujo de información**

En el proceso contable-financiero se concentran varias de las informaciones que generan las operaciones que se realizan en la organización, siendo el reflejo, desde esta actividad, de los procesos claves de Comercialización y Serviteca. Se elaboraron las fichas de los subprocesos, los cuales constituyen parte del sustento de la gestión contable-financiera.

Existen indicadores identificados que, aunque responden al desempeño de procesos operativos, por sus características están asociados a la estructura organizacional, siendo reflejados en el proceso contable-financiero. El análisis económico-financiero responde a una de las tres dimensiones del Control de Gestión (dimensión económica) y pone a disposición herramientas de control en función de la mejora empresarial.

### ***Etapa 3. Seguimiento y monitoreo del sistema***

#### **Paso 9. Análisis de la causalidad desde la perspectiva financiera**

A continuación, se describen las relaciones de causalidad entre las perspectivas que conforman el cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de control de gestión, tomando como base los indicadores identificados, que sustentan el sistema de gestión contable-financiera.

Una vez definidos los objetivos de cada proceso y sus indicadores se deben analizar que estos últimos sean la cantidad mínima que permita establecer las relaciones de causalidad considerando múltiples criterios y la mejor forma de entendimiento. Para el caso de la presente investigación las relaciones de causalidad se muestran considerando el impacto del indicador en las perspectivas de clientes, procesos

internos y aprendizaje y crecimiento permitiendo evaluar aquellos que inciden de manera directa en los resultados de cada proceso de la organización en general.

**Tabla 5.** Impactos de relaciones de causalidad entre perspectivas.

Financiera	Clientes	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
Índice de liquidez		X	
Índice de solvencia		X	
Tiempo de respuesta contable para orden de compra		X	
Cumplimiento plan de ventas		X	X
Ingresos		X	X
Utilidades		X	X
Cumplimiento de formas de pago		X	
Volumen de ventas por entidad y región		X	
Efectividad de serviciado en tanque		X	
Gastos por devoluciones y cambio de recorridos		X	
Existencias/ ventas	X		
Rotación de inventarios		X	
Cobertura en días		X	
Perdidas, mermas y deterioros		X	X
Cuadre de ventas			X
Reporte de faltantes y sobrantes			X
Cantidad de discrepancias detectadas en la conciliación		X	X

El 82% de los indicadores financieros tienen relaciones con los procesos internos de la organización, algunos de ellos fueron diseñados dando cumplimiento al diagnóstico inicial realizado. Los menores impactos se evidencian en la perspectiva de los clientes sin embargo, la medición del indicador incide en la satisfacción de clientes dada la disponibilidad del recurso. En el caso del aprendizaje y crecimiento se asocian al seguimiento oportuno de errores técnicos y humanos, necesidad de capacitación, incidencia en los pagos a los trabajadores.

Los indicadores constituyen un factor de relevancia dentro de las organizaciones. Contribuye a desarrollar una cultura orientada a los resultados, proporciona una visión sintética de la evolución de la gestión organizacional y orienta las decisiones al respecto. En la investigación se hace énfasis en la perspectiva financiera diseñando e implementando indicadores que posibiliten el proceso de toma de decisiones efectiva.

Las decisiones a adoptar considerando los indicadores contables financieros poseen un enfoque sistémico, puesto que su análisis permite analizar de manera coherente y oportuna no solo el proceso en el que se generan, sino el impacto en otros que forman parte de la organización y con ello su adecuada gestión incidiendo en los resultados empresariales.

En el caso de establecer o mejorar los flujos de información este paso se realiza siempre que existan deficiencias o se incluyan nuevos procesos. Este análisis parte del Mapa de Procesos de la organización y se establecen las interrelaciones de los procesos y subprocesos que lo conforman, en el caso de existir. Además, se determinan los responsables del proceso según el carácter piramidal del sistema de gestión en el que trabaje. En el caso del sistema de gestión de contabilidad financiera el flujo informativo se adecua a los nuevos indicadores identificados y la relación declarada entre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, lo que requiere ampliar el mismo a la totalidad de proceso de la organización.

**Tabla 6.** Bases para el diseño de las fichas de indicadores

Nombre del indicador	Objetivo	Proceso al que pertenece	Forma de cálculo	Niveles de referencia	Frecuencia
Índice de liquidez	Conocer los fondos disponibles para realizar pagos inmediatos	Compra de combustible	activo corriente / pasivo corriente	Efectivo para cubrir sus deudas y	Según solicitud y cierre mensual

Nombre del indicador	Objetivo	Proceso al que pertenece	Forma de cálculo	Niveles de referencia	Frecuencia
				operaciones diarias	
Índice de solvencia	Capacidad para responder a las obligaciones a corto, mediano y largo plazo	Compra de combustible	total, de los activos/total de los pasivos exigibles	1,5	Según solicitud y cierre mensual
Tiempo de respuesta contable para orden de compra.	Evaluar la inmediatez para efectuar las compras	Compra de combustible	tiempo medio que se tarda entre la presentación de la solicitud y la colocación de la orden de compra	Según cobertura de inventario	Según solicitud
Cumplimiento o plan de ventas.	Evaluar el porcentaje de cumplimiento del plan proyectado	Venta de combustible	% del plan	Según lo planificado	Diario y cierre mensual
Ingresos	Incrementar el patrimonio neto de la organización	Venta de combustible	Cantidad	Ingresos planificados	Mensual
Utilidades	Determinar las ganancias de la empresa	Venta de combustible	Ganancias después de descontar inversiones e impuestos	10% de la utilidad neta	Mensual
Cumplimiento de formas de pago	Dar respuesta a compromisos contractuales	Venta de combustible	Periodos pactados	Tiempo pactado según contrato	Cierre mensual
Volumen de ventas por entidad y región	Evaluar las ventas y con ello proyectar la	Venta de combustible	% plan y niveles de venta	Plan	Mensual

Nombre del indicador	Objetivo	Proceso al que pertenece	Forma de cálculo	Niveles de referencia	Frecuencia
	reposición de existencias				
Efectividad de serviciado en tanque	Evaluar la efectividad de las solicitudes de serviciado	Transporte y Almacenamiento de combustible	Monto físico de Facturas/disponibilidad física en tanque	Cantidades	Mensual
Gastos por devoluciones y cambio de recorridos	Evaluar los montos monetarios por concepto de devoluciones y no llenado efectivo	Transporte y Almacenamiento de combustible	Sobregiro en los gastos	Variaciones de presupuesto o de gastos	Mensual
Existencias/ ventas	Determinar inventario para la venta	Control de inventario	Existencias/ ventas	Según plan	Mensual
Rotación de inventarios	Decidir sobre la cantidad de veces que los aprovisionamientos se transforman en pedidos completados en un periodo de tiempo	Control de inventario	Coste de los productos vendidos / valor promedio de existencias	Según plan	Mensual
Cobertura en días	Evaluar existencias en un periodo para cubrir demanda con inventario disponible	Control de inventario	Stock disponible entre la demanda media de producto durante un periodo de tiempo determinado	Cobertura que permita cubrir demanda promedio diaria en un periodo	Mensual

Nombre del indicador	Objetivo	Proceso al que pertenece	Forma de cálculo	Niveles de referencia	Frecuencia
Perdidas, mermas y deterioros	Determinar la cuantía por Perdidas, mermas y deterioros tanto tecnológicos humanos	Control de inventario	Presupuesto de gasto	Evaluación en cada caso sobre los gastos y ajustes	Mensual
Cuadre de ventas	Comprobar el dinero en caja y el que debe de haber	Arqueo de caja	Listado de ventas del día	Evaluación de faltantes y sobrantes. Ajustes de faltantes	Diario
Reportes de faltantes y sobrantes	Dar seguimiento al comportamiento de los turnos	Arqueo de caja	Cantidad de incidencias	Histórico de incidencias para toma de decisiones	En caso de que existan evaluación mensual del histórico
Cantidad de discrepancias detectadas en la conciliación	Registrar las discrepancias de los registros contables de la empresa y la información proporcionada por la entidad bancaria, para asegurar una gestión adecuada y mejorar la toma de decisiones	Conciliaciones	Cantidad de incidencias	Histórico de incidencias para toma de decisiones	En caso de que existan evaluación mensual del histórico. Regularment e se asocia a errores humanos

El objetivo de los pasos 10 y 11 consisten en medir, probar y ajustar el sistema, evaluar la corrección de las deficiencias detectadas durante el diagnóstico a través de herramientas tales como informes de auditoría financiera y de gestión. A su vez, para eliminar las desviaciones detectadas es necesario aplicar las propuestas de diseño que contribuyan a evitar la repetición de los problemas y descubrir y/o eliminar situaciones similares.

Entre las técnicas y herramientas a utilizar en estas etapas están: la concreción de todos los procesos de la organización, la definición de todos los indicadores de la organización que tributan al sistema de gestión contable-financiero y la realización de auditorías con enfoque de gestión.

### **Comprobación de la factibilidad del procedimiento**

Como resultado de la aplicación de la encuesta se obtiene que la opinión de los expertos se centra fundamentalmente en las casillas “muy de acuerdo” o “de acuerdo”.

El cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall se obtuvo  $W = 0.95$  y al ser  $S^* = 0.5$ , entonces RC:  $W \geq 0.5$ , se acepta la hipótesis nula existiendo alta concordancia en el criterio de los expertos.

A partir de estos resultados se concluye que, el sistema de gestión de contabilidad financiera propuesto cumple con las características definidas para el mismo en la presente investigación:

- a) Consistencia lógica.
- b) Adaptabilidad.
- c) Pertinencia.
- d) Integración.
- e) Flexibilidad.
- f) Racionalidad.

- g) Concepción holística y sistémica.
- h) Mejora.

Estas características corroboran la hipótesis de que el diseño de un sistema de gestión de la contabilidad financiera mediante su aplicación práctica en la Comercializadora Petrolrios y sus estaciones afiliadas contribuye a la estructuración e integración como sistema del proceso de toma de decisiones gerenciales, en correspondencia con las metas/objetivos de la organización.

## CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado permitió identificar las deficiencias del sistema de información contable financiera corroborando la necesidad del diseño de un sistema de gestión en los procesos financieros dada las desconexiones existentes y la gestión empresarial en general.

La implementación de las primeras etapas del procedimiento posibilitó, identificar los procesos organizacionales, las fichas de los procesos contables financieros, sus indicadores y las relaciones de causalidad entre perspectivas consolidando las bases del diseño del sistema de gestión de contabilidad financiera.

La aplicación del procedimiento en la Comercializadora Petrolrios y sus estaciones afiliadas se considera válido a partir de los criterios de los expertos confirmando el carácter integrado, adaptabilidad, racionalidad, concepción holística y sistémica, entre otras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Constituyente. (20 de julio de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449 de 20-oct-2008. [www.bivisce.corteconstitucional.gob.ec](http://www.bivisce.corteconstitucional.gob.ec): <https://n9.cl/i1ch>
- Baez Sánchez, S. M., Guzmán Fernández, C., & Tosca Magaña, S. A. (2021). Importancia de sistema de información contable. *IJRDO - Journal of Business management*, 7(10), 48-53. <https://doi.org/10.53555/bm.v7i10.4691>
- 10), 40-70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553057245004>
- Comas Rodríguez, R. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus*. [Tesis Doctoral, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"].
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., Romero Bartutis, F., & Lumpuy Rodríguez, M. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*, 6(3), 1-19. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v6n3.65>
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivero, D., & Medina León, A. (2013). Análisis evolutivo de los sistemas de información y su marco conceptual. *Ciencias de la Información*, 44(2), 9-15. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181430077002.pdf>
- Consejo Supremo de Gobierno. (1978). *Ley de Hidrocarburos*. Registro Oficial 711 de 15-nov.-1978. Última modificación: 21-ago.-2018. <https://n9.cl/89fbi>
- Contreras Díaz, Y. L., González Pérez, M., & Rivero Amador, S. (2021). Diseño de un Sistema de Gestión de Información para la toma de decisiones estratégicas en el contexto empresaria. *Anuario facultad de ciencias económicas y empresariales*, 12, 193-207. <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5186/4689>

- ISO 9001. (2015). *Sistema de gestion de la calidad. Requisitos*. Suiza: International Organization of Standardization.
- Montero Jiménez, M. B. (2012). *Diseño de un Sistema Contable Financiero aplicado a la Empresa de "Protección y Seguridad Internacional PROSEI CIA. LTDA"*. [Trabajo de grado, Universidad Central del Ecuador]. DSpace. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/834>
- Pineda, D. Y., Vacca, M. A., & Tiuzo, S. C. (2022). El cambio de la normatividad contable en Colombia y su efecto en la toma de decisiones financieras. *Informacion tecnológica, 33*(2), 49-58. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200049>
- Pineda, D. Y., Vacca, M. A., & Tiuzo, S. C. (2022). El cambio de la normatividad contable en Colombia y su efecto en la toma de decisiones financieras. *Información Tecnológica, 33*(2), 49-58. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200049>
- Ricardo Cabrera, H., Medina León, A., & Puentes Andreu, M. (2017). Procedimiento para la gestión de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados. *Revista Universidad y Sociedad, 9*(2), 271-277. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202017000200037](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202017000200037)

**ANEXO 1**

**Tabla 1.** Fases para la elaboración de un Sistema de gestión contable financiera a partir del análisis de tres propuestas.

<b>Diseño de un sistema contable financiero. (Montero Jiménez, 2012)</b>	<b>Ciclo Deming P- H-V-A</b>	<b>Procedimiento para el control de gestión. (Nogueira Rivera, 2002).</b>
		Diagnóstico de la organización
Planificación: Establecer las prioridades de información para cumplir el objetivo de la contabilidad en cuanto a la expresión de los resultados en un período determinado y la posición financiera de la entidad en concreto	Planificar	Despliegue de las estrategias, objetivos y políticas de la organización
Análisis Analizar la información procesada, el tiempo en que se realiza, las personas involucradas en su realización de diferentes áreas dentro y fuera de la entidad, y como se proporcionan elementos para la toma de decisiones, como elemento en el uso de los sistemas de contabilidad financiera.		
Diseño: Diseñar los procedimientos o pasos que permiten desarrollar las funciones del área contable, considerando la intervención de toda la información del resto de las áreas, que se recoge, registra y control sin descuidar la normativa referida a la actividad contable financiera.	Hacer	Identificación de los procesos internos de la organización
Implementación: Aplicar los procedimientos a partir del orden establecido, considerando los componentes técnicos, la documentación y la normativa contable.	Despliegue del Cuadro de Mando Integral	
Soporte: Descripción de los procedimientos a seguir en un manual o en un sistema informático, donde se reconozcan todos los elementos del sistema según la exigencia de la normativa y de la actividad, estructura y funcionamiento de la entidad en cuestión		

	Verificar y actuar	Análisis de desviaciones y propuesta de acciones correctivas.
--	--------------------	---

### **Declaración de conflicto de intereses**

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflictos de interés en relación con este. Además, certifican que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asumen cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Revista Cubana de Finanzas y Precios.

### **Contribución de los autores**

Los autores declaran haber contribuido de forma igualitaria en la concepción, redacción y revisión del presente artículo.

Conceptualización: Julia Ileana Deás Albuerne; María Salomé García Parra

Metodología: María Salomé García Parra

Escritura Borrador: Julia Ileana Deás Albuerne; María Salomé García Parra

Escritura Revisión: Julia Ileana Deás Albuerne

### **Declaración de disponibilidad de datos de investigación**

En correspondencia con las buenas prácticas internacionales los autores deberán explicitar con X una de las siguientes opciones (la más apropiada según el caso):

- Sin datos generados:  (este estudio no generó nuevos datos; se basó en análisis de fuentes secundarias disponibles en fuentes públicas.
- Datos abiertos:  (los datos brutos, códigos y materiales están disponibles públicamente en [nombre del repositorio, ej. Scielo Data, Figshare, Zenodo])

bajo la licencia [tipo de licencia, ej. Creative Commons CC BY 4.0]. enlace permanente: [DOI/URL])

- Datos bajo embargo: \_\_\_\_ (los datos estarán accesibles a partir de [fecha] debido a restricciones de propiedad intelectual. Solicitudes previas pueden dirigirse al autor correspondiente).
- Restricciones éticas o legales: \_\_\_\_ (los datos no pueden compartirse públicamente para proteger la privacidad/seguridad de los participantes. Acceso controlado disponible mediante solicitud justificada a [institución/comité ético, ej. Comité Ético de la Universidad X])

### **Declaración de uso de la inteligencia artificial**

Los autores declaran () que han empleado alguna herramienta basada en Inteligencia Artificial para mejorar aspectos de redacción, ortografía y formato del manuscrito; así como que no ha sido elaborado totalmente con herramientas basadas en Inteligencia Artificial.

() si existen conflictos de interés, se realicen los descargos de responsabilidad y se explicita cualquier aspecto relacionado con el uso de IA, por lo que se cumplen los requerimientos establecidos en la Política Editorial de la revista.