



Diseño de buenas prácticas de control interno para optimizar la gestión empresarial en las florícolas

Design of good internal control practices to optimize business management in the flower farms

María Clorinda Quilumbaquín-Cabascango
maria.quilumbaquin.83@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0000-9545-0669>

Juan Bautista Solís-Muñoz
jbsolizm@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-3121-0233>

RESUMEN

El control interno automatizado optimiza la eficiencia operativa, la trazabilidad y la seguridad financiera en las empresas florícolas, aunque la dependencia de procesos manuales y la baja adopción de normativas internacionales limitan su efectividad. El objetivo de este estudio es diseñar buenas prácticas de control interno para la optimización de la gestión empresarial en las florícolas del cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha. Mediante un enfoque mixto con encuestas a 30 empresas, se identificó que solo el 24 % ha logrado una automatización completa, mientras que el 13 % carece de controles internos. Se propone la implementación de segregación de funciones, auditoría interna y gestión de riesgos para mejorar la transparencia y el cumplimiento normativo. Se concluye que fortalecer estos controles permite optimizar la toma de decisiones, reducir errores y fraudes, y mejorar la estabilidad financiera, aunque persisten desafíos como la resistencia al cambio y los costos de implementación.

Descriptor: auditoría de gestión; control de calidad; normalización. (Fuente: Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

Automated internal control optimises operational efficiency, traceability and financial security in flower companies, although dependence on manual processes and the low adoption of international regulations limit its effectiveness. The objective of this study is to design good internal control practices for the optimisation of business management in the flower companies of the Pedro Moncayo canton, in the province of Pichincha. Using a mixed approach with surveys of 30 companies, it was identified that only 24% have achieved full automation, while 13% lack internal controls. The implementation of segregation of duties, internal audit and risk management is proposed to improve transparency and regulatory compliance. It is concluded that strengthening these controls allows for optimised decision-making, a reduction in errors and fraud, and improved financial stability, although challenges such as resistance to change and implementation costs persist.

Descriptors: management audit; quality control; standardization. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 03/02/2025. Revisado: 08/02/2025. Aprobado: 18/03/2025. Publicado: 05/04/2025.

Sección artículos de investigación



INTRODUCCIÓN

Las empresas florícolas en África enfrentan una serie de riesgos financieros y operativos que afectan su competitividad y acceso a los mercados internacionales, especialmente en Europa. Un problema significativo es que el 80% de los productores no cuentan con las certificaciones de sostenibilidad requeridas por los compradores internacionales, quienes priorizan el cumplimiento de estándares como el FOSS (Estándar de Sostenibilidad de Flores y Ornamentales). Esto ha limitado el acceso a mercados y ha obstaculizado el crecimiento del sector florícola africano en un contexto global que cada vez exige mayores garantías en términos de sostenibilidad ambiental y social.

Por otro lado, el 20 % restante de los productores que sí han logrado obtener estas certificaciones se enfrentan a la dificultad de implementar el estándar público, debido principalmente a la falta de acreditaciones privadas que permitan su validación. Esta brecha en la certificación y en la implementación de estándares de sostenibilidad ha creado una disparidad dentro del sector, donde una parte significativa de los productores no puede cumplir con los requisitos exigidos por los compradores internacionales (Bermúdez & Mumbi, 2024).

Asimismo, la detección de residuos de pesticidas en las flores, por encima de los límites permitidos en mercados como el europeo, ha generado restricciones comerciales y pérdidas económicas. La presencia de residuos de pesticidas en los productos florícolas africanos ha puesto en riesgo las relaciones comerciales con mercados internacionales, exacerbando las dificultades financieras del sector. Estos problemas afectan la competitividad de las empresas florícolas africanas, y también dificultan su capacidad para expandirse y diversificar sus exportaciones (Bermúdez & Mumbi, 2024).

En paralelo, las empresas florícolas de América Latina enfrentan múltiples retos entre los cuales destaca la sobreoferta de productos, un factor que presiona a la baja los precios y reduce de forma relevante los márgenes de rentabilidad. La dificultad de acceder a financiamiento limita la modernización de procesos, lo cual dificulta la adopción de nuevas tecnologías. La implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) presenta dificultades debido a la falta de capacitación en el personal, hecho que genera errores en los informes contables. Las fluctuaciones estacionales en la demanda y cambios en los hábitos de consumo complican la planificación de la producción y las ventas, crea incertidumbre financiera (Bustillos et al., 2024).

En términos operativos, una gestión ineficaz de inventarios genera quiebres de stock y tiempos muertos en la cadena de producción, lo que incrementa los costos adicionales. Los elevados costos de producción, que pueden representar hasta el 35% del total, están vinculados a las ineficiencias en el manejo y almacenamiento de las flores (Lozano et al., 2023). Se suma a esto, la dependencia de eventos estacionales y la volatilidad de la demanda que afectan la estabilidad financiera de las empresas. La falta de innovación y la escasa adopción de nuevas tecnologías dificultan la mejora de los procesos, mientras que las condiciones económicas y políticas inestables en la región incrementan los riesgos para las florícolas.

En Ecuador, el incremento de los precios de insumos, mano de obra y transporte, tanto a nivel nacional como internacional, ha elevado los costos de producción de las empresas florícolas. Este aumento afecta los márgenes de ganancia y ejerce presión sobre la rentabilidad del sector. La demanda de productos florales, al ser inelástica, hace que el sector sea vulnerable a pequeños ajustes en los precios o condiciones del mercado, alterando las ventas. La competencia creciente también ejerce presión sobre los precios, limitando la capacidad de las empresas para mantener sus márgenes de rentabilidad (Ayala & De la Torre, 2023).

Los desequilibrios económicos, como recesiones o crisis inflacionarias, impactan negativamente en la industria, reduciendo los ingresos y aumentando los costos operativos. Un riesgo adicional radica en la gestión financiera, puesto que las empresas con mayores volúmenes financieros suelen enfrentar puntajes de riesgo más altos, lo que indica dificultades en el manejo adecuado de sus recursos. La falta de liquidez es otro problema recurrente, sobre todo cuando los ingresos no son suficientes para cubrir los gastos operativos (Pinzón & Abrigo, 2023). En definitiva, la incertidumbre del mercado, marcada por la volatilidad de los precios y



los cambios en el tamaño del mercado, dificulta la elaboración de proyecciones financieras y eleva el nivel de riesgo para las empresas del sector florícola.

En correspondencia con los antecedentes citados, el problema que se plantea en el presente estudio es ¿cómo garantizar la seguridad continua de los procesos financieros y operativos en las empresas florícolas en el cantón Pedro Moncayo. ¿Parroquia Tabacundo y Tupigachi?

Así el objetivo del estudio consiste en diseñar buenas prácticas de control interno para la optimización de la gestión empresarial en las florícolas de las parroquias Tabacundo y Tupigachi, provincia de Pichincha.

Referencial teórico

En la provincia de Pichincha se concentra el 79 % de las empresas florícolas del país, el sector florícola genera el 7 % de los ingresos por exportaciones no petroleras, ocupa el quinto lugar en participación económica, con alrededor de 81 millones de dólares anuales (Banco Central del Ecuador, 2023).

Entre las principales empresas de la provincia se encuentran Flores para el Mundo Flormundo Cia. Ltda., Flores Santa Mónica Nanta Cia. Ltda., Flores Verdes S.A. (FLORDES), Florícola La Rosaledan S.A. (FLOROSAL) y Florícola Las Marias (FLORMARE), todas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Las condiciones geográficas y climáticas favorecen la producción de flores de alta calidad, razón que impulsa la exportación y fortalece el posicionamiento en los mercados internacionales (Banco Central del Ecuador, 2023).

Eficiencia de la implementación de sistemas automatizados de control interno

El control interno se entiende como un conjunto de procedimientos, políticas y acciones implementadas por una organización con el objetivo de proteger sus activos, asegurar la precisión de la información financiera y optimizar las operaciones. Es un sistema fundamental para la prevención de riesgos operativos y financieros, así como para garantizar que las actividades empresariales se realicen de manera eficaz y conforme a las normativas establecidas (Pinargote et al., 2023).

Este proceso integral del control interno abarca varios componentes, como la evaluación de riesgos, las actividades de control, la comunicación y el monitoreo constante. Según Rengifo y Cortez (2023), en términos operativos, el control interno busca cumplir tres objetivos esenciales: eficiencia operativa, fiabilidad financiera y cumplimiento de leyes y regulaciones.

La eficiencia operativa se refiere a la maximización de la productividad, reduciendo costos y eliminando actividades redundantes. El cumplimiento de las normativas asegura que la organización actúe dentro del marco legal, evitando sanciones y problemas regulatorios. La fiabilidad de la información financiera garantiza que los estados financieros sean exactos y proporcionen datos relevantes para la toma de decisiones estratégicas (Hurtado, 2024). La adecuada implementación de control interno permite a las organizaciones mitigar riesgos y asegurar el buen desempeño de sus operaciones.

La automatización de los sistemas de control interno representa un avance la gestión empresarial, por cuanto integra tecnologías que optimizan los procesos y refuerzan los controles. La adopción de sistemas automatizados, como software de auditoría, plataformas de gestión empresarial y sistemas de gestión de riesgos, reduce la intervención humana, minimizando errores y posibles fraudes (Vega & Marrero, 2021). Estos sistemas optimizan la eficiencia operativa, y también facilitan el cumplimiento de regulaciones y mejoran la precisión en la elaboración de informes financieros.

Los sistemas de software de auditoría permiten la evaluación continua de los procesos internos, asegurando que todos los controles se mantengan operativos de manera eficiente. Por su parte, los sistemas de gestión empresarial integran diversas áreas de la empresa, mejorando la comunicación y el flujo de datos entre los departamentos. Estos sistemas proporcionan una visibilidad completa de las operaciones, lo que facilita la toma de decisiones basadas en información precisa y oportuna. Los avances tecnológicos han permitido que estos sistemas evolucionen, adaptándose a las necesidades cambiantes de las organizaciones y mejorando su capacidad de supervisión y control.



De acuerdo con Avendaño et al., (2024) a medida que la tecnología avanza, las organizaciones encuentran en la automatización una herramienta principal para asegurar el cumplimiento y optimizar las operaciones. La implementación de sistemas automatizados de control interno ofrece a las empresas la capacidad de responder de manera eficiente a las demandas del mercado, a la vez que mejora la trazabilidad y la gestión de riesgos. La automatización de los procesos de control interno también optimiza la precisión de las auditorías, la reconciliación de cuentas y la gestión de riesgos. Este tipo de sistemas ofrece una supervisión más constante y detallada de las operaciones, que proporciona un entorno controlado y eficiente. La automatización permite que las organizaciones mantengan un enfoque proactivo en la gestión de riesgos, contribuye a una mayor estabilidad financiera y operativa (Manjarres et al., 2023).

Impacto de la automatización de controles internos en la eficiencia operativa y financiera de las empresas florícolas

Uno de los principales beneficios de la automatización de los controles internos es la mejora en la eficiencia operativa. La implementación de sistemas automáticos permite reducir el tiempo de procesamiento de la información. Como explican Gómez y Espín (2022), la optimización de los procesos operativos elimina tareas repetitivas y reduce costos operacionales. La automatización ofrece la posibilidad de aumentar la productividad, para liberar recursos humanos de tareas mecánicas para que puedan centrarse en actividades de mayor valor. Además, la implementación de estos sistemas mejora el flujo de trabajo y acelera la toma de decisiones estratégicas.

Otro beneficio es la minimización de errores humanos. Los sistemas automatizados son diseñados para ejecutar tareas con mayor precisión que los empleados humanos. Esto disminuye los errores de cálculo y las fallas humanas que pueden ocurrir en procesos complejos y de alta relevancia financiera, la reducción de errores de esta naturaleza incrementa la precisión de la información financiera que fortalece la confianza de las partes interesadas y mejora la calidad de los informes internos y externos.

La seguridad y protección de los datos también se ven reforzadas con la automatización de los controles internos. El control de acceso a información sensible se vuelve más riguroso, hecho que evita la exposición de datos a riesgos innecesarios. Los sistemas automatizados implementan medidas avanzadas de ciberseguridad que protegen contra fraudes y actividades ilícitas. Estos sistemas son capaces de detectar anomalías de manera casi instantánea, reduce las probabilidades de incidentes de seguridad. A su vez, las organizaciones pueden garantizar el cumplimiento de las regulaciones relacionadas con la protección de datos, ya que los sistemas automatizados pueden generar informes de auditoría con total trazabilidad (Vega & Marrero, 2021).

Otro beneficio es el cumplimiento normativo. La automatización facilita la alineación con las normativas internas y externas al generar informes automáticos que cumplen con los requisitos establecidos por las autoridades regulatorias. Según Reier y Nañez (2024), la adopción de tecnología en los controles internos permite a las organizaciones realizar un seguimiento constante de su conformidad con regulaciones locales e internacionales sin intervención manual, razón por la cual se reduce el riesgo de sanciones y mejoras en la reputación de la empresa.

La automatización de los controles internos en las empresas florícolas impacta sobre los procesos operativos y financieros. Los procesos financieros son determinantes para la toma de decisiones estratégicas y, en este contexto, abarcan la gestión de ingresos, costos, márgenes de rentabilidad, y la administración de los recursos financieros de la empresa. La implementación de sistemas automatizados en estos procesos puede mejorar la precisión y eficiencia en las operaciones diarias, lo que, a su vez, contribuye a la estabilidad financiera a largo plazo (Avendaño et al., 2024).

En los procesos operativos, la optimización de la producción de flores es uno de los aspectos más relevantes. Estos procesos incluyen la gestión de la cadena de suministro, la producción, el control de calidad, el almacenamiento, y la distribución. Las empresas florícolas enfrentan retos específicos, como la estacionalidad de la demanda, la necesidad de mantener los productos frescos durante el transporte y las fluctuaciones en los costos de insumos y mano de



obra. La automatización de los controles internos puede contribuir a la optimización de estos procesos, al permitir una mejor planificación y programación de la producción, lo que reduce los tiempos de inactividad, minimiza los quiebres de stock y mejora la eficiencia en el uso de recursos (Hurtado, 2024).

Por ejemplo, la automatización de la gestión de inventarios y la integración con plataformas de ventas puede optimizar la rotación de productos y asegurar que la oferta se ajuste a la demanda. Los sistemas de control de inventarios en tiempo real permiten la actualización constante del stock disponible y la planificación adecuada de las compras de insumos, evitando tanto el exceso como la escasez de productos.

En los procesos financieros, la automatización también es importante en la mejora de la contabilidad y la gestión de costos. La gestión de las cuentas por cobrar y por pagar, la conciliación bancaria, y la generación de informes financieros son tareas que requieren precisión y tiempo. La automatización de estas actividades reduce el riesgo de errores humanos y mejora la eficiencia, lo que facilita una visión clara de la situación financiera de la empresa. En el caso de las empresas florícolas, donde los márgenes de rentabilidad pueden ser estrechos debido a los costos elevados de producción y las fluctuaciones del mercado, una gestión eficiente de los flujos de efectivo es esencial para garantizar la continuidad operativa (Erazo & De la A, 2023).

A su vez, la integración de los sistemas de gestión financiera con los de control operativo permite un análisis más preciso de los costos asociados a cada etapa del proceso productivo, lo que facilita la identificación de áreas donde se pueden reducir gastos o mejorar la eficiencia. Por ejemplo, mediante la automatización del control de costos de insumos, mano de obra, transporte y almacenamiento, las empresas florícolas pueden identificar de manera rápida y precisa los factores que afectan la rentabilidad y tomar decisiones informadas sobre precios, presupuestos y márgenes.

Un aspecto fundamental de los procesos financieros en las empresas florícolas es la gestión de riesgos. La volatilidad en los precios de los insumos y la demanda estacional de productos influye directamente en la rentabilidad y la capacidad de las empresas para mantener márgenes saludables. Los sistemas automatizados permiten implementar controles de riesgo financieros que, mediante algoritmos y modelos predictivos, anticipan cambios en el mercado, ayudando a la toma de decisiones más ágiles y fundamentadas.

La integración de sistemas y la automatización también impactan la toma de decisiones estratégicas, debido a que los datos financieros y operativos se recogen, procesan y presentan de manera más ágil y precisa. Esto permite a los gerentes y responsables de la toma de decisiones acceder a información de manera oportuna, facilitando la elaboración de proyecciones, presupuestos, análisis de rentabilidad, y estudios de costos-beneficios para nuevas inversiones o ampliaciones de mercado.

También, la automatización de los procesos financieros y operativos facilita el cumplimiento normativo y la generación de informes regulatorios. Las empresas florícolas deben cumplir con una variedad de regulaciones tanto a nivel nacional como internacional, como las relacionadas con la exportación, las normativas fiscales, de sostenibilidad y ciberseguridad. Los sistemas automatizados permiten que estos informes se generen de manera más precisa y eficiente, lo que reduce los riesgos asociados con el incumplimiento y mejora la transparencia ante autoridades fiscales y reguladoras (Bouche & Owen; 2024).

MÉTODO

La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico integral, siguiendo el modelo propuesto por Hernández y Mendoza (2018), que proporciona herramientas para abordar el proceso investigativo de manera profunda, mediante la recolección y análisis de datos de forma adecuada. Este enfoque permitió una evaluación completa de los fenómenos estudiados, garantizando la obtención de información relevante.

El estudio fue de naturaleza no experimental, lo que significó que se centró en observar y analizar las variables tal como se presentan, sin intervenir directamente sobre ellas. El objetivo principal fue identificar buenas prácticas en la automatización de controles para garantizar la protección continua de los procesos financieros y operativos en las empresas florícolas.



Para abordar la complejidad del fenómeno, se adoptó un enfoque mixto que integró métodos cualitativos y cuantitativos. Esto permitió un análisis numérico riguroso, complementado con una interpretación cualitativa que enriqueció la comprensión del entorno organizacional. El análisis cuantitativo permitió medir las buenas prácticas en la automatización de control interno, mientras que el análisis cualitativo ofreció una visión más profunda de los contextos específicos en que se implementan (Hernández & Mendoza, 2018).

El alcance de la investigación fue tanto descriptivo como explicativo. El componente descriptivo facilitó la caracterización de los controles internos automatizados, identificando sus tipos, aplicaciones y estándares dentro de las organizaciones florícolas. A su vez, el enfoque explicativo profundizó en las relaciones causales entre las variables de estudio, proporcionando una comprensión integral de cómo estas prácticas contribuyen a la sostenibilidad organizacional.

El diseño transversal permitió captar un panorama representativo en un momento específico, analizando las prácticas de automatización de controles y su impacto en la protección de los procesos financieros y operativos. Este enfoque facilitó la medición de variables como el grado de automatización y su influencia en la mitigación de riesgos (Hernández & Mendoza, 2018).

El estudio empleó diversos métodos de análisis, como el analítico-sintético, inductivo-deductivo, estadístico y explicativo. El método analítico descompuso las variables relacionadas con la automatización, mientras que el sintético integró estos elementos para generar una visión global. El enfoque inductivo permitió generar observaciones a partir de datos específicos, y el deductivo validó principios generales en el contexto del estudio. El análisis estadístico midió los datos cuantitativos, mientras que el explicativo ayudó a identificar las relaciones causales entre las variables estudiadas.

Como instrumento principal de recolección de datos se utilizó una encuesta, que permitió obtener información tanto cuantitativa como cualitativa sobre los procesos financieros y operativos, brindando datos precisos y contextualizados.

La unidad de análisis estuvo constituida por las empresas florícolas ubicadas en las parroquias Tabacundo y Tupigachi, en la provincia de Pichincha, seleccionadas por su relevancia en la producción y exportación de flores. Estas empresas fueron esenciales para la investigación, dado su impacto en el mercado local y su capacidad para implementar prácticas avanzadas de automatización.

El universo de la investigación abarcó la totalidad de las empresas dedicadas al cultivo de flores en la provincia de Pichincha, según el Registro Estadístico de Empresas (INEC, 2023), que incluye un total de 237 unidades de análisis. La muestra fue seleccionada de manera no probabilística, eligiendo 30 empresas del sector, lo que permitió asegurar que la información obtenida fuera representativa y aplicable a la totalidad del universo investigado.

RESULTADOS

A continuación, se exponen los hallazgos más relevantes derivados del estudio realizado.

Nivel de automatización: el nivel de automatización de los controles internos en las empresas florícolas es variado. El 40% de las empresas cuentan con controles parciales automatizados, mientras que solo el 24% han logrado una automatización completa. Por otro lado, el 16% dependen de procesos manuales con soporte limitado, y el 7% mantiene procesos completos manuales. De la misma manera, un 13% carece de controles internos, punto que resulta preocupante (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Nivel de automatización.

¿Qué nivel de automatización tienen los controles internos en su organización?	Frecuencia	Porcentaje
Completamente automatizados	7	24%
Parcialmente automatizados	12	40%
Implementación manual con soporte limitado	5	16%
Completamente manuales	2	7%
Ausente	4	13%
Total	30	100%

Nota: La tabla muestra la frecuencia del nivel de automatización de controles internos en las empresas florícolas.

Normativas y estándares internacionales: el 47 % de las empresas tienen controles internos parcialmente alineados con normativas y estándares internacionales como COSO o ISO 31000, mientras que solo el 17 % están de forma total alineados. Por otro lado, un 13% presenta poca alineación, un 10 % no están alineados, y otro 13% reportan ausencia de controles internos. Estos datos evidencian que, aunque casi la mitad de las organizaciones tienen algún nivel de alineación, existe una proporción significativa (36%) con bajos niveles de cumplimiento o ausencia total, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la adopción de estándares internacionales en los controles internos.

Mecanismos de retroalimentación: el 47 % considera que los mecanismos de retroalimentación para corregir fallos en los controles internos son moderados y efectivos, el 20 % cree que son muy efectivos, mientras que el 17% opina que son poco efectivos, y un 16 % indica que dichos mecanismos están ausentes.

Eficiencia operativa: el 43 % considera que la ejecución de los procesos operativos en su empresa tiene una eficiencia moderada, mientras que un 23 % la califica como muy eficiente. Sin embargo, un 20 % la considera poco eficiente, y un 14 % señala que está ausente (Ver figura 1). Esto refleja que, si bien la mayoría identifica un nivel aceptable de eficiencia, existe una proporción alta que evidencia áreas de mejora y oportunidades para optimizar los procesos operativos.

Eficiencia operativa . ¿Qué tan eficiente es la ejecución de procesos operativos clave en su organización

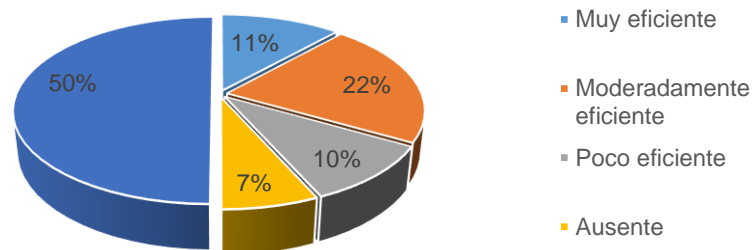


Figura 1. Eficiencia operativa. *Nota.* La figura muestra los porcentajes sobre la percepción de las empresas florícolas en relación con la eficiencia operativa.



Controles internos: el 43% considera que los controles internos tienen una efectividad moderada para reducir errores en los procesos operativos, mientras que un 27% los califica como muy efectivos. Por otro lado, un 16% opina que son poco efectivos, y un 14% señala su ausencia.

Efectividad financiera: el 50 % considera que los registros contables generados bajo los controles internos actuales tienen una precisión moderada, mientras que un 23 % los califica como muy precisos. Un 12 % percibe los registros como poco precisos, un 13 % señala su ausencia y el 25 % los describe como inexactos. Esto apunta que, aunque la mayoría reconoce un nivel aceptable de precisión, persisten deficiencias que afectan la confiabilidad de los registros contables en algunas empresas.

Cumplimiento financiero: el 60 % de empresas señalan que su presupuesto financiero se cumple en parte, mientras que el 40% afirma que siempre se cumple. Esto resalta la necesidad de mejorar los mecanismos de planificación y control financiero para garantizar un cumplimiento más efectivo y consistente.

Eficacia del proceso interno: el 33 % de las empresas consideran que sus procesos internos son altamente eficaces para garantizar el cumplimiento normativo, mientras que el 43% los califican como moderadamente eficaces. En contraste, el 23 % de las empresas consideran que dichos procesos son poco eficaces. A pesar de que algunos procesos son valorados positivamente, se identifica una oportunidad para mejorar y fortalecer la eficacia de los mecanismos internos en relación con el cumplimiento normativo.

Eventos inesperados: el 23 % de las empresas considera que sus procesos operativos responden de manera muy eficaz ante eventos inesperados, mientras que el 57 % los califica con una respuesta moderada. Resulta significativo que solo el 13 % de las empresas perciba una respuesta escasa y el 7 % la evalúe como deficiente. Estos resultados reflejan una capacidad general limitada para gestionar situaciones imprevistas, lo que indica que, aunque existen algunos mecanismos de respuesta, todavía hay un considerable margen para mejorar la preparación y eficiencia operativa en escenarios de incertidumbre.

Cambios regulatorios y del mercado: el 33% considera que los controles internos son muy ágiles para adaptarse a cambios regulatorios o del mercado, mientras que el 43% los percibe con una agilidad moderada. Por otro lado, el 13% opina que son poco ágiles y el 10% los califica como nada ágiles.

Buenas prácticas de control interno para la optimización de la gestión empresarial en las florícolas

En la tabla 2 se detallan buenas prácticas de control interno para mejorar la gestión empresarial en las florícolas de Tabacundo y Tupigachi. Estas prácticas incluyen medidas para garantizar la eficiencia, transparencia y cumplimiento en las operaciones diarias. Se destacan la segregación de funciones para evitar fraudes, el control presupuestario para usar los recursos de forma eficiente, y políticas claras para las adquisiciones. También se incluyen la digitalización de registros de producción, auditorías internas, gestión de inventarios, automatización de la nómina y control de activos. Asimismo, se promueve la identificación de riesgos y la capacitación continua del personal en ética y cumplimiento normativo. Cada práctica tiene metas específicas y responsables para asegurar su correcta implementación.



Tabla 2. Buenas prácticas de control interno.

Buena Práctica	Objetivo	Metas	Indicadores	Acciones
Segregación de Funciones	Evitar conflictos de interés y fraudes mediante la división de funciones.	Garantizar que cada transacción sea validada y ejecutada por personas distintas.	Número de funciones segregadas por proceso. Número de incidentes relacionados con conflictos de interés.	Aplicar políticas segregación de funciones, asegurando que ninguna persona tenga control total sobre todas las etapas de un proceso. Asignar roles y responsabilidades claras y documentadas.
Control Presupuestario	Asegurar el uso eficiente de recursos financieros.	Revisar y ajustar el presupuesto cada trimestre.	Porcentaje de desviación entre presupuesto y ejecución. Cumplimiento del cronograma de revisiones.	Establecer un proceso formal para la elaboración y revisión del presupuesto, garantizando su actualización periódica y el seguimiento de las variaciones. Implementar controles de aprobación y monitoreo.
Políticas de Adquisición	Establecer procesos transparentes para la compra de bienes y servicios.	Implementar políticas documentadas en todas las adquisiciones mayores a un monto definido.	Porcentaje de compras realizadas siguiendo las políticas establecidas. Número de cotizaciones por adquisición.	Implementar políticas claras y documentadas que regulen las adquisiciones. Asegurar la obtención de cotizaciones competitivas y verificar que todos los procesos de compra cumplan con las normativas internas.
Registro y Trazabilidad de Producción	Mejorar la eficiencia y calidad en cada etapa de producción.	Usar un sistema digital para registrar todo el ciclo productivo.	Porcentaje de etapas del proceso con registro digitalizado. Nivel de cumplimiento en el uso del sistema.	Instaurar un sistema de control digital para registrar y monitorear cada etapa del proceso productivo. Garantizar que todos los datos sean accesibles, verificables y que el sistema esté alineado con las políticas internas.
Auditoría Interna	Garantizar el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa.	Realizar auditorías trimestrales en áreas específicas.	Número de auditorías realizadas por trimestre. Número de hallazgos corregidos en cada auditoría.	Establecer un programa de auditorías internas periódicas, con un enfoque en la revisión de los controles internos. Asegurar que los resultados de las auditorías sean documentados y se tomen acciones correctivas cuando sea necesario.
Políticas de Gestión de Inventarios	Minimizar pérdidas y optimizar el uso de recursos.	Usar un sistema de gestión digital para inventarios.	Disminución en porcentaje de pérdidas por deterioro u obsolescencia. Precisión del inventario.	Implementar un sistema digital para el control y seguimiento de inventarios, de acuerdo con los procedimientos establecidos. Asegurar que los registros sean precisos y que se realicen revisiones periódicas de los inventarios.
Gestión de Nómina	Reducir errores y fraudes en el cálculo y pago de salarios.	Automatizar el 100% de los procesos de nómina en seis meses.	Porcentaje de pagos automatizados. Número de errores detectados en cálculos de nómina.	Implementar un sistema automatizado para el cálculo y pago de nómina, basado en las normativas de control interno. Asegurar la precisión y puntualidad de los pagos y realizar revisiones periódicas para detectar posibles errores.
Control de Activos Físicos	Preservar el valor y funcionalidad de los activos	Implementar un registro único y planes de mantenimiento	Porcentaje de activos registrados y mantenidos de	Instaurar un registro detallado de los activos físicos y un plan de mantenimiento preventivo, conforme a las políticas internas.



	de la empresa.	preventivo.	forma periódica. Número de fallos por falta de mantenimiento.	Asegurar que los activos sean inspeccionados y mantenidos de acuerdo con un calendario regular.
Evaluación de Riesgos	Identificar y mitigar riesgos críticos para las operaciones.	Diseñar planes de acción para los cinco riesgos más críticos.	Número de riesgos evaluados y mitigados. Frecuencia de actualizaciones en los planes de acción.	Implementar un proceso de evaluación y gestión de riesgos conforme a las normativas internas. Desarrollar planes de acción para mitigar los riesgos identificados y revisarlos regularmente para ajustarlos según sea necesario.
Código de Ética y Capacitación Continua	Promover una cultura ética y de cumplimiento normativo.	Capacitar al 100% del personal sobre el código de ética en un año.	Porcentaje de personal capacitado. Número de quejas éticas recibidas y gestionadas.	Desarrollar y aplicar un programa de capacitación continua sobre el código de ética, asegurando que todos los empleados comprendan y apliquen los principios éticos y de cumplimiento normativo. Realizar seguimiento a las incidencias éticas y aplicar medidas correctivas según sea necesario.

Nota. Estas prácticas deben ser revisadas de forma periódica para garantizar su efectividad y alineación con los cambios en el entorno empresarial y normativo, implementación y seguimiento.

CONCLUSIONES

Las empresas florícolas enfrentan riesgos que afectan su sostenibilidad y acceso a mercados. En África, la falta de certificaciones y la contaminación limitan la competitividad. En América Latina, la sobreoferta y el financiamiento restringido dificultan la modernización. En Ecuador, el alza en costos y la falta de liquidez comprometen la rentabilidad. La incertidumbre del mercado exige estrategias para optimizar costos, mejorar la gestión y fortalecer estándares de calidad.

La implementación de sistemas automatizados de control interno ha demostrado ser un avance para las empresas en términos de eficiencia operativa y fiabilidad financiera. La automatización reduce la intervención humana, los posibles errores, y mejora la precisión en la generación de informes financieros y facilita el cumplimiento de regulaciones. Estos sistemas permiten una supervisión constante y detallada, para mejorar la trazabilidad y la gestión de riesgos. Al integrar diferentes áreas de la empresa, optimizan la comunicación y el flujo de datos, motivo que facilita una toma de decisiones más precisa y oportuna.

La automatización de los controles internos presenta una serie de beneficios para las empresas, tales como la mejora en la eficiencia operativa, la reducción de errores humanos y el fortalecimiento de la seguridad de los datos. Al optimizar los procesos, las empresas pueden liberar recursos humanos para actividades de mayor valor, mejorar la precisión de la información financiera y reducir el riesgo de fraudes. Sin embargo, también existen desafíos significativos, como la resistencia al cambio organizacional, los altos costos de implementación y mantenimiento, la integración con sistemas existentes y los riesgos asociados con la ciberseguridad.

En las empresas florícolas del cantón Pedro Moncayo presentan un nivel de automatización variable en sus controles internos, con una notable dependencia de procesos manuales o parciales automatizados. A pesar de la adopción parcial de normativas internacionales, persisten deficiencias en su cumplimiento. Los mecanismos de retroalimentación y la eficiencia operativa requieren mejoras, al igual que la precisión de los registros contables y el cumplimiento de presupuestos. A pesar de que se identifica y corrige las brechas de seguridad, aún es necesario optimizar la agilidad en estos procesos.

Las buenas prácticas de control interno propuestas para las florícolas de Tabacundo y Tupigachi son esenciales para optimizar la gestión empresarial, mejorando la eficiencia, la transparencia y el cumplimiento normativo en sus operaciones diarias. La implementación de



medidas como la segregación de funciones, el control presupuestario riguroso, las políticas claras de adquisición y la digitalización de registros productivos contribuye a una gestión más eficiente y libre de riesgos. Además, las auditorías internas periódicas, el control de inventarios y activos, junto con la automatización de la nómina, aseguran la precisión y la mitigación de posibles errores o fraudes.

FINANCIAMIENTO

No monetario

CONFLICTO DE INTERÉS

No existe conflicto de interés con personas o instituciones ligadas a la investigación.

AGRADECIMIENTOS

A la Maestría en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Católica de Cuenca por su permanente compromiso con la investigación científica, la cual representa una valiosa contribución al Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador. Este esfuerzo constante fortalece el conocimiento académico y apoya el progreso del país.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

María Clorinda Quilumbaquín-Cabascango: Lideró la gestión logística del proyecto, coordinando las actividades relacionadas con la recopilación de datos y asegurando el cumplimiento de los plazos establecidos. Participó activamente en la validación de los instrumentos de investigación, garantizando su pertinencia y confiabilidad. Contribuyó en la redacción del marco teórico, integrando conceptos clave y referencias relevantes para sustentar el estudio, colaboró en la revisión final del manuscrito, verificando la coherencia entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

Juan Bautista Solís-Muñoz: Diseñó y supervisó la implementación de estrategias para la recolección de datos, asegurando su alineación con los objetivos del estudio. Participó en el análisis crítico de los resultados, identificando implicaciones significativas para el campo de investigación. Contribuyó en la redacción de la discusión, destacando la relevancia de los hallazgos y proponiendo líneas futuras de investigación. También se encargó de la edición técnica del manuscrito, asegurando la claridad, precisión y calidad general del documento.

REFERENCIAS

- Avendaño, et al. (2024). La tecnología y su impacto en la gestión de procesos y estrategias de automatización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12822
- Ayala, A., & De la Torre, C. (2023). Evaluación del riesgo financiero en las pequeñas y medianas empresas del sector florícola. *SIGMA*, 10(2). <https://doi.org/10.24133/ris.v10i02.3157>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Informe de resultados de comercio exterior*. <https://acortar.link/nb0Jqc>
- Bermúdez, S., & Mumbi, J. (2024). *The Kenyan flower subsector*. International Institute for Sustainable Development. <https://www.iisd.org/publications/report/sustainability-standards-kenyan-flower-subsector>
- Bouche, R., & Owens, R. (2024). El papel del control interno dentro de la ciberseguridad basado en el Modelo COSO - ERM. *Finanzas y Negocios*, 4(1). <https://acortar.link/gAMReo>
- Bustillos, et al. (2024). Impacto de las normas internacionales de información financiera en las decisiones gerenciales en florícolas latinoamericanas. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(1). <https://doi.org/10.35381/gep.v6i1.101>



- Erazo, J., & De la A, S. (2023). Auditoría del futuro, la prospectiva y la inteligencia artificial para anticipar riesgos en las organizaciones. *Revista Digital Novasinerгия*, 6(1). <https://doi.org/10.37135/ns.01.11.07>
- Gómez, R., & Espín, R. (2022). Optimización de los procesos operativos de la empresa Promacero de la ciudad de Pelileo, mediante la aplicación de la metodología 5's. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1949
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hurtado, R. (2024). Impacto de la automatización contable en la eficiencia operativa de las PYMEs. *Revista Científica Zambos*, 3(1). <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/10>
- INEC. (2023). *Registro estadístico de empresas*. Boletín técnico N° 01-2023-REEM.
- Lozano, et al. (2023). Simulación del proceso de inventarios en una poscosecha de rosas de exportación bajo un enfoque de Business Process Management. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 24(1). https://doi.org/10.21930/rcta.vol24_num1_art:2615
- Manjarres, et al. (2023). Inteligencia artificial como estrategia para gestionar. *Revista Estrategia Organizacional*, 13(1). <https://doi.org/10.22490/issn.2539-2786>
- Pinargote, et al. (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>
- Pinzón, V., & Abrigo, I. (2023). Cambios en la estructura de financiamiento: caso florícola. *Revista Tecnológica - ESPOL*, 35(1), 29-50. <https://doi.org/10.37815/rte.v35n1.998>
- Reier, R., & Nañez, S. (2024). *Impacto de la digitalización en los nuevos modelos de negocio*. Editorial Dykinson, S.L.
- Rengifo, M., & Cortez, A. (2023). *El control interno, riesgos del fraude y avances en la responsabilidad social empresarial*. Universidad del Valle.
- Vega, L., & Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, (10), 211–230. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>

Derechos de autor: 2025 Por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>