



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL ENFOQUE TEÓRICO COSO III PARA LA EMPRESA DE CONFECCIONES PATITEX DE IBARRA–ECUADOR

**DESIGN OF AN INTERNAL CONTROL SYSTEM BASED ON
THE COSO III THEORETICAL APPROACH FOR THE PATITEX
CLOTHING COMPANY OF IBARRA – ECUADOR**

Recibido: 10/01/2025 – Aceptado: 27/01/2025

María Dolores Santillán Narváez

Docente Tiempo Completo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra
Ecuador

Magister en Administración de Empresas
Universidad Central del Ecuador

mdsantillan@pucesi.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-6217-129X>

Naldy Alexandra Rojas Marcillo

Estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra
Ecuador

Licenciada en Contabilidad
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra

narojas@pucesi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0000-6489-7695>

Cómo citar este artículo:

Santillán Narváez, M. D., & Rojas Marcillo, N. A. (Enero – junio de 2025). Diseño de un sistema de control interno basado en el enfoque teórico COSO III para la empresa de confecciones Patitex de Ibarra - Ecuador. *Visión Empresarial* 15, 79-98. <https://doi.org/10.32645/13906852.1344>



Resumen

En la presente investigación se diseñó un sistema de control interno basado en el enfoque teórico del modelo COSO III para la Empresa Confecciones Patitex, de Ibarra-Imbabura. El estudio fue de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) y de alcance descriptivo, diseño no experimental. Se utilizaron los instrumentos de cuestionario de control interno y entrevistas. En los resultados se evidenció que, en la empresa existe un control interno deficiente, debido a la falta de algunos instrumentos como: un manual de funciones formal, y manual de procedimientos, así como la falta de un responsable para evaluar, identificar y mitigar el riesgo operacional, falta de control en las actividades, entre otras debilidades de control. Por lo tanto, se propone un sistema adecuado de control interno que le permita prevenir riesgos y mejorar sus procesos.

Palabras clave: control interno, deficiencia, riesgo

Abstract

In this research, an internal control system was designed based on the COSO III model for the Company Patitex, Ibarra-Imbabura. The study had a mixed approach (quantitative and qualitative) and descriptive scope, non-experimental design. The internal control questionnaire and interview instruments were used. The results showed that there is poor internal control in the company, due to the lack of some instruments such as: a formal function manual and procedures manual, as well as the lack of a person responsible for evaluating, identifying and mitigating the operational risk. lack of control in activities, among other control weaknesses. Therefore, an adequate internal control system is proposed that allows you to prevent risks and improve your processes.

Keywords: internal control, deficiency, risk

Código JEL: M1

Introducción

La presente investigación analiza la importancia de la implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO III para una empresa textil. Como es conocido, en nuestro país muchas de las pequeñas y medianas empresas del sector textil tienen limitaciones en la observancia y aplicación de sistemas de control interno para el funcionamiento adecuado de las diferentes áreas y procesos de una empresa. Barreres Amores (2020), define “el control interno como la actividad que tiene por objeto verificar que la actuación de la Administración se adecúa a los principios de buena gestión financiera, legalidad, eficacia, eficiencia y economía” (p. 28). Respecto a este aspecto, según la Olaceps (2019, p.2) las nuevas tendencias referente al control interno de las organizaciones “apuntan a una gestión estratégica para tomar decisiones que garanticen la sostenibilidad y prestación de servicios”. Se propone en el presente la implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO III para facilitar los controles en dicha empresa.

Para contextualizar el sistema COSO, se debe indicar que, el Informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), es un documento cuyo objetivo es establecer un sistema de control efectivo para las organizaciones.

El modelo COSO III, es una actualización de los modelos COSO I y COSO II. El COSO III, amplía su visión de gestión de riesgos para entidades pequeñas y medianas de tal forma que su respuesta al riesgo sea más efectiva e inmediata. Esto permite, además, apoyar el cumplimiento de los objetivos de la empresa pues ve a la administración de los riesgos, como una herramienta necesaria, para el sistema de control interno. (Almeida, 2021, 5). El sistema de Control Interno COSO III está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de monitoreo y supervisión. Este marco integrado permite mayor cobertura de los riesgos operativos a los que se enfrentan las organizaciones.

Para realizar la presente investigación se escogió la empresa de confecciones Patitex de la ciudad de Ibarra.

Marco teórico

Sistema de control interno

Camacho Villota et al. (2017) menciona: “El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables”.

El diseño de un sistema de control interno es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, ya que proporciona un marco estructurado que asegura la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normativas legales. Un sistema bien diseñado ayuda a mitigar los riesgos asociados a fraudes, errores y desviaciones, optimizando los recursos y mejorando la toma de decisiones. Además, promueve la transparencia y la rendición de cuentas, elementos clave para ganar la confianza de los stakeholders. Este control también facilita la identificación temprana de problemas, permitiendo su corrección antes de que afecten significativamente el desempeño de la empresa. Con un sistema de control interno adecuado, las organizaciones pueden lograr sus metas a largo plazo, adaptarse a cambios y mantener un ambiente de trabajo organizado y seguro.

Objetivos del sistema de control interno

En líneas generales, según Díaz y Petit (2012) los objetivos del control interno pueden resumirse en: “asegurar la adecuada protección del patrimonio de la empresa y fomentar la eficiencia del recurso humano en ejecución de labores cotidianas concernientes a la consecución de las metas de una organización” (p. 56).

Además, señalan que la ejecución de labores rutinarias bajo parámetros previamente establecidos permite alcanzar eficiencia en la ejecución de los mismos, sin embargo, implica que de antemano debe proporcionarse instrucciones al personal, las cuales deben ser previamente establecidas por la directiva, debido a que ellos son quienes establecen los objetivos y jerarquía a fin de evadir conflictos de discrecionalidad y modos de ejecución particular de cada trabajador.

Por su parte, Galaz, Yamazaky y Ruiz (2015) plantean que el control interno proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

Retomando los objetivos del control interno, cuando se hace referencia a que el sistema de control interno proporciona una seguridad razonable, cabe aclarar lo del término “razonable”, el cual muestra el reconocimiento de la existencia de limitaciones inherentes al control interno; esto puede traducirse en lo inapropiado de pensar que una vez creado el sistema se han erradicado las probabilidades de errores, fraudes en la organización y todos sus objetivos serán alcanzados; pues, aunque estén implementados los procedimientos más eficientes, se estaría obviando la posibilidad de cometer errores por descuido, indebidas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o sencillamente la decisión por parte de algunas personas de cometer hechos delictivos. Por tanto, el diseño del sistema debe ir enfocado primordialmente al recurso humano y seguidamente a la vías y métodos para su mejoramiento continuo.

Elementos del control interno

Los elementos a considerar para diseñar, implementar, desarrollar y evaluar la efectividad de un sistema de control interno según el informe emanado por el COSO (2013), son cinco componentes, siendo estos:

Ambiente de control: Se refiere al conjunto de normas, principios, valores, procesos y estructuras que se establecen en la empresa para dar sustento a un adecuado sistema de control interno. (Silva, 2017, p.114)

Evaluación del Riesgo: De acuerdo con COSO (2013) consiste en tomar en cuenta la eventualidad de que un suceso adverso ocurra e incida de forma negativa en la consecución de las metas previstas. En consecuencia, la evaluación de un riesgo está asociado a planes que permitan apreciar alternativas para mitigar el riesgo.

Actividades de Control: Se refiere al conjunto de parámetros que van a permitir el monitoreo y evaluación de las actividades, las cuales se relacionan directamente con las políticas, normas, reglas, funciones y responsabilidades que aseguren el logro de los objetivos de la empresa. (Silva, 2017).

Información y Comunicación: En tal sentido, Galaz, et al. (2015) aseveran que está relacionado con la instauración de la divulgación de información importante para alcanzar los objetivos, el personal conozca y entienda sus compromisos relacionados con el control interno.

Supervisión y Monitoreo: Según Silva (2017) se refiere a la implementación de evaluaciones continuas o periódicas del procedimiento de control interno para constatar su validez, conveniencia y necesidad.

De acuerdo con lo precedente, se observa que COSO considera el control como un proceso que debe ejecutarse cotidianamente a fin de asegurar que se cumplan los objetivos establecidos previamente.

Riesgo

Para Deloitte (2015), el “Riesgo es el impacto y la probabilidad de que una amenaza (o de una serie de eventos/ amenazas) puedan afectar de manera adversa la consecución de los objetivos” (p. 3).

Según Cartaya (2014), menciona: “El riesgo en la auditoría, significa el riesgo de que el auditor de una opinión de auditoría inapropiada cuando la información financiera, administrativa, operacional o de gestión está elaborada en forma errónea de una manera importante.” (p. 34).

Tipos de riesgo

Riesgo Inherente

Es el riesgo de que existan errores o fraudes significativos en los estados financieros, antes de considerar los controles internos de la entidad. Este riesgo depende de la naturaleza del negocio y de las transacciones que realiza, así como de otros factores como la complejidad de las operaciones o el entorno económico y regulatorio.

Riesgo de Control

Es el riesgo de que los controles internos establecidos por una organización no sean capaces de prevenir o detectar errores o fraudes. Es la posibilidad de que los controles no funcionen como se espera. Es causado por las limitaciones de los sistemas de control interno en torno a la eficacia de los controles.

Riesgo de Detección

Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría no logren detectar un error o fraude significativo en los estados financieros. Este riesgo está vinculado a factores como la naturaleza, el momento, y la extensión de las pruebas realizadas por el auditor. Mientras más alto sea el riesgo inherente y de control, menor debe ser el riesgo de detección para alcanzar un nivel de seguridad razonable.

Nivel de riesgo

Tabla 1.
Clasificación de los Riesgos

Nivel	Atención	Debilidad
Bajo	Rutina	<p>Es una debilidad de control interno, cuya solución puede conducir a:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mejora de la calidad• Eficiencia de la entidad• Proceso auditado

Medio	Específica Es una debilidad de control interno, cuya solución puede conducir a: <ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento aislados o no significativos de procedimientos, políticas o estrategia de la unidad. • Daño de imagen, no significativo. • Impacto regulatorio adverso como amonestaciones, sanciones o multas no significativas. • Impactos económicos no significativos.
Alto	Rápida Es una debilidad que indica que hay un problema serio, significativo de control interno que si no es mitigado puede, con alta probabilidad, conducir a: <ul style="list-style-type: none"> • Incumplimientos serios de la política, la estrategia o valores de la unidad. • Publicidad negativa • Pérdidas de licencias o multas significativas • Impactos económicos significativos
Crítico	Inmediata Es una debilidad que indica que hay un problema grave de control interno, que si no es mitigado puede, con alta probabilidad, conducir a: <ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento grave de la estrategia, políticas y valores de la unidad. • Daño reputacional grave como publicidad negativa. • Impacto regulatorio grave como pérdidas de licencias o multas materiales en su cuantía. • Impactos económicos críticos.

Nota. Esta tabla describe las debilidades de control interno según su nivel de atención. Adaptado de Lafuente (2017)

Evaluación del riesgo

La evaluación del riesgo permite a las empresas tomar medidas y decisiones que estén orientadas en cumplir los objetivos. Es un proceso interno que se debe realizar minuciosamente para cuantificar, identificar, analizar y valorar los posibles riesgos. Para poder evaluar el riesgo se utiliza la matriz de

riesgos, la cual es una herramienta de análisis que permite identificar el riesgo, evaluar la probabilidad, determinar la gravedad, calcula el impacto, prioriza los riesgos y actúa en consecuencia de estos.

Figura 1.
Matriz de Riesgos

		CONSECUENCIA				
		Insignificante A	Menor B	Moderado C	Peligroso D	Catastrófico E
PROBABILIDAD	Frecuente	5				
	Probable	4				
	Ocasional	3			3C	
	Possible	2				
	Improbable	1				

Nota. Flores Portillo (2019)

Materiales y métodos

La presente investigación tiene un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo con apoyo del método analítico. El estudio tiene un alcance descriptivo, de diseño no experimental y de corte transversal, por cuanto se describen características, situaciones, hechos y rasgos del objeto de estudio.

Como técnicas de investigación se utilizó primeramente el análisis documental que nos permitió establecer las mejores estrategias para la evaluación del sistema de gestión interna de la empresa, así como la implementación y manejo adecuado del mismo.

Como instrumentos se aplicó un cuestionario de control interno para la recolección de los datos acorde a lo establecido en los principios de COSO III y así conocer las fortalezas y debilidades del control interno empresarial. También se aplicaron entrevistas que permitan complementar la información obtenida y realizar una evaluación adecuada del control sobre los procesos organizacionales.

En la presente investigación se empleó un cuestionario de control interno (lista de cotejo) y entrevista. Estos instrumentos sirvieron para evaluar el control interno en los procesos estratégico, misional y de apoyo en la empresa, está dirigido al personal antes mencionado.

Resultados y discusión

El sistema COSO III permite tener un sistema de gestión más ágil y eficiente. En el caso de las pymes ecuatorianas y sobre todo en el caso que se ha escogido para analizar cómo es la empresa textil Patitex, se considera pertinente la implementación de este sistema toda vez que permite la mejora de la eficiencia y la eficacia de los sistemas de gestión interna de la organización.

Una vez realizadas las entrevistas programadas y aplicados los cuestionarios de control interno sobre los procesos estratégicos, misionales y de apoyo en la empresa Confecciones PATITEX, se han elaborado las cédulas sumarias que resumen las valoraciones óptima y real en función de la escala siguiente:

Tabla 2.

Escala de valoraciones de control interno

Niveles	Rangos	Conclusión
1°	$0.68 \leq \text{CPO} \leq 1$	Eficiente
2°	$0.35 \leq \text{CPO} \leq 0.67$	Eficiente con salvedades
3°	$0 \leq \text{CPO} \leq 0.34$	Ineficiente

Nota. CPO: Calificación Proporcional Obtenida sobre el proceso de control interno. (Santillana González, 2015)

Figura 2.

Cédula sumaria del cuestionario de control interno del proceso estratégico

Cédula Sumaria					
CONFECCIONES PATITEX					
Proceso:		Planificación Estratégica			
Factor		Calificaciones			Eficiencia
		Óptimo	Real	PO	
	Administrativo	28	9	.67	Eficiente con salvedades
Promedio Total				.67	Eficiente con salvedades

Nota. La información representa el resultado de la evaluación del control interno sobre los procesos de Confecciones PATITEX.

Figura 3.

Cédula sumaria del cuestionario de control interno de los procesos misionales

Cédula Sumaria					
CONFECCIONES PATITEX					
Proceso:		Misional			
Factor		Calificaciones			
		Óptimo	Real	PO	Eficiencia
	Compras	1	2	.76	Eficiente
	Producción	1	2	.71	Eficiente
	Ventas	0	2	.70	Eficiente
Promedio Total				.72	Eficiente

Nota. La información representa el resultado de la evaluación del control interno sobre los procesos de Confecciones PATITEX.

Figura 4.
Cédula sumaria del cuestionario de control interno del proceso de apoyo

Cédula Sumaria					
CONFECCIONES PATITEX					
Proceso:		Apoyo			
Factor		Calificaciones			
		Óptimo	Real	PO	Eficiencia
	Financiero	4	2	.62	Eficiente con salvedades
Promedio Total				.62	Eficiente con salvedades

Nota. La información representa el resultado de la evaluación del control interno sobre los procesos de Confecciones PATITEX.

Además de estos valores óptimos obtenidos mediante la aplicación del instrumento anteriormente indicado, se continuó con la auditoría de la empresa.

Figura 5.
Hallazgos de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo

Nº	Proceso	Responsable	Deficiencia
1	Planificación estratégica	Gerencia	Inexistencia de un manual de funciones formal.
2	Planificación estratégica	Gerencia	Inexistencia de un manual de procedimientos para cada proceso.
3	Procesos misionales	Gerencia	Ausencia de un responsable para evaluar, identificar y mitigar el riesgo.
4	Procesos misionales	Gerencia	Ausencia de monitoreo en inventario.
5	Proceso de apoyo	Gerencia Contabilidad	Inexistencia de métodos para analizar la situación financiera de la empresa.
6	Planificación estratégica	Gerencia	Inexistencia de mecanismos de control en la supervisión de actividades.

Nota. La información representa el resultado de la evaluación del control interno sobre los procesos de Confecciones PATITEX.

Figura 6.
Modelo de ficha de hallazgo

Proceso: Nombre del proceso al que pertenece el hallazgo	
Responsable: Persona a cargo del proceso.	
Deficiencia: Nombre del hallazgo	
Condición: Situaciones actuales encontradas.	Criterio: Norma, buena práctica, lineamiento organizacional, etc. El cuál debe aplicarse para solventar la deficiencia.
Causa: Establecer como se encontró la deficiencia.	Impacto: Los efectos que pueden generar la Deficiencia.
Riesgo: Medición de proximidad de un daño. Alto Medio Bajo	Probabilidad: Medición del evento o suceso a ocurrir. Alto Medio Bajo

Figura 7.

Ficha de hallazgo No. 01 Proceso Estratégico

Proceso: Planificación estratégica.	
Responsable: Gerencia.	
Deficiencia: Inexistencia de un manual de funciones formal.	
Condición: No existe un manual de funciones formal, existe un borrador el cual es comunicado de manera verbal.	Criterio: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos. (Principio No. 12 COSO III)
Causa: Falta de interés por parte de la gerencia en tener un manual formal.	Impacto: Mala coordinación de las actividades a realizar por cada operario.
Riesgo: Despilfarro de recursos, retraso en la entrega de tareas y actividades. Alto Medio Bajo	Probabilidad: Alto Medio Bajo

Nota. La información representa el resultado de la evaluación del control interno sobre los procesos de Confecciones PATITEX.

Los hallazgos encontrados durante el proceso de auditoría detallados en las tablas anteriores se comunicaron a la Administración adjuntando evidencia suficiente y competente que les permita definir acciones correctivas y de mejora en la empresa. Se resalta la inexistencia de un manual de funciones formal, lo que genera confusión en torno a roles jerárquicos y sus responsabilidades, incluso puede llevar a malos entendidos en la designación de actividades, duplicidad de funciones, desorganización en los distintos puestos de trabajo, que trae como consecuencia la ineficiencia en el uso de los recursos, demora en los procesos e incluso puede derivar en la pérdida de competitividad empresarial.

Un manual de funciones contribuye a la segregación de tareas, generalmente lleva implícita la división de responsabilidades para el ingreso, autorización, aprobación de transacciones y el manejo de los activos. Finalmente, la segregación de tareas reduce errores por el hecho de tener a más de una persona realizando y revisando las transacciones de los procesos, incrementando así la probabilidad de que un error sea detectado oportunamente.

Figura 8.

Ficha de hallazgo No. 02 Proceso Estratégico

Proceso: Planificación estratégica.			
Responsable: Gerencia.			
Deficiencia: Inexistencia de un manual de procedimientos para cada proceso.			
Condición: No existen manuales de procedimientos para el proceso estratégico, misional y de apoyo. Escasos lineamientos de control operativo y estratégico	Criterio: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos. (Principio No. 12 COSO III)		
Causa: Falta de interés por parte de la gerencia en tener un manual de procedimientos.	Impacto: Escasa coordinación de actividades dentro del desarrollo del proceso.		
Riesgo: Retraso en la producción, pérdida de recursos y desenfoque del objetivo.	Probabilidad:		
Alto	<input type="checkbox"/>	Alto	<input checked="" type="checkbox"/> X
Medio	<input checked="" type="checkbox"/> X	Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>

Nota. La información representa el resultado de la evaluación del control interno sobre los procesos de Confecciones PATITEX.

En el caso de la planificación estratégica se considera que la debilidad más grande encontrada en ésta es la inexistencia de un manual de procedimientos. Esto puede ocasionar altos costos de operación debido a la ausencia de un registro detallado o pormenorizado de las actividades y operaciones ejecutadas en la empresa, lo que se interpreta como errores de gestión. A esto se suma que, los empleados no cuentan con una guía escrita específica sobre cómo se deben llevar a cabo los procesos internos, generando improvisación y restando efectividad en los procesos. Como se conoce, los procedimientos son las acciones para implementar las políticas establecidas por la administración, y, por tanto, estas políticas deben documentarse y expresarse de forma clara y detallada a través de manuales, comunicaciones, acciones y decisiones. Las políticas y procedimientos deben evaluarse permanentemente para determinar su relevancia y efectividad, puesto que los cambios en las personas, procesos y tecnología pueden reducir su efectividad o hacer algunas actividades redundantes.

Figura 9.
Ficha de hallazgo No. 03 Procesos Misionales

Proceso: Proceso misionales.													
Responsable: Gerencia.													
Deficiencia: Inexistencia de personal asignado a la evaluación, identificación y mitigación del riesgo.													
<p>Condición: No existe un responsable para evaluar, identificar y mitigar el riesgo. El gerente no se alcanza para tal responsabilidad.</p>	<p>Criterio: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos. (Principio No. 5 COSO III)</p> <p>La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar. (Principio No. 7 COSO III)</p> <p>La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos. (Principio No. 8 COSO III)</p>												
<p>Causa: Por desconocimiento del manejo de riesgos, no hay un criterio profesional sobre la administración de un negocio.</p>	<p>Impacto: Falencias e irregularidades en cada actividad. Pérdidas de activos, afectación a la calidad del producto.</p>												
<p>Riesgo: Fraude o robo, pérdida económica.</p> <table style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>Alto</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input checked="" type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	<p>Probabilidad:</p> <table style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>Alto</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input checked="" type="checkbox"/>
Alto	<input type="checkbox"/>												
Medio	<input checked="" type="checkbox"/>												
Bajo	<input type="checkbox"/>												
Alto	<input type="checkbox"/>												
Medio	<input type="checkbox"/>												
Bajo	<input checked="" type="checkbox"/>												

Nota. La información representa el resultado de la evaluación del control interno sobre los procesos de Confecciones PATITEX.

El impacto de no contar con personal asignado para el manejo del riesgo operativo que enfrenta la organización da lugar a pérdidas por robo, desperdicio o negligencia. Además, hay un elemento circundante denominado corrupción, que de no ser abordado podría influir en el ambiente de control perjudicando no solo la productividad, sino afectando incluso la continuidad del negocio, debido a que existe la posibilidad de que la organización enfrente sanciones y multas significativas de orden legal o tributario por incumplimiento de obligaciones y normativa establecida.

Por lo antes indicado, identificar y analizar el riesgo responde a los intereses de la administración y a los objetivos organizacionales. Supone un proceso interactivo y continuo, a menudo integrado con el proceso de planificación y apoyado por una variedad de actividades, técnicas y mecanismos, apropiados que faciliten la exploración y análisis de los factores de riesgo relevantes, sin importar que tan remotos puedan parecer. Por otro lado, la evaluación del riesgo de fraude compromete a que la gerencia debe disponer acciones para mitigarlo, aplicando un juicio basado en la experiencia y un análisis razonable

de los costos asociados, así como de los beneficios relativos a la reducción del nivel del riesgo, teniendo en mente que los recursos siempre tendrán restricciones.

Figura 10.

Ficha de hallazgo No. 04 Procesos Misionales

Proceso: Procesos misionales.	
Responsable: Gerencia.	
Deficiencia: Ausencia de monitoreo en inventario.	
Condición: No existe monitoreo de inventario de materia prima y producto terminado. No se hacen conteos anuales, se lleva un registro de ingresos y salidas, pero no se contrasta con lo físico.	Criterio: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando. (Principio No. 16 COSO III)
Causa: Porque la administración considera que incurre en gastos adicionales.	Impacto: Posible escasez de materiales para la producción o a su vez se pueden hacer compras innecesarias. Irregularidad en el proceso de producción.
Riesgo: Retraso al momento de envío a los clientes. Alto Medio Bajo	Probabilidad: Alto Medio Bajo

Nota. La información representa el resultado de la evaluación del control interno sobre los procesos de Confecciones PATITEX.

Respecto a los hallazgos que evidencia la figura anterior, se deben indicar que la falta de monitoreo al inventario aumenta el nivel de riesgo operativo debido al desconocimiento del stock y sus condiciones. Luego, la información reportada en determinado momento carece de seguridad e induce a desaciertos y a una ineficiente gestión del inventario, que puede provocar ya sea el exceso o la insuficiente cantidad de mercadería en almacenes. El exceso afecta la liquidez y acarrea como resultado pérdidas económicas. Por otro lado, mantener niveles bajos de stock en los almacenes, tiene como consecuencia una baja capacidad de respuesta a la hora de cumplir con los pedidos de clientes y consecuente mala calidad en el servicio. Adicionalmente, el descontrol sobre los productos conlleva el riesgo de pérdidas por robo y hurto, generando nuevos problemas para la organización.

Se debe resaltar que el control sobre la mercadería es el elemento clave para una eficiente gestión del inventario, un buen nivel de stock es aquel que está alineado con los flujos de ventas, la capacidad de almacenamiento, los tiempos de producción y cadena de suministro, para responder satisfactoriamente a la demanda de los clientes. Un óptimo monitoreo del inventario permite visualizar en tiempo real las

entradas, movimientos, facturación, salidas; además, a elaborar estrategias para disminuir los costos asociados al almacenamiento, infraestructura, personal, entre otros, contribuyendo más bien a mejorar la productividad y generar mayor utilidad.

Figura 11.

Ficha de hallazgo No. 05 Proceso de Apoyo

Proceso: Proceso de apoyo.	
Responsable: Gerencia	
Deficiencia: Inexistencia de métodos para analizar la situación financiera de la empresa.	
Condición: Registros contables manuales y susceptibles de error, las facturas se archivan con los registros de ingresos y cobros y las compras con los registros de pagos.	Criterio: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno. (Principio No. 16 COSO III)
Causa: La Administración no ha considerado importante mantener la información contable y financiera dentro de un software de negocios.	Impacto: Toma de decisiones incorrectas porque se basan en información desactualizada o con errores.
Riesgo: Decisiones de financiamiento e inversión. Alto <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> X Bajo <input type="checkbox"/>	Probabilidad: Alto <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> X Bajo <input type="checkbox"/>

Nota. La información representa el resultado de la evaluación del control interno sobre los procesos de Confecciones PATITEX.

En el caso del proceso de apoyo, debe indicarse que, la no aplicación de métodos para analizar la situación financiera de la empresa es un evidente problema de descuido por parte de la administración y un indicativo de que no se da la suficiente relevancia a la gestión financiera y contable. Además, es un claro indicio de que las decisiones se toman de manera empírica en base a la experiencia de la administración, más no en base a los reportes financieros internos. Por otro lado, y para complementar el problema, se tiene que no existe un software contable que permita el adecuado registro de transacciones, aumentando de esta forma la probabilidad de cometer errores humanos que podrían estar distorsionando los datos económicos.

A esto se suma que, la información financiera merece ser objeto de depuración, análisis y comparaciones, sobre todo en pequeñas empresas frente a otras del mismo sector, lo que es clave para entender su posición competitiva, su rendimiento, rentabilidad y solvencia. Los análisis pueden detectar problemas financieros, como falta de liquidez o sobrendeudamiento, permitiendo la toma de medidas

correctivas. El control sobre la información financiera asegura la integridad y confiabilidad de los datos, evitando la manipulación de información y los consecuentes costos que esto supondría, de tal forma que permita tomar decisiones informadas sobre inversiones, financiamiento, y estrategias operativas basadas en datos objetivos.

Figura 12.

Ficha de hallazgo No. 06 Procesos Misionales

Proceso: Planeación estratégica.			
Responsable: Gerencia.			
Deficiencia: Inexistencia de mecanismos de control en la supervisión de actividades.			
Condición: No existen mecanismos de control para supervisar las actividades, se asignan las tareas en función de la experiencia del operario y de sus habilidades.	Criterio: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos. (Principio No.10 COSO III)		
Causa: Descuido de la gerencia y exceso de confianza en los operarios.	Impacto: Bajo desempeño de las actividades.		
Riesgo: Laborales Alto <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> X Bajo <input type="checkbox"/>	Probabilidad: Alto <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> X Bajo <input type="checkbox"/>		

Nota. La información representa el resultado de la evaluación del control interno sobre los procesos de Confecciones PATITEX.

La ausencia de mecanismos de control en la supervisión de actividades como se evidencia en la figura anterior, generalmente se presenta porque en las pequeñas empresas esta tarea se lleva a cabo ya sea por parte del Propietario o a su vez del Gerente, es decir una sola persona dentro de la organización, sin existir mandos medios; esto significa que esa persona no va a dedicar el tiempo necesario, ni el enfoque apropiado. Se convierte entonces en una sobrecarga de trabajo para la administración, dificultando la función preventiva y correctiva, haciendo que la respuesta sea más bien reactiva, cuando ya los problemas y errores se materializan. La deficiencia en la supervisión dificulta el poder identificar las causas de los problemas, pues se concentran esfuerzo y tiempo en reaccionar y remediar los problemas que ya se han suscitado dejando de lado la retroalimentación periódica al equipo.

Una adecuada supervisión de actividades asegura el flujo dinámico de la información permitiendo que la comunicación sea efectiva y asertiva, incrementa el nivel de colaboración y compromiso en el equipo, incrementa la productividad y motivación desarrollando habilidades colaborativas encaminadas

a dirigir los esfuerzos hacia los objetivos comunes de la organización, facilita la toma de decisiones de forma ágil y oportuna. La supervisión constante cumple la función de anticiparse a los problemas y corregir malas prácticas o desviaciones desde una etapa temprana, identificando áreas de oportunidades que necesiten ser corregidas con planes de acción bien orientados.

Las diferentes investigaciones que se han realizado sobre diseños de un sistema de control interno basado en el modelo COSO III, afirman que las deficiencias que tienen las entidades se deben a que no existe un adecuado control interno que les permita realizar cada una de las actividades dentro de sus procesos de acuerdo a lo pre establecido en la norma o principio.

Para finalizar este apartado se debe resaltar los siguientes hallazgos: la inexistencia de un manual de funciones formal, ausencia de manual de procedimientos para cada uno de los procesos, ausencia de un responsable para evaluar el riesgo, no hay métodos para analizar la situación financiera de la empresa, y finalmente inexistencia de mecanismos de control para supervisar las actividades

También se pudo comprobar, que el cumplimiento de las políticas de control interno en la empresa Confecciones PATITEX es diferente en los tres tipos de procesos, resultando que para los misionales es eficiente a pesar de que el personal trabaja empíricamente; sin embargo, para los estratégicos y de apoyo es eficiente con salvedades, debido a que los directivos de la empresa han dado mayor énfasis al proceso productivo, descuidando la parte relacionada con la planeación estratégica y la parte financiera. Este enfoque conlleva inestabilidad e incrementa el nivel de riesgo operativo en la organización.

Si bien, la empresa al no tener mecanismos de control que le permita identificar y mitigar posibles riesgos, la entidad se encuentra vulnerable a irregularidades en cada proceso. De hecho, si la empresa Confecciones PATITEX contaría con un adecuado sistema de control interno basado en el modelo COSO III, le permitiría un mejor control de sus actividades y procesos, evitando riegos de fraudes, así como, la evaluación de la eficiencia de la misma y tomar decisiones correctas para el logro de los objetivos o metas.

Conclusiones

Los procedimientos de control interno de la empresa Confecciones PATITEX, son eficientes para los procesos misionales; sin embargo, resultan eficientes con salvedades para el proceso estratégico y de apoyo; esta brecha puede ser contrarrestada con la aplicación de buenas prácticas administrativas y contables.

Los colaboradores de la organización no conocen procedimientos formales sobre control interno, debido a que los pocos procedimientos existentes no han sido debidamente actualizados de acuerdo con la evolución y crecimiento empresarial, y tampoco se han socializado con la frecuencia requerida. Además, no cuentan con políticas de control interno que les ayude a identificar y mitigar el riesgo, esto hace que la organización sea más vulnerable para alcanzar las metas u objetivos propuestos.

La estructura organizacional permite que exista una buena comunicación, a pesar de que no hay un manual de funciones formal que le ayude a una mejora en sus actividades y control.

Los operarios realizan el trabajo de forma empírica de acuerdo a sus conocimientos y habilidades, las capacitaciones existen solo en tema de riesgos laborales más no se les capacita en el uso de la maquinaria y procedimientos de control interno.

En el área financiera, la empresa no cuenta con un software de negocios y con métodos que permitan realizar un adecuado análisis de la información contable y financiera; por lo que, probablemente la

situación financiera no reviste de confiabilidad y consecuentemente no constituye una buena base para la toma de decisiones.

Recomendaciones

El sistema de control interno propuesto, por ser un instrumento diseñado en función de las características organizacionales de la empresa, debe ser considerado para su aplicación, puesto que, contribuirá al mejoramiento de la confiabilidad de la información financiera, eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de leyes y regulaciones.

Es aconsejable que la empresa realice evaluaciones de control interno periódicamente, con el propósito de conocer su estado, y, si es del caso, en función de los hallazgos que apunten a debilidades de éste, implementar los correctivos necesarios.

Asimismo, es necesario que la empresa observe de manera permanente los procesos de sus operaciones, haciendo un análisis del riesgo para minimizarlo o controlarlo en la búsqueda de obtener resultados productivos y transparentes.

Hay que recordar que el control es responsabilidad de cada unidad organizacional, y, de ser necesario como el caso de la empresa objeto de estudio, asignar los recursos tanto humanos, como materiales y tecnológicos que permitan solidez en el control interno, es decir, eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones.

Aplicar las buenas prácticas de control contable y administrativo en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo para el fortalecimiento de la organización y consecuente crecimiento ordenado.

Referencias bibliográficas

- Actualícese (2022, 17 de junio). *Tipos de riesgo*. Actualícese. Consultado el 5 de septiembre de 2024. <https://actualicese.com/tipos-de-riesgo-de-auditoria-inherentes-de-control-y-de-deteccion/>
- Antón, J. (2011). *Empresa y administración*. Macmillan Iberi, S.A.
- Barreres, E. (2020). *Manual de control interno de las entidades locales*. Wolters Kluwer
- Calero Llerena, V. L. (2019). *Diseño de un sistema de control interno para la planta de inyección en la Empresa Textiles Industriales Ambateños S.A-TEIMSA, cantón Ambato, provincia de Tungurahua* [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio institucional. <http://dspace.esepoch.edu.ec/handle/123456789/13449>
- Calle Oliva, J. L., & Cotera Meza, G. D. (2019). *Implementación de un sistema de control interno basado en el informe Coso III y la gestión económica y financiera de la empresa Promaq Perú S.A.C Trujillo–2018* [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego–UPAO]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/4941>
- Camacho, W., Gil, D. Paredes, J. (2017) Sistema de control interno: Importancia de su funcionamiento en las empresas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>
- Cartaya, M. (2014). *Riesgo de auditoría*. COFAE. Consultado el 16 de septiembre de 2024. http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_ries_aud_2014.pdf
- Cevallos Bravo, M. V., & Guerrero Socasi, D. P. (2016). *Diseño de un sistema de control interno aplicando COSO III, para la empresa Durango Tex Cía. Ltda. ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito*. [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio institucional. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/8932>
- Coopers, & Lybrand. (2003). *Los nuevos conceptos del control interno: Informe COSO*. 3ra. Edición. Díaz de Santos, S.A.
- Córdova Vaca, M. J., & Muñoz Herrería, J. G. (2022). *Sistema de control interno, basado en el COSO III, para la empresa Distarein Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, Ecuador*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio institucional. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/12199>
- Deloitte (2015, noviembre). *COSO-Evaluaciòn del riesgo*. Enterprise Risk Services. Consultado el 16 de septiembre de 2024. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- Estupiñán, R. (2021). *Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II Y III*. 4ta. Edición. Ecoe
- Flores, D. (2019, 19 de Febrero). *Buenas prácticas de auditoría y control interno en las organizaciones*. Auditool. Consultado el 5 de septiembre de 2024. <https://blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/disenar-una-matriz-riesgos/>
- Fonseca, O. (2011). *Sistema de control interno para organizaciones*. Instituto de Investigación en Accountability y Control IICO.

García, J., Casanueva, C., Ganaza, J. & Rodríguez, M. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. McGraw Hill.

González, R. (2022). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. *OFS TLAXCALA*: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

Guerra Nogales, Y. L., & Gómez Martínez, M. P. (2020). *Sistema de control interno basado en el modelo COSO III, para la empresa Zulac S.A. de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura Ecuador*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio institucional. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10696>

Isaza, A. (2014). *Control interno y sistemas de gestión de calidad: guía para su implantación en empresas públicas y privadas*. Ediciones de la U.

KPMG (2024). *Riesgos en México y Centroamérica 2024. Gestión dinámica para entornos cambiantes. Delineando estrategias*. Consultado el 8 de octubre de 2024. <https://www.delineandoestrategias.com.mx/es-mx/typ-tax-transformation-centroamerica-0-0?submissionGuid=a6bcb6ae-3ba6-4820-a056-3863ff7f43db>

Lafuente, A. (2017, 4 de Enero). *Prevención de delitos y gestión de fraude*. Compliance. Consultado el 12 de octubre de 2024. <https://prevenciondedelitos.wordpress.com/2017/01/04/clasificacion-de-los-riesgos/>

Lenis, A. (2021, 21 de Agosto). *¿Qué es un sistema de control interno y cómo implementarlo?*. Hubspot. Consultado el 03 de septiembre 2024. <https://blog.hubspot.es/marketing/sistema-control-interno>

Luján Pérez, C. J., & Vilela Goicochea, B. C. (2019). *Sistema de control interno basado en COSO III para la mejora de la gestión de inventarios en la empresa Ingeniería Global & Empresarial S.A.C* [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/5831>

Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno. 3ra. Edición*. Ecoe

Millan Beltrán, E. J., & Rodríguez Páez, B. O. (2021). *Propuesta De Diseño Del Sistema De Control Interno Basado En La Metodología Del Modelo Coso III, Para La Empresa Dilmar y Cia Ltda*. [Tesis de pregrado, Universidad de Cundinamarca]. Repositorio institucional. <http://hdl.handle.net/20.500.12558/3773>

Ortega, E. (2020, 26 de Mayo). *La industria textil en el Ecuador*. Fashion, Luxury & Retail. Consultado el 5 de septiembre de 2024. <https://enriqueortegaburgos.com/la-industria-textil-en-el-ecuador/>

Santillana, J. (2015). *Sistema de control interno*. 3ra. Edición. Pearson

Soliz Rojas, N. R. (2022). *Diseño de un sistema de control interno basado en el método coso III para Totalhome, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*. [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio isntitucional. <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/16677>

Yépez De La Portilla, K. A. (2018). *Control interno basado en el coso III, a los procesos de gestión del área financiera del concesionario Imbauto de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura*. [Tesis de postgrado, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio institucional. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/8012>