Vol. 1 Núm. 1 (2024)-pp:45-56
Revista Multidisciplinaria
Ciencia Kawsay

Evaluación del control interno financiero y su incidencia en el cumplimiento de pagos a proveedores en una empresa del sector alimenticio del cantón Quevedo, Ecuador

Evaluation of financial internal control and its effect on compliance with supplier payments in a food-industry company in Quevedo canton, Ecuador

Evelyn Patricia, Silva Varela
Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador.
evelyn_patricia93@hotmail.com

Recibido: 24/09/2024
Aceptado: 4/11/2024
Publicado: 15/11/2024

Cítese: Silva Varela, E. (2024). Evaluación del control interno financiero y su incidencia en el cumplimiento de pagos a proveedores en una empresa del sector alimenticio del cantón Quevedo, Ecuador. *Ciencia Kawsay, 1*(1), 45-56.

Resumen: La presente investigación tuvo como objetivo evaluar el control interno del departamento financiero y su incidencia en el cumplimiento de pagos a proveedores en una empresa ecuatoriana del sector de alimentos, durante el período 2018-2019. Se empleó un enfoque metodológico mixto, de tipo descriptivo, con diseño no experimental y de campo. La población estuvo constituida por nueve colaboradores del área financiera, a quienes se aplicó una encuesta estructurada, además de una entrevista basada en el modelo COSO dirigida al gerente financiero y un análisis documental de doce estados de flujo de efectivo correspondientes al primer registro semanal de cada mes del ejercicio 2018. Los resultados evidenciaron un nivel de confianza del control interno del 56 %, equivalente a un nivel de riesgo del 44 %, clasificado como moderado-alto según la matriz de riesgo del marco COSO. Asimismo, el análisis del flujo de efectivo reveló que la empresa cubrió, en promedio, solo el 36 % de la cartera vencida con proveedores durante las semanas analizadas, con variaciones mensuales que oscilaron entre el 17 % y el 94 %. Se concluye que la debilidad del ambiente de control y la limitada comunicación entre los departamentos de compras, contabilidad y tesorería inciden directamente en el atraso de los pagos a proveedores, lo que compromete la continuidad del abastecimiento de materias primas.

Palabras clave: auditoría; modelo COSO; liquidez; riesgo organizacional; gestión de tesorería.

Abstract: *This research aimed to evaluate the internal control of the finance department and its effect on compliance with supplier payments in an Ecuadorian food-sector company during the 2018-2019 period. A mixed methodological approach was used, descriptive in scope, with a non-experimental field design. The study population comprised nine employees of the finance area, who answered a structured survey; in addition, a COSO-based interview was applied to the finance manager, and twelve weekly cash-flow statements corresponding to the first week of each month of fiscal year 2018 were analyzed. The results showed an internal control confidence level of 56 %, equivalent to a 44 % risk level, classified as moderate-to-high according to the COSO risk matrix. Likewise, the cash-flow analysis revealed that the company covered, on average, only 36 % of the overdue accounts payable during the weeks analyzed, with monthly variations ranging from 17 % to 94 %. It is concluded that the weakness of the control environment and limited communication among the purchasing, accounting and treasury departments directly affect the delay in supplier payments, compromising the continuity of raw-material supply.*

Keywords: *auditing; COSO framework; liquidity; organizational risk; treasury management.*

INTRODUCCIÓN

El control interno constituye un pilar estructural de la gestión empresarial contemporánea, en la medida en que permite salvaguardar los recursos organizacionales y garantizar la confiabilidad de la información financiera. Especialmente, el modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), integrado por cinco componentes y diecisiete principios, se ha consolidado como el marco de referencia más utilizado para el diseño y la evaluación de los sistemas de control en organizaciones de distinto tamaño y sector (Catagua Briones *et al.,* 2023). De acuerdo con Álava-Rosado *et al.* (2023), la correcta aplicación del informe COSO permite anticipar riesgos operativos, financieros y de cumplimiento antes de que estos afecten de manera irreversible los resultados institucionales. Por lo tanto, un sistema de control interno robusto no solo previene fraudes, sino que también optimiza la toma de decisiones gerenciales. Por lo expuesto, el estudio del control interno resulta adecuado para comprender las causas estructurales del incumplimiento en los pagos a proveedores en el sector productivo.

No obstante, diversas organizaciones latinoamericanas presentan debilidades persistentes en la implementación de controles internos formales. Álava *et al.* (2023) señalan que, en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), el control interno se ejecuta de manera empírica, sin manuales socializados ni una cultura de cumplimiento normativo consolidada. De manera similar, Díaz Córdova *et al.* (2021) evidenciaron que, en empresas del sector productivo ecuatoriano, la ausencia de políticas escritas y de una adecuada segregación de funciones incrementa la exposición al riesgo financiero. Esta situación se agrava cuando los procesos de compras, tesorería y contabilidad operan de manera desarticulada, dado que la falta de comunicación entre áreas retrasa el registro y la autorización de los pagos. De ahí que la ausencia de un control interno estructurado no constituya un problema aislado, sino un fenómeno recurrente en el tejido empresarial de la región.

En estrecha relación con el control interno, la gestión del flujo de efectivo determina la capacidad real de una empresa para cumplir oportunamente sus obligaciones con terceros. Correa-Mejía y Lopera-Castaño (2021) sostienen que el estado de flujos de efectivo constituye una herramienta estratégica que permite anticipar los períodos de iliquidez y planificar las salidas de dinero conforme a los ingresos operativos disponibles. Del mismo modo, González del Foyo *et al.* (2020) advierten que la planeación deficiente del efectivo provoca desfases entre las obligaciones vencidas y los recursos disponibles, lo que obliga a las organizaciones a priorizar ciertos pagos en detrimento de otros. Asimismo, Cumbicos Castillo *et al.* (2023) señalan que la conciliación periódica entre los registros contables y las cuentas de terceros —incluyendo bancos, proveedores y clientes de crédito— constituye un procedimiento esencial dentro del control interno para garantizar la exactitud de la información financiera y prevenir irregularidades. Por consiguiente, el análisis conjunto del control interno y del flujo de efectivo ofrece una comprensión más completa de las causas del incumplimiento en los pagos.

Adicionalmente, la gestión organizacional y la comunicación interna influyen de manera directa en la eficiencia de los procesos de pago. Naranjo-Armijo *et al.* (2022) determinaron que, en las PYMES ecuatorianas, la falta de socialización de manuales de funciones limita el desempeño de los colaboradores y genera cuellos de botella en los procesos administrativos. Este estudio encontró una correlación alta (Rho de Spearman = 0,727) entre comunicación interna y desempeño laboral, y además comprobó que las barreras de comunicación se relacionan negativamente con el desempeño (Rho = -0,461), lo cual respalda directamente la idea de que una comunicación deficiente reduce el desempeño y afecta la coordinación entre áreas. Por otro lado, Berrocal González *et al.* (2022) relacionan el desempeño financiero de la empresa con la calidad de su gobierno corporativo y sus mecanismos internos de control. Estos hallazgos sugieren que el incumplimiento de pagos a proveedores no depende únicamente de la disponibilidad de efectivo, sino también de fallas organizacionales previas en la cadena de aprobación de facturas.

En el contexto latinoamericano, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) representan una proporción mayoritaria del tejido productivo, lo que amplifica la relevancia de estudiar sus mecanismos de control. Mendoza-Mieles *et al.* (2021) documentan que las mipymes ecuatorianas evidenciaron una evolución desigual entre 2015 y 2020, marcada por limitaciones en la gestión financiera formal. Pérez-Sisa (2020) añade que la asociatividad empresarial y el fortalecimiento de procesos internos constituyen estrategias viables para mejorar la competitividad de estas organizaciones. En el ámbito industrial, Roque *et al.* (2024) midieron la calidad financiera de empresas manufactureras colombianas y encontraron una relación directa entre la solidez del control interno y la estabilidad de los indicadores de liquidez. De forma complementaria, Ramos y Hernández (2024) reportan que el comportamiento de las mipymes mexicanas entre 2019 y 2023 estuvo condicionado por su capacidad de gestionar el capital de trabajo y las cuentas por pagar. Estos antecedentes evidencian una problemática compartida en el sector productivo latinoamericano, que se manifiesta también en la industria alimenticia ecuatoriana.

La empresa objeto de estudio, dedicada a la elaboración y comercialización de alimentos en el cantón Quevedo, Ecuador, ha enfrentado un deterioro progresivo en sus relaciones comerciales debido al atraso reiterado en los pagos a sus proveedores, lo que en determinados períodos ha comprometido la disponibilidad de materias primas esenciales para la producción. Ante esta problemática, Flores Tapia y Flores Cevallos (2023) plantean que la optimización del control de inventarios dentro de los procesos de abastecimiento constituye una vía efectiva para reducir costos e incrementar la rentabilidad empresarial. En este marco, la presente investigación se planteó como objetivo evaluar el control interno del departamento financiero y su incidencia en el cumplimiento de pagos a proveedores de la empresa en estudio, durante el período 2018-2019. Este objetivo constituye el eje único de desarrollo del artículo, con la finalidad de preservar la coherencia interna entre el planteamiento teórico, la metodología aplicada y los resultados obtenidos. A partir de este propósito, se estructuraron los apartados metodológicos, de resultados y de discusión que se presentan a continuación.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con predominio cuantitativo y complementado con información cualitativa proveniente de la entrevista y la observación directa. El alcance fue descriptivo, en la medida en que buscó caracterizar la situación del control interno y del cumplimiento de pagos sin manipular variable alguna. El diseño correspondió a un estudio no experimental y de campo, dado que la información se recolectó directamente en las instalaciones de la empresa. Esta orientación metodológica es coherente con estudios previos sobre gestión organizacional en pymes ecuatorianas, en los que se ha privilegiado la combinación de fuentes primarias y la revisión documental para sustentar los hallazgos (Naranjo-Armijo *et al.,* 2022). De este modo, el diseño metodológico permitió responder de manera directa al objetivo general planteado.

La población de estudio estuvo constituida por los colaboradores del área financiera de la empresa, integrada por los departamentos de presupuesto, contabilidad, compras y tesorería, cuyo detalle se presenta en la Tabla 1. En total, la población ascendió a nueve personas, entre las que se incluyó al gerente financiero, al jefe de presupuesto, al contador general y al personal asistente de cada departamento. Debido al tamaño reducido del universo, no se aplicó procedimiento muestral alguno, sino que se trabajó con la totalidad de la población, lo que garantizó la representatividad de los resultados frente al objeto de estudio. Esta decisión metodológica permitió captar la percepción de todos los actores involucrados en el proceso de pago a proveedores, sin sesgos derivados de la selección muestral.

Tabla 1. Matriz de población del área financiera

Cargo	**N°.**
Gerente financiero	1
Jefe de presupuesto y planificación financiera	1
Contador general	1
Asistente de cuentas por pagar	1
Asistente de compras	2
Asistente financiero	1
Asistente de tesorería	2
Total	**9**

Nota. Elaboración propia a partir de los registros administrativos de la empresa objeto de estudio (2019)

Para la recolección de la información se emplearon cuatro técnicas complementarias: la encuesta, la entrevista, la observación directa y el análisis documental. La encuesta se aplicó a los colaboradores del área financiera mediante un cuestionario estructurado orientado a conocer el procedimiento de pagos de facturas y su gestión organizacional. La entrevista, por su parte, se aplicó al gerente financiero a través de un instrumento de veinte preguntas dicotómicas fundamentado en los componentes del modelo COSO, cada una ponderada sobre diez puntos, lo que permitió calcular el nivel de confianza y de riesgo del sistema de control interno. Finalmente, el análisis documental se realizó sobre doce estados de flujo de efectivo, correspondientes al primer corte semanal de cada mes del

ejercicio fiscal 2018, con el fin de contrastar la deuda vencida con proveedores frente a los pagos efectivamente realizados.

El procesamiento de la información se efectuó mediante hojas de cálculo electrónicas, lo que permitió tabular las respuestas de la encuesta y sistematizar los datos del flujo de efectivo. Para determinar el nivel de confianza del control interno se aplicó la fórmula NC = (CT / PT) × 100, donde CT representa la calificación total obtenida en la entrevista y PT la ponderación total posible. El nivel de riesgo se calculó de manera complementaria mediante la expresión NR = 100 % − NC, y su interpretación se realizó a partir de la matriz de riesgo del modelo COSO, que clasifica los resultados en niveles alto, moderado y bajo. Este procedimiento de cálculo, ampliamente utilizado en estudios de auditoría interna, otorgó objetividad y replicabilidad al análisis del sistema de control interno evaluado.

RESULTADOS

Procedimiento de pagos a proveedores y gestión organizacional

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área financiera evidenciaron un conocimiento parcial y desigual sobre los procedimientos formales de pago. Como se observa en la Figura 1, seis de los nueve encuestados afirmaron conocer la existencia de un manual de procesos para el pago a proveedores, mientras que dos colaboradores manifestaron desconocerlo y uno señaló que dicho manual no existe. Este resultado indica que, aunque la empresa cuenta con documentación normativa, esta no ha sido socializada de manera uniforme entre el personal de compras, contabilidad y tesorería. En consecuencia, la desigual apropiación del manual de procesos limita su efectividad como mecanismo de control, dado que el personal que lo desconoce puede omitir pasos críticos en la validación de las facturas.

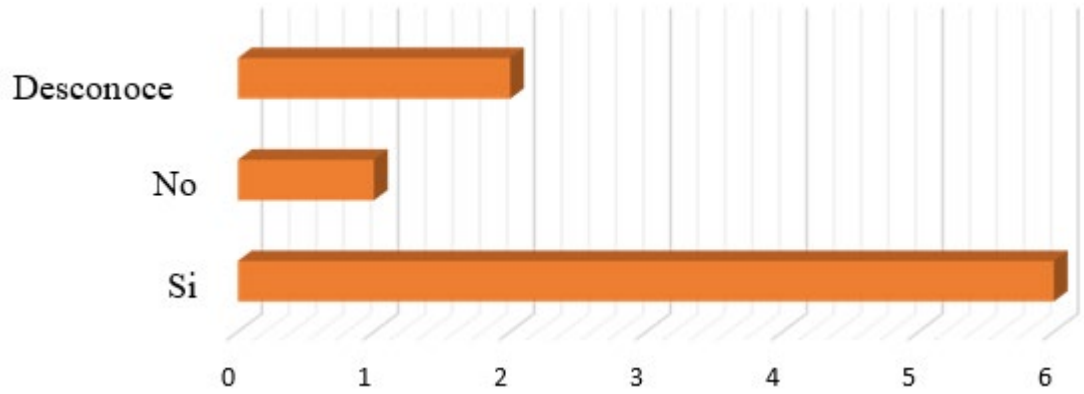


Figura 1. Conocimiento del manual de procesos de pagos a proveedores, según encuesta al personal financiero

Nota. Elaborado a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área financiera de la empresa objeto de estudio

Respecto al cumplimiento de los plazos de crédito otorgados por los proveedores, siete de los nueve encuestados reconocieron que la empresa no cancela sus obligaciones en la fecha exacta de vencimiento, debido a que el flujo de pagos semanal incorpora una postergación sistemática de una semana. Tan solo un colaborador del departamento de compras consideró que los pagos se realizan de manera oportuna. De manera adicional, seis de los encuestados confirmaron que se han recibido reclamos formales de los proveedores por el atraso en los pagos, al punto de que en algunas ocasiones los despachos de materia prima se han detenido. Estos resultados evidencian que el atraso en los pagos no constituye un hecho aislado, sino una práctica recurrente reconocida por la mayoría del personal financiero.

En cuanto a los mecanismos de soporte documental, cinco encuestados señalaron que toda factura debe adjuntar firmas de autorización, orden de requisición y orden de compra antes de proceder a su registro contable, mientras que cuatro reconocieron excepciones para facturas de socios comerciales o de carácter confidencial. Asimismo, tres de los nueve colaboradores indicaron que los comprobantes de retención se emiten oportunamente, en tanto que un número similar reconoció retrasos motivados por reclamos de los propios proveedores. Estos hallazgos evidencian inconsistencias en la aplicación de los controles documentales, lo que introduce variabilidad en los tiempos de procesamiento de las facturas. Por consiguiente, la falta de estandarización en el manejo de los soportes constituye un punto crítico dentro del procedimiento general de pagos.

Evaluación del sistema de control interno del departamento financiero

La entrevista aplicada al gerente financiero, estructurada en veinte preguntas alineadas con los componentes del modelo COSO, arrojó una calificación total de 112 puntos sobre una ponderación máxima de 200, tal como se presenta en la Tabla 2. A partir de estos valores, se determinó un nivel de confianza del 56 %, clasificado como moderado según la matriz de riesgo del marco de referencia. De manera complementaria, el nivel de riesgo se ubicó en 44 %, catalogado como alto dentro de la misma escala. Este resultado indica que, si bien la empresa cuenta con ciertos mecanismos formales de control, su aplicación resulta insuficiente para garantizar una gestión de pagos completamente confiable.

Tabla 2. Síntesis de resultados de la evaluación del control interno

Indicador	Resultado
Calificación total obtenida (CT)	**112 puntos**
Ponderación total posible (PT)	**200 puntos**
Nivel de confianza (NC = CT/PT × 100)	**56 %**
Nivel de riesgo (NR = 100 % − NC)	**44 %**
Clasificación del nivel de confianza	**Moderado**
Clasificación del nivel de riesgo	**Alto**

Nota. Elaborado a partir de la entrevista de control interno aplicada al gerente financiero de la empresa objeto de estudio (enero de 2020)

El análisis de las respuestas individuales de la entrevista permitió identificar que las mayores debilidades se concentran en la difusión de la misión y visión institucional entre

el personal financiero, en la socialización de manuales de funciones y en la revisión oportuna del flujo de pagos antes de su aprobación final. En contraste, la empresa mostró fortalezas relativas en la existencia de un código de ética socializado por el área de talento humano y en el establecimiento formal de políticas internas de pago. Cabe destacar que la aprobación tardía de los cheques, con hasta siete días de retraso posteriores a la autorización del flujo, constituye uno de los hallazgos más relevantes para explicar el incumplimiento en los pagos. En síntesis, el sistema de control interno evaluado combina elementos normativos adecuados con brechas operativas significativas en su ejecución diaria.

Análisis del flujo de efectivo y su relación con el cumplimiento de pagos

El análisis documental de los doce flujos de efectivo correspondientes al primer corte semanal de cada mes del ejercicio 2018 evidenció un desbalance recurrente entre la disponibilidad de caja y la deuda vencida con proveedores, como se detalla en la Tabla 3. Durante el año analizado, la empresa registró un saldo inicial acumulado de 25.247. 981,97 dólares frente a una deuda acumulada con proveedores de 14.335.527,98 dólares, de la cual únicamente se cubrió el 36 % mediante pagos reales por 5.142.206,70 dólares. Este porcentaje promedio de cumplimiento resulta insuficiente para sostener relaciones comerciales estables, en particular con proveedores que condicionan el despacho de materia prima al pago inmediato de sus facturas.

Tabla 3. Flujo de efectivo semanal y cumplimiento de pagos a proveedores, primer corte de cada mes (2018)

Mes (2018)	Saldo inicial (USD)	Deuda proveedores (USD)	Pago real (USD)	Diferencia (USD)	% cumplimiento
Enero	1.524.099,77	2.590.936,56	435.175,08	2.155.761,48	17 %
Febrero	1.720.085,66	960.984,42	287.451,97	673.532,45	30 %
Marzo	1.806.615,00	662.672,18	624.253,69	38.418,49	94 %
Abril	2.268.569,30	1.166.502,03	354.228,14	812.273,89	30 %
Mayo	1.684.871,40	1.050.275,55	599.236,30	451.039,25	57 %
Junio	2.342.078,01	1.113.056,01	450.590,00	662.466,01	40 %
Julio	3.543.105,14	850.843,27	348.258,64	502.584,63	41 %
Agosto	2.163.258,82	808.397,45	564.660,53	243.736,92	70 %
Septiembre	2.123.466,26	1.520.824,23	389.103,49	1.131.720,74	26 %
Octubre	1.977.282,81	933.490,57	394.252,21	539.238,36	42 %
Noviembre	1.994.371,99	1.354.676,33	347.281,22	1.007.395,11	26 %
Diciembre	2.100.177,81	1.322.869,38	347.715,43	975.153,95	26 %
Total	**25.247.981,97**	**14.335.527,98**	**5.142.206,70**	**9.193.321,28**	**36 %**

Nota. Elaborado a partir de los estados de flujo de efectivo proporcionados por el departamento financiero de la empresa objeto de estudio

Como se observa en la Figura 2, el comportamiento mensual del cumplimiento de pagos presentó una alta variabilidad, con un mínimo de 17 % en enero y un máximo de 94 % en marzo. Esta oscilación se explica, en el mes de enero, por la concentración de compras de materia prima asociadas a la temporada alta de producción del último trimestre del año anterior, lo que generó una deuda vencida superior a la disponibilidad de efectivo. En marzo, en cambio, la empresa contó con un saldo inicial suficiente para

cubrir la práctica totalidad de la cartera vencida, lo que demuestra que la capacidad de pago depende en gran medida de la planificación previa de las compras y no exclusivamente de la generación de ingresos. Por otra parte, los meses de septiembre, noviembre y diciembre registraron de manera consistente un cumplimiento cercano al 26 %, lo que indica un patrón de deterioro hacia el cierre del ejercicio fiscal, posiblemente asociado a obligaciones adicionales con el Estado y con el personal de la empresa.

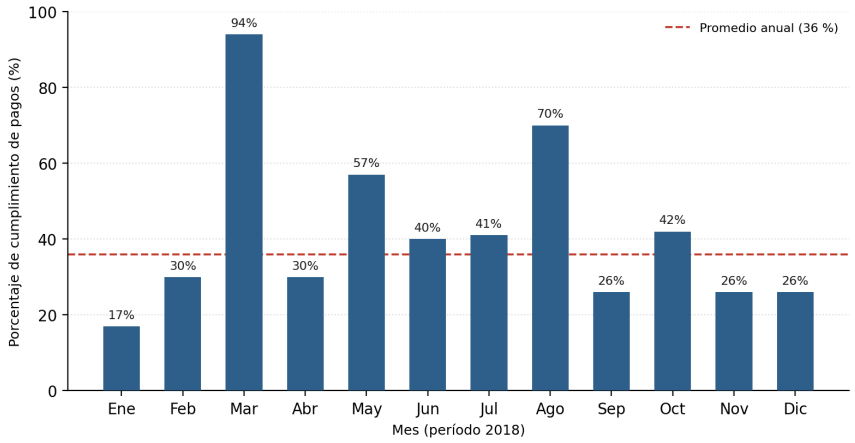


Figura 2. Comportamiento mensual del porcentaje de cumplimiento de pagos a proveedores (2018)

Nota. Elaboración propia a partir de los datos consignados en la Tabla 3

La comparación entre los resultados del nivel de confianza del control interno (56 %) y el promedio de cumplimiento de pagos (36 %) sugiere una relación directa entre la debilidad de los mecanismos de control y la irregularidad en los desembolsos a proveedores. En los meses en que el flujo de pagos se elaboró considerando de manera anticipada las obligaciones financieras y estatales, el margen disponible para proveedores se redujo de forma significativa, lo que evidencia una falta de priorización estructurada en la política de pagos. Estos hallazgos permiten sostener que el objetivo general de la investigación, orientado a evaluar el control interno y su incidencia en el cumplimiento de pagos, encuentra sustento empírico en la evidencia documental y en la percepción del personal financiero. En consecuencia, los resultados obtenidos habilitan el desarrollo de una discusión que contraste estos hallazgos con la literatura especializada revisada.

Como se observa en la Figura 3, la percepción del personal financiero sobre el cumplimiento del flujo de pagos semanal resultó mayoritariamente favorable, aunque no unánime. Cinco de los nueve encuestados afirmaron que la empresa cumple con el flujo de pagos todas las semanas, mientras que dos señalaron que esto ocurre únicamente a veces, debido a que ciertos comprobantes físicos no cuentan con la documentación necesaria al momento de su validación. Un colaborador indicó que el flujo no se cumple de manera regular por el extravío ocasional de facturas, lo que obliga a solicitar nuevamente el documento al proveedor y retrasa el proceso, en tanto que otro encuestado manifestó desconocer dicho flujo por no estar directamente involucrado en el proceso de pago. Esta dispersión de percepciones evidencia que, incluso entre el personal de una misma área, no existe una comprensión uniforme sobre el estado real del cumplimiento

del flujo de pagos, lo que refuerza la debilidad en la comunicación interna identificada en los apartados anteriores.



Figura 3. Percepción del personal financiero sobre el cumplimiento del flujo de pagos semanal

Nota. Elaborado a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores del área financiera de la empresa objeto de estudio

DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación coinciden con los planteamientos de Álava-Rosado et al. (2023), quienes sostienen que la aplicación empírica y no estructurada del modelo COSO limita la capacidad de las organizaciones para anticipar riesgos financieros. El nivel de confianza moderado (56 %) identificado en la empresa evaluada refleja precisamente esta aplicación parcial de los componentes de control, en particular en lo referente a la comunicación de deficiencias y a la supervisión continua de los procesos de pago. De manera similar, Díaz Córdova *et al.* (2021) documentaron en empresas ecuatorianas de menor tamaño una problemática análoga, asociada a la falta de segregación de funciones entre las áreas de compras, contabilidad y tesorería. Esta coincidencia entre estudios realizados en contextos empresariales distintos sugiere que la debilidad del ambiente de control constituye un patrón estructural en el sector productivo ecuatoriano, y no una particularidad exclusiva de la empresa analizada.

En relación con el análisis del flujo de efectivo, los hallazgos son consistentes con lo señalado por Correa-Mejía y Lopera-Castaño (2021), quienes destacan que la falta de planificación anticipada del efectivo obliga a las organizaciones a priorizar ciertas obligaciones en detrimento de otras. El promedio de cumplimiento del 36 % identificado en este estudio evidencia justamente ese patrón de priorización, en el cual las obligaciones financieras y estatales desplazan a los proveedores en el orden de pago. Asimismo, González del Foyo *et al.* (2020) advierten que esta práctica, si bien resuelve tensiones de liquidez en el corto plazo, deteriora progresivamente la confianza comercial y puede derivar en el encarecimiento de las condiciones de crédito otorgadas por los proveedores.

En este sentido, los resultados del presente estudio confirman que la gestión del efectivo no puede analizarse de manera aislada del sistema de control interno que la sustenta.

Por otra parte, los hallazgos relacionados con la comunicación organizacional guardan relación directa con lo expuesto por Castro Castro *et al.* (2023), quienes comprobaron que las barreras de comunicación interna reducen significativamente el desempeño laboral y dificultan la coordinación e integración entre las distintas áreas de una organización. En la empresa estudiada, esta deficiencia se manifestó en el desconocimiento parcial del manual de procesos de pagos por parte de dos de los nueve colaboradores encuestados. De modo complementario, Naranjo-Armijo *et al.* (2022) señalan que la falta de socialización de manuales de funciones en las pymes ecuatorianas limita el desempeño organizacional y genera cuellos de botella similares a los identificados en el proceso de validación de facturas de la empresa analizada. Estos antecedentes refuerzan la interpretación de que las causas del incumplimiento de pagos son de naturaleza organizacional y no meramente financiera.

Finalmente, al contrastar los resultados con estudios realizados en otros países de la región, se observa una problemática compartida en el sector productivo latinoamericano. Roque *et al.* (2024) encontraron, en empresas manufactureras colombianas, que la solidez del control interno se relaciona directamente con la estabilidad de los indicadores de liquidez, mientras que Ramos y Hernández (2024) reportan un patrón similar en las mipymes mexicanas evaluadas entre 2019 y 2023. En el caso ecuatoriano, Mendoza-Mieles *et al.* (2021) y Pérez-Sisa (2020) coinciden en señalar que el fortalecimiento de la gestión financiera formal constituye un factor determinante para la sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas. A la luz de estos antecedentes, los resultados de la presente investigación se insertan en una tendencia regional que vincula la debilidad del control interno con el incumplimiento sistemático de las obligaciones comerciales, lo que subraya la necesidad de fortalecer los mecanismos de supervisión financiera en la empresa objeto de estudio. Adicionalmente, Berrocal González *et al.* (2022) coinciden en que la calidad del gobierno corporativo y el monitoreo permanente de la liquidez son condiciones necesarias, aunque no suficientes, para revertir este tipo de problemática sin una intervención integral sobre el ambiente de control.

CONCLUSIONES

La evaluación del control interno del departamento financiero de la empresa objeto de estudio permitió determinar un nivel de confianza moderado del 56 %, equivalente a un riesgo alto del 44 %, lo que evidencia que los mecanismos formales de control existen, pero se aplican de manera parcial e inconsistente. Esta debilidad se concentra particularmente en la difusión de manuales de procesos, en la revisión previa del flujo de pagos y en la comunicación entre los departamentos de compras, contabilidad y tesorería. En consecuencia, el objetivo general de la investigación, orientado a evaluar el control interno y su incidencia en el cumplimiento de pagos a proveedores, se cumplió a través de la triangulación de la encuesta, la entrevista y el análisis documental.

El análisis del flujo de efectivo evidenció que la empresa cubrió, en promedio, únicamente el 36 % de la deuda vencida con proveedores durante el período 2018, con una variabilidad mensual que osciló entre el 17 % y el 94 %. Esta irregularidad confirma que el incumplimiento de pagos no depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos, sino de la forma en que estos se priorizan frente a otras obligaciones financieras y estatales. De ahí que la debilidad del control interno identificada en la primera parte del estudio incida de manera directa en los resultados financieros observados en la segunda.

A partir de lo expuesto, se concluye que el fortalecimiento del control interno del departamento financiero constituye una condición necesaria para mejorar el cumplimiento de los pagos a proveedores en la empresa analizada. Se recomienda, en particular, socializar los manuales de procesos entre la totalidad del personal involucrado, establecer una revisión independiente del flujo de pagos antes de su aprobación final y desarrollar canales de comunicación más eficientes entre las áreas financieras. Estas acciones, sustentadas en la evidencia empírica recopilada, podrían replicarse en organizaciones del sector alimenticio con estructuras de control interno y de gestión de proveedores similares a las descritas en este estudio.

REFERENCIAS

Álava, M., Sandoval, M., y Triana, E. (2023). El control interno como herramienta eficaz para la administración de las PyMES, revisión sistemática. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 4*(1), 282. https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.536

Álava-Rosado, M., Molina-Loor, E., y Recalde-Aguilar, L. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. *593 Digital Publisher CEIT, 8*(2), 161-171. https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1680

Berrocal González, A., Domínguez Ortíz, L., Mariné Osorio, F., y Ruiz Fuentes, L. (2022). El desempeño financiero de la empresa y la composición del consejo de administración. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas, 17*(2), e609. https://doi.org/10.21919/remef.v17i2.609

Castro Castro, R. M., Escudero Vílchez, F. E., y Salazar Llerena, S. L. (2023). Desempeño laboral y comunicación interna en la PNP. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 908–927. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4446

Cumbicos Castillo, H. A., Señalin Morales, L. O., y Tapia Espinoza, N. J. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(4), 1635–1647. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981

Catagua Briones, M. L., Pinargote Macías, M. F., y Mendoza Vinces, M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *PODIUM,* (44), 151-166. https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10

Correa-Mejía, J., y Lopera-Castaño, L. (2021). El estado de flujos de efectivo como herramienta estratégica en la gestión empresarial. *Cuadernos de Contabilidad, 19*(31), 31-45. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.3109

Díaz Córdova, P. E., Moreno Tapia, L. M., Olvera Anchundia, A. G., y Osorio Muñoz, K. L. (2021). El control interno en las PYMES: Caso Empresa Noble L.G.A. *Visionario Digital, 5*(2), 89-105. https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i2.1641

Flores Tapia, C. E., y Flores Cevallos, K. L. (2023). Optimización de inventarios aplicando Investigación de Operaciones. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, *12*(34), 1–15. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637974848003

González del Foyo, M. E., Carbonell Marcé, A. C., Pérez Fuentes, B., y Reyes Vidal, I. (2020). El análisis y planeación de los flujos de efectivo. Caso empresa de bebidas y refrescos de Santiago de Cuba (EMBER). *Ciencia y Educación, 1*(7). https://doi.org/10.5281/zenodo.8266143

Mendoza-Mieles, J. J., Macías Macías, G. M., y Parrales Poveda, M. L. (2021). Desarrollo empresarial de las mipymes ecuatorianas: su evolución 2015-2020. *Revista Publicando, 8*(31), 320-337. https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2253

Naranjo-Armijo, F. G., Carrión Hurtado, L. H., y Bosmediano Andrade, F. G. (2022). Gestión administrativa en las pymes del sector comercial en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. *Universidad y Sociedad, 14*(3), 504-513. https://www.researchgate.net/publication/373395430_Gestion_administrativa_en_las_pymes_del_sector_comercial_en_la_ciudad_de_Santo_Domingo_en_Ecuador/fulltext/64e99bb10453074fbdb42c90/Gestion-administrativa-en-las-pymes-del-sector-comercial-en-la-ciudad-de-Santo-Domingo-en-Ecuador.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19

Pérez-Sisa, F. G. (2020). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad de las PYMES en el Ecuador. *Revista Eruditus, 1*(2), 39-52. https://doi.org/10.35290/re.v1n2.2020.308

Ramos, A., y Hernández, B. (2024). Diagnóstico y comportamiento de las MiPyMES en México durante el periodo 2019-2023. *Revista Venezolana de Gerencia, 29*(11), 535-553. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.32

Roque, D., Escobar, J., Gutiérrez, D., y Varón, A. (2024). Medición de la calidad financiera en empresas del sector manufacturero colombiano. *Revista Venezolana de Gerencia, 29*(107), 1195-1210. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.13