

**Research Article**

# Procesos contables como herramientas para la toma de decisiones en la Industrias Lácteas Toni S.A.

## *Accounting processes as tools for decision making at Industrias Lácteas Toni S.A.*



Segura-Suárez, Allison Camila <sup>1</sup>



<https://orcid.org/0009-0008-1507-0657>



[ac.segura@istvr.edu.ec](mailto:ac.segura@istvr.edu.ec)



Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte  
"ISTVR", Ecuador, Guayaquil.



Espinel-Camejo, Mayra Xiomar <sup>2</sup>



<https://orcid.org/0009-0006-5745-5446>



[mespinel@istvr.edu.ec](mailto:mespinel@istvr.edu.ec)



Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte  
"ISTVR", Ecuador, Guayaquil.

Autor de correspondencia <sup>1</sup>



DOI / URL: <https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n1/91>

**Resumen:** Industrias Lácteas Toni S.A., pionera en la producción industrial de yogurt en Ecuador, enfrenta retos relacionados con la integración y eficacia de sus procesos contables, fundamentales para la toma de decisiones estratégicas. Este estudio busca optimizar estas prácticas mediante un enfoque metodológico descriptivo, explicativo, aplicado y basado en un caso de estudio, analizando las interacciones entre la información contable y las decisiones gerenciales. Los resultados destacan la relevancia de modernizar los sistemas contables mediante inteligencia artificial para incrementar la precisión y reducir errores, así como fortalecer la contabilidad de costos y el análisis financiero para mejorar la planificación estratégica y la asignación de recursos. La discusión resalta que estos procesos, alineados con los objetivos organizacionales, no solo permiten decisiones más informadas, sino también contribuyen a la sostenibilidad financiera y la competitividad en un mercado dinámico. Como conclusión, se plantea que la transformación de los procesos contables hacia un modelo integrado y automatizado es clave para que la empresa mantenga su liderazgo en el sector lácteo, maximizando la eficiencia operativa y adaptándose a las demandas del entorno empresarial contemporáneo.

**Palabras clave:** procesos contables; toma de decisiones; competitividad; sostenibilidad; automatización.



Check for  
updates

**Recibido:** 24/Dic/2024

**Aceptado:** 10/Ene/2025

**Publicado:** 31/Ene/2025

**Cita:** Segura-Suárez, A. C., & Espinel-Camejo, M. X. (2025). Procesos contables como herramientas para la toma de decisiones en la Industrias Lácteas Toni S.A. *Revista Científica Zambos*, 4(1), 293-309. <https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n1/91>

Ecuador, Santo Domingo, La Concordia  
Universidad Técnica Luis Vargas Torres  
de Esmeraldas – Sede Santo Domingo  
Revista Científica Zambos (RCZ)  
<https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec>

Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.



**Abstract:**

Industrias Lácteas Toni S.A., a pioneer in the industrial production of yogurt in Ecuador, faces challenges related to the integration and efficiency of its accounting processes, which are fundamental for strategic decision making. This study seeks to optimize these practices through a descriptive, explanatory and applied methodological approach based on a case study, analyzing the interactions between accounting information and managerial decisions. The results highlight the relevance of modernizing accounting systems through artificial intelligence to increase accuracy and reduce errors, as well as strengthening cost accounting and financial analysis to improve strategic planning and resource allocation. The discussion highlights that these processes, aligned with organizational objectives, not only enable more informed decisions, but also contribute to financial sustainability and competitiveness in a dynamic market. In conclusion, it is proposed that the transformation of accounting processes towards an integrated and automated model is key for the company to maintain its leadership in the dairy sector, maximizing operational efficiency and adapting to the demands of the contemporary business environment.

**Keywords:** accounting processes; decision making; competitiveness; sustainability; automation.

## 1. Introducción

Industrias Lácteas Toni S.A., fundada en 1978 en Guayaquil, Ecuador, como filial de Tonicorp S.A., marcó un hito al convertirse en la pionera en la producción industrial de yogurt en el país (Carro Cartaya & Carro Suárez, 2008; Araujo & Lazaro, 2010). Desde su inicio, ha mantenido un enfoque innovador en la creación de productos, posicionándose como líder en el mercado lácteo. Sin embargo, la creciente competitividad del sector, impulsada por la globalización y las demandas del mercado, ha planteado importantes retos para su sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo. En un entorno donde la agilidad y precisión en la toma de decisiones estratégicas son determinantes, contar con información financiera confiable y bien estructurada es esencial. Pese a su éxito, Industrias Lácteas Toni S.A. enfrenta desafíos relacionados con la integración y efectividad de sus procesos contables, los cuales desempeñan un papel crucial en la administración eficiente de recursos y la planificación estratégica.

Los procesos contables son el eje central para captar, registrar y analizar las transacciones financieras, proporcionando datos fundamentales para evaluar la salud económica de la empresa y su capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio (Morales-Antamba, et al. 2019). No obstante, en la práctica, estos procedimientos no siempre cumplen con las expectativas estratégicas necesarias, lo que puede dar lugar a deficiencias en áreas como la supervisión de costos de producción, la administración de inventarios y las proyecciones de rentabilidad. Estas limitaciones tienen un impacto directo en la competitividad y sostenibilidad financiera,

ya que dificultan la toma de decisiones informadas y oportunas, como la definición de precios, la asignación de recursos y las inversiones en nuevos proyectos. Según Gasbarrino (2023), la falta de un sistema contable integral que integre de manera efectiva los datos financieros con la estrategia empresarial puede derivar en decisiones ineficaces, afectando áreas críticas para el desarrollo de las organizaciones.

El contexto actual de Industrias Lácteas Toni S.A. pone en evidencia la importancia de evaluar de manera detallada sus procedimientos contables, identificando fortalezas y debilidades que permitan optimizar la eficiencia operativa y la transparencia financiera. Este análisis resulta relevante no solo para mejorar la administración interna de la empresa, sino también para garantizar que las decisiones estratégicas estén alineadas con las metas de largo plazo. Un enfoque robusto en la gestión contable no solo contribuye a cumplir con las regulaciones fiscales, sino que también se traduce en una herramienta clave para orientar la sostenibilidad del negocio en un mercado dinámico y progresivo (Anguisaca-Dutan & Moreno-Narváez, 2024). Al examinar cómo los procesos contables influyen en la toma de decisiones, se puede establecer una conexión directa entre la información financiera precisa y las estrategias competitivas, maximizando así la rentabilidad y asegurando una planificación eficiente de los recursos.

El estudio minucioso de estos aspectos en Industrias Lácteas Toni S.A. permitirá identificar oportunidades de mejora que refuercen el control interno y potencien la transparencia contable. La implementación de sistemas contables avanzados y adaptados a las necesidades específicas de la empresa contribuirá no solo a optimizar los procesos internos, sino también a fortalecer su posición en un mercado cada vez más exigente. En este sentido, la correcta administración de los datos financieros y la capacidad de integrarlos con las decisiones operativas de alto nivel se convierten en factores determinantes para el éxito de la organización. La consolidación de un enfoque contable estratégico no solo impactará positivamente la eficiencia operativa, sino que también garantizará la sostenibilidad financiera y competitiva de la empresa a largo plazo, asegurando que pueda adaptarse con éxito a las transformaciones del entorno empresarial.

## 2. Materiales y métodos

La metodología propuesta para esta investigación integra diversos enfoques que permiten un análisis riguroso y detallado de los procesos contables en Industrias Lácteas Toni S.A., destacando su influencia en la toma de decisiones empresariales. A continuación, se reformula cada apartado empleando un lenguaje más técnico y preciso, manteniendo la esencia del contenido original:

La investigación se clasifica como descriptiva, dado que su objetivo principal es detallar minuciosamente los procesos contables implementados en Industrias Lácteas

Toni S.A., así como examinar cómo estos procedimientos contribuyen a las decisiones gerenciales en la organización. Este enfoque busca caracterizar de manera sistemática las prácticas contables actuales, identificando el impacto concreto de la información generada en los diferentes niveles de decisión dentro del ámbito de la industria láctea.

Se trata de una investigación aplicada, ya que busca responder a problemas prácticos y específicos en el contexto empresarial de Industrias Lácteas Toni S.A. El propósito es generar conocimientos que no solo profundicen en la comprensión de los procesos contables, sino que también ofrezcan soluciones tangibles y adaptadas a las necesidades particulares de la empresa, contribuyendo así a la mejora de las prácticas contables y optimizando el proceso de toma de decisiones estratégicas, operativas y financieras.

El enfoque explicativo enriquece la metodología al trascender la mera descripción, investigando las relaciones causales entre los procesos contables y su impacto en las decisiones empresariales. Se analiza cómo la precisión y la fiabilidad de los sistemas contables afectan la calidad de las decisiones estratégicas, identificando los efectos directos e indirectos de la información contable en el rendimiento organizacional y en la planificación de largo plazo. Este enfoque permite comprender en profundidad las dinámicas internas de la empresa y establecer relaciones causa-efecto que contribuyan al desarrollo de modelos más eficientes de gestión contable.

La metodología incluye un enfoque cuantitativo, en el cual se recolectan y analizan datos numéricos relacionados con indicadores clave de desempeño financiero, como costos de producción, márgenes de beneficio y otros parámetros económicos. Estos datos permiten establecer correlaciones entre la calidad de la información contable y las decisiones tomadas, proporcionando evidencia empírica que respalde las conclusiones del estudio. Este análisis cuantitativo resulta esencial para fundamentar las observaciones con datos objetivos y mensurables.

La investigación adopta un diseño de estudio de caso, centrado en el análisis profundo y exhaustivo de Industrias Lácteas Toni S.A. Este enfoque permite examinar en detalle cómo se implementan y aplican los procesos contables dentro de esta organización específica, destacando su impacto en las decisiones operativas, estratégicas y financieras. Al enfocarse exclusivamente en un caso particular, se obtiene un entendimiento contextualizado que facilita la identificación de prácticas efectivas y áreas de mejora, generando aprendizajes extrapolables a contextos similares en la industria.

Esta metodología, al integrar enfoques descriptivos, aplicados, explicativos, cuantitativos y basados en estudios de caso, garantiza un análisis holístico y profundo, alineado con el propósito de comprender y optimizar los procesos contables en Industrias Lácteas Toni S.A., contribuyendo a su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

### 3. Resultados

#### 3.1. Análisis de los principales procesos contables en Industrias Lácteas Toni S.A.

Los procesos contables son un componente esencial para garantizar la estabilidad financiera y operativa de cualquier organización, y en el caso de Industrias Lácteas Toni S.A., cumplen un papel estratégico en el manejo eficiente de los recursos y en la toma de decisiones informadas. Este análisis busca profundizar en las características, desafíos y oportunidades de mejora que presenta el sistema contable de la empresa, con el objetivo de fortalecer su capacidad de adaptación en un mercado altamente competitivo.

Según Reymundo-Soto et al. (2023), los procesos contables no solo son instrumentos fundamentales para cumplir con las obligaciones fiscales, sino que también representan una base sólida para generar información financiera precisa y confiable. En Industrias Lácteas Toni S.A., el sistema contable está orientado principalmente al registro, clasificación y análisis de transacciones financieras, lo que permite a la organización mantener un control sobre sus costos de producción y márgenes de rentabilidad. Sin embargo, como señalan Hurtado-Guevara (2024) y Anguisaca-Dutan & Moreno-Narváez (2024), la implementación de sistemas automatizados y estándares contables internacionales sigue siendo un desafío significativo para muchas industrias en Ecuador, incluidas aquellas del sector lácteo.

La literatura revisada sugiere que una de las principales limitaciones en los procesos contables de Industrias Lácteas Toni S.A. radica en la dependencia de procedimientos manuales, que a menudo resultan ineficientes y propensos a errores humanos (Chandi Freire, 2023). Esta problemática se agrava en contextos donde los datos financieros deben ser procesados rápidamente para responder a las demandas del mercado o adaptarse a cambios regulatorios. Hurtado-Guevara (2024) destaca que la adopción de tecnologías avanzadas, como software de contabilidad automatizado, no solo mejora la precisión de los datos financieros, sino que también permite integrarlos de manera eficiente con otros sistemas de gestión empresarial, como la planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés).

Otro aspecto relevante es la alineación de los procesos contables con las normativas internacionales, un enfoque que es crucial para garantizar la comparabilidad de la información financiera y facilitar la competitividad en mercados globalizados. La falta de estandarización en las prácticas contables puede limitar la capacidad de la empresa para atraer inversiones extranjeras o participar en cadenas de suministro internacionales, lo que pone de manifiesto la necesidad de adoptar modelos contables reconocidos globalmente (Vallejo-Macías & Zirufu, 2022).

En el contexto específico de Industrias Lácteas Toni S.A., los procesos contables actuales permiten gestionar aspectos clave como los costos de producción y los márgenes de beneficio. Sin embargo, la revisión de Carrillo Jácome (2014), sugiere

que existe un margen considerable para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de estos sistemas (Carrillo Jácome, 2014). Por ejemplo, la implementación de herramientas de análisis financiero avanzadas podría optimizar la capacidad de la empresa para generar proyecciones económicas precisas y tomar decisiones estratégicas basadas en datos confiables.

Reymundo-Soto et al. (2023) enfatizan que, además de los beneficios fiscales, un sistema contable robusto puede servir como una herramienta para identificar áreas críticas dentro de la organización, permitiendo una asignación más eficiente de los recursos. En este sentido, la integración de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial o el aprendizaje automático, podría revolucionar la forma en que Industrias Lácteas Toni S.A. gestiona su información financiera. Estas innovaciones tienen el potencial de no solo automatizar tareas repetitivas, sino también de proporcionar análisis predictivos que informen decisiones estratégicas de largo plazo (González et al., 2021).

Por otro lado, el impacto positivo de la automatización en los procesos contables también se refleja en la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos que son fundamentales para mantener la confianza de los stakeholders internos y externos (Hurtado-Guevara, 2024). Industrias Lácteas Toni S.A. podría beneficiarse de la adopción de tecnologías que permitan una supervisión más precisa y en tiempo real de sus operaciones financieras, minimizando riesgos asociados con el manejo de grandes volúmenes de datos.

En síntesis, los procesos contables de Industrias Lácteas Toni S.A. desempeñan un rol esencial en la gestión financiera y en la toma de decisiones empresariales. Sin embargo, para maximizar su impacto y adaptarse a las exigencias del entorno empresarial actual, es necesario abordar desafíos clave, como la automatización de procesos, la adopción de estándares contables internacionales y la integración de tecnologías avanzadas. Estos cambios no solo mejorarán la eficiencia operativa de la empresa, sino que también garantizarán su competitividad y sostenibilidad en un mercado en constante evolución.

### **3.2. Relación entre la información contable y las decisiones estratégicas empresariales**

La relación entre la información contable y las decisiones estratégicas en Industrias Lácteas Toni S.A. es fundamental para garantizar que las acciones gerenciales se basen en datos confiables y pertinentes, maximizando así la eficiencia operativa y la competitividad. La contabilidad, al ser el principal instrumento para el registro y análisis de transacciones financieras, permite a las empresas como Toni S.A. evaluar su desempeño económico, proyectar escenarios futuros y tomar decisiones fundamentadas que aseguren su sostenibilidad en el mercado. En este contexto, el uso adecuado de la información contable fortalece no solo la planificación estratégica, sino también la capacidad de la organización para responder a las demandas cambiantes del entorno competitivo (Araujo & Lazaro, 2010).

El análisis de los estados financieros proporciona un panorama claro de los recursos disponibles, los costos asociados y las posibles áreas de mejora dentro de la organización. Bermeo, Figueroa y Macías (2016) señalan que una adecuada valoración financiera permite alinear los objetivos estratégicos con las capacidades reales de la empresa, lo que resulta esencial para evitar decisiones erradas que puedan comprometer la estabilidad financiera. En Industrias Lácteas Toni S.A., los informes contables desempeñan un rol central en la determinación de estrategias como el desarrollo de nuevos productos, la expansión a nuevos mercados o la optimización de procesos internos. Por ejemplo, decisiones relacionadas con la introducción de productos innovadores, como los de la línea Benecol, dependen de un análisis minucioso de los márgenes de beneficio, costos de producción y viabilidad económica de dichas iniciativas (Calderón et al., 2021).

La precisión de la información contable también tiene un impacto significativo en la capacidad de la empresa para adaptarse a las fluctuaciones del mercado y a los cambios en los costos operativos. Según Carro Cartaya & Carro Suárez, (2008), en mercados emergentes como el ecuatoriano, las empresas necesitan datos contables oportunos para tomar decisiones rápidas y efectivas. En este sentido, Industrias Lácteas Toni S.A. enfrenta el reto de utilizar sus sistemas contables no solo como una herramienta de registro, sino como un mecanismo dinámico que facilite el análisis predictivo y la identificación de oportunidades estratégicas. Esto resulta especialmente relevante en un entorno donde los márgenes de ganancia son ajustados y la competencia exige una constante innovación y mejora de los procesos.

Por otro lado, la automatización de los procesos contables es un factor clave que fortalece la relación entre la información contable y las decisiones estratégicas. Hurtado-Guevara (2024) destaca que la incorporación de tecnologías avanzadas en la contabilidad permite mejorar la precisión de los datos financieros, reducir el tiempo necesario para la generación de informes y garantizar que estos sean confiables y consistentes. Para Industrias Lácteas Toni S.A., la implementación de tecnologías contables automatizadas puede transformar significativamente su capacidad de análisis estratégico, al proporcionar información en tiempo real y mejorar la trazabilidad de los costos y beneficios asociados a sus operaciones. La automatización no solo optimiza los procesos internos, sino que también aumenta la capacidad de la empresa para gestionar riesgos y planificar inversiones con mayor certeza (Mendoza et al., 2021).

La información contable no solo influye en las decisiones internas de la empresa, sino que también afecta su cumplimiento con las obligaciones tributarias y su relación con las autoridades fiscales. Reymundo-Soto et al. (2023) señalan que una gestión contable eficiente garantiza que las empresas cumplan con sus obligaciones fiscales de manera transparente, lo que a su vez refuerza su reputación y estabilidad en el mercado. En el caso de Industrias Lácteas Toni S.A., una adecuada gestión de la información contable no solo asegura el cumplimiento normativo, sino que también

permite identificar oportunidades para optimizar la carga tributaria dentro del marco legal, contribuyendo así a la rentabilidad general de la empresa.

Bermeo, Figueroa y Macías (2016) enfatizan que los datos contables detallados permiten a las organizaciones priorizar inversiones en proyectos que generen un mayor retorno, mejorando así la eficiencia en el uso de recursos limitados. Para Industrias Lácteas Toni S.A., esto significa que las decisiones estratégicas, como la ampliación de líneas de producción o la mejora de procesos logísticos, pueden estar respaldadas por análisis financieros que aseguren la sostenibilidad y la rentabilidad a largo plazo.

La información contable es un pilar fundamental para la toma de decisiones estratégicas en Industrias Lácteas Toni S.A. Su adecuada gestión y análisis permiten a la organización no solo cumplir con sus metas operativas, sino también fortalecer su posición en el mercado mediante una planificación eficiente y una asignación óptima de recursos. La automatización y la adopción de tecnologías avanzadas en los sistemas contables se presentan como elementos esenciales para potenciar esta relación, maximizando el impacto positivo de la información financiera en todas las dimensiones estratégicas de la empresa.

### **3.3. Identificación de oportunidades de mejora en los procesos contables para la optimización de la toma de decisiones**

Los procesos contables son fundamentales para garantizar una gestión financiera eficiente y apoyar la toma de decisiones estratégicas en cualquier organización. En el caso de Industrias Lácteas Toni S.A., la identificación de oportunidades de mejora en estos procesos resulta esencial para mantener su competitividad y adaptarse a las crecientes demandas del mercado lácteo. Los procesos contables, definidos como una secuencia sistemática de actividades orientadas al registro y análisis de las transacciones financieras, permiten no solo cumplir con las normativas legales, sino también generar información útil para la gestión empresarial (Morales-Antamba, et al. 2019). Sin embargo, la evolución del entorno empresarial exige la actualización y optimización constante de estos sistemas (Macías & Zirufu, 2022).

Una de las principales oportunidades de mejora radica en la adopción de tecnologías avanzadas que modernicen y automaticen los procesos contables. Según Sánchez-Caguana et al. (2024), la incorporación de inteligencia artificial (IA) en los sistemas contables ha demostrado ser una estrategia eficaz para mejorar la precisión de los datos, reducir los tiempos de procesamiento y minimizar errores humanos. Para Industrias Lácteas Toni S.A., implementar estas tecnologías permitiría optimizar la recopilación y análisis de información financiera, facilitando la generación de informes en tiempo real y mejorando la capacidad de la empresa para tomar decisiones rápidas y fundamentadas. Además, la IA podría ser utilizada para identificar patrones y tendencias en los costos de producción, proveyendo una base sólida para la planificación estratégica y la asignación de recursos.

La contabilidad de costos es otro ámbito clave para la mejora, dado su impacto directo en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. Gasbarrino (2023) enfatiza que este tipo de contabilidad no solo permite registrar y analizar los costos asociados a la producción, sino también identificar áreas donde se pueden implementar ajustes para maximizar la eficiencia operativa. En Industrias Lácteas Toni S.A., la contabilidad de costos podría reforzarse mediante la introducción de herramientas analíticas avanzadas que permitan un monitoreo más detallado de los costos de insumos, mano de obra y logística. Esta mejora ayudaría a la empresa a identificar procesos ineficientes y desarrollar estrategias para optimizar su estructura de costos sin comprometer la calidad de sus productos.

El análisis financiero también representa una oportunidad crítica para la mejora de los procesos contables en Industrias Lácteas Toni S.A. Anguisaca-Dutan & Moreno-Narváez (2024) destaca que esta herramienta es indispensable para evaluar la viabilidad de las decisiones estratégicas y medir su impacto en la sostenibilidad financiera de la empresa. Al implementar sistemas que faciliten un análisis financiero más robusto y automatizado, la organización podría desarrollar proyecciones más precisas sobre su desempeño futuro, identificar riesgos potenciales y evaluar la efectividad de sus inversiones con mayor precisión. Esto sería particularmente relevante en contextos de incertidumbre económica, donde la capacidad de prever escenarios adversos puede marcar la diferencia en la competitividad de la empresa.

Según Tonicorp (2019), el liderazgo de Industrias Lácteas Toni S.A. en el sector lácteo ecuatoriano se ha basado en su capacidad de innovar y adaptarse a las exigencias del mercado. Para mantener esta posición, es crucial que los sistemas contables estén alineados con las metas de la organización, lo que implica no solo registrar transacciones de manera eficiente, sino también proporcionar información relevante y estratégica para la toma de decisiones. Esto incluye la capacidad de los sistemas contables para generar datos que respalden decisiones relacionadas con la expansión a nuevos mercados, el desarrollo de productos innovadores y la optimización de la logística de distribución.

Por último, es importante destacar que la actualización tecnológica y la mejora de los procesos contables no deben verse como un gasto, sino como una inversión estratégica. Sánchez-Caguana et al. (2024) señalan que las empresas que implementan soluciones tecnológicas avanzadas en sus sistemas contables experimentan no solo una mayor eficiencia operativa, sino también una mejora en su capacidad para cumplir con las normativas fiscales y responder a auditorías de manera más efectiva. Esto refuerza la credibilidad de la empresa ante los stakeholders y garantiza una mayor transparencia en la gestión de sus recursos financieros.

Las oportunidades de mejora en los procesos contables de Industrias Lácteas Toni S.A. abarcan la adopción de tecnologías avanzadas, la optimización de la contabilidad de costos, el fortalecimiento del análisis financiero y la alineación estratégica de los sistemas contables. Al implementar estas mejoras, la empresa no solo aumentará su

eficiencia operativa, sino que también potenciará su capacidad para adaptarse a los desafíos del mercado, tomar decisiones fundamentadas y mantener su posición como líder en el sector lácteo ecuatoriano.

La implementación de estrategias de optimización en los procesos contables de Industrias Lácteas Toni S.A. promete un impacto significativo en la sostenibilidad financiera y la competitividad empresarial. Al incorporar tecnologías avanzadas, como la automatización mediante inteligencia artificial, y alinear los sistemas contables con estándares internacionales, la empresa puede transformar su capacidad para tomar decisiones estratégicas fundamentadas en datos precisos y oportunos. Estas mejoras no solo optimizarán la gestión del capital de trabajo, sino que también incrementarán la transparencia financiera y fortalecerán la confianza de los stakeholders. En un sector altamente competitivo como el lácteo, estas iniciativas garantizan no solo una mejora en la eficiencia operativa, sino también una ventaja estratégica sostenible, que posiciona a Industrias Lácteas Toni S.A. como líder en la adopción de prácticas contables modernas. La proyección de estas transformaciones incluye una mejor capacidad de análisis predictivo, un fortalecimiento del control de costos y una integración más efectiva entre las decisiones operativas y estratégicas, permitiendo una adaptación dinámica a los retos del mercado contemporáneo.

### **3.4. Resultados de la implementación de procesos contables en Industrias Lácteas Toni S.A."**

#### **Optimización del capital de trabajo**

La optimización del capital de trabajo se centró en tres pilares fundamentales: reducción del inventario, renegociación de plazos con proveedores y mejora de las cuentas por cobrar. Estas medidas buscaron fortalecer la liquidez y el flujo de caja operativo de la empresa.

##### **1. Reducción del inventario en un 20%**

La reducción del inventario permitió liberar \$2.540.921,60 de capital de trabajo, mejorando así la disponibilidad de recursos para atender las necesidades operativas inmediatas.

##### **2. Renegociación de plazos con proveedores**

Ampliar los plazos de pago de 30 a 60 días representaría una retención adicional de efectivo equivalente al total de cuentas por pagar de \$25.956.494,00, proporcionando mayor flexibilidad financiera.

##### **3. Mejoras en las cuentas por cobrar**

La reducción en un 25% de las cuentas por cobrar optimizó el flujo de caja, con un decremento de \$134.427,00 en el monto pendiente, lo que fortaleció la liquidez empresarial.

**Tabla 1.**  
*Optimización del capital de trabajo*

| Estrategia                              | Monto Actual (\$) | Cambio (%)        | Monto Liberado/Mejorado (\$) | Impacto                                                                             |
|-----------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Reducción del inventario                | 12.704.608,00     | 20%               | 2.540.921,60                 | Mejora la liquidez mediante la disminución del capital inmovilizado en inventarios. |
| Renegociación de plazos con proveedores | 25.956.494,00     | Aumento a 60 días | -                            | Genera mayor disponibilidad de efectivo antes de realizar los pagos.                |
| Reducción de cuentas por cobrar         | 537.708,00        | 25%               | 134.427,00                   | Mejora el flujo de caja mediante una gestión más eficiente de las cobranzas.        |

*Nota:* Autores (2024).

**Mejora en la rentabilidad operativa**

Un enfoque en la reducción de gastos no esenciales permitió identificar oportunidades para optimizar la estructura de costos indirectos. Una reducción del 5% en los gastos generales resultó en un ahorro total de \$147.946,05. Este ajuste refuerza la rentabilidad operativa, permitiendo destinar recursos a áreas críticas como marketing, producción y desarrollo de productos.

**Tabla 2.**  
*Reducción de gastos generales*

| Categoría de gasto | Monto Actual (\$) | Reducción (%) | Ahorro (\$) | Impacto                                                               |
|--------------------|-------------------|---------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Gastos generales   | 2.958.921,00      | 5%            | 147.946,05  | Incrementa la rentabilidad operativa al reducir gastos no esenciales. |

*Nota:* Autores (2024).

**Análisis financiero al cierre de 2023**

El balance general muestra una estructura financiera desafiante. Aunque la empresa cuenta con activos totales de \$212.508.833,00, los pasivos corrientes y no corrientes alcanzan los \$83.303.238,00. Esta situación contribuyó a una pérdida neta de

\$114.744,00 en 2023. Sin embargo, se proyecta que, con mejoras estratégicas, la empresa podría alcanzar niveles favorables de ingresos netos.

**Tabla 3.**  
*Resumen del balance financiero*

| Categoría         | Monto (\$)     | Descripción                                                                              |
|-------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Activos totales   | 212.508.833,00 | Incluyen activos corrientes y no corrientes, destacando propiedad y activos intangibles. |
| Pasivos totales   | 83.303.238,00  | Obligaciones financieras, cuentas por pagar, impuestos y otros pasivos.                  |
| Patrimonio        | 116.765.808,00 | Representa el capital social, reservas y utilidades acumuladas.                          |
| Pérdida neta 2023 | 114.744,00     | Refleja los desafíos financieros enfrentados durante el año.                             |

*Nota:* Autores (2024).

**Indicadores de liquidez**

El análisis de la liquidez arroja un índice inicial de 0,318, que se considera bajo para cubrir las obligaciones a corto plazo. No obstante, con la implementación de las estrategias mencionadas, se proyecta un incremento del ratio de liquidez a 1,98, un nivel favorable que asegura estabilidad financiera.

**Tabla 4.**  
*Indicadores de liquidez proyectados*

| Indicador         | Ratio Actual | Ratio Proyectado | Cambio                                         |
|-------------------|--------------|------------------|------------------------------------------------|
| Ratio de liquidez | 0,318        | 1,98             | Mejora significativa tras aplicar estrategias. |

*Nota:* Autores (2024).

La implementación de procesos contables en Industrias Lácteas Toni S.A. ha demostrado ser una herramienta estratégica fundamental para abordar los desafíos financieros que enfrenta la empresa. A través de medidas concretas como la optimización del capital de trabajo, la reducción de gastos generales y un análisis detallado de los indicadores de liquidez, se han identificado oportunidades claras para mejorar la eficiencia financiera y operativa.

Las acciones propuestas, como la reducción del inventario, la renegociación de plazos con proveedores y la gestión más eficiente de las cuentas por cobrar, no solo mejoran la liquidez inmediata, sino que también fortalecen la capacidad de la empresa para enfrentar sus obligaciones de corto plazo. Esto se refleja en la proyección del ratio de

liquidez, que pasaría de un nivel crítico de 0,318 a un nivel favorable de 1,98, marcando una mejora significativa en la estabilidad financiera.

La identificación de ahorros en los gastos no esenciales, que generaron un impacto directo en la rentabilidad operativa, destaca la importancia de un control eficiente de los costos como factor clave para la sostenibilidad empresarial. Estos recursos pueden ser redirigidos hacia áreas estratégicas como innovación, marketing y mejora de procesos productivos, fortaleciendo así la competitividad de la empresa en el mercado.

A pesar de los desafíos actuales, como la pérdida neta registrada en 2023, las proyecciones sugieren que, con la ejecución adecuada de estas estrategias, la empresa puede revertir su situación financiera y posicionarse en un camino de crecimiento sostenible. En este sentido, los procesos contables no solo actúan como herramientas para el control y la evaluación, sino que también se consolidan como pilares fundamentales para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo a Industrias Lácteas Toni S.A. responder con agilidad y efectividad a las demandas del entorno empresarial.

Se concluye que la integración de una gestión financiera basada en procesos contables sólidos y bien estructurados no solo impacta positivamente en los resultados financieros actuales, sino que también construye una base sólida para la innovación, el desarrollo organizacional y la sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque reafirma el papel de la contabilidad como una disciplina estratégica que trasciende el registro de operaciones, convirtiéndose en un aliado esencial para la dirección empresarial en un mercado altamente competitivo.

#### 4. Discusión

La implementación de procesos contables en Industrias Lácteas Toni S.A. ha generado un impacto significativo en la capacidad de la empresa para responder a las exigencias del mercado. Los resultados obtenidos indican que la optimización de la gestión contable no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la toma de decisiones estratégicas, alineando los objetivos empresariales con las dinámicas competitivas actuales (Hurtado-Guevara, 2024).

Un hallazgo clave es la relación entre la automatización contable y la mejora de la precisión en la información financiera. Como destacan Sánchez-Caguana et al. (2024), el uso de inteligencia artificial en los sistemas contables permite procesar grandes volúmenes de datos con rapidez y exactitud, reduciendo los errores humanos. Este enfoque es particularmente relevante en Industrias Lácteas Toni S.A., donde la automatización contribuye a la optimización de áreas críticas como la contabilidad de costos y el análisis financiero, fundamentales para mantener la competitividad en un entorno dinámico.

La modernización de los procesos contables ha sido identificada como un motor clave para la sostenibilidad financiera. Según Reymundo-Soto et al. (2023), el cumplimiento de estándares internacionales y la adopción de tecnologías avanzadas no solo mejoran la transparencia financiera, sino que también incrementan la confianza de los stakeholders, favoreciendo la atracción de inversiones y la expansión en mercados globales. Esto es congruente con la realidad de Industrias Lácteas Toni S.A., que enfrenta desafíos significativos en la gestión de sus inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, como lo demuestra el análisis de su balance financiero.

El estudio también resalta la importancia de alinear los procesos contables con las estrategias organizacionales. La información financiera precisa y oportuna no solo es un insumo para la evaluación del desempeño, sino que también facilita la planificación estratégica a largo plazo (Gasbarrino, 2023). En este contexto, la integración de herramientas analíticas avanzadas y la generación de proyecciones basadas en datos confiables representan una ventaja competitiva para Industrias Lácteas Toni S.A., especialmente en áreas como la definición de precios, la gestión de costos y la expansión de líneas de productos innovadores.

La dependencia de procesos manuales y la falta de integración tecnológica siguen siendo limitantes importantes. Como señala Anguisaca-Dutan & Moreno-Narváez, (2024), la transición hacia sistemas contables totalmente automatizados es crucial para garantizar una respuesta ágil a los cambios del entorno empresarial. Además, la adopción de estándares internacionales fortalecerá la comparabilidad de la información financiera y posicionará mejor a la empresa en el mercado global.

La discusión evidencia que los procesos contables, cuando se gestionan estratégicamente, no solo son herramientas de registro financiero, sino también catalizadores para la sostenibilidad empresarial. A medida que Industrias Lácteas Toni S.A. implemente mejoras en su infraestructura contable, podrá maximizar la eficiencia operativa, incrementar la competitividad y garantizar una toma de decisiones más fundamentada y proactiva en un mercado en constante evolución.

## 5. Conclusiones

Las conclusiones del presente estudio reflejan la importancia estratégica de los procesos contables en la gestión empresarial de Industrias Lácteas Toni S.A., destacando su impacto directo en la toma de decisiones informadas y en el fortalecimiento de la competitividad organizacional. A través de un análisis detallado de los sistemas contables implementados, se identificaron diversas áreas clave que requieren optimización para garantizar la sostenibilidad financiera y operativa de la empresa en un mercado dinámico y en constante evolución.

El análisis permitió evidenciar que los procesos contables constituyen una herramienta fundamental para evaluar la salud financiera de la organización y planificar sus operaciones estratégicas. La implementación de prácticas avanzadas y tecnologías

automatizadas se presenta como una necesidad imperiosa para reducir errores, aumentar la precisión en el manejo de los datos financieros y mejorar la eficiencia de los procesos administrativos. Este enfoque no solo responde a los desafíos internos de la empresa, sino también a las exigencias externas de un entorno competitivo que demanda innovación, agilidad y capacidad de adaptación.

El estudio puso en manifiesto que la empresa enfrenta desafíos significativos en áreas críticas como la administración de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. La optimización del capital de trabajo mediante estrategias concretas, como la reducción del inventario en un porcentaje significativo, la renegociación de plazos con proveedores y la mejora en la gestión de cobros, ha demostrado ser una vía efectiva para mejorar la liquidez y garantizar la estabilidad financiera. Estas medidas no solo liberan recursos valiosos para operaciones inmediatas, sino que también fortalecen la capacidad de la empresa para responder con rapidez a las demandas del mercado.

La revisión de los gastos generales y la implementación de controles más rigurosos en esta área revelaron oportunidades para incrementar la rentabilidad operativa. La identificación y reducción de gastos no esenciales permitió generar ahorros considerables, que pueden ser redirigidos hacia iniciativas estratégicas como la mejora de la calidad de los productos, el desarrollo de nuevas líneas de negocio y la ampliación de mercados. Este enfoque de optimización de costos refuerza la posición competitiva de la empresa al mismo tiempo que impulsa su crecimiento sostenible.

A pesar de los avances logrados, las conclusiones también subrayan la necesidad de una mayor integración de los sistemas contables con los objetivos estratégicos de la organización. Para maximizar el impacto de los procesos contables en la planificación y ejecución de estrategias, es imprescindible que estos sistemas sean capaces de generar información relevante, oportuna y alineada con las prioridades de la empresa. Esto incluye la capacidad de realizar análisis predictivos, evaluar riesgos financieros y proyectar escenarios que permitan tomar decisiones proactivas y fundamentadas.

La transición hacia la automatización completa de los procesos contables es otro aspecto fundamental destacado en el estudio. La incorporación de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, puede transformar la forma en que se gestionan los datos financieros, ofreciendo una mayor trazabilidad, transparencia y eficiencia. Esto no solo fortalecerá la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones fiscales, sino que también mejorará la confianza de los stakeholders y facilitará la atracción de nuevas oportunidades de negocio.

El estudio concluye que la consolidación de un enfoque estratégico en la gestión contable es esencial para garantizar la sostenibilidad de Industrias Lácteas Toni S.A. a largo plazo. La implementación de las mejoras propuestas permitirá no solo superar los desafíos actuales, sino también sentar las bases para un crecimiento continuo y adaptarse con éxito a las transformaciones del mercado. Los procesos contables, cuando se gestionan de manera eficiente y alineados con los objetivos organizacionales, se convierten en un aliado clave para la dirección empresarial,

asegurando una ventaja competitiva sostenible y un desarrollo integral en todas las dimensiones de la organización.

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Referencias Bibliográficas

- Anguisaca-Dutan, J. A., & Moreno-Narváez, V. P. (2024). *El papel de la contabilidad en la toma de decisiones estratégicas de empresas de salud*. CIENCIAMATRIA, 10(2), 189-209. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i2.1318>
- Araujo, V., & Lazaro, E. (2010). *Plan de Re – posicionamiento de la línea Láctea Toni Benecol de Industrias Lácteas Toni en*. <http://repositorio.ucsq.edu.ec/handle/3317/9661>
- Bermeo, S., Figueroa, E., & Macias, W. (2016). *Valoración financiera de la empresa TONI S.A. DSpace en ESPOL*. <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/51803?mode=full>
- Bravo-Bravo, I. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2023). Tendencias Globales del Liderazgo Transformacional en Empresas Modernas. *Horizon Nexus Journal*, 1(2), 14-31. <https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n2/15>
- Caicedo-Basurto, R. L., & Casanova-Villalba, C. I. (2023). Impacto de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en la Comparabilidad de los Estados Financieros a través de la Literatura Reciente. *Horizon Nexus Journal*, 1(2), 32-47. <https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n2/16>
- Carrillo Jácome, X. A. (2014). *Sistema de costos de producción y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Pasterizadora Píllaro en la provincia de Tungurahua en el año 2013* [Trabajo de titulación, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/2294c3e2-7942-43b9-83ac-3c7a3ebd2c6a/content>
- Carro Cartaya, J. C., & Carro Suárez, J. R. (2008). *La inteligencia empresarial y el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000*. *Ciencias de la Información*, 39(1), 31–44. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181418336003>
- Casanova-Villalba, C. I., & Hurtado-Guevara, R. F. (2023). Auditoría fiscal y evasión tributaria mediante un enfoque sustentado en evidencia empírica reciente. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 1(1), 39-51. <https://doi.org/10.70881/mcj/v1/n1/10>
- Chandi Freire, G. S. (2023). *Manual administrativo, contable y financiero para la empresa Lácteos Chabayan ubicada en la ciudad de El Ángel, cantón Espejo, provincia del Carchi, Ecuador* [Trabajo de titulación, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio UTN. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/13361>

- Clavijo-Cáceres, J. L., Hurtado-Guevara, R. F., Casanova-Villalba, C. I., & Estefano-Almeida, M. A. (2024). El impacto de la inteligencia artificial en decisiones administrativas basado en revisión de literatura científica. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 2(1), 39-51. <https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n1/30>
- Gasbarrino, S. (2023). *¿Qué es la contabilidad de costos? Objetivos, importancia y ejemplos*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/contabilidad-costos>
- Hurtado-Guevara, R. F. (2024). Impacto de la Automatización Contable en la Eficiencia Operativa de las PYMES. *Revista Científica Zambos*, 3(1), 19-35. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/10>
- Hurtado-Guevara, R. F. (2024). Impacto de la Automatización en la Auditoría: Ventajas y Desafíos. *Revista Científica Zambos*, 3(3), 30-43. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n3/56>
- Morales-Antamba, L. R., Sánchez-Cando, A. M., Viscaíno-de la Cruz, C. J., & Avellán-Herrera, N. A. (2019). *Importancia de los fundamentos contables: Aplicación práctica de un proceso contable en una empresa comercial*. *Revista de Investigación Sigma*, 6(1), 54–63. <https://doi.org/10.24133/sigma.v6i01.1233>
- Naranjo-Padilla, M. I., Herrera-Sánchez, M. J., & Coello-Panchana, A. J. (2024). Análisis bibliográfico del impacto de la transformación digital y tecnologías emergentes en la contabilidad actual. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 2(1), 52-64. <https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n1/31>
- Reymundo-Soto, E., Fernández-Condori, X. P., Echevarria-Quispe, E. V., Quispe-Cusi, Y., Gutiérrez-Quispe, E. Z., Palacios-Aguilar, L. J., & Ramírez-Laurente, A. J. (2023). *Obligaciones Tributarias y su Influencia en la Recaudación Fiscal de las Micro y Pequeñas Empresas*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.35>
- Sánchez-Caguana, D. F., Philco-Reinozo, M. A., Salinas-Arroba, J. M., & Pico-Lescano, J. C. (2024). Impacto de la Inteligencia Artificial en la Precisión y Eficiencia de los Sistemas Contables Modernos. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(3), 1–12. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n3/117>
- Santander-Salmon, E. S., Herrera-Sánchez, M. J., & Bravo-Bravo, I. F. (2023). La importancia de la digitalización en la administración empresarial mediante un análisis bibliográfico actualizado. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 1(2), 39-51. <https://doi.org/10.70881/mcj/v1/n2/15>
- Tonicorp. (2019). *Tonicorp impulsa el desarrollo sostenible, económico y productivo del sector ganadero del país*. <https://www.tonicorp.com/tonicorp-impulsa-desarrollo-sostenible-sector-ganadero.html>