PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ANÁLISIS DE LAS DEFICIENCIAS EN EL CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA DEL COMERCIAL EL FERRETERO, TENA, 2024”

JULISSA BRIGITHE CÓRDOVA CÓRDOVA

DIRECTOR: Ph.D. GRACE NATALIE TAMAYO GALARZA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON ÉNFASIS EN CONTROL INTERNO Y GESTIÓN FINANCIERA.

QUITO, JUNIO 2025

DIRECTOR:

PH. D. GRACE NATALIE TAMAYO GALARZA

LECTOR:

MBA. IVÁN ALEJANDRO RUEDA FIERRO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi guía y refugio en cada paso de este camino. Por darme fortaleza en los momentos de duda, serenidad en la incertidumbre y la sabiduría necesaria para no rendirme ante las adversidades.

A mis padres, en especial a mi madre, Ana Lucía Córdova Torres, mi inspiración constante, mi guía incansable y mi mayor fuerza. Gracias por tu amor incondicional, por enseñarme con tu ejemplo los valores del esfuerzo, la honestidad y la perseverancia. Este logro es tan tuyo como mío.

Y a mi hermano, Daniel Leodán Córdova Córdova, por estar presente en cada etapa de este proceso, por su apoyo sincero, sus palabras de aliento y su fe en mí, incluso en los momentos en que me costaba creer en mis propias capacidades.

AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por haberme dado la vida, la salud, la sabiduría y la fuerza necesarias para culminar con éxito esta etapa tan importante de mi vida profesional y personal.

A mi familia, pilar fundamental de este logro, y en especial a mi madre, Ana Lucía Córdova Torres, y a mi hermano, Daniel Leodán Córdova Córdova, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi mayor fuente de motivación en todo este proceso.

Expreso mi sincero agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y particularmente a la Facultad de economía y gestión empresarial, por brindarme una formación académica de excelencia y un espacio de crecimiento intelectual y personal que siempre llevaré conmigo.

Agradezco profundamente a los docentes que me acompañaron a lo largo de mi carrera. En especial, a la Mgst. Janneth Paulina Cando Garzón, al Ph.D. Mario Fernando Gamboa Recalde y a la Ph.D. Grace Natalie Tamayo Galarza, directora de este trabajo, gracias por su guía experta, paciencia y confianza, incluso cuando yo misma dudaba. Han sido referentes valiosos en el área contable financiera.

A la empresa Comercial El Ferretero, por permitirme realizar esta investigación y colaborar generosamente en cada etapa del estudio.

A mis amigos verdaderos, quienes, con su compañía, consejos y cariño, hicieron más llevadero este proceso académico y emocional.

Y finalmente, a todas las personas que creyeron en mí, gracias por su amor, su confianza y su apoyo. Este logro también les pertenece.

TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS 7
LISTA DE FIGURAS 8
RESUMEN EJECUTIVO 9
ABSTRACT 10
INTRODUCCIÓN 11
1. MARCO TEÓRICO 12
1.1 Control interno 12
1.2 Importancia del control interno en las pequeñas empresas 13
1.3 Definición y fundamentos del COSO 14
1.4 Evolución y clasificación de COSO 15
1.5 Componentes del modelo COSO III 17
1.5.1 Ambiente de control 17
1.5.2 Evaluación de riesgos. 18
1.5.3 Actividades de control. 19
1.5.4 Información y comunicación. 20
1.5.5 Actividades de monitoreo. 20
1.6 Gestión financiera: concepto e importancia 21
1.7 Influencia del control interno en la gestión financiera 22
1.8 Deficiencia del control interno en pequeñas empresas 24
1.9 Normativa nacional e internacional aplicable 25
1.9.1 Normativa nacional 25
1.9.2 Normativa internacional 26
1.10 Relación entre Control Interno, Auditoría y Gestión Financiera 27
1.10.1 Control interno 27
1.10.2 Auditoría 27
1.10.3 Gestión financiera 27
1.10.4 Relación entre los tres conceptos 28
2. DISEÑO METODOLÓGICO 30
2.1 Enfoque de la investigación 30
2.2 Tipo y diseño de la investigación 31
2.3 Método de recolección de datos 31
2.3.1 Entrevistas semiestructuradas: 31
2.3.2 Cuestionarios estructurados: 31

2.3.3 Listas de verificación: 32
2.3.4 Revisión documental: 32
2.3.5 Fuentes: 32
2.4 Población y muestra 33
3. DIAGNÓSTICO 34
3.1 Descripción de la empresa 34
3.1.1 Historia y filosofía empresarial 34
3.1.2 Estructura de la empresa 36
3.1.3 Estructura funcional 37
3.2 Análisis del control interno en la empresa 38
3.2.1 Evaluación de políticas y procedimientos existentes: 38
3.2.2 Identificación de deficiencias y riesgos 40
3.3 Análisis de contexto financiero 45
3.3.1 Estructura financiera actual 45
3.3.2 Procedimientos de aprobación y seguimiento 54
3.4 Evaluación de la eficiencia en la gestión de recursos 60
3.4.1 Análisis FODA 60
4. PROPUESTA 2
4.1 Propuesta de mejora en el control interno para Comercial El Ferretero 2
4.1.1 Importancia de la propuesta 2
4.1.2 Objetivos de la Propuesta 3
4.1.3 Desarrollo de políticas y procedimientos internos 4
4.1.4 Capacitación del personal 15
4.2 Plan de implementación 15
4.2.1 Resultado del diagnóstico 15
4.2.2 Impacto esperado 16
4.2.3 Recomendaciones Finales 16
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 18
5.1 Conclusiones 18
5.2 Recomendaciones 19
Referencias bibliográficas 20

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de fuentes 32
Tabla 2. Indicadores de estadios financieros 2023 y 2024 46
Tabla 3. Desempeño operativo y financiero de la empresa entre 2023 y 2024 49
Tabla 4. Informes clave del estado de resultados 51
Tabla 5. Análisis vertical comparativo del Estado de Situación Financiera para los años 2023 y 2024 52
Tabla 6. Responsables procedimiento: Control de Inventario 6
Tabla 7. Responsables procedimiento: Control de Caja 8
Tabla 8. Responsables procedimiento: Gestión de Proveedores 9
Tabla 9. Responsables procedimiento: Ventas y Atención al Cliente 10
Tabla 10. Propuesta de control interno basada en el modelo COSO III 13

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la empresa Comercial El Ferretero 37
Figura 2. Tabla comparativa entre el nivel de confianza y riesgo por cada área 44
Figura 3. Flujograma del proceso de aprobación de compras a proveedores 55
Figura 4. Flujograma del proceso de aprobación de pagos bancarios 57
Figura 5. Flujograma del proceso de aprobación de crédito a clientes 59
Figura 6. FODA de Comercial El Ferretero 1
Figura 7. Procedimiento: Control de Inventario 6
Figura 8. Flujograma procedimiento: Control de Caja 8
Figura 9. Procedimiento: Gestión de Proveedores 9
Figura 10. Procedimiento: Ventas y Atención al Cliente 10

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad analizar las deficiencias existentes en el sistema de control interno de la empresa Comercial El Ferretero, ubicada en Tena, y evaluar cómo estas inciden en su gestión financiera. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, empleando herramientas cualitativas (entrevistas semiestructuradas) y cuantitativas (cuestionarios y análisis documental), lo que permitió obtener una visión integral de las prácticas internas de la empresa.

El diagnóstico reveló falencias significativas en áreas clave como inventarios, bancos, clientes, proveedores, cajas y bodegas. Estas se manifiestan en la ausencia de manuales de procedimientos, concentración de funciones, escasa supervisión y falta de políticas documentadas, lo que eleva el riesgo de errores contables, pérdidas económicas y toma de decisiones inadecuadas. En paralelo, el análisis financiero evidenció una mejora relativa en los indicadores de rentabilidad y patrimonio entre 2023 y 2024, pero también se identificaron riesgos de liquidez que deben ser atendidos con urgencia.

Como resultado, se diseñó una propuesta de fortalecimiento del control interno basada en el modelo COSO III, que incluye la elaboración de manuales, flujogramas, formatos estandarizados, políticas internas y un plan de capacitación. Estas acciones buscan optimizar la eficiencia administrativa y financiera de la empresa, garantizando mayor transparencia, sostenibilidad y capacidad de crecimiento en el mediano y largo plazo.

ABSTRACT

This research aims to analyze the internal control weaknesses at Comercial El Ferretero and their impact on the company's financial management. A mixed-method approach was applied, combining qualitative and quantitative techniques to collect and analyze data through interviews, structured questionnaires, and document reviews. The findings reveal critical deficiencies in areas such as inventory, cash management, banking, suppliers, and customer service—mainly due to the lack of formal procedures, centralized functions, and insufficient supervision.

Financial indicators show an improvement in profitability and equity between 2023 and 2024, although the company still faces challenges related to liquidity and capital structure. In response to these issues, an improvement proposal was developed based on the COSO III framework, which includes internal policies, functional manuals, formalized procedures, and staff training. This proposal is expected to help the company reduce risks, strengthen its organizational structure, and enhance its financial decision-making process.

INTRODUCCIÓN

El control interno constituye una herramienta esencial en la gestión de toda organización, ya que permite garantizar la eficiencia operativa, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normativas vigentes. En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la ausencia de controles adecuados incrementa la exposición a riesgos operativos, financieros y contables, afectando la toma de decisiones estratégicas y, por ende, la sostenibilidad del negocio.

Comercial El Ferretero, empresa ferretera ubicada en Tena, ha operado durante más de tres décadas sin la aplicación sistemática de auditorías internas ni procedimientos formalizados de control. Esta situación ha generado una estructura operativa centralizada, deficiencias en la segregación de funciones, ineficiencias en el manejo de inventarios y debilidades en los procesos administrativos y financieros. Estos aspectos no solo afectan la confiabilidad de la información contable, sino que también limitan la capacidad de respuesta de la empresa frente a un entorno comercial competitivo y cambiante.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Control interno

A lo largo del tiempo, las prácticas de control han ido evolucionando junto con el desarrollo del comercio y la administración. Desde las antiguas civilizaciones como Egipto, Fenicia y Siria, ya se evidenciaba la necesidad de llevar un registro de las actividades económicas, aunque en ese entonces se utilizaban métodos contables bastante rudimentarios. No fue sino hasta finales del siglo XV, con la aparición del método de la partida doble en Venecia, que se sentaron las bases del control interno tal como lo conocemos hoy. Este avance marcó un antes y un después en la forma de gestionar las organizaciones, ya que el crecimiento económico exigía estructuras más organizadas y sistemas de supervisión más sólidos. (Cano et al., 2017)

Estupiñán (2019), plantea que el control interno es un sistema que integra políticas, procedimientos y estructuras organizativas, diseñado para brindar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de una empresa. Además, permite anticiparse a posibles problemas, detectarlos a tiempo y corregirlos. Por su parte, Pilla (2022) destaca que este sistema ha cobrado gran importancia en la gestión empresarial, tanto a nivel nacional como internacional, ya que contribuye a mejorar la eficiencia, la transparencia y la efectividad de los procesos internos.

Torres (2024) define al control interno de la siguiente manera:

> El control interno de concibe igualmente como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal con la finalidad de evidenciar la situación real de la organización respecto a la eficiencia y eficacia de las operaciones en torno a la planificación, confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de normas legales que les sean aplicables; no obstante, su ausencia provoca crisis financieras, fraudes ineludibles y corrupción. (p. 14)

Conforme lo señala la Contraloría General del Estado (2023):

> El control interno es un proceso integral utilizado por las máximas autoridades, las direcciones y el personal de cada entidad, que brinda seguridad para el cumplimiento de los objetivos institucionales, las leyes, regulaciones aplicables, y la protección de los recursos públicos. Tiene como finalidad cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, además de promover la eficiencia y eficacia de las operaciones en cualquier entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información. (p. 6)

Las Normas Técnicas de Auditoría resaltan la importancia del control interno, y lo definen como un conjunto de métodos y estructuras que protegen los activos, aseguran la fiabilidad de los registros contables y garantizan el cumplimiento de las normas de la dirección (ICAC, 1991). Esta definición ya tiene más de treinta años, y aún sigue siendo una importante referencia para los auditores.

Las siguientes actualizaciones, como las NIA-ES 260 y NIA-ES 700, fortalecen el papel del auditor al identificar e informar las debilidades en el sistema de control interno, así como el impacto en los informes de auditoría (ICAC, 2024, 2025). Las reformas reflejan mayor exigencia en cuanto a transparencia y confiabilidad de la información financiera, en especial en línea al Formato Electrónico Único Europeo (FEUE), llevando a un enfoque muy riguroso del control interno en el proceso de auditoría.

En este contexto, no solo cumple una función administrativa, sino que es fundamental para resguardar los recursos institucionales, fomenta el uso responsable de los mismos y asegura la sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo.

1.2 Importancia del control interno en las pequeñas empresas

En varias PYMES, generalmente los dueños son los que están al frente de la gestión diaria. Este contacto directo con las operaciones, es muy valiosa, sin embargo, demuestra una falta de estructuras administrativas formales. Dichas organizaciones obtienen como resultado riesgos importantes, entre ellas una administración inadecuada de los recursos financieros, errores contables que pueden pasar por altos y, en algunos casos, puede llevar a situaciones de fraude interno. El no contar con controles definidos

y una gestión estructurada, deja expuesto a dicha organización a una fragilidad constante, en especial en lo económico y lo organizacional.

En este sentido el control interno se considera una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, en especial en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Estas son consideradas en su mayoría el mayor tejido empresarial en América Latina con un 99,5 % y generan aproximadamente el 60 % del empleo en la región. En Ecuador, el impacto es aún más palpable: las PYMES son responsables significativamente del crecimiento del empleo, considerándose que las mismas brindan siete de cada diez puestos de trabajo, siendo clave en la economía nacional (OCDE & CAF, 2019).

Estudios recientes, como la realizada por Navarrete et al. (2022), demuestran que cuando las PYMES implementan un sistema de control interno sólido, la rentabilidad mejora significativamente. En especial, se ha identificado que los elementos del enfoque COSO, como la gestión de riesgos y las acciones de control, tienen una implicación directa en indicadores financieros fundamentales como el retorno sobre el capital invertido (ROE), lo que robustece la importancia de acoger prácticas de control organizadas.

Por otro lado, la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros ha puesto en evidencia que una de las principales causas por las que muchas empresas desaparecen en sus primeros años de vida es la falta de un sistema de control interno y financiero adecuado. Aquello impide una gestión eficiente y limita la capacidad de las organizaciones para asentarse y mantenerse durante algún tiempo, lo que resalta la urgente necesidad de fortalecer estos mecanismos al inicio de las operaciones.

1.3 Definición y fundamentos del COSO

El modelo COSO, que fue desarrollado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión *Treadway*, surgió como una iniciativa conjunta de organizaciones del sector privado enfocadas en el ámbito contable y financiero. El objetivo principal es fortalecer la calidad de la información financiera, promoviendo prácticas éticas, una supervisión interna segura y una gestión de riesgos adecuada.

El artículo denominado "Gestión del Riesgo y Control, Una Mirada Tridimensional" (Hernández, 2018), destaca al modelo COSO ya que brinda una estructura habitual que permite a las entidades revisar y perfeccionar sus sistemas de control interno. Ya que ayuda con la estandarización de los procesos internos y mejora la capacidad de respuesta ante posibles riesgos que puedan afectar el desempeño institucional.

González (2013), también destaca al modelo COSO indicando que el mismo no solo se enfoca en el control interno, sino que proporciona marcos generales para la gestión de riesgos empresariales y la prevención del fraude. Dichas herramientas conducen al fortalecimiento, la supervisión y el rendimiento organizacional. Con la misma idea, Catagua et al. (2023) resalta que el enfoque integral del modelo permite evaluar la efectividad de los controles internos, al mismo tiempo que promueve una cultura organizacional basada en la ética, la responsabilidad y la transparencia en la gestión financiera y administrativa. (p.21).

Estas perspectivas manifiestan que el modelo COSO no es un simple marco técnico, sino que trasciende más allá. Al tratarse de una guía estratégica que, al ser puesta en marcha correctamente, favorece al cumplimiento de las normativas, mejora la eficiencia operativa y refuerza la confiabilidad de la información financiera, estos son elementos fundamentales para la sostenibilidad y el buen gobierno corporativo.

1.4 Evolución y clasificación de COSO

Históricamente el modelo COSO ha ido evolucionando para responder a las nuevas exigencias de las organizaciones, que se encuentran frente a entornos cada vez más complejos y cambiantes. En sus primeras entregas, se concentraba principalmente en asegurar la calidad de la información financiera, mejorar la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento de las normas. No obstante, considerando la evolución de los modelos de gestión, también fue la necesidad de contar con un enfoque más amplio e integrado. Respecto a ello, Estupiñán (2019) señala que el cambio hacia el enfoque COSO ERM fue un cambio muy importante, ya que incorporó la gestión de riesgos como una función estratégica dentro de las organizaciones, es decir se enfocó más allá de lo contable o administrativo.

Cubero (2007), por su parte manifiesta que el modelo COSO fue presentado por en 1992 como una herramienta para fortalecer los sistemas de control interno. Esta versión, denominada como COSO I, fue la base para evaluar riesgos y establecer controles eficaces. Posteriormente, en el año 2004, se oficializó el COSO II, también llamado Marco de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM), este extendió el enfoque original al incluir la identificación y gestión de riesgos en todos los niveles de la organización. Y en el año 2013, se publicó una nueva versión llamada COSO III, esta se actualizó con principios más robustos, adaptados a un entorno globalizado y digital. Finalmente, en el año 2017, surgió el COSO IV, este integra de forma directa la gestión de riesgos con la estrategia y el desempeño organizacional.

Conforme lo señala Torres (2024), estas versiones han respondido a las necesidades cambiantes del entorno empresarial, lo que ha permitido a las organizaciones robustecer sus sistemas de control interno y adaptarse a nuevos desafíos en la actualidad. En este contexto, se resumen las principales características de cada etapa:

- COSO I (1992): Insertó un marco estructurado para el control interno, que se centraba en la evaluación de riesgos y el diseño de controles eficaces. (COSO, 1992).
- COSO II (2004): Este extendió el enfoque hacia una gestión integral de riesgos, permitiendo a las organizaciones anticiparse y responder a amenazas a todo nivel. (COSO, 2004).
- COSO III (2013): Brindó 17 principios clave que robustecieron la implementación del control interno, encaminándolo con los retos actuales respecto a la digitalización y rendición de cuentas. (COSO, 2013)
- COSO IV (2017): Se actualizó hacia un modelo que enlaza estrechamente la gestión de riesgos con la estrategia empresarial, enfocándose en una cultura organizacional basada en la toma de decisiones informada y responsable. (COSO, 2017).

En síntesis, el modelo COSO no es solo una herramienta estática sino una guía dinámica que acompaña a las organizaciones en su camino hacia una gestión más consistente, estratégica y alineada con los desafíos actuales.

1.5 Componentes del modelo COSO III

Esta investigación ha optado por utilizar este modelo ya que el mismo es flexible y puede adaptarse a las características específicas del entorno de trabajo, así como al tiempo disponible para su implementación. El modelo COSO III está estructurado en cinco componentes que guardan relación entre sí, cada uno basado en principios fundamentales que permiten asegurar que el sistema de control interno funcione correctamente (Kral, 2016).

1.5.1 Ambiente de control.

Es la base sobre la cual construye todo el sistema de control interno de una organización. Este componente contempla no solo la estructura formal de la organización, sino también los valores éticos que la direccionan y la órden con el que se gestionan sus procesos. Su principal objetivo es servir como referencia para diseñar, aplicar y mantener un sistema de control realmente efectivo (COSO, 2013).

Otro estudio como el de, Arens et al. (2018) manifiestan que este componente refleja en forma general la actitud que tienen los líderes, directivos y colaboradores ante la importancia del control interno. Dicha actitud se identifica en aspectos como la integridad, los principios éticos promovidos, la preparación del personal y la forma de organización de la entidad para funcionar de manera coherente y ordenada.

Estos puntos de vista coinciden en que el ambiente de control no es solo una estructura técnica, sino también una expresión de la cultura organizacional. Sin embargo, COSO III (2013) se centra en los elementos institucionales como la estructura y los valores. Asimismo, Arens et al. (2018) enfatiza en el papel que juega el compromiso de los individuos en todos los niveles.

En tal virtud, se puede decir que dicho componente no solo se define desde la alta dirección, sino que también depende de cómo cada miembro del equipo interpreta y aplica los principios éticos en su trabajo. Es así que se la considera como una combinación entre estructura formal y cultura viva.

En este contexto, todo lo anterior se traduce en considerar una base sólida que influye directamente en percibir y aplicar el control dentro de la organización. Para ello, COSO III ha considerado cinco principios fundamentales: El compromiso con la integridad y los valores éticos, la supervisión autónoma por parte del consejo de administración, la claridad en la estructura, autoridad y responsabilidades, la postura por la competencia del personal y el fomento de la rendición de cuentas.

En síntesis, el ambiente de control es mucho más que un conjunto de normas: es el reflejo de cómo una organización se conduce, toma decisiones y se compromete con la transparencia. Este componente al tener una correcta implementación, no solo fortalece la confianza interna, sino que también promueve una cultura ética y contribuye a una administración enfocada en los objetivos estratégicos de la organización.

1.5.2 Evaluación de riesgos.

Es un proceso fundamental dentro de todos los sistemas de control interno, ya que permite prever ante situaciones que podrían afectar a una organización negativamente. Esta práctica ayuda a identificar distintas amenazas, analizar su probabilidad de aparecer y evaluar el impacto que podrían tener sobre los recursos, procesos o personas. En base a este análisis, se establecen los límites aceptables de riesgo y se diseña respuestas apropiadas, basándose en registros que evidencien los riesgos detectados, sus causas, consecuencias y responsables, lo que ayuda tanto el análisis cualitativo como el cuantitativo (ISACA, 2021).

En base a lo que menciona el modelo COSO, este componente no solo esta enfocado en detectar riesgos, sino que también busca entender cómo estos pueden interponerse con el logro de los objetivos estratégicos. El enfoque lleva consigo tanto los riesgos inherentes (existen por la naturaleza de la actividad) como los residuales (permanecen posteriormente de aplicar controles), y siembra una visión más amplia del riesgo como parte de un conjunto de decisiones estratégicas que pueden incluir su aceptación, mitigación o transferencia (ACCA Global, 2022).

En síntesis, este componente no solo reconoce los riesgos más relevantes que podrían obstaculizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, sino que establece

una base sólida para decidir cómo actuar frente a ellos. El modelo COSO lo ha organizado conforme a los siguientes principios: la definición clara de los objetivos organizacionales, la identificación y análisis de los riesgos que podrían impedir su cumplimiento, la consideración de posibles fraudes como parte del análisis y la evaluación de cambios significativos que puedan alterar el entorno de riesgo.

1.5.3 Actividades de control.

Para Caicedo (2018) en su estudio similar, menciona que, en el caso de una ferretería, las actividades de control están enfocadas en el manejo adecuado del inventario. Incluye actividades como la organización de los productos, el conteo periódico, la revisión del estado físico de los artículos y corroborar de que estén correctamente etiquetados. Conlleva auditorías internas, conteos cíclicos y revisiones de registros negativos, y analiza las devoluciones. Esto permite tener un panorama claro del inventario y mejora significativamente tanto la precisión operativa como la gestión financiera.

En otro estudio como el de, Olvera y Osorio (2020) hablan del caso de la ferretería "Noble L.G.A.", donde las actividades de control interno se centran en establecer políticas y procedimientos que ordenen las actividades diarias. Entre las acciones efectuadas se encuentran la identificación de fallos, la elaboración de un análisis FODA, y la evaluación de los procesos internos. Esto ha permitido detectar riesgos específicos en cada departamento y aplicar medidas correctivas que ayudan a mejorar la eficiencia general de la empresa.

El modelo COSO agrupa las actividades en base a tres principios fundamentales los cuales son: La selección y desarrollo de controles apropiados, la supervisión de los sistemas tecnológicos manipulados y la aplicación de políticas y procedimientos como mecanismos de control.

En resumen, las actividades de control en una ferretería abarcan desde la gestión detallada del inventario hasta la implementación de políticas internas que permiten identificar y corregir fallos.

1.5.4 Información y comunicación.

En el estudio de Caguano (2015), se indica que al aplicar el modelo COSO III en una ferretería, se lograron establecer políticas y procedimientos que ayudaron con la eficiencia operativa. El principal problema detectado fue la falta de manuales de funciones, lo que no permitía obtener información clara y oportuna para tomar decisiones. Al implementar este sistema, se evidenció el fortalecimiento de la comunicación entre los distintos niveles de la organización, lo que ayudo con el flujo de información útil y confiable.

Asimismo, Olvera y Osorio (2020) percibieron que al implementar un sistema de control interno en la ferretería "Noble L.G.A.", hubo mejoras en la comunicación interna gracias a la definición de políticas claras. Antes de esta implementación, la falta de control en las tareas diarias generaba errores, pérdidas y riesgos de fraude. Con esta implementación, fue posible identificar mejor los riesgos y aplicar medidas correctivas más efectivas.

Este componente del control interno se centra en asegurar que la información relevante llegue a las personas involucradas en el momento oportuno, permitiendo a las mismas cumplir con sus responsabilidades. En este sentido el modelo COSO lo ha organizado en tres principios fundamentales: El uso de información útil y confiable, La comunicación interna efectiva y la comunicación externa clara y oportuna.

En conclusión, al contar con un sistema de control interno correctamente estructurado no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la comunicación dentro y fuera de las entidades. Ello permite identificar a tiempo posibles riesgos, corregir fallos y asegurar que todo el personal de la empresa esté alineado con los objetivos institucionales.

1.5.5 Actividades de monitoreo.

Para Landaeta (2017) el monitoreo dentro de un sistema de control interno cumple una función fundamental que es asegurar que los controles establecidos sigan funcionando correctamente con el transcurso del tiempo. Esto se alcanza mediante una

supervisión permanente y evaluaciones habituales que permiten identificar fallos o desviaciones antes de que sean mayores. Además, este proceso fortalece los procedimientos administrativos, especialmente en las PYMES, ya que garantiza que las operaciones se mantengan en línea con los objetivos y políticas de las entidades.

Asimismo, Pérez y Ramírez (2019) manifiestan que el monitoreo no se limita a revisar si los controles están activos o no, sino que también hace una retroalimentación continua entre varias áreas de la empresa. Para el sector comercial, como las ferreterías, este tipo de seguimiento es clave para identificar los riesgos financieros y operativos que afecten a la rentabilidad. Esto ha permitido hacer ajustes a tiempo y prevenir pérdidas o fraudes.

El modelo COSO agrupa este componente en dos principios fundamentales como son: Las evaluaciones continuas y/o independientes y la Identificación y comunicación de deficiencias.

Estos principios deben integrarse con el resto del sistema de control y adaptarse a las características específicas de cada organización.

En síntesis, el monitoreo es fundamental para mantener la eficacia del control interno a largo plazo. Puede ser mediante evaluaciones constantes o auditorías independientes, el proceso permitirá detectar debilidades, aplicar correcciones y fomentar una cultura de mejora continua. En el sector comercial, y espcificamente en ferreterías, el monitoreo es una herramienta estratégica que permite anticiparse a riesgos, optimizar recursos y mantener la estabilidad operativa ante la competencia.

1.6 Gestión financiera: concepto e importancia

Comprende una cadena de decisiones y operaciones orientadas a gestionar de forma eficaz los recursos económicos de una entidad. Su principal objetivo es mantener un uso estratégico del capital, procurando un equilibrio entre rentabilidad, liquidez y riesgo, permitiendo mantener el crecimiento y la estabilidad en un largo plazo (Gitman & Zutter, 2015).

Asimismo, Westreicher (2024), expone que este tipo de gestión implica planificar, organizar y supervisar los recursos financieros para alcanzar las metas en cualquier organización. De la misma forma, la Escuela de Postgrado de Economía y Finanzas (2022) menciona que una gestión financiera apropiada ayuda sobre todo en la toma de decisiones apropiadas.

En el caso de las PYMES, donde no siempre existen unidades financieras especializadas, la administración depende en su mayoría de una contabilidad clara y márgenes correctamente definidos. Una gestión ineficiente puede llegar a provocar problemas de liquidez, malas inversiones y pérdida de competitividad.

Para concluir, Ross et al. (2016) señala que una administración financiera sólida vas más halla de solo cumplir con las obligaciones económicas y operativas, ya que también robustece la toma de decisiones estratégicas. Así, ayuda a generar confianza entre inversionistas, acreedores y otros actores principales, lo que favorece al desarrollo sostenible de la entidad.

1.7 Influencia del control interno en la gestión financiera

El control interno es la base para alcanzar una gestión financiera eficaz, ya que con ella se puede identificar riesgos, prevenir fraudes y garantizar la confiabilidad de la información contable. La implementación de forma efectiva ayuda a mejorar la toma de decisiones, además optimiza el uso de los recursos disponibles y favorece a la estabilidad económica de las entidades.

García (2024) por su parte considera que este sistema ha sido desarrollado como una herramienta estratégica dentro de la gestión financiera, ya que la misma guarda una estrecha relación con el logro de los objetivos institucionales, relevando la importancia de su mejora continua y de la formulación de estrategias con la finalidad de asegurar su correcto funcionamiento.

En el caso PYMES, el control interno tiene una relevancia importante, ya que fortalece la transparencia en las operaciones financieras y mejora su sostenibilidad a largo plazo. Un estudio en el cantón Manta, Ecuador, evidenció como aquellas PYMES que

aplican controles internos de manera correcta con la ayuda de sistemas contables y mecanismos de gestión de la información tiene resultados óptimos en la administración financiera y la toma de decisiones (Zamora & Loor, 2025). Esto ha dado lugar a la necesidad de contar con estructuras más organizadas que ayuden a reducir los riesgos desde el personal operativo.

En este sentido, se ha comprobado que el modelo COSO III es una estrategia efectiva para robustecer los controles internos en las PYMES. El mismo facilita una evaluación integral de los riesgos y establece una estructura organizada para el establecimiento de políticas internas, esto incrementa la competitividad y la resiliencia empresarial frente a los variados entornos económicos en la actualidad (Zamora & Loor, 2025).

Como ejemplo, en las empresas bananeras del cantón Machala, el control interno es considerado un elemento fundamental para una excelente gestión contable y financiera. Su correcta aplicación garantiza la legalidad y veracidad de la información financiera, dando como resultado componentes esenciales para la toma de decisiones y la eficiencia operativa (Serrano et al., 2018).

Del mismo modo, Mora et al. (2023) manifiestan que un sistema de control interno firme ayuda a valorar el estado financiero de una empresa a través de la planificación, medición y supervisión, siendo de primordial importancia para su funcionamiento permanente. En otro estudio realizo en la ciudad de Azogues, se ha evidenciado que la eficacia financiera de los supermercados está directamente ligada con la puesta en marcha de controles internos efectivos. Ello no solo reduce los riesgos, además mejoran la planificación financiera y el uso correcto de los recursos, resultando una mayor rentabilidad y sostenibilidad (Ochoa et al., 2022).

Con respecto a la gestión pública, Apolo et al. (2019) menciona que el control interno tiene un papel fundamental, al ayudar a promover la transparencia y el uso responsable de los recursos gubernamentales. Asimismo, estudios en empresas de Guayaquil demuestran que un sistema contable bien constituido afecta positivamente en la administración financiera, y ayuda a mejorar la transparencia y la eficacia operativa (Pavón & Pizarro, 2023).

Para finalizar, Chasi (2023) hace referencia a que la implementación de controles internos efectivos permitió una administración eficiente de los recursos y se logró contar con mayor claridad en la gestión financiera. Esto ratifica que la aplicación en términos universales del control interno es una herramienta fundamental para la gestión financiera en las entidades de varios tamaños y sectores.

1.8 Deficiencia del control interno en pequeñas empresas

Para la economía ecuatoriana en el año 2025, las PYMES son fundamentales para generar empleo y e impulsar el desarrollo productivo del país. Según datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), estas empresas forman parte importante en relación al total de compañías activas, ya que cuentan con una fuerte presencia en sectores como el comercio, los servicios profesionales y la construcción (Primicias, 2025).

En es contexto, la SCVS promovió varias iniciativas encaminadas a facilitar su crecimiento y formalización. Entre ellas se resalta la Resolución No. SCVS-INAF-DNF-2025-0006, la misma que exime del pago de la contribución anual del 0,1% sobre activos reales para aquellas empresas cuyos activos no superen los USD 100.000, dando un alivio en la carga tributaria para las PYMES (BPONE, 2025).

Al mismo tiempo, ha resaltado la figura jurídica de las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), estas han dado alternativas más flexibles y menos costosas al momento de constituir empresas. Desde su aparición en el año 2020 hasta febrero de 2025, existen 69.828 SAS en el país, representando el 37,6% del total de compañías activas (Primicias, 2025).

Sin embargo, a pesar de ello, sigue existiendo obstáculos estructurales que no permiten el desarrollo sostenible de las PYMES, en especial respecto al acceso a financiamiento, la capacitación técnica y la consolidación de procesos formales (Martínez, 2024).

Entre estas debilidades más habituales en los sistemas de control interno de las PYMES se encuentran: La concentración de funciones administrativas y operativas en

una sola persona., La inexistencia de documentación formal sobre políticas y procedimientos, La falta de controles adecuados sobre el inventario físico y contable, y el uso de registros manuales sin mecanismos de verificación cruzada.

Estas deficiencias, ampliamente documentadas en la literatura especializada sobre gestión de riesgos, no son meras fallas operativas, sino problemas estructurales que comprometen la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo. Además, afectan negativamente la percepción externa de la organización. Según Auditool (2025), la presencia de debilidades significativas en el control interno puede influir de forma adversa en la evaluación realizada por auditores externos, disminuyendo la credibilidad financiera de la entidad.

En este contexto, resulta de gran importancia que las PYMES fortalezcan sus sistemas de control interno como parte de una estrategia integral para mejorar su desempeño financiero, aumentar su transparencia y mejorar su posición con la competencia del mercado.

1.9 Normativa nacional e internacional aplicable

El sistema de control interno en las organizaciones se establece en un conjunto de normativas tanto nacionales como internacionales, estas establecen directrices para garantizar una administración eficiente, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

1.9.1 Normativa nacional

En el marco normativo que respalda el control interno se encuentran por varias regulaciones contables y legales que ayudan en su correcta aplicación. La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) es la principal entidad responsable encargada de supervisar que las sociedades mercantiles desempeñen con estas disposiciones, promoviendo la transparencia, el uso adecuado de los recursos y el respeto a la normativa vigente (Superintendencia de Compañías, 2022).

Desde varios años atrás las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) han sido reemplazadas por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y su

versión adaptada para pequeñas y medianas empresas (NIIF para PYMES). Este cambio ha permitido que distintas empresas ecuatorianas accedan a estándares contables de alcance internacional, los mismos ayudan a regular desde la presentación de los estados financieros, hasta las prácticas internas sólidas, a través de la implementación de controles que minimizan errores, prevención de fraudes y asegurando la integridad de la información (IASB, 2015).

En esta misma línea, conforme a las directrices emitidas por la Contraloría General del Estado para las entidades públicas que utilizan fondos públicos, estos principios podrían ser usados como referencia por cualquier entidad. Dichos lineamientos ayudan a promover buenas prácticas de control y rendición de cuentas que pueden ser implementadas en el sector privado y de esta manera fortalecer su estructura organizacional (Contraloría General del Estado, 2023).

1.9.2 Normativa internacional

Se cuenta con varias normativas y marcos legales de referencia que direccionan la implementación y evaluación de sistemas de control interno:

- **Normas Internacionales de Auditoría (NIA):** Fueron originadas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), dichas normas sientan los procedimientos a seguir por los auditores a fin de identificar y valorar los riesgos de errores materiales en los estados financieros, siempre considerando el entorno y los controles internos de la entidad (NIA315, 2013).
- **Normas Globales de Auditoría Interna**: esta norma fue publicada por el Instituto de Auditores Internos (IIA), la misma proporciona una base para el desarrollo y ejecución de auditorías internas, en los que se definen los principios fundamentales que rigen esta actividad profesional (FLAI, 2024).
- **ISO 31000**: fue emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO), brinda lineamientos para la gestión del riesgo aplicables en cualquier tipo de entidad, sin considerar su tamaño o sector comercial. Dicho enfoque ayuda a integrar la gestión de riesgos con los procesos de control interno de manera organizada y eficaz (Auditool, 2025).

1.10 Relación entre Control Interno, Auditoría y Gestión Financiera

1.10.1 Control interno

Conforme los mencionado por Hernández (2020), el control interno no está dirigido solo a procedimientos contables, sino que engloba políticas institucionales en las que se promueve la ética y la conducta responsable del personal, fortaleciendo una gestión más ordenada y transparente.

Asimismo, Chiavenato (2017), menciona que el control interno es una herramienta fundamental en la supervisión del desempeño organizacional, logrando asegurar que las acciones se desarrollen según lo planificado. A la vez ayuda a identificar errores o irregularidades, evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, y funciona como un mecanismo en la retroalimentación impulsando la mejora continua y el fortalecimiento empresarial.

1.10.2 Auditoría

Esta contempla una función crítica en el entorno organizacional, permitiendo explorar de manera independiente y sistemática los procesos financieros, contables y operativos de una organización. Asimismo, Arens et al. (2018), por su parte menciona que el propósito principal es brindar una opinión profesional sobre los estados financieros, asegurando que los mismos indiquen verdaderamente la situación económica de la empresa conforme a los principios contables aceptados.

Para Hurtado (2020) señala que la auditoría no se limita a la revisión de información financiera, sino que también evalúa la aplicación normativa y la eficacia de los controles internos.

1.10.3 Gestión financiera

Se define como un conjunto de procesos que ayudan a planificar, administrar y controlar los recursos económicos de una entidad, con el principal objetivo de aumentar su rentabilidad y asegurar su sostenibilidad. En la misma línea Gitman y Zutter (2015)

indican que una gestión financiera eficaz no solo permite tomar decisiones acertadas en materia de inversión, financiamiento y distribución de utilidades, sino que ayuda a generar valor para los accionistas y las partes interesadas.

De igual manera, Ross et al. (2016) señala que la administración financiera actual no solo se enfoca en análisis de los estados contables, sino que se incorpora elementos como la evaluación del riesgo, el costo del capital y la estructura financiera óptima.

1.10.4 Relación entre los tres conceptos

El control interno, la auditoría y la gestión financiera forman parte de un sistema que mantiene la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las empresas. El control interno, se define como un conjunto de políticas, procedimientos y estructuras para proteger los activos, y de esta manera garantizar la integridad de la información financiera y asegurar el cumplimiento normativo (COSO, 2025). Esto permite facilitar datos contables fiables y adecuados, que son base para la planificación estratégica, la elaboración de presupuestos y la toma de decisiones (Plotnikova & Rubanov, 2020).

La auditoría, en cambio cumple un rol fundamental ya que evalúa la eficacia del sistema de control interno y realiza la verificación verás de los informes financieros. A través de estos procedimientos, logra identificar desviaciones, debilidades y oportunidades de mejora, y asegura que dichos procesos estén acordes con los objetivos organizacionales (Auditool, 2024). Asimismo, fortalece la transparencia y la rendición de cuentas, ofreciendo una retroalimentación que permitirá robustecer los controles existentes y mejorar la calidad de la información utilizada en la administración (Auditool, 2025).

Una administración financiera eficaz irá de la mano con el entorno organizacional donde el control interno esté bien organizado y sea objeto de auditorías habituales. Estas auditorías, al realizar el proceso de revisión y validación de procesos financieros, proporcionarán a la gestión una base sólida para tomar decisiones estratégicas. En tal virtud, los tres componentes no solo coexisten, sino que se complementan entre sí: es así como el control interno actúa de forma preventiva, la auditoría verifica y mejora, y la

gestión financiera se apoya en ambos para operar con mayor seguridad y eficiencia (COSO, 2025).

En el caso de las PYMES tener un buen sistema de control interno es fundamental para proteger sus activos, prevenir fraudes y asegurar la precisión de su información contable. Asimismo, la realización frecuente de auditorías, ya sean internas o externas, permitirá identificar fallas en los procedimientos y mejorar la eficiencia operativa. De igual manera contar con una gestión financiera consolidada por controles efectivos y auditorías habituales ayudará a la toma de decisiones estratégicas, y así en la expansión de la organización, la administración de inventarios o la planificación de nuevas inversiones, favoreciendo así al desarrollo y sostenibilidad de la empresa.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la investigación

Esta investigación incorpora a una metodología mixta, a través de enfoques cualitativos y cuantitativos con el fin de ofrecer una visión detallada de las debilidades del control interno y cómo influye en la gestión financiera. El enfoque cualitativo permite indagar sobre los conocimientos, experiencias y prácticas de los trabajadores mediante entrevistas, en cuanto al enfoque cuantitativo se realiza a través de cuestionarios estructurados y listas de verificación para recopilar datos medibles. Dicha conjunción metodológica permitirá una comprensión más detallada, veraz y desde varios puntos de vista del fenómeno analizado (González 2013 como se citó en Catagua et al., 2023).

El enfoque mixto es utilizado comúnmente al abordar problemáticas organizacionales complejas en la que se necesita tanto la interpretación subjetiva de los personajes involucrados, así como la obtención de evidencia práctica que respalde las conclusiones de la investigación. Es así que, la unión entre lo cualitativo y lo cuantitativo permite no solo identificar la problemática a detalle, sino también identificar las causas que lo derivan, lo cual resulta fundamental para evaluar el alcance real de las deficiencias en los sistemas de control interno.

En la misma línea Hernández (2018), menciona que la aplicación de metodologías mixtas en investigaciones administrativas y financieras ayuda a superar las restricciones enfocadas en una sola dimensión investigativa, proporcionando resultados más amplios y útiles para la toma de decisiones. La combinación de diversas técnicas de recolección y análisis de datos fortalece la triangulación metodológica, incrementando la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos.

Dicha estrategia metodológica se encuentra conforme la recomendación establecida en el modelo COSO III, ya que la misma promueve una evaluación integral al considerar tanto evidencia documental como las opiniones de los trabajadores involucrados. Es así que la presente investigación está orientada a ofrecer un diagnóstico minucioso y basado en las fallas en los mecanismos de control interno y su consecuencia directa en la gestión financiera.

2.2 Tipo y diseño de la investigación

Para este estudio se aplicará el enfoque aplicado, el mismo que cuenta con diseño de tipo descriptivo. Para ello en un inicio, se caracterizará el sistema de control interno de El Comercial el Ferretero clasificada como pequeña o mediana empresa (PYME). A continuación, se analizará cómo las debilidades en el sistema pueden incidir negativamente en la eficiencia financiera de la organización. Conforme lo menciona García (2024), este tipo de enfoque es necesario cuando se busca identificar los fenómenos organizacionales complejos en su contexto real, con el fin de generar propuestas de mejora basadas en dicho análisis.

2.3 Método de recolección de datos

A fin de contar con información veraz y confiable, se utilizarán las siguientes técnicas metodológicas:

2.3.1 Entrevistas semiestructuradas:

Se realizarán entrevistas a la totalidad del personal administrativo, contable y operativo, a fin de explorar sus experiencias y conocimientos respecto al sistema de control interno aplicado actualmente. Dicha herramienta cualitativa permite obtener información enriquecedora y desde distintos niveles operativos. Las entrevistas se aplican mediante un instrumento previamente elaborado, en el mismo se explica su finalidad académica de este estudio.

2.3.2 Cuestionarios estructurados:

Se utilizó formularios estructurados con preguntas cerradas (dicotómicas y de escala) y abiertas. Las preguntas cerradas ayudarán en la recopilación de datos medibles sobre la existencia y práctica de mecanismos de control interno en las áreas fundamentales de la entidad. Asimismo, las preguntas abiertas servirán para recopilar opiniones, experiencias y sugerencias de los trabajadores, con ello se espera realizar una triangulación metodológica que combine datos objetivos y subjetivos para un análisis más robusto (Catagua et al., 2023).

2.3.3 Listas de verificación:

Estas listas se elaborarán conforme a los lineamientos del modelo COSO III, con el fin de evaluar la implementación y el grado de cumplimiento de los cinco componentes esenciales del control interno. La estructura de estas listas se fundamenta en los aportes de González (2013 como se citó en Kral, 2016).

2.3.4 Revisión documental:

Se llevará a cabo una revisión sistemática de documentos contables y registros financieros, con el propósito de identificar patrones de incumplimiento, errores recurrentes y niveles de adherencia a la normativa vigente (García, 2024).

2.3.5 Fuentes:

Tabla 1. Tipos de fuentes

Tipo de fuente	**Descripción**	**Métodos de recolección de datos**	**Ejemplos**
Fuente primaria	Información original recolectada directamente del objeto de estudio.	Entrevistas, encuestas, observación directa, grupos focales	Entrevista a gerentes, cuestionarios a empleados, observación en campo
Fuente secundaria	Información ya existente, recolectada y analizada por otros investigadores.	Revisión bibliográfica, análisis documental, bases de datos oficiales	Libros, artículos científicos y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Nota: Tipos de fuentes, (García, 2024)

2.4 Población y muestra

La población objeto de estudio está constituida por el personal perteneciente a las áreas administrativa, contable y operativa de la organización. Para la selección de los participantes se adoptará un enfoque de muestreo no probabilístico, específicamente de tipo intencional. Dicha estrategia ayudará a seleccionar a aquellas personas que, por su experiencia y funciones determinadas, están involucradas de manera directa con los procesos de control interno que serán objeto de estudio.

Este tipo de muestreo se justifica en la presente investigación ya que se requiere acceder a información especializada y específica, ya que permitirá centrar la recolección de datos en trabajadores con conocimiento específico de la presente investigación. En base a este mismo criterio, Alegre (2023) manifiesta que al incluir informantes clave en el ámbito contable es fundamental para entender cómo la gestión financiera está involucrada en la efectividad del sistema de control interno, especialmente en entidades que cuentan con estructuras claramente definidas.

3. DIAGNÓSTICO

3.1 Descripción de la empresa

3.1.1 Historia y filosofía empresarial

Comercial El Ferretero es una empresa con origen ecuatoriano ubicada en la región amazónica, ciudad de Tena, provincia de Napo, específicamente en el barrio San Jorge, entre las calles Umbuni s/n y Caspisaca siendo su Sede Principal, históricamente ya cuenta con más de 30 años en el ámbito comercial. Su calificación como contribuyente especial. Esta categoría refleja no solo su formalidad jurídica y tributaria, sino también su relevancia dentro del entorno económico local.

Esta empresa opera bajo un enfoque multisectorial, conforme se evidencia en su inscripción en ocho actividades económicas distintas según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). Esta diversidad de registros evidencia la amplitud de su oferta comercial y su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado regional, abarcando desde la distribución de materiales ferreteros hasta otros servicios complementarios vinculados al comercio especializado:

- G46632101 – Venta al por mayor de artículos de ferretería y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, herramientas de mano, cajas fuertes, extintores, etc.
- G47590501 – Venta al por menor de electrodomésticos en establecimientos especializados: refrigeradoras, cocinas, microondas, entre otros.
- G46412401 – Venta al por mayor de artículos de bazar en general.
- G46691202 – Venta al por mayor de productos químicos de uso agrícola.
- G47220101 – Venta al por menor de bebidas no alcohólicas (no destinadas al consumo en el lugar), bolos, helados, hielo, etc.
- G47411501 – Venta al por menor de otros materiales y equipos.
- G45400101 – Venta al por mayor de motocicletas, incluso ciclomotores (velomotores) y tricimotos.

- F43902001 – Alquiler de grúas con operador y otros equipos de construcción que no pueden asignarse a un tipo de construcción específico.

De acuerdo con Córdova (2025), fundador y actual gerente propietario, los orígenes de Comercial El Ferretero se remontan a principios de la década de 1990. En aquel entonces, con apenas 24 años, decidió trasladarse desde la ciudad de Salcedo hasta Tena, motivado por el deseo de iniciar un emprendimiento propio. Sus primeras incursiones en el comercio comenzaron en un pequeño puesto dentro de la feria libre del centro de la ciudad, donde ofrecía artículos de ferretería al público local.

Con el paso del tiempo, y gracias a su esfuerzo constante, visión empresarial y el respaldo incondicional de su esposa, Ana Lucía Córdova Torres, logró alquilar un local comercial ubicado entre las calles Gabriel Espinoza y Víctor Hugo San Miguel. Desde ese momento, establecieron un horario de atención de 07h00 a 19h00, el cual se mantiene vigente hasta la actualidad como parte de su compromiso con la comunidad.

En sus primeros años de funcionamiento, la empresa contaba únicamente con dos colaboradores. No obstante, en 2005, marcó un punto de inflexión con la apertura de una nueva sucursal en el barrio Eloy Alfaro, en la intersección de la Avenida Pano y la calle Salinas. Esta expansión representó un avance significativo en su posicionamiento dentro del mercado local. Posteriormente, en 2013, se construyeron las bodegas logísticas de la empresa, las cuales, durante la emergencia sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19, fueron adaptadas como una segunda matriz operativa para garantizar la continuidad del servicio.

La identidad institucional de Comercial El Ferretero se sustenta en un conjunto de valores que orientan su gestión diaria y sus relaciones con clientes, proveedores y colaboradores:

- Responsabilidad, reflejada en la seriedad y cumplimiento de sus compromisos.
- Honestidad, como pilar en todas las relaciones comerciales y humanas.
- Puntualidad, indispensable para mantener la confianza del cliente.
- Respeto e igualdad, promoviendo un trato justo a colaboradores y clientes.

- Excelencia, basada en la mejora continua de procesos, productos y servicios.

La misión de Comercial El Ferretero es proporcionar productos de calidad a precios competitivos, mediante un servicio eficiente, confiable y adaptado a las necesidades específicas de sus clientes. Su enfoque está dirigido a atender de manera integral a hogares, instituciones y profesionales vinculados a los sectores de la construcción, el comercio y la agricultura en la región amazónica.

En cuanto a su visión, la empresa proyecta su crecimiento hacia una posición de liderazgo a nivel nacional dentro del sector ferretero. Para ello, contempla la apertura de nuevas sucursales, la incorporación progresiva de tecnologías que optimicen su operación, y el fortalecimiento de su imagen como una organización ética, innovadora y comprometida con el desarrollo económico y social de su entorno.

3.1.2 Estructura de la empresa

La estructura organizacional de Comercial El Ferretero está encabezada por la Gerencia General, desde donde se supervisan y coordinan las funciones estratégicas y operativas de la empresa. Esta figura directiva tiene a su cargo la articulación de las principales áreas funcionales, garantizando la alineación de los procesos internos con los objetivos institucionales.

La organización se distribuye en cuatro divisiones clave, cada una con responsabilidades específicas que contribuyen al funcionamiento integral del negocio:

- Contabilidad y administración: responsable del registro contable, la elaboración de estados financieros, la gestión de pagos y cobros, y el cumplimiento de obligaciones tributarias.
- Cajas: Administra las operaciones de cobro y cierre diario, controlando los ingresos en efectivo y por medios electrónicos.

- Ventas y atención al cliente: Desarrolla procesos de comercialización directa, brinda asesoramiento al cliente y coordina la disposición de los productos en los puntos de venta.
- Bodegas: Gestiona la recepción, clasificación, almacenamiento y distribución de la mercadería.

Todas las áreas se encuentran estructuradas conforme al organigrama funcional, en el que se definen jerarquías, responsabilidades y canales comunicación. Este diagrama organizativo permite identificar el flujo de trabajo, facilitar la toma de decisiones y promueve una gestión eficiente y coordinada.

En la Figura 1 se detalla la representación gráfica de dicha estructura:

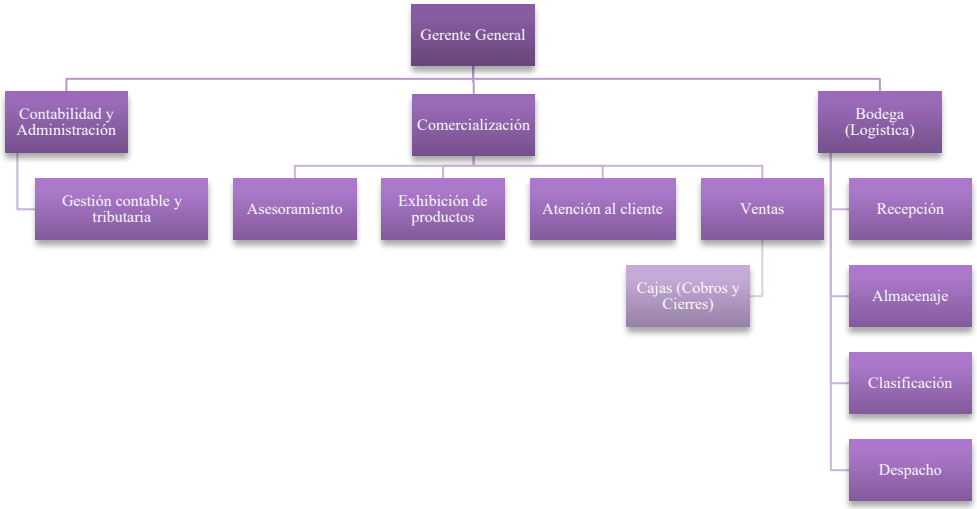

Figura 1. Estructura organizacional de la empresa Comercial El Ferretero

Nota: Estructura organizacional de la empresa Comercial El Ferretero.

3.1.3 Estructura funcional

La estructura organizativa de Comercial El Ferretero es tipo funcional, agrupa a los individuos según el entorno en el que desarrollan sus tareas. Este modelo ayuda con la coordinación entre unidades internas y brindan responsabilidades acordes a su especialidad. La división de funciones favorece, también, a una mayor eficacia operativa,

ya que optimiza los recursos con los que se cuenta al momento y permite establecer mecanismos de control más efectivos.

Uno de los beneficios más importantes de esta estructura es el impacto positivo en el ambiente laboral. Al tener canales de comunicación horizontales y verticales, se mejora no solo la cooperación entre unidades, sino que también se disminuye el tiempo en la toma de decisiones. Por su parte en OpenStax (s.f.), menciona que este tipo de organización es realmente útil en las entidades que poseen un enfoque operativo que se adapta, ya que no deja de lado la orientación enfocada al cliente ni los objetivos estratégicos definidos por la organización.

3.2 Análisis del control interno en la empresa

3.2.1 Evaluación de políticas y procedimientos existentes:

Analizar las políticas y procedimientos internos son un componente fundamental en la valoración del sistema de control interno, ya que ayuda a determinar el nivel de formalización, cumplimiento y eficacia de dichos procesos que sostienen la gestión administrativa y financiera. Para el Comercial El Ferretero, es de suma importancia contar con dicha valoración considerando que su estructura organizativa no está correctamente definida y las funciones se encuentran concentradas en cierto personal, lo que lleva a dicha entidad a ser blanco de errores frecuentes, no contar con controles adecuados y puede generar información financiera no veraz, impidiendo tomar decisiones con la oportunidad del caso (Universidad Tecnológica Centroamericana, 2024).

Para realizar dicha una evaluación técnica y estructurada, se optó como referencia en el modelo COSO III (2013), conocido por su enfoque completo en materia de control interno. Este modelo se articula en base a cinco componentes que guardan relación entre sí, y son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión (Catagua et al., 2023). La aplicación ayuda con la identificación de debilidades, disminuir riesgos y plantear mejoras razonables tanto en el ámbito operativo como financiero (COSO, 2013).

El modelo COSO tiene tres metodologías suplementarias para evaluar el control interno, las mismas se adaptan al grado de madurez administrativa de cada entidad:

- Método Narrativo

  Describe de forma detallada y ordenada los procedimientos internos, en la que incluye a los actores involucrados, los controles aplicados y los documentos creados. Es bastante útil en organizaciones donde no se cuenta en su mayoría con documentación formal, y se limita a la objetividad y sistematización (Aguirre & Armenta, 2012).

  - Método Gráfico

  En este método se encuentran representados las actividades, decisiones y controles a través de diagramas de flujo o mapas de procesos. Aquello facilita comprender de manera general los procesos y ayuda a identificar ineficiencias como la duplicidad de funciones o la ausencia de puntos de control (Granda, 2023).

  - Método de Cuestionario

  Basada en instrumentos estructurados que facilitan la evaluación de la presencia, aplicación y efectividad de los controles internos. Esto ayuda a obtener datos cuantificables y comparables, lo que permite el análisis por componentes del modelo COSO (Catagua et al., 2023).

Considerando el contexto operativo que posee el Comercial El Ferretero y los objetivos de este estudio, se optó por utilizar el método de cuestionario como técnica principal de valoración. Esto debido a la necesidad de obtener información objetiva, ordenada y confiable sobre el estado actual de la entidad y de los procesos administrativos, contables y operativos.

El cuestionario estará dirigido a seis áreas importantes: proveedores, clientes, bancos, inventarios, cajas y bodegas. Estas áreas fueron seleccionadas por su notable implicación en los procesos financieros y comerciales de la empresa. Contiene preguntas cerradas de tipo dicotómico, así como preguntas abiertas encaminadas a identificar percepciones cualitativas. Dicha combinación metodológica ayudará a evaluar aspectos como: La existencia de procedimientos establecidos, La claridad en la asignación de

funciones, El cumplimiento de controles establecidos y La eficacia de los mecanismos de supervisión y retroalimentación.

La información recabada será organizada y contrastada con el modelo COSO, esto ayudará a conocer las brechas de control y establecer recomendaciones técnicas encaminadas a fortalecer el sistema. Dicha evaluación no solo busca demostrar que debilidades existen, sino también ayudará a proponer proyectos de mejora que ayuden en la transparencia operativa, la eficacia administrativa y la sostenibilidad financiera de la entidad.

Adicionalmente, se aplicarán entrevistas semiestructuradas al personal que lleva cada proceso. Dichos datos permitirán identificar el nivel de conocimiento, cumplimiento y percepción de los procedimientos con los actualmente cuenta la organización, aportando al estudio con una visión más amplia del entorno organizacional.

Varios estudios realizados a nivel de Ecuador han concluido que la correcta implementación de sistemas de control interno, con marcos normativos bien definidos, mejoran en gran porcentaje la eficacia operativa, disminuye los riesgos y favorece la fiabilidad de la información financiera (Granda, 2023). Asimismo, el modelo COSO III se ha convertido en una herramienta estratégica que promueve la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad organizacional (Catagua et al., 2023).

En síntesis, al evaluar las políticas y procedimientos con los que cuenta actualmente en Comercial El Ferretero no solo ayudará a contar con un diagnóstico preciso del control interno, sino que también permitirá establecer la base para el diseño de estrategias que fortalecerán la gestión de la entidad y el fortalecimiento de buenas prácticas administrativas.

3.2.2 Identificación de deficiencias y riesgos

En este apartado se presenta el análisis técnico de las deficiencias encontradas en el sistema de control interno de la entidad Comercial El Ferretero, este resultado es conforme a lo recopilado en la aplicación cuestionarios estructurados al equipo responsable de las áreas de Inventarios, Bancos, Clientes, Proveedores, Cajas y Bodegas.

La valoración se realizó utilizando el modelo COSO III, que incluye cinco elementos y 17 principios clave. Cada principio fue examinado según su nivel de confianza (alto, medio o bajo) y el nivel de riesgo (alto, medio o bajo), tomando en cuenta el grado de implementación de controles y la probabilidad de un impacto negativo en la gestión financiera.

A fin de organizar la información recopilada, se elaboró las matrices de evaluación para cada área, las cuales facilitaron la cuantificación del cumplimiento de los controles internos y la evaluación de los riesgos asociados. A continuación, se enumeran los hallazgos más destacados por área.

Empezando con el área de inventarios, el análisis evidencia un panorama alarmante y de alta vulnerabilidad operativa. De los 17 principios analizados en el COSO III, 15 muestran un nivel de confianza bajo y 14 son clasificados como de alto riesgo, lo que representa el 82,2% y 82,3% respectivamente.

Las principales deficiencias identificadas son: Falta de un inventario físico regular, lo que impide validar la existencia real de los productos, Desactualización del sistema MicroPlus, cuyas cifras no coinciden con la verificación del inventario físico, Casos de robos que no han sido detectados ni sancionados (por ejemplo, entrega duplicada de productos), Ausencia de políticas de control, manuales de procedimiento y capacitación técnica del personal.

Estas deficiencias comprometen la veracidad de los estados financieros, afectan el costo de ventas y aumentan el riesgo de fraudes internos. Se estima que las pérdidas por errores de inventario no controlados podrían oscilar entre un 5% y 12% del valor mensual de la mercadería, especialmente en productos de alta rotación como cemento, varillas, electrodomésticos o maquinaria de construcción como taladros y amoladoras.

En relación con el área de Bancos, aunque se llevan a cabo algunas prácticas operativas básicas como las conciliaciones periódicas, estas no son revisadas de manera independiente ni están formalizadas en una política estructurada. El análisis preliminar indicó que el 52,94% de los principios tienen un nivel de confianza medio y el 35,29% presentan riesgo medio.

Las deficiencias más significativas incluyen: Falta de segregación de funciones: la misma persona se encarga de conciliar, registrar y autorizar pagos, Transferencias aprobadas verbalmente sin documentación o doble validación sistemática y la Ausencia de manuales y metas específicas para la gestión bancaria.

La empresa utiliza sistemas con doble autenticación y mantiene comunicación con las entidades financieras, estas medidas resultan insuficientes sin un marco de control formal. Estas debilidades detectadas afectan la transparencia de los flujos bancarios y la fiabilidad de los saldos disponibles, lo que podría repercutir de manera negativa en la toma de decisiones financieras.

El departamento de atención al cliente muestra una estructura organizativa informal y muy centralizada. Las decisiones cruciales, tanto operativas como estratégicas (incluso la aprobación de créditos), se entregan únicamente a la gerencia, sin contar con criterios técnicos estandarizados. Se observó que el 52,94% de los principios tienen un nivel de confianza bajo y el mismo porcentaje presenta un alto riesgo.

Entre sus principales carencias se encuentran:

- Los descuentos y precios pueden ser alterados manualmente en el sistema, lo que ha facilitado abusos de confianza por parte del personal.
- No existen procedimientos formales para el seguimiento de quejas, reclamos o indicadores de atención.
- Se otorgan créditos a clientes y empleados sin el respaldo de documentación ni análisis de riesgos.

Estas carencias impactan de manera directa en los ingresos y márgenes de ganancia, especialmente por la pérdida de clientes clave como constructoras o contratistas. Se estima que estas pérdidas pueden causar una disminución en las ventas mensuales de entre un 10% y un 15%, comprometiendo así el flujo operativo.

Simultáneamente, el área de compras presenta una gestión altamente centralizada y empírica. De los principios analizados, un 76,47% muestra baja confianza y un 82,35% indica alto riesgo. Las decisiones significativas se concentran en la gerencia bajo el

mando del Sr. José Leodan Córdova Altamirano, carente de mecanismos de control y criterios técnicos documentales.

Entre sus defectos más sobresalientes, se puede destacar:

- Las órdenes de pedido son autorizadas verbalmente sin procesos formales ni evidencia documental.
- Falta de controles para la gestión de devoluciones o evaluación de proveedores.
- No se supervisan los errores de facturación, las entregas incompletas o los productos defectuosos.

En lo que respecta al área de bodegas, el análisis indica un bajo nivel de confianza del 82,35% y un alto nivel de riesgo, lo que convierte esta área en una de las más vulnerables de la organización. Las principales deficiencias detectadas incluyen:

- Ausencia de manuales, políticas y procedimientos formales.
- Acceso indiscriminado a las bodegas sin restricciones ni delimitación de funciones.
- No se realizan auditorías internas ni conteos físicos regulares.
- Uso inapropiado del sistema MicroPlus y falta de registros fiables.

Estas circunstancias incrementan notablemente la exposición a pérdidas debido a robos, errores operativos, discrepancias en el inventario y deterioro de activos. Se aconseja establecer controles formales, delimitar funciones y crear mecanismos de supervisión continua.

Como última evaluación, se analizó el área de Cajas, la cual presenta un nivel de confianza bajo y un alto nivel de riesgo, ambos al 76,47%, lo que sugiere que, pese a contar con prácticas operativas básicas y dedicación del personal, persisten riesgos operativos importantes:

- No hay manuales ni políticas escritas sobre el manejo de efectivo.
- Se han reportado retiros de dinero sin autorización adecuada.
- No se realizan arqueos sorpresivos ni se revisan los errores encontrados.

- La formación del personal es limitada y no se lleva a cabo un seguimiento documentado.

Aunque el sistema MicroPlus se emplea frecuentemente, su utilización no sigue un modelo de control documental. Es crucial mejorar los métodos de control, uniformar los procesos y establecer una supervisión formal para asegurar la claridad en la administración de recursos.

Estas situaciones provocan consecuencias como costos adicionales, disminución de la confianza en las relaciones comerciales y el deterioro de alianzas estratégicas. Se calcula que una gestión de adquisiciones sin supervisión puede elevar los gastos operativos entre un 5% y un 20% por cada artículo, en particular en lo que se refiere a materiales de construcción.

Con el fin de facilitar la comprensión cuantitativa de los resultados, se ofrece a continuación un gráfico que compara el porcentaje de cumplimiento con el nivel de confianza y el grado de riesgo observado en cada una de las áreas analizadas.

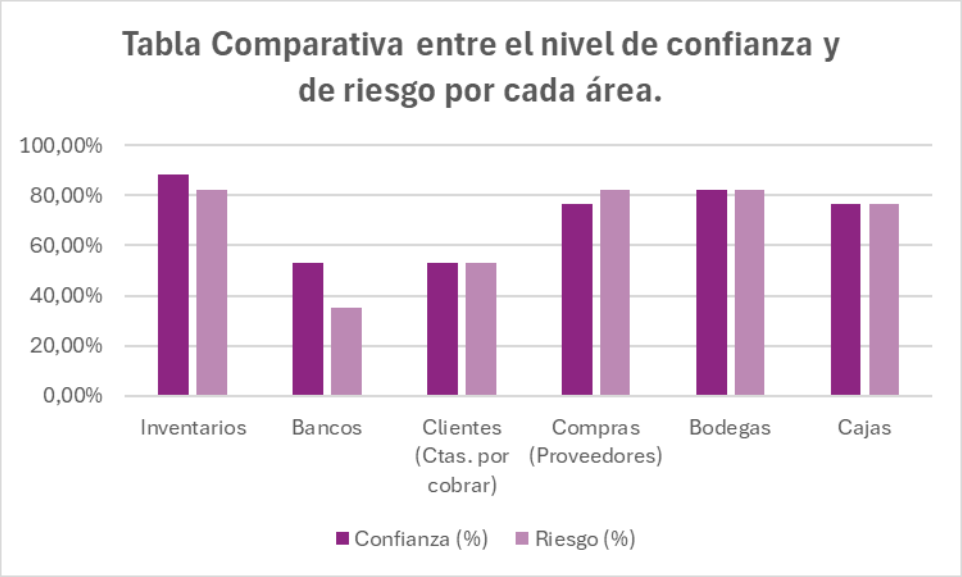

Figura 2. Tabla comparativa entre el nivel de confianza y riesgo por cada área

En síntesis, los hallazgos revelan que existen fallos estructurales en los sistemas de control interno de Comercial El Ferretero. La información recogida indica que más del 60 % de los principios analizados en áreas críticas como inventarios, clientes, compras y bodegas muestran un nivel de riesgo alto y una baja confianza, lo cual pone de manifiesto una debilidad considerable en el sistema de control interno, representando un riesgo directo para la estabilidad financiera, la transparencia en las operaciones y la sostenibilidad de la empresa.

Las principales razones detectadas son:

- Falta de documentación formal, que incluye manuales, políticas oficiales y claros organigramas.
- La concentración de la toma de decisiones en la gerencia sin soporte documental.
- La utilización de manera empírica del sistema informático MicroPlus, sin controles cruzados, auditorías internas ni seguimiento formal.
- Carencia de supervisión independiente, seguimiento y retroalimentación, además de una formación técnica limitada del personal en control interno y administración.
- No realización de inventarios físicos de manera periódica.

Esto genera que los procesos sean débiles tanto operativos como financieros, quedan expuestos al fraude, perjudican la calidad de la información financiera y complican la toma de decisiones máximas en la organización.

Es identificar de forma precisa estas deficiencias es de primordial importancia para la elaboración de una propuesta de mejora en los capítulos que se detallan a continuación, enfocándose en el fortalecer del sistema de control interno y en la optimización de la gestión financiera de la organización.

3.3 Análisis de contexto financiero

3.3.1 Estructura financiera actual

Al analizar la situación económica y financiera de la entidad Comercial El Ferretero, se realizó una comparación entre los estados financieros correspondientes a los años 2023 y 2024, aplicando herramientas como el análisis horizontal y vertical, así como la implementación de indicadores financieros fundamentales, tales como la liquidez, el nivel de endeudamiento y la autonomía financiera. Adicionalmente, se consideró el comportamiento de cuentas significativas del balance general y del estado de resultados, con el propósito de obtener una representación completa acerca de la evolución patrimonial y operativa de la organización.

A continuación, se presentan los principales indicadores que se han calculado:

Tabla 2. Indicadores de estadios financieros 2023 y 2024

Indicador	2023	2024
Prueba Ácida	0,56	0,48
Endeudamiento de Largo Plazo	59,06%	48,50%
Margen Neto	0,15%	2,59%
ROA (Rendimiento sobre Activos)	0,33%	5,45%
ROE (Rendimiento sobre Patrimonio)	-4,75%	53,72%
Rotación de Inventarios	19,49	16,65
Días de Cartera (Clientes)	40	33
Razón Corriente	0,77	0,74
Nivel de Endeudamiento	1,07	0,90
Autonomía Financiera	-0,07	0,10

Como se observa en la Tabla 2, la prueba ácida pasó de 0,56 en 2023 a 0,48 en 2024. Estos valores, ambos inferiores a 1, sugieren que la empresa carece de la liquidez necesaria para cubrir sus deudas inmediatas sin tener que vender inventario. Dicho de otro modo, si se excluyen los inventarios, el activo corriente (efectivo, cuentas por cobrar,

etc.) apenas cubriría el 56% de las obligaciones corrientes en 2023 y solo el 48% en 2024. Esta reducción en 2024 apunta a un empeoramiento de la liquidez, posiblemente por un incremento en las deudas a corto plazo o una disminución de los activos líquidos. Un índice tan bajo podría indicar problemas de liquidez a corto plazo, lo que implicaría un alto riesgo de impago si la empresa no logra transformar sus inventarios en efectivo rápidamente o conseguir financiación urgente.

La ratio de endeudamiento a largo plazo refleja qué parte de los activos se financia con deuda a largo plazo. En 2023, los pasivos a largo plazo representaban el 59,06% del total de los activos, mientras que en 2024 este porcentaje bajó al 48,50%. Esta caída evidencia una mejora en la estructura financiera, lo que significa que antes la empresa dependía más de la deuda a largo plazo que ahora. No obstante, el nivel de apalancamiento sigue siendo bastante elevado. De hecho, en 2023 la empresa presentó un patrimonio neto negativo de –$115970,63 debido a su gran endeudamiento, lo que indica y demuestra su insolvencia técnica. Esto prueba que la empresa sigue estando muy apalancada, lo que implica un alto riesgo financiero, ya que demasiada deuda aumenta los compromisos de pago futuros y la vulnerabilidad ante subidas de tipos o bajadas de ingresos.

Por otro lado, el margen neto, que indica la utilidad neta generada por cada dólar de ventas, mejoró considerablemente, pasando del 0,15% en 2023 al 2,59% en 2024. Este indicador muestra que en 2023 la empresa apenas obtenía 15 centavos por cada $100 vendidos, una rentabilidad muy baja que sugiere una estructura operativa muy ajustada o elevados gastos financieros. Sin embargo, en 2024, Comercial El Ferretero logró generar $2,59 de utilidad por cada $100 en ventas, lo que indica una gestión más eficiente de los costos, un control de los gastos operativos y una posible reducción de las cargas financieras. Aunque el margen sigue siendo moderado, el incremento de más de dos puntos porcentuales señala una clara tendencia hacia la recuperación de la rentabilidad neta. Este progreso contribuye directamente a fortalecer el patrimonio y a mejorar las finanzas de organización.

El rendimiento sobre activos, también conocido como ROA, valora la rentabilidad obtenida por cada dólar invertido en activos de la empresa. En el año 2023, su medición fue del 0,33%, mientras tanto que en el año 2024 este índice subió al 5,45%. Esto indica que, en 2023, los activos totales generaron solo un 0,3% anual, lo que demuestra una baja

eficiencia en el uso de los recursos. Al 2024, el ROA refleja que la empresa alcanzó cerca de un 5,4% de beneficio en relación con el valor de sus activos. Este progreso concuerda con el aumento del margen neto y sugiere una mayor productividad de los activos. El hecho de que el ROA siga siendo muy inferior al 5% señala la necesidad de mejorar la eficacia en el uso que la empresa da a sus activos para generar beneficios. En general, el incremento del ROA de 2023 a 2024 es un indicativo positivo de la mejora en la gestión de los activos, que ha pasado de una situación estancada a una rentabilidad más admisible.

En el análisis del rendimiento sobre el patrimonio, podemos evidenciar que este indicador experimentó un cambio relevante entre 2023 y el año posterior debido a la situación del patrimonio. En el primer año, el ROE fue de -4,75%, dado que el patrimonio contable era negativo; ese año, el capital propio estaba en déficit, y la empresa dependía completamente de deudas, lo que evidenciaba una clara insolvencia técnica. En 2024, el ROE se incrementó notablemente, alcanzando un 53,72%. Este monto elevado indica que las ganancias de 2024 superan la mitad del capital propio promedio de ese año. Sin embargo, la empresa necesita continuar incrementando su capital contable para minimizar riesgos, puesto que un ROE tan inestable demuestra que pequeñas alteraciones en las utilidades producen grandes fluctuaciones porcentuales debido a la limitada base de capital, lo cual representa un alto riesgo para los accionistas.

El índice de rotación de inventarios refleja que en 2023, la rotación fue de 19,5 veces al año, mientras que en 2024 bajó a 16,6 veces. Esta caída en la rotación sugiere que los productos estuvieron más tiempo en el almacén antes de ser vendidos en 2024. Un movimiento reducido de inventarios puede llevar a la inmovilización del capital de trabajo y al incremento de costos de almacenamiento, lo que podría resultar en la obsolescencia del inventario. Sería apropiado enfocarse más en la gestión de inventarios utilizando proyecciones de demanda más precisas o promociones para liquidar el exceso de inventario físico, con el fin de evitar la acumulación de productos de baja demanda y mejorar la liquidez vinculada al stock de la empresa y sus inventarios.

En cuanto a los días de cartera, también conocido como periodo de cobro, se puede observar que este indicador experimentó una mejora entre 2023 y 2024. En el primer año, la empresa demoraba cerca de 40 días en recuperar sus cuentas pendientes de clientes, mientras que, en el año siguiente, el plazo promedio de cobro se redujo a casi 33 días.

Esta mayor rapidez en la cobranza es un indicativo positivo de la gestión del capital de trabajo, ya que la empresa está convirtiendo sus ventas a crédito en efectivo de manera más inmediata respecto al año anterior. Sin embargo, es crucial asegurar que esta disminución en la cartera no se deba solamente a descuentos excesivos o a una reducción en las ventas a crédito. La mejora en 2024 señala una administración más eficaz de las cuentas por cobrar, lo cual favorece la solvencia operativa de la empresa.

El índice de liquidez corriente, muestra la habilidad de la empresa para cumplir con sus compromisos a corto plazo. En 2023, este índice fue de 0,77 y bajó a 0,74 en 2024. Ambos números se encuentran por debajo del nivel ideal, que es 1, esto sugiere que hay una escasez de activos líquidos para saldar deudas inmediatas, esta situación se vuelve un poco más pronunciada en 2024, lo que indica problemas en la liquidez operativa.

El índice de endeudamiento, este pasó de 1,07 del 2023 a 0,90 en el año 2024, mostrando una reducción del pasivo total en relación al activo total. Esta mejora indica que la empresa ha conseguido disminuir su necesidad de financiamiento externo, como préstamos bancarios, lo que contribuye a su estabilidad financiera.

Sobre la autonomía financiera, se encontró que el patrimonio fue negativo en 2023, con un -6,9%, lo que indica un estado de quiebra estructural; sin embargo, en 2024 se recuperó, alcanzando el 10,2% del activo total, lo que significa que por cada dólar de activos, al menos 10 centavos son de propiedad propia. Este cambio es un indicador significativo de mejoría financiera y del patrimonio.

Además, se presenta un breve análisis de las cuentas más importantes del balance general que ilustran el desempeño operativo y financiero de la empresa entre 2023 y 2024:

Tabla 3. Desempeño operativo y financiero de la empresa entre 2023 y 2024

Cuenta	2023 (USD)	2024 (USD)	Variación Absoluta (USD)	Variación %
Efectivo y Equivalentes	17.245,28	2.925,57	–14.319,71	–83,04 %

Cuentas por Cobrar	411.722,08	290.295,90	–121.426,18	–29,49 %
Inventarios	170.368,49	163.780,30	–6.588,19	–3,87 %
Cuentas por Pagar	731.575,11	556.793,58	–174.781,53	–23,89 %
Préstamos Bancarios	922.504,61	828.733,78	–93.770,83	–10,16 %
Patrimonio	–115.970,63	156.487,71	272.458,34	—

Al revisar las cifras financieras de Comercial El Ferretero en la Tabla 3, notamos cambios importantes en las principales cuentas del balance entre 2023 y 2024. Aquí un análisis detallado de cada una:

De 2023 a 2024, el saldo de Caja y Bancos bajó notablemente, de $17. 245,28 a $2. 925,57, un descenso del 83,04 %. Esta caída indica una seria merma en la liquidez inmediata, que podría complicar el pago de obligaciones a corto plazo. La causa quizás sean pagos atrasados a proveedores, pago de deudas o una mala gestión del flujo de efectivo.

Por otro lado, las Cuentas por Cobrar cayeron de $411. 722,08 en 2023 a $290. 295,90 en 2024, un 29,49 %. Esta baja apunta a una mejor administración de la cartera de clientes, posiblemente por mejores políticas de cobro y menos ventas a crédito. Este avance es bueno para la liquidez y la rotación del capital de trabajo.

En cuanto a los Inventarios, hubo una leve baja del 3,87 %, de $170. 368,49 a $163. 780,30. Este cambio, aunque pequeño, podría deberse a una mayor eficiencia en la rotación de productos en bodega o a una menor reposición por posibles bajas en las ventas. Hay que vigilar esto para evitar quedarse sin stock o perder oportunidades de venta.

Con relación a las cuentas por pagar, se evidencia una baja muy importante, de $731. 575,11 en 2023 a $556. 793,58 en 2024, un 23,89 %. Este cambio señala una mejor gestión del pasivo corriente y un pago más puntual a proveedores. La baja podría ser una estrategia financiera para disminuir la deuda a corto plazo y mejorar la imagen crediticia.

Respecto a los préstamos bancarios, disminuyeron un 10,16 %, de $922. 504,61 a $828. 733,78. Este cambio indica que la empresa busca reducir su apalancamiento financiero, disminuyendo su dependencia de créditos externos. Esto podría deberse a pagos programados o a una reestructuración de deudas, lo que brinda más estabilidad financiera.

Para terminar, el patrimonio tuvo un cambio enorme, pasando de –$115. 970,63 en 2023 a $156. 487,71 en 2024. Este aumento de $272.458,34 indica una mejora relativamente importante en la situación financiera. Esta mejora podría deberse a ganancias netas, menos deuda y control de gastos, estableciendo una base patrimonial sólida para el futuro.

Asimismo, para entender mejor la situación, vamos revisar algunos informes clave del estado de resultados:

Tabla 4. Informes clave del estado de resultados

Cuenta	2023 (USD)	2024 (USD)	Variación %
Ventas Netas	3.770.414,28	3.248.320,41	–13,85 %
Costo de Ventas	3.320.275,73	2.727.413,80	–17,86 %
Gastos Operacionales	262.816,45	257.226,27	–2,13 %

Al revisar los componentes clave del estado de resultados, tal como se aprecia en la Tabla 4, se observa una disminución del 13,85 % en las ventas netas, lo cual sugiere una importante reducción en los ingresos generados por la operación.

Esta pérdida podría debe estar asociada a una menor demanda del mercado, la pérdida de clientes relevantes, la caída en los pedidos realizados o, en general, una baja en el volumen de ventas durante el año 2024. Es importante analizar esta situación con atención, ya que representa un peligro para la salud económica de la compañía si no se implementan estrategias comerciales eficaces para lograr una recuperación.

De igual manera a la disminución en las ventas, el costo de ventas tuvo una baja del 17,86 %, lo que propone que la compañía ha logrado adaptar sus adquisiciones a la disminución de las ventas. Este ajuste proporcional podría manifestar una mejor gestión del inventario, una optimización en las adquisiciones o procesos de renegociación con los

proveedores. No obstante, también podría estar ligado a una menor rotación de los inventarios o a reducciones en la variedad de los productos que se ofrecen.

Por tanto, los gastos operativos, se percibe una leve disminución del 2,13 %, lo que demuestra un intento por supervisar y mejorar el uso de los recursos administrativos y generales. Esta definitiva esto puede deberse a una planificación presupuestaria más efectiva o a reducciones en áreas como personal, servicios o mantenimiento. Aunque esta reducción no es de gran magnitud, contribuye de manera favorable al margen operativo.

Asimismo, se incluye un análisis vertical comparativo del Estado de Situación Financiera para los años 2023 y 2024:

Tabla 5. Análisis vertical comparativo del Estado de Situación Financiera para los años 2023 y 2024

Cuenta	2023 (USD)	2023 (%)	2024 (USD)	2024 (%)
Activo Corriente	$618.454,38	36,79 %	$470.770,41	30,54 %
Activo No Corriente	$1.062.120,30	63,21 %	$1.070.863,49	69,46 %
Total Activo	$1.680.574,68	100,00 %	$1.541.633,90	100,00 %
Pasivo Corriente	$803.916,75	47,83 %	$637.406,29	41,35 %
Pasivo No Corriente	$992.628,00	59,05 %	$747.739,90	48,50 %
Total Pasivo	$1.796.544,75	106,91 %	$1.385.146,19	89,85 %
Patrimonio	–$115.970,07	–6,91 %	$156.487,71	10,15 %

Si observamos detenidamente la Tabla 5, el análisis vertical del balance de Comercial El Ferretero revela cómo se distribuyen los fondos y obligaciones de la entidad en términos relativos, mostrando cada partida como un porcentaje del total del activo. Con esta herramienta podemos contrastar varios periodos e identificar cambios importantes en la situación económica.

Durante el ejercicio de 2023, los activos corrientes alcanzaban el 36,79 % del total, mientras que los activos fijos constituían el 63,21 %. Para 2024, se aprecia un cambio significativo, ya que los activos corrientes se redujeron al 30,54 %, mientras que los activos no corrientes aumentaron al 69,46 %. Esta caída en la proporción de activos líquidos podría impactar la capacidad de la firma para hacer frente a sus deudas a corto plazo, lo que ya se manifiesta en los ratios de liquidez analizados previamente.

La financiación, del año 2023 indicaba una situación preocupante: el total de pasivos superaba al de activos en un 106,91 %. Situación que señalaba una irresponsabilidad técnica, ya que el patrimonio neto era negativo en -6,91 %, lo que implicaba que la empresa dependía por completo de financiación ajena, sin contar con capital propio. Para el año 2024, se distingue una mejora notable: el pasivo total ahora supone el 89,85 % de los activos, y el patrimonio se eleva al 10,15 %, lo que sugiere que la empresa ha empezado a reforzar su capital.

En un profundo análisis del pasivo, también se identifica un cambio favorable: el pasivo corriente, que en 2023 era del 47,83 %, ha disminuido al 41,35 % en 2024, mientras que el pasivo no corriente se reduce de 59,05 % a 48,50 %. Esta reestructuración implica que la empresa ha logrado saldar parte de sus deudas y mejorar su perfil financiero.

En definitiva, la evolución entre los años 2023 y 2024 muestra una mejora en la gestión financiera del Comercial El Ferretero. Aún de que existen retos relacionados con la liquidez por su bajo nivel de activos corrientes, la recuperación del patrimonio, la disminución del apalancamiento y el aumento en la proporción de activos no corrientes son síntomas de una tendencia positiva hacia la estabilidad. No obstante, será fundamental seguir consolidando la estructura de capital y desarrollar estrategias para aumentar los activos circulantes sin comprometer el equilibrio operativo.

Es así que, el análisis comparativo de los años 2023 y 2024 evidencia una clara mejora en las finanzas de Comercial El Ferretero, aunque aún hay campos donde se puede crecer. La depreciación de la deuda, especialmente en pasivos a largo plazo y el acrecentamiento del patrimonio, sugiere un proceso de desapalancamiento y un refuerzo de la estructura de la organización.

La caída en los activos corrientes y las ratios de liquidez, como la prueba ácida, indican que la organización enfrenta muchas dificultades para cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin utilizar su inventario. En cuanto a la rentabilidad, el notable acrecentamiento en el margen neto y el retorno sobre activos (ROA) refleja una gestión más eficaz de los recursos, aunque todavía hay aspectos que necesitan atención, como la rotación de inventarios y el bajo nivel de liquidez inmediata.

Para concluir, la empresa ha logrado una notable recuperación financiera en 2024, pero es crucial que siga implementando estrategias para mejorar su liquidez y diversificar sus fuentes de ingresos, lo cual será vital para su estabilidad a largo plazo.

3.3.2 Procedimientos de aprobación y seguimiento

En Comercial El Ferretero, los procedimientos de autorización y control sobre las operaciones financieras se caracterizan por ser empíricos, poco formalizados y altamente centralizados. A continuación, se detallan los principales procesos vinculados con la gestión de compras, pagos bancarios y otorgamiento de crédito a clientes

- Proceso de aprobación de compras a proveedores

El procedimiento de compras inicia generalmente con una necesidad detectada en el área de bodega o por el personal de atención al cliente. Esta necesidad se comunica de manera informal a la Sra. Gloria Estefanía Guallo, encargada del área de compras, quien procede a canalizar los pedidos hacia los proveedores correspondientes procurando evaluar precios y plazos de pago convenientes para la empresa. La aprobación al igual que la canalización de pedidos suele recaer en la Sra. Gloria Estefanía Guallo, sin embargo, existen casos especiales donde la aprobación definitiva es responsabilidad del Gerente Propietario, el Sr. José Leodan Córdova Altamirano, quien valida las condiciones del pedido, y entrega su aprobación ya sea de manera verbal o vía WhatsApp.

En algunos casos, los vendedores delegados de las casas proveedoras entregan una nota de pedido impresa, la cual sirve como referencia para verificar la mercadería al momento de la entrega. Sin embargo, esta práctica no es constante y la mayoría de las compras se procesan sin documentos formales previos. Una vez que llega la mercadería a las bodegas de la empresa, se procede a comparar el contenido físico con la factura emitida por el proveedor, y se reportan posibles novedades o diferencias detectadas en caso de existir.

A continuación, se presenta el flujograma que resume este proceso:

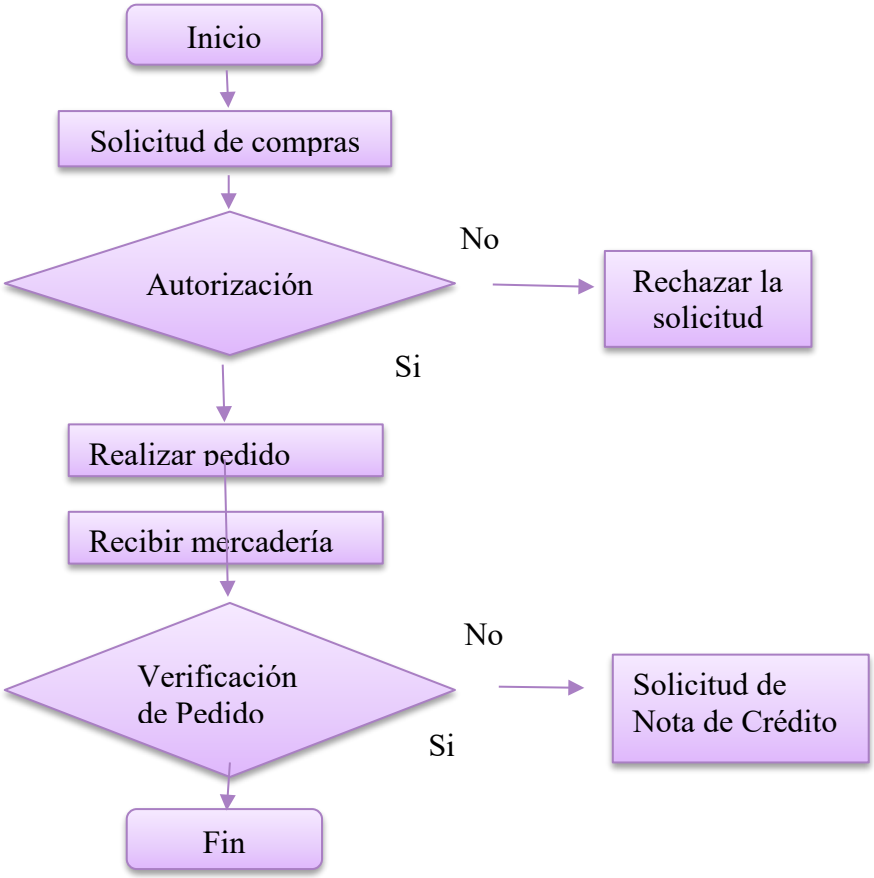

Figura 3. Flujograma del proceso de aprobación de compras a proveedores

- **Proceso de aprobación de pagos bancarios**

El proceso de pagos bancarios en Comercial El Ferretero se encuentra igualmente centralizado. Las solicitudes de pago, ya sea para proveedores, servicios o cancelaciones de deuda son gestionadas por la Sra. Patricia Maribel Chiluiza, quien recopila la información necesaria para ejecutar la transacción, procurando priorizar las obligaciones más urgentes y de mayor relevancia para la operación del negocio.

La aprobación de los pagos recae directamente en la Sra. Patricia Maribel Chiluiza, bajo la autorización verbal del Sr. José Leodán Córdova Altamirano, Gerente Propietario de la empresa, quien valida cada desembolso según criterios personales y sin mecanismos formales documentados.

Una vez aprobado el pago, se procede a realizar la transferencia, depósito o entrega en efectivo, según corresponda. Posteriormente, se emite un comprobante de pago, el cual detalla el valor abonado, el saldo pendiente, los datos del proveedor y la forma de pago utilizada. En casos de pagos programados, la notificación al proveedor se realiza de manera informal, por medio de WhatsApp o el canal de contacto previamente establecido.

Este procedimiento, aunque cuenta con herramientas como la doble verificación bancaria, carece de políticas formales de autorización y documentación interna confiable, lo que limita la trazabilidad y eleva el riesgo de errores administrativos o pagos no autorizados.

A continuación, se presenta el flujograma que resume este proceso:

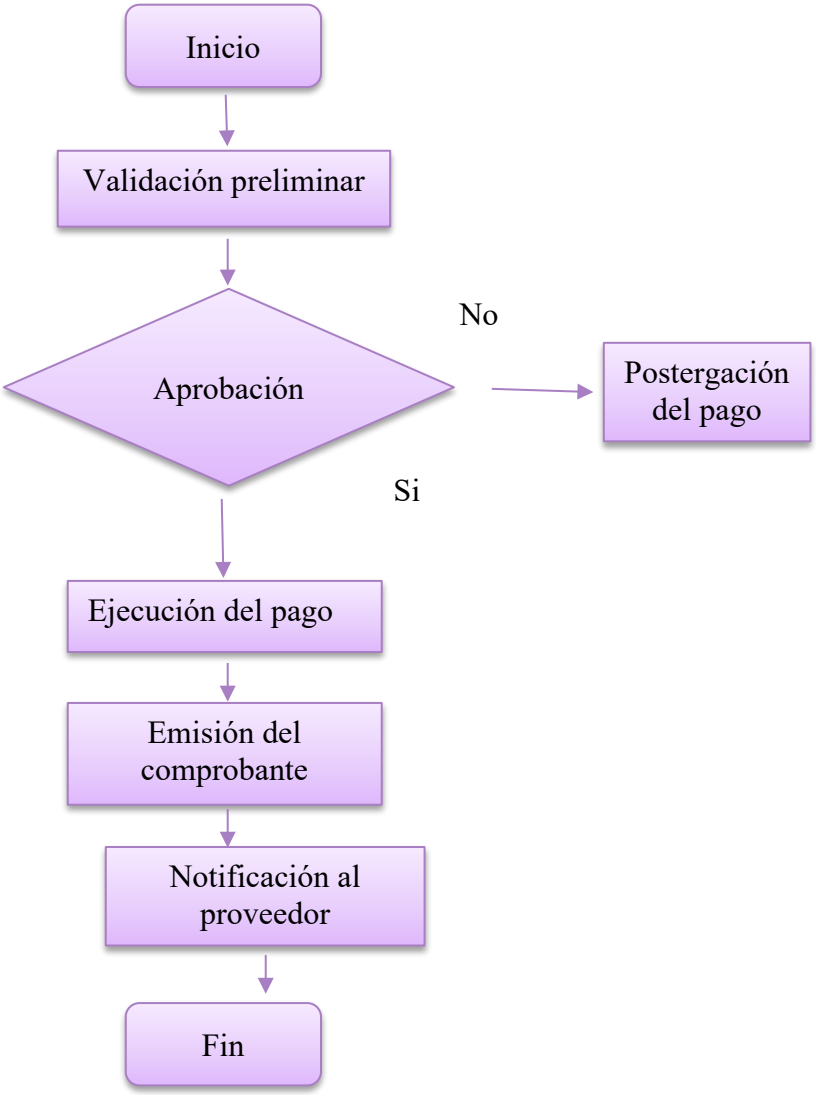

Figura 4. Flujograma del proceso de aprobación de pagos bancarios

- **Proceso de aprobación de crédito a clientes**

En Comercial El Ferretero, el otorgamiento de crédito a clientes no cuenta con un procedimiento formalizado ni políticas documentadas. Las solicitudes se originan de manera verbal en el punto de venta, ya sea por parte de clientes frecuentes, trabajadores conocidos o recomendados, sin necesidad de presentar requisitos formales.

La evaluación y aprobación del crédito se encuentra altamente centralizada en el Gerente Propietario, Sr. José Leodán Córdova Altamirano, o su esposa, la Sra. Ana Lucía Córdova Torres, quienes toman la decisión final basándose en criterios personales y conocimiento previo del solicitante, sin aplicar herramientas de análisis de riesgo crediticio.

Una vez autorizado el crédito, el personal de atención al cliente registra la operación en el sistema MicroPlus, donde se anotan datos básicos como el nombre del cliente, el monto otorgado, dirección y uno o más números de contacto. Sin embargo, esta información no es verificada ni respaldada con documentación formal. Las condiciones de plazo, forma de pago o cuotas se acuerdan verbalmente, sin contratos ni cronogramas de cobro establecidos.

El cliente recibe la mercadería y se emite una factura con la observación "crédito", pero no se lleva un seguimiento documentado ni sistematizado del estado de la factura. En caso de incumplimiento o mora, particularmente cuando excede los seis meses, el personal intenta contactar al cliente mediante los números o direcciones registradas, pero estos medios resultan muchas veces inexactos o inactivos, lo que incrementa el riesgo de incobrabilidad.

Este procedimiento representa una debilidad crítica en el control interno de la empresa, dado que no existen políticas de evaluación, límites definidos de crédito ni mecanismos formales de recuperación de cartera.

A continuación, se presenta el flujograma que resume este proceso:

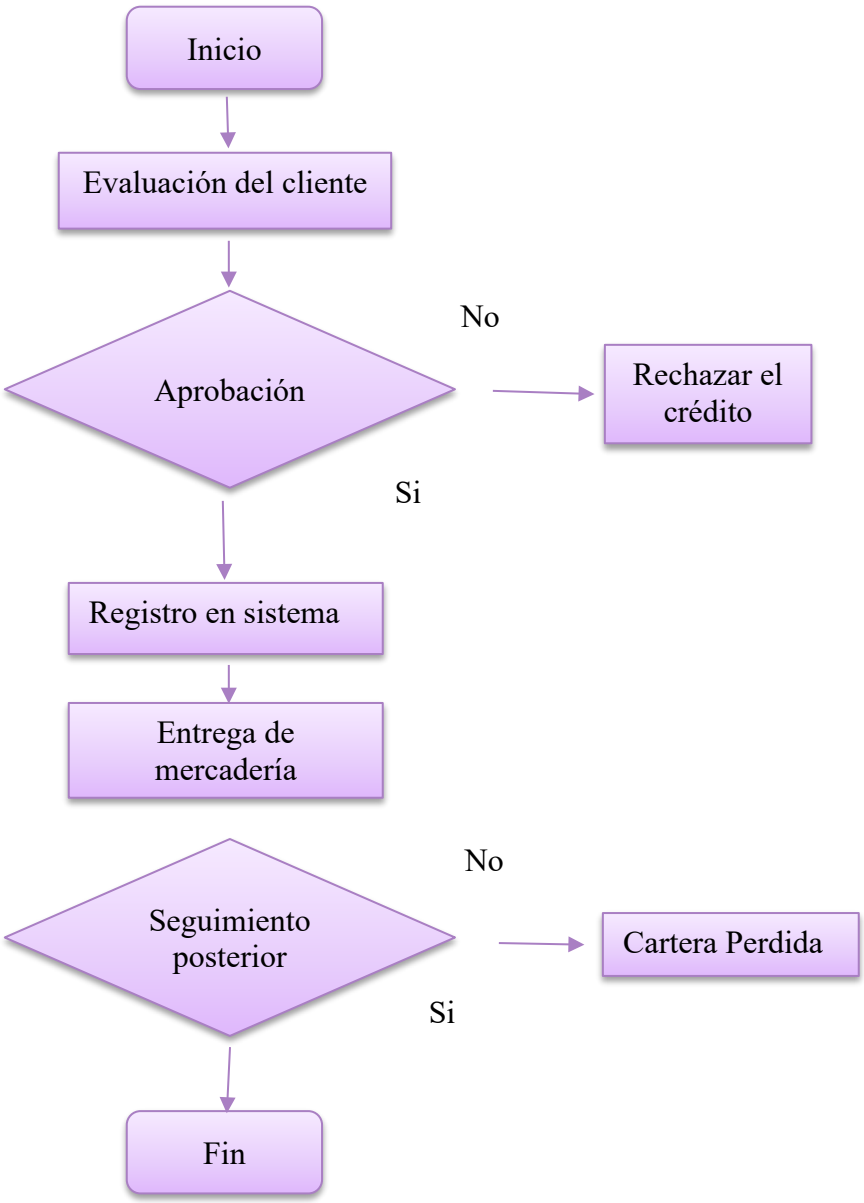

Figura 5. Flujograma del proceso de aprobación de crédito a clientes

Los procesos de aprobación y seguimiento en Comercial El Ferretero presentan un enfoque operativo marcadamente empírico, informal y centralizado en pocas personas clave dentro de la organización. Tanto en la gestión de compras a proveedores como en la ejecución de pagos bancarios y el otorgamiento de crédito a clientes, se identifican prácticas basadas en la confianza personal y en la experiencia directa, sin contar con políticas formalizadas, documentación estandarizada ni mecanismos de control sistemático. Esta realidad expone a la empresa a riesgos operativos y financieros significativos, como errores en la adquisición de inventario, pagos no autorizados o

incobrabilidad de créditos. Si bien existen ciertos registros parciales dentro del sistema MicroPlus y buenas intenciones de control, la falta de trazabilidad y la ausencia de procedimientos definidos limitan la eficiencia del control interno.

3.4 Evaluación de la eficiencia en la gestión de recursos

3.4.1 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite evaluar de manera estratégica el entorno interno y externo de Comercial El Ferretero, en función de su capacidad operativa, financiera y organizacional. Esta herramienta brinda una visión integral sobre los elementos que impulsan o limitan la eficiencia en la gestión de recursos, facilitando la identificación de áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.

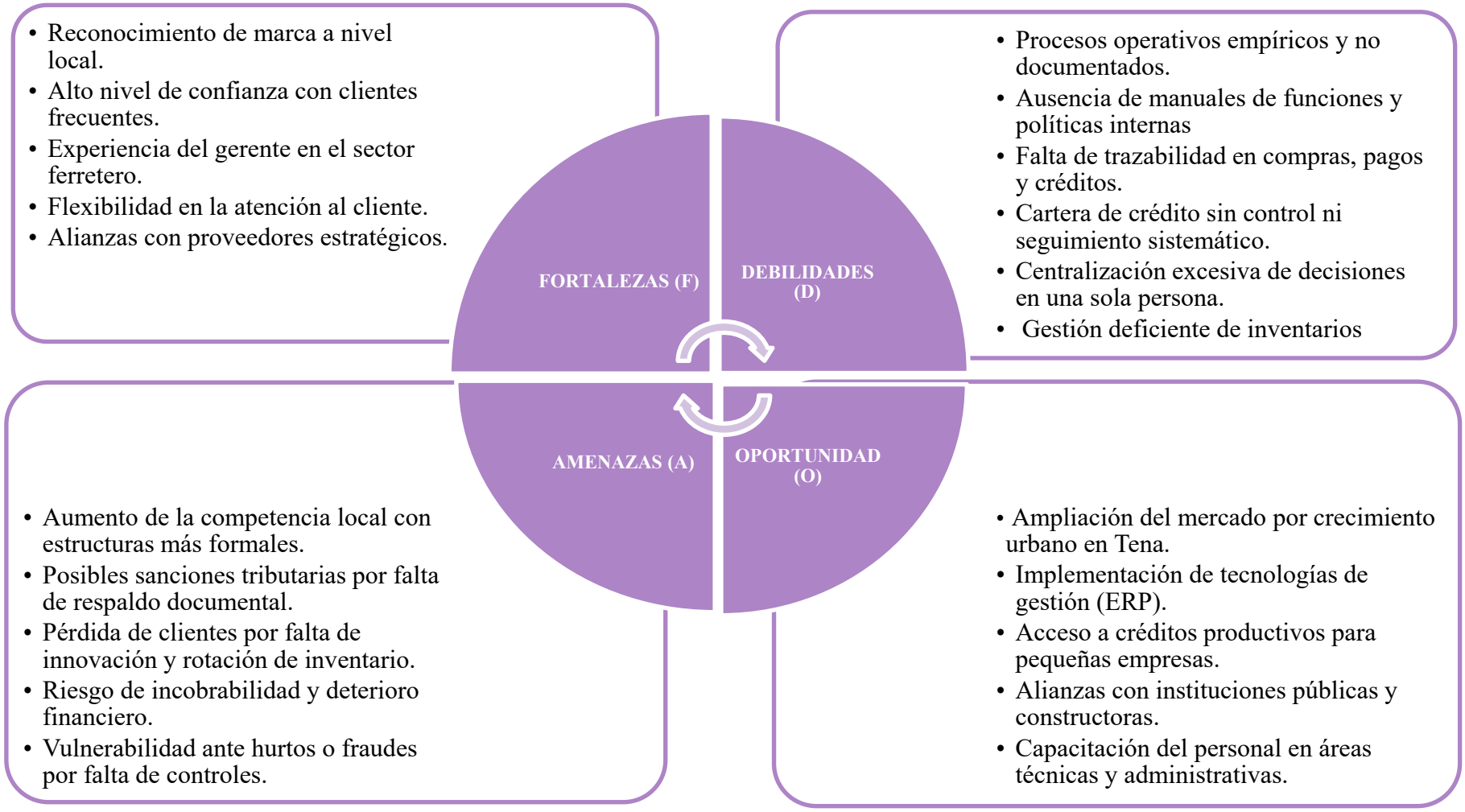

Figura 6. FODA de Comercial El Ferretero

Los resultados obtenidos a través del análisis FODA permiten comprender con mayor profundidad los factores internos y externos que inciden en la gestión de los recursos de Comercial El Ferretero. Las fortalezas evidencian una base comercial sólida y relaciones estratégicas valiosas, mientras que las oportunidades reflejan posibilidades reales de crecimiento y modernización. No obstante, las debilidades detectadas, especialmente en áreas como inventarios, crédito y documentación de procesos, junto con las amenazas derivadas del entorno competitivo y regulatorio, representan riesgos importantes que podrían afectar la sostenibilidad del negocio si no se gestionan adecuadamente. Este diagnóstico constituye un insumo clave para orientar decisiones estratégicas, definir prioridades de mejora y fortalecer los procesos administrativos y financieros de la empresa en el corto y mediano plazo

4. PROPUESTA

El análisis realizado evidencia que Comercial El Ferretero enfrenta desafíos significativos en su sistema de control interno. Entre los hallazgos más destacados se muestran la falta de formalización en los procesos, la concentración de funciones en pocos individuos, la falta de documentación sistemática y el enflaquecimiento en los mecanismos de supervisión. Estas condiciones generan riesgos operativos que afectar la eficiencia administrativa, la calidad de la información financiera y la capacidad de respuesta ante situaciones críticas.

En este contexto, se plantea una propuesta de mejora que se basa en la implementación progresiva del modelo COSO III. Este proceso busca establecer políticas internas claras, fortalecer la capacitación del personal y desarrollar un plan de ejecución que permita generalizar a todas las organizaciones buenas prácticas de control, adaptadas a la realidad operativa de la entidad.

4.1 Propuesta de mejora en el control interno para Comercial El Ferretero

4.1.1 Importancia de la propuesta

El mejoramiento del sistema de control interno representa una acción prioritaria para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de Comercial El Ferretero. En un entorno organizacional donde la eficiencia y la transparencia son factores fundamentales, contar con controles consistentes no solo tienen errores y pérdidas, sino que también fortalece la toma de decisiones y la confianza en la gestión.

Como ocurre en muchas PYMES del país, la informalidad en los procesos, la falta de documentación y la concentración de funciones limitan la capacidad de planificación y aumentan la exposición a riesgos. De acuerdo con Useche et al. (2021), estas falencias pueden complicar la fiabilidad de la información financiera y entorpecer la implementación de estrategias sostenibles.

La propuesta presentada busca revertir esta situación mediante acciones concretas que permitirán:

- Mejorar la transparencia en las operaciones administrativas y financieras.
- Optimizar la gestión de inventarios, caja y cuentas por cobrar.
- Establecer responsabilidades claras y mecanismos de control efectivos.
- Facilitar decisiones basadas en información precisa y oportuna.
- Promover una cultura organizacional orientada al cumplimiento y la mejora continua.

Más allá de su dimensión técnica, esta propuesta busca generar un cambio estructural que impacte positivamente en la productividad, competitividad y proyección futura de la empresa.

4.1.2 Objetivos de la Propuesta

Objetivo General:

Fortalecer el sistema de control interno de Comercial El Ferretero mediante el diseño e implementación de políticas, procedimientos y herramientas operativas que mejoren la gestión administrativa y financiera.

Objetivos Específicos:

- Estandarizar los procedimientos en áreas críticas como inventarios y caja.
- Diseñar formatos operativos que aseguren la trazabilidad documental.
- Asignar funciones específicas a cada colaborador, promoviendo la rendición de cuentas.
- Establecer frecuencias claras para la aplicación de controles internos.
- Identificar y documentar los riesgos asociados a la omisión de controles.
- Incorporar herramientas visuales (como diagramas de flujo) que faciliten la comprensión y aplicación de los procesos.

4.1.3 Desarrollo de políticas y procedimientos internos

Como parte de la propuesta, se plantea la elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos Internos, estructurado conforme a los cinco componentes del modelo COSO III: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión (COSO, 2013).

Este manual permitirá formalizar las actividades clave de la empresa, estableciendo criterios claros para su ejecución, seguimiento y mejora. A continuación, se presentan dos ejemplos de aplicación:

- Inventarios: Se definirá un procedimiento que regule el ingreso de productos a bodega, su codificación, registro físico y contable, y la verificación cruzada entre el sistema y el inventario real. Este proceso incluirá responsables, frecuencia de ejecución y medidas correctivas ante inconsistencias.
- Caja: Se implementará un sistema de arqueo diario, en el que una persona distinta al cajero verifique los saldos, registre diferencias y elabore reportes periódicos para el área contable. Este control cruzado reducirá el riesgo de errores o irregularidades.

Cada procedimiento incluirá:

- Diagramas de flujo que representen visualmente las etapas del proceso.
- Identificación de responsables y puntos de control.
- Políticas generales.
- Alcance.

Este enfoque busca no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también fortalecer la cultura organizacional en torno a la responsabilidad, la transparencia y la mejora continua.

4.1.3.1 Manual de políticas y procedimientos internos (Comercial El Ferretero)

Introducción

Este manual ha sido elaborado con el propósito de establecer lineamientos claros para regular las actividades operativas, contables y administrativas de Comercial El Ferretero. Su aplicación permitirá optimizar los procesos internos, reducir riesgos y fortalecer el sistema de control interno.

Objetivo del Manual

Definir políticas y procedimientos internos para asegurar una gestión eficaz, transparente y alineada con los principios éticos y operativos de la empresa.

Alcance

Este manual aplica a todas las áreas operativas de Comercial El Ferretero, especialmente las relacionadas con inventario, caja, compras, ventas, contabilidad y atención al cliente.

Políticas Generales

- Toda actividad operativa debe estar documentada y respaldada.
- No se debe concentrar funciones críticas en una sola persona.
- Toda transacción debe registrarse en tiempo real y con soporte físico o digital.
- Los controles deben realizarse con la frecuencia definida.
- El incumplimiento de políticas será reportado y podrá acarrear sanciones disciplinarias.

Procedimiento: Control de Inventario

Objetivo: Controlar el ingreso, codificación y conciliación de productos.

Responsable: Encargado de Bodega y Auxiliar Contable

Frecuencia: Registro diario, conciliación mensual

Pasos:

1. Verificación física de la mercadería recibida.
2. Llenado del "Formato de Registro de Ingreso de Inventario".
3. Codificación del producto.
4. Ingreso en el sistema contable.
5. Conciliación mensual entre inventario físico y sistema.
6. Riesgo si se omite: Errores contables, robo de productos, decisiones de compra mal informadas.

Desarrollo detallado del procedimiento:

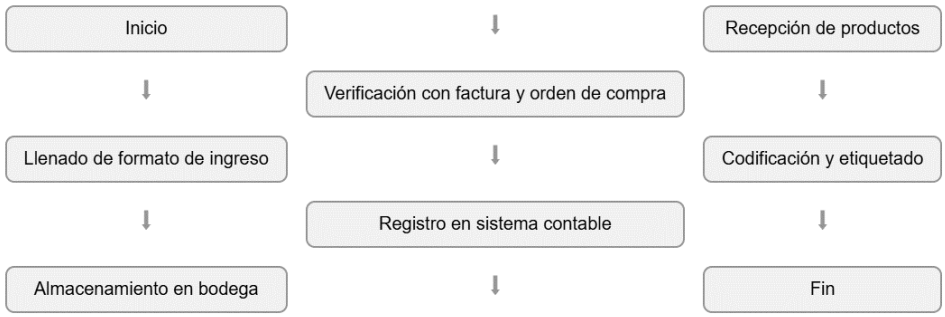

Figura 7. Procedimiento: Control de Inventario

Responsables:

Tabla 6. Responsables procedimiento: Control de Inventario

Actividad	Responsable	Supervisor
Recepción de mercadería	Encargado de Bodega	Auxiliar Administrativo
Verificación con documentos	Encargado de Bodega	Contador General
Llenado del formato de ingreso	Encargado de Bodega	Auxiliar Contable
Codificación y etiquetado	Encargado de Bodega	Supervisor de Inventarios
Registro en sistema contable	Auxiliar Contable	Contador General
Conciliación física y contable	Supervisor de Inventario	Gerencia Administrativa

Frecuencia:

- Recepción y registro: cada ingreso de producto.
- Codificación: inmediata.
- Conciliación: mensual.

Riesgos de omisión:

- Pérdida o robo de inventario sin detección.
- Errores contables que afecten la toma de decisiones.
- Sobrecompra o desabastecimiento por registros incorrectos.
- Dificultad para evaluar el costo real de ventas o utilidades.

Procedimiento: Control de Caja

Objetivo: Garantizar el correcto manejo del efectivo diario.

Responsable: Cajero y Revisor de Caja

Frecuencia: Diaria

*Pasos***:**

1. Conteo del efectivo por el revisor al finalizar la jornada.
2. Llenado del "Formato de Arqueo Diario".
3. Reporte firmado por cajero y revisor.
4. Informe inmediato de diferencias a contabilidad.
5. Riesgo si se omite: Malversación, pérdida de fondos, inexactitud financiera.

Desarrollo detallado del procedimiento:

Diagrama de flujo:

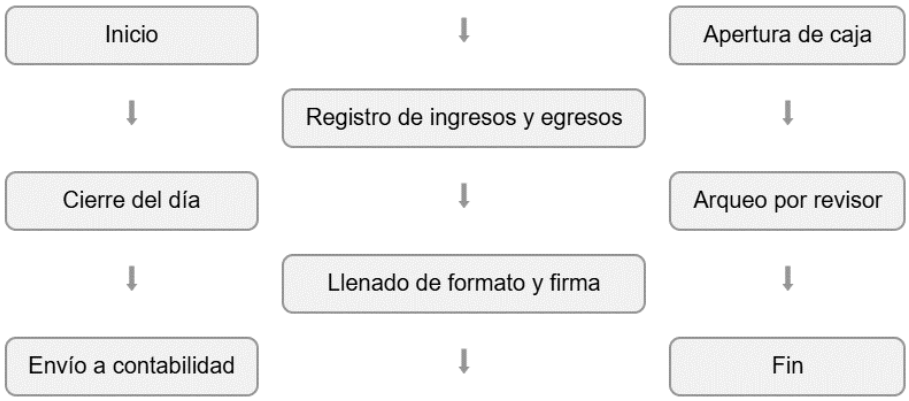

Figura 8. Flujograma procedimiento: Control de Caja

Responsables:

Tabla 7. Responsables procedimiento: Control de Caja

Actividad	Responsable	Supervisor
Conteo diario del efectivo	Cajero	Revisor de Caja
Registro en formato de arqueo	Revisor de Caja	Auxiliar Contable
Firma del arqueo y entrega de caja	Cajero y Revisor	Jefe Administrativo
Revisión contable del reporte	Auxiliar Contable	Contador General

Frecuencia:

- Arqueo: Diario, al final de cada jornada.
- Reporte contable: Diario.

Riesgos de omisión:

- Malversación de fondos no detectada.
- Diferencias de caja injustificadas.
- Incertidumbre sobre ingresos reales.
- Conflictos laborales por falta de respaldo en manejo de efectivo.

Procedimiento: Gestión de Proveedores

Objetivo: Estandarizar compras y relaciones con proveedores.

Responsable: Área Administrativa y Gerencia

Frecuencia: Cada proceso de compra

Pasos:

1. Selección de proveedores verificados.
2. Solicitud de cotizaciones.
3. Aprobación mediante orden de compra.
4. Control de entrega y registro contable.
5. Riesgo si se omite: Proveedores inadecuados, sobrecostos, incumplimiento de calidad.

Desarrollo detallado del procedimiento:

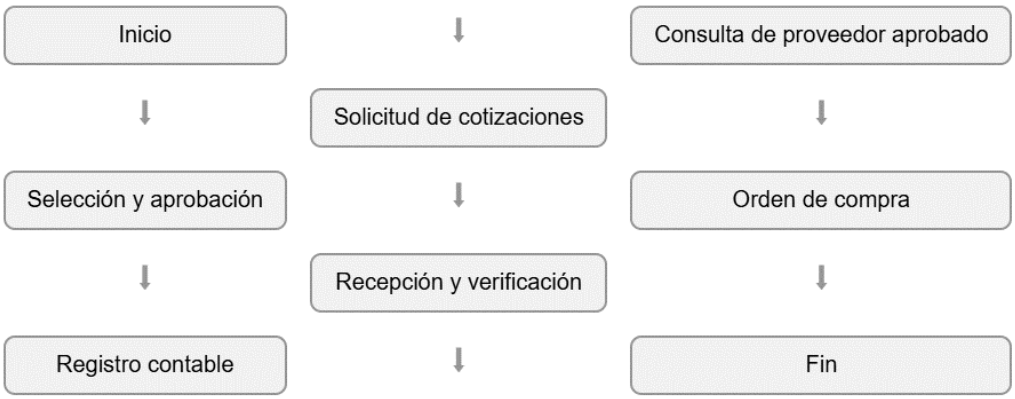

Figura 9. Procedimiento: Gestión de Proveedores

Responsables:

Tabla 8. Responsables procedimiento: Gestión de Proveedores

Actividad	Responsable	Supervisor
Revisión de proveedores	Administrativo	Gerente General
Solicitud de cotizaciones	Administrativo	Gerente de Compras
Aprobación de orden de compra	Gerencia	Gerente General
Verificación de entrega	Encargado de Bodega	Auxiliar Contable
Registro de factura	Auxiliar Contable	Contador General

Frecuencia:

- Cada nueva compra o contratación.

Riesgos de omisión:

- Sobreprecio por ausencia de comparación.
- Fraudes por proveedores informales o ficticios.
- Pérdidas financieras por entregas incompletas o defectuosas.
- Dificultad para auditar compras.

Procedimiento: Ventas y Atención al Cliente

Objetivo: Formalizar y controlar las ventas.

Responsable: Área de Ventas

Frecuencia: Diaria

Pasos:

1. Registro de venta con comprobante.
2. Cierre de caja por turno y entrega de valores.
3. Control de devoluciones autorizadas.
4. Riesgo si se omite: Pérdida de ingresos, evasión de impuestos, baja satisfacción del cliente.

Desarrollo detallado del procedimiento:

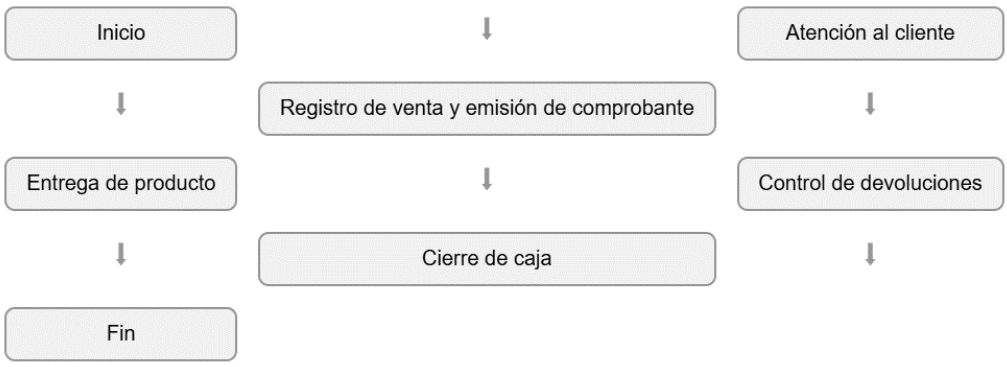

Figura 10. Procedimiento: Ventas y Atención al Cliente

Responsables:

Tabla 9. Responsables procedimiento: Ventas y Atención al Cliente

Actividad	Responsable	Supervisor
Registro de venta	Vendedor	Encargado de Ventas

Emisión de comprobante	Cajero	Auxiliar Contable
Control de devoluciones	Vendedor / Cajero	Gerente de Sucursal
Cierre diario de caja	Cajero	Revisor de Caja

Frecuencia:

- Venta y registro: En el momento de la transacción.
- Devoluciones: Máximo 48h post-venta (según política).

Riesgos de omisión:

- Ventas sin respaldo tributario (problemas legales).
- Devoluciones sin justificación o abuso del sistema.
- Pérdida de imagen frente a clientes.
- Dificultad para rastrear ingresos diarios.

Aprobación y Seguimiento

Este manual entra en vigencia a partir de su aprobación por la gerencia. Será revisado anualmente o cuando la operación lo requiera.

Gerente General: _____

Fecha: _____

4.1.3.2 Manual de organización de funciones (MOF) (Comercial El Ferretero)

El Manual de Organización de Funciones (MOF) constituye una herramienta clave dentro del proceso de fortalecimiento del control interno en Comercial El Ferretero. Su objetivo principal es definir de manera precisa las funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y relaciones jerárquicas de cada puesto dentro de la estructura organizacional, con el fin de promover una gestión eficiente, ordenada y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Introducción

En el contexto de crecimiento y consolidación de Comercial El Ferretero como empresa comercial en expansión, se vuelve imprescindible contar con una estructura organizativa claramente definida. La ausencia funciones específicas puede generar duplicidad de tareas, vacíos en la responsabilidad y problemas en la supervisión, lo que aumenta los riesgos operativos y financieros.

El presente manual ha sido diseñado para utilizar como guía de referencia institucional, facilitando la rendición de cuentas, la supervisión efectiva y la integración del personal a los procesos organizacionales. Asimismo, organiza una base esencial para los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

Objetivo del manual

Establecer las funciones generales y específicas de forma clara y concisa de cada cargo dentro del Comercial El Ferretero, así como las líneas de autoridad y dependencia, con el propósito de fortalecer la organización interna, mejorar la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento de los principios de control interno.

Alcance

Abarca todas las áreas funcionales de Comercial El Ferretero, incluyendo gerencia, administración, contabilidad, ventas, bodega, caja y atención al cliente. Su aplicación es obligatoria para todo el personal de la empresa, tanto de planta como eventual, en sus respectivos niveles jerárquicos.

El MOF deberá ser revisado y actualizado de forma periódica, especialmente cuando existan cambios en la estructura organizacional, procesos internos o funciones asignadas. Su correcta aplicación es responsabilidad de los jefes de área y será supervisada por la gerencia general.

Funciones clave:

- Gerente General: Planifica, supervisa, toma decisiones financieras estratégicas, aprueba pagos y dirige la empresa.

- Administrador: Supervisa las áreas de caja, bodega, recursos humanos y mantiene el cumplimiento de los procesos.
- Cajero: Realiza cobros, emite comprobantes, ejecuta arqueos diarios y entrega reportes a contabilidad.
- Encargado de Bodega: Verifica el ingreso de productos, registra en formatos y sistema, reporta discrepancias.

4.1.3.3 Aplicación del modelo COSO III

La propuesta de control interno se fundamenta en el modelo COSO III, compuesto por cinco componentes esenciales:

Tabla 10. Propuesta de control interno basada en el modelo COSO III

Componente COSO	Aplicación en Comercial El Ferretero	Instrumento sugerido
Ambiente de Control	Implementar un Código de Ética y fomentar cultura de responsabilidad, orden y honestidad.	Manual de Ética, firmado por el personal.
Evaluación de Riesgos	Identificar riesgos por área (ej. bodega, caja) y elaborar planes de mitigación.	Matriz de riesgos, controles cruzados, cámaras de seguridad.
Actividades de Control	Arqueos diarios, conciliaciones mensuales, controles cruzados en inventario y caja.	Formatos de arqueo, reportes de conciliación.
Información y Comunicación	Establecer reuniones quincenales, flujo de información y uso de WhatsApp interno.	Cronograma de reuniones, canal de comunicación digital, buzón de sugerencias.
Supervisión y Monitoreo	Aplicar autoevaluaciones, auditorías internas y planes de mejora continua.	Informe de monitoreo, reportes de supervisión, bitácoras.

4.1.3.4 Formatos estandarizados

Un formato estandarizado es un documento predefinido que recopila de forma organizada los datos relevantes de cada proceso. Cada área de la empresa deberá utilizar estos formatos para registrar sus actividades diarias, facilitar su control y permitir la trazabilidad documental.

Formato de ingreso de mercadería

Fecha	_____
Código del Producto	_____
Descripción del Producto	_____
Cantidad Recibida	_____
Verificado con Orden de Compra	[ ] Sí [ ] No
Responsable de Bodega	_____
Firma	_____

Formato de Arqueo Diario de Caja

Fecha	_____
Monto Inicial	$_____
Ingresos del Día	$_____
Egresos del Día	$_____
Saldo Final	$_____
Diferencia	$_____
Cajero	_____
Revisor	_____
Firma Cajero	_____
Firma Revisor	_____

Reporte Diario de Ventas

Fecha	_____
Total Ventas Contado	$_____
Total Ventas Crédito	$_____
Total General	$_____
Nº de Comprobantes Emitidos	_____
Responsable de Turno	_____
Observaciones	_____

Indicadores Clave de Desempeño (KPI)

- Rotación de Inventario Mensual:

  Número de veces que el inventario se renueva completamente en un mes.

  Fórmula: Costo de Ventas / Inventario Promedio.
- Cumplimiento de Conciliaciones:

  Porcentaje de conciliaciones realizadas dentro del plazo establecido (mensual o quincenal).
- Tiempo de Respuesta en Atención al Cliente:

  Tiempo promedio entre la solicitud o reclamo y la solución proporcionada.

4.1.4 Capacitación del personal

Una vez que los procedimientos internos hayan sido formalizados, resulta esencial capacitar al equipo de trabajo para asegurar su correcta aplicación. Se propone la implementación de un programa de formación estructurado en tres niveles, diseñado para responder a las necesidades operativas y estratégicas de la organización:

- Inducción organizacional: Dirigida a nuevos colaboradores, con énfasis en la cultura institucional, los valores corporativos y las políticas internas que rigen el funcionamiento de la empresa.
- Capacitación técnica continua: Enfocada en el desarrollo de competencias específicas relacionadas con el manejo de herramientas contables, control de inventarios, conciliaciones bancarias y otros procesos clave.
- Talleres prácticos de simulación: Espacios de aprendizaje activo donde se recrean escenarios reales de errores o irregularidades, permitiendo al personal aplicar los procedimientos establecidos para su detección y resolución. Por ejemplo, se puede simular un caso en el que un producto no es registrado correctamente en el inventario, y los participantes deben identificar la inconsistencia mediante la revisión física semanal.

Este enfoque formativo busca no solo transmitir conocimientos técnicos, sino también fomentar una cultura organizacional orientada al cumplimiento, la prevención de riesgos y la mejora continua.

4.2 Plan de implementación

4.2.1 Resultado del diagnóstico

El diagnóstico realizado permitió identificar una serie de debilidades estructurales en el sistema de control interno de Comercial El Ferretero. Entre los hallazgos más relevantes se encuentran:

- Ausencia de documentación formal de procesos.
- Falta de segregación de funciones en áreas críticas.

- Carencia de controles sistemáticos en la gestión de inventarios, caja y cuentas por cobrar.

Estas deficiencias representan riesgos operativos y financieros que comprometen la confiabilidad de la información y dificultan la toma de decisiones informadas (Zamora & Loor, 2025). Además, el uso de herramientas manuales sin mecanismos de validación cruzada incrementa la probabilidad de errores o fraudes, especialmente en el manejo de efectivo y existencias. La falta de supervisión periódica ha limitado la capacidad de la empresa para detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas de manera oportuna.

4.2.2 Impacto esperado

La implementación de la propuesta permitirá a Comercial El Ferretero avanzar hacia una gestión más transparente, eficiente y sostenible. Se espera que la formalización de procedimientos contribuya a:

- Reducir errores operativos y mejorar la trazabilidad de las operaciones.
- Optimizar el uso de recursos financieros y materiales.
- Fortalecer la confianza de clientes, proveedores y entidades financieras.

Asimismo, la capacitación del personal promoverá una cultura organizacional basada en la responsabilidad, el cumplimiento normativo y la mejora continua. Estos avances posicionarán a la empresa como una organización sólida, con capacidad para afrontar procesos de expansión y adaptación a nuevos desafíos del entorno.

4.2.3 Recomendaciones Finales

Para garantizar la efectividad del proceso de mejora, se proponen las siguientes acciones estratégicas:

- Aplicar de forma gradual el modelo COSO III, priorizando las áreas con mayor exposición al riesgo operativo.
- Designar un coordinador de control interno, responsable de supervisar la implementación, seguimiento y evaluación de los procedimientos establecidos.

- Invertir en soluciones tecnológicas básicas que permitan digitalizar procesos contables y operativos, mejorando la eficiencia y reduciendo la dependencia de registros manuales.
- Establecer auditorías internas semestrales, orientadas a verificar el cumplimiento de políticas, identificar desviaciones y proponer acciones correctivas.
- Elaborar reportes trimestrales con indicadores clave, tales como rotación de inventarios, conciliaciones pendientes y errores detectados, que sirvan como base para la toma de decisiones.

La ejecución de estas recomendaciones permitirá consolidar una cultura organizacional centrada en el control, la rendición de cuentas y la eficiencia administrativa, sentando las bases para un crecimiento empresarial sostenible.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado en el presente estudio, y conforme al objetivo general, se evidenció que el sistema de control interno de Comercial El Ferretero tiene muchas debilidades que afectan de manera directa la eficiencia del personal operativo, así como la gestión financiera. Todo ello parte de la inexistencia de procedimientos estandarizados, la concentración de varias funciones en una sola persona y la escasa formación del personal no permite generar información confiable y tomar decisiones oportunas.

Se identificaron carencias críticas como el no contar con manuales de procedimientos, la falta de segregación de funciones, controles escasos sobre inventarios y efectivo, así como un monitoreo interno poco ordenado. Esto conlleva a la exposición a errores contables, pérdidas económicas y posibles actos de fraude.

Las inexactitudes han implicado de forma negativa en la operatividad de la empresa, creando retrasos en los procesos contables, apareciendo problemas en el control de cuentas por cobrar y limitaciones para la planificación financiera basada en datos confiables.

Las estrategias orientadas a la mejora del sistema de control interno por las que se optó son, entre ellas la implementación de un manual institucional basado en el modelo COSO III, la capacitación continua del personal y el fortalecimiento de una cultura organizacional centrada en la transparencia y la rendición de cuentas.

Se enunciaron varias recomendaciones factibles que integran aspectos técnicos como estructurales, con el propósito de avanzar hacia una gestión más eficiente, responsable y alineada con los principios de buen gobierno corporativo.

Recomendaciones

Con la finalidad de avanzar hacia una gestión organizacional robusta y sostenible, es recomendable la implementación de un sistema de control interno formal, conforme al modelo COSO III. Ya que el mismo ayudará a establecer una guía integral para identificar riesgos, establecer controles efectivos y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El responsable del sistema de control interno es fundamental ya que supervisará la aplicación, evaluará su desempeño y propondrá ajustes de manera continua.

De igual manera, se sugiere la elaboración y aplicación de un Manual de Políticas y Procedimientos, que integre controles específicos en áreas críticas como inventarios, caja y cuentas por cobrar. Este documento debe estar conforme la estructura organizativa que permita una adecuada separación de funciones entre las áreas operativa, administrativa y contable, reduciendo así los riesgos de errores o irregularidades y promoviendo la transparencia en la gestión.

También es de primordial importancia contar con la formación continua de los trabajadores, para ello se pueden establecer programas periódicos de capacitación en temas como control interno, ética profesional y gestión financiera básica. Esto contribuirá al desarrollo de competencias clave y al fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la responsabilidad y la eficiencia.

Para finalizar, el incorporar herramientas tecnológicas es clave ya que permitirá automatizar procesos y mejorar el control de la información. Esta implementación de sistemas de auditoría interna y mecanismos de monitoreo periódico ayudará con la evaluación constante de los controles establecidos, permitiendo detectar desviaciones a tiempo y aplicar las correcciones necesarias de forma oportuna.

Referencias bibliográficas

ACCA Global. (2022). *Risk assessment from COSO's perspective.* Obtenido de ACCA.: https://www.accaglobal.com/us/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/coso-enterprise-risk-management-framework.html

Alegre Brítez, M. A. (26 de 12 de 2023). Importancia de la contabilidad financiera en el control interno de empresas comerciales. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 3(6), 69–81. doi:https://doi.org/10.56216/radee022023dic.a05

Apolo, G., Narváez, C., & Erazo, J. (2019). El control interno como herramienta de apoyo a la gestión financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Zaruma. *CIENCIAMATRIA*, 551-577. Obtenido de https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/774?utm_source=chatgpt.com

Arens, A., Elder, J., & Beasley, S. (2018). *Auditoría y aseguramiento de la información.* Pearson.

Auditool. (2024). *Cómo la evaluación del control interno impacta la auditoría financiera.* . Obtenido de Auditool.org.: https://www.auditool.org/

Auditool. (03 de Marzo de 2025). *Cómo afectan las deficiencias en el control interno a la opinión del auditor.* Obtenido de Auditool: https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/como-afectan-las-deficiencias-en-el-control-interno-a-la-opinion-del-auditor?utm_source=chatgpt.com

Auditool. (8 de Enero de 2025). *Normativas de control interno y riesgos: Lo que debes saber sobre COSO, COBIT e ISO 31000.* Obtenido de Auditool: https://www.auditool.org/blog/control-interno/normativas-de-control-interno-y-riesgos-lo-que-debes-saber-sobre-coso-cobit-e-iso-31000?utm_source

BPONE. (13 de marzo de 2025). *Business Process Outsourcing*. Obtenido de https://bp-one.com/superintendencia-fija-contribucion-anual-2025-para-pymes/

Caguano, J. (2015). *Implementación de un sistema de control interno bajo la metodología del COSO III para "Servyacon Ferretería" ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga (Tesis de pregrado).* Obtenido de Universidad Técnica de Cotopaxi.: https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/2069

Caicedo, Y. (2018). *Diseño de control interno para ferretería Bellavista en el norte de la ciudad de Guayaquil (Tesis de pregrado).* Obtenido de Universidad de Guayaquil: http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/37630

Cano Morales, A. M., Restrepo Pineda, C. M., & Villa Monsalve, O. O. (2017). Aportes de Fray Luca Pacioli al desarrollo de la contabilidad: Origen y difusión de la partida doble. *Revista Espacios, 38*(34), 1-16.

Catagua Briones, M. L., Pinargote Macías, M. F., & Mendoza Vinces, M. E. (Diciembre de 2023). *Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial.* Obtenido de Universidad EspÍritu Santo UEES: https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/1105/793

CGE. (28 de Febrero de 2023). *La Contraloría General del Ecuador actualizó las Normas de Control Interno.* Obtenido de Auditic: https://audetic.io/la-contraloria-general-del-estado-del-ecuador-actualizo-las-normas-de-control-interno/?v=2f53e6f3f2ac

Chasi Maigua, K. F. (2023). El control interno en la gestión financiera contable. *Universidad Regional Autónoma de los Andes*. Obtenido de https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/14973?utm_source=chatgpt.com

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* McGraw-Hill.

Contraloría General del Estado. (2023). *NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS.* Obtenido de Contraloria.gob.ec: https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=1487&tipo=mul&utm_source

COSO. (1992). *Internal control—Integrated framework.* New York: COSO.

COSO. (2004). *Enterprise risk management—Integrated framework.* COSO.

COSO. (2013). *Internal control—Integrated framework: Executive summary.* COSO.

COSO. (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance.* COSO.

COSO. (2025). *Internal control—Integrated framework.*

Cubero. (2007). *Manual de auditoría de gestión para la unidad de auditoría interna del municipio de Cuenca (Tesis de maestría).* Obtenido de Universidad del Azuay: https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/2998/1/06449.pdf

Escuela de Postgrado de Economía y Finanzas. (17 de Octubre de 2022). *Qué es la gestión financiera y por qué es importante*. Obtenido de Escuela de Postgrado de Economía y Finanzas: https://postgradoeconomia.com/gestion-financiera-ventajas-importancia/?utm_source=chatgpt.com

Estupiñán Gaitán, R. (2019). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna* (2011 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de https://eva.puce.edu.ec/QUI-

2025G/pluginfile.php/444514/mod_resource/content/1/ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RIESGOS%20ESTUPI%C3%91AN.pdf

FLAI. (9 de Enero de 2024). *Normas Globales de Auditoría Interna.* Obtenido de The Institute of Internal Auditors: https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-spanish.pdf?utm_source

García, A. J. (27 de Agosto de 2024). *EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA* . Obtenido de Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas: http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index

Gitman, & Zutter. (2015). *Principios de administración financiera.* Pearson Educación.

González Martínez, R. (2013). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III.* Obtenido de Qualpro Consulting S.C: https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf?utm_source

Hernández Sampieri, R. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill.

Hernández, D. F. (Septiembre de 2018). *Gestión del Riesgo y Control, Una Mirada Tridimensional.* Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/327983140_Gestion_del_Riesgo_y_Control_Una_Mirada_Tridimensional

Hurtado, J. (2020). *Auditoría integral: Enfoques modernos de control y gestión.* . Ecoe Ediciones.

IASB. (2015). *Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).* Obtenido de IFRS Foundation: https://www.ifrs.org

ICAC. (25 de abril de 2024). *Resolución de 11 de abril de 2024, por la que se publican las Normas Técnicas de Auditoría, de control de calidad y del glosario de términos.* Obtenido de Boletín Oficial del Estado: https://www.boe.es/eli/es/res/2024/04/11/(1)

ICAC. (2025). *Resolución de 24 de abril de 2025, sobre modificación de la NIA-ES 260 y NIA-ES 700. Boletín Oficial del Estado.* Obtenido de https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2025-XXXX

Instituto de Contabilidad y Auditoría - ICAC. (1991). *Normas Técnicas de Auditoría Españolas.* Obtenido de https://www.icjce.es/images/pdfs/tecnica2/A1_auditoria/A104_ntagenerales/nta_(generales)_19-01-1991.pdf

ISACA. (2021). *Risk assessment and analysis methods: Qualitative and quantitative.* Obtenido de ISACA: https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2021/volume-2/risk-assessment-and-analysis-methods

Jurídica, E. (01 de Diciembre de 2009). *Registro Oficial No. 78* . Obtenido de Corte Constitucional: https://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10_DWL_FL/e2NhcnBldGE6ICJub3RhaXAyMDIzIiwgdXVpZDoiYmRkMzhkMzItMzIxMi00MDM3LTkxMmYtMzNlNWVmYmQ4ZTdjLnBkZiJ9?utm_source

Kral, R. (22 de Noviembre de 2016). *¿Qué implica implementar COSO III en una organización?* Obtenido de Auditool.org: https://www.auditool.org/blog/control-interno/que-implica-implementar-coso-iii-en-una-organizacion?utm_source=chatgpt.com

Landaeta, J. (2017). *Control interno y gestión administrativa en PYMES.* España: Editorial Académica Española. Obtenido de https://www.eae-publishing.com/catalog/details/store/es/book/9783659917366/control-interno-y-gestion-administrativa-en-pymes

Martínez, V. (26 de Septiembre de 2024). *8 Errores comunes en la implementación de controles internos en PYMES.* Obtenido de Buenas prácticas de auditoría y control interno en las organizaciones: https://blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/8-errores-comunes-en-la-implementacion-de-controles-internos-en-pymes/?utm_source=chatgpt.com

Mora Yaure, E. A., Morocho Roman, Z. P., & León Serrano, L. A. (2023). Evaluación del control interno en la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras de la ciudad de Machala. *Ciencia Latina*, 45-60. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/356874161_Control_interno_y_gestion_financiera_de_una_empresa_proveedora_de_alimentos

Navarrete Carreño, O., Mendieta Tumbaco, E., & Romero Molina, M. (12 de Julio de 2022). *Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO, en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador.* doi:https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc23.iici

NIA315. (15 de Octubre de 2013). *IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS DE INCORRECCIÓN MATERIAL.* Obtenido de Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas: https://www.auditorscensors.com/uploads/20160405/NIA_ES_315.pdf?utm_source

Ochoa Crespo, J. D., Torres Palacios, M. M., & Narváez, C. I. (2022). Control interno como herramienta para la eficiencia en la gestión financiera de supermercados de Azogues–Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 123-140. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/391377992_Control_interno_y_gestion_financiera_de_las_PyMEs_de_servicios_del_Canton_MantaInternal_Control_and_Financial_Management_of_Service_SMEs_in_Manta_Canton

OECD & CAF. (2019). *América Latina y el Caribe 2019: Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del*

Sur. Obtenido de OECD Publishing: file:///C:/Users/ENVY/Downloads/60745031-es.pdf

Olvera, A., & Osorio, K. (2020). *Sistema de control interno para la ferretería Noble L.G.A. del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi (Tesis de pregrado).* Obtenido de Universidad Técnica de Cotopaxi: https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/6875

OpenStax. (s.f.). *Diseños y estructuras organizacionales.* LibreTexts Español. Obtenido de https://bing.com/search?q=estructura+funcional+organizacional+ventajas+eficiencia+comunicaci%c3%b3n+clima+organizacional+site%3a.edu+OR+site%3a.org+OR+site%3a.gov

Pavón, N., & Pizarro, C. R. (2023). Sistema de control interno contable y su influencia en la gestión financiera de pymes textiles en la Ciudad de Guayaquil. *Polo del conocimiento*, 30-45. doi:https://doi.org/10.23857/pc.v8i6

Pérez, R., & Ramírez, M. (2019). Importancia del monitoreo en el control interno para pequeñas empresas comerciales. *Revista de Administración y Finanzas*, 45-58. Obtenido de https://revistas.universidad.edu.co/index.php/raf/article/view/2345

Pilla, B. V. (2022). *Universidad Técnica de Ambato.* Obtenido de El control interno como herramienta de gestión administrativa: https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/898fa1ba-87c2-4879-94e4-56c9bfe99791/content

Plotnikova, & Rubanov. (2020). The internal control system as a management function and the element of integrated reporting financial statements. *International Journal of Financial Research*, 262-269. doi:https://doi.org/10.5430/ijfr.v11n6p262

Primicias. (28 de febrero de 2025). 537 compañías en Ecuador se han convertido en negocios tipo SAS. Obtenido de https://www.primicias.ec/economia/empresas-superintendencia-companias-ecuador-sas-negocios-90904/

Ross, S. A. (2016). *Fundamentos de finanzas corporativas.* McGraw-Hill Education.

Serrano Carrión, P. A., Señalín Morales, L. O., Vega Jaramillo, F. Y., & Herrera Peña, J. N. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios, 39*(3), 30.

Superintendencia de Compañías. (2022). *Informe de causas de disolución de compañías en Ecuador.* Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador: https://www.supercias.gob.ec

Torres Paredes, M. d. (Noviembre de 2024). *EL CONTROL INTERNO Y LOS TIEMPOS DE CONTROL.* Madrid: DYKINSON. doi:10.14679/3296

Universidad Tecnológica Centroamericana. (2024). *Manual de políticas y procedimientos para evaluaciones y aplicación de control interno preventivo en la PGR.* . Obtenido de https://repositorio.unitec.edu/items/0a8b0b93-0b11-4e57-8736-acdd1cbb3f22/full

Useche, M. C. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. *Revista RETOS*, 11.

Westreicher, G. (20 de Mayo de 2024). *Gestión Financiera: Qué es y cómo optimiza los recursos*. Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/gestion-financiera.html?utm_source=chatgpt.com

Zamora Aray, E. A., & Loor Alcívar, M. I. (2025). Control interno y gestión financiera de las PyMEs de servicios del Cantón Manta. *Horizon Nexus Journal, 3*(2), 214-227. doi:https://doi.org/10.70881/hnj/v3/n2/67