

Research Article

Control interno y su incidencia en la toma de decisiones en una agrícola del cantón La Maná.

Internal control and its impact on decision making in an agricultural company in the canton of La Maná.



Cunalata-Guilcaso, Karina Isabel ¹



<https://orcid.org/0009-0003-5055-6170>



karina.cunalata2875@utc.edu.ec



Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador, La Maná.



Oña-Sinchiguano, Brenda Elizabeth ²



<https://orcid.org/0000-0002-3939-1059>



brenda.ona@utc.edu.ec



Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador, La Maná.



Medina-Armas, Angélica Tamara ³



<https://orcid.org/0009-0001-7546-9941>



angelica.medina3553@utc.edu.ec



Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador, La Maná.

Autor de correspondencia ¹



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n1/180>

Resumen: La investigación tuvo por objetivo de analizar el control interno y su impacto en el proceso de la toma de decisiones, identificando sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora de la Agrícola Bananera San José en el cantón la Maná, provincia de Cotopaxi durante el año 2023. La problemática existente se atribuyó a una gestión empírica que dificultó la definición de medidas de control suficientes. Utilizando el modelo COSO I, se evaluaron los 5 componentes del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. La metodología empleada tuvo un enfoque mixto, de tipo descriptivo, recabando datos mediante una entrevista y cuestionarios, cuya información permitió evaluar cómo se gestionaba la función de control. Como parte de los resultados se identificaron fortalezas como la implementación de registros digitales y el orden en los procesos de facturación y pago. En el área administrativa el nivel de confianza ascendió a 79% y el riesgo a 21%; en el área operativa un 86% y 14% respectivamente. Para fortalecer el control interno en la Agrícola Bananera, se recomienda desarrollar un organigrama formal para definir las responsabilidades y líneas de autoridad, implementar políticas de evaluación periódica de riesgos financieros.

Palabras clave: control interno, agrícola, toma de decisiones



Check for updates

Received: 09/Ene/2025

Accepted: 17/Ene/2025

Published: 31/Ene/2025

Cita: Cunalata-Guilcaso, K. I., Oña-Sinchiguano, B. E., & Medina-Armas, A. T. (2025). Control interno y su incidencia en la toma de decisiones en una agrícola del cantón La Maná. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(1), 347–359. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n1/180>

Journal of Economic and Social Science Research (JESSR)

<https://economicsocialresearch.com>
info@editoriagrupo-aea.com

Nota del editor: Editorial Grupo AEA se mantiene neutral con respecto a las reclamaciones legales resultantes de contenido publicado. La responsabilidad de información publicada recae enteramente en los autores.

© 2025. Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.



Abstract:

The objective of the research was to analyze internal control and its impact on the decision-making process, identifying its strengths, weaknesses and areas for improvement of Agrícola Bananera San José in the canton of La Maná, province of Cotopaxi during the year 2023. The existing problems were attributed to an empirical management that made it difficult to define sufficient control measures. Using the COSO I model, the five components of internal control were evaluated: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring. The methodology used had a mixed, descriptive approach, collecting data through an interview and questionnaires, whose information made it possible to evaluate how the control function was managed. As part of the results, strengths were identified such as the implementation of digital records and order in the invoicing and payment processes. In the administrative area, the level of confidence was 79% and risk 21%; in the operational area, 86% and 14%, respectively. To strengthen internal control in Agrícola Bananera, it is recommended to develop a formal organization chart to define responsibilities and lines of authority, and to implement policies for periodic evaluation of financial risks.

Keywords: internal control, agricultural, decision making.

1. Introducción

En las empresas, una gestión adecuada en los procesos administrativos es esencial para respaldar una toma de decisiones eficiente y ordenada (Chóez y Montero, 2022). El control interno, de acuerdo con Rodríguez (2021) es un instrumento determinante en la gestión de toda empresa, ya que permite garantizar la organización, supervisión y eficiencia en los procesos operativos, administrativos y financieros. Según Luna et al. (2019) la correcta ejecución de los procedimientos y políticas asegura la protección de los activos de la empresa, fomenta la confiabilidad en la información y promueve el cumplimiento de las normativas aplicables. López (2019) sostiene que más allá de ser un conjunto de reglas, tiene el alcance de una disciplina que se adapta a las características de cada organización.

El modelo COSO tal como señala Cacao et al. (2020) ofrece un marco estructurado que facilita la comprensión y aplicación del control interno a través de cinco componentes fundamentales. El ambiente de control, que establece la base ética y organizacional; la evaluación de riesgos, que identifica y prioriza posibles amenazas (Moreira, 2024). Las actividades de control, que implementan medidas para anticipar riesgos, la información y comunicación, que asegura un flujo adecuado de datos; y el monitoreo, que verifica la efectividad del sistema (Estupiñán, 2020). Estas prácticas no solo mejoran la transparencia y empresarial, sino que también refuerzan la capacidad de las organizaciones para adaptarse a un entorno cambiante, como el agrícola.

Según lo manifestado por Rojas et al. (2023) la preocupación por mantener un adecuado manejo del control interno en el sector agrícola se extendió particularmente hacia las grandes haciendas bananeras, en las cuales se encuentra vinculado con los planes de organización de las empresas, las líneas de responsabilidad, los métodos para aumentar la eficiencia y los sistemas de autorización, entre otros esfuerzos destinados a impulsar operaciones efectivas.

En este contexto, la evaluación del control interno abarca aspectos, como la segregación de funciones, que busca evitar conflictos de intereses y la concentración de responsabilidades en una sola persona; la autorización y aprobación de acciones importantes, como pagos y compras, garantizando que estén debidamente aprobadas por las personas correspondientes (López, 2019). La supervisión y monitoreo, que implica el seguimiento continuo de los controles y su evaluación periódica para medir su efectividad; el acceso y la seguridad de la información, mediante la revisión del acceso a sistemas y registros importantes para prevenir accesos no autorizados; y el cumplimiento normativo, asegurando que la organización cumpla con todas las leyes, regulaciones y políticas internas (Calle et al., 2020).

Su función es regular el cumplimiento de las normas, políticas y objetivos, constituyendo así un medio para preservar la relación en las cuestiones administrativas (Murillo et al., 2019). Eso les permite contar con información precisa y oportuna, les asegura la confiabilidad de los datos para la toma de decisiones. La implementación adecuada de estos controles internos protege los recursos, previene negligencias y facilita la detección de desviaciones que pudieran impactar el logro de los objetivos empresariales.

Acorde a Quezada et al. (2021) Ecuador se consolida como líder mundial en la exportación de banano, con un promedio anual de más de 300 millones de cajas exportadas, este sector productivo presenta la base del comercio nacional. Panchez et al. (2022) señalan que abastece a mercados exigentes como la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia y Asia. En consecuencia, León et al. (2021) añaden que la industria bananera ecuatoriana destaca por su capacidad de adaptarse a los estándares internacionales.

No obstante, Zambrano y Espín (2020) señalan que la mayoría de los productores del cantón La Maná operan en espacios menores a 50 hectáreas, los mismos que han realizado sus actividades de manera familiar y empírica. En esta categorización se encuentra la Agrícola San José, localizada en aquel cantón, su actividad principal es el cultivo de banano y comercialización cajas de banano de la variedad Cavendish a los diferentes mercados de acuerdo a la oferta y la demanda existente.

Como resultado de una gestión empírica y la complejidad de la cadena productiva, algunas áreas pueden presentar debilidades relacionadas con el cumplimiento de las medidas de control interno y el establecimiento de políticas claras de verificación. Por ejemplo, en el mantenimiento de infraestructura y equipos, una supervisión

insuficiente o controles poco definidos podrían ocasionar fallas técnicas o retrasos en las operaciones, afectando la eficiencia general.

En el transporte de materiales y cajas procesadas, la inobservancia de procedimientos o falencias en el seguimiento pueden derivar en demoras o daños del producto. En cuanto al almacenamiento de insumos agrícolas, la ausencia de controles claros genera problemas como el deterioro, vencimientos o mal manejo de los materiales.

El manejo del personal fijo y temporal también puede beneficiarse de una mayor claridad en las políticas de asignación de tareas, capacitaciones y supervisión, para asegurar que las actividades se desarrollen de manera eficiente y segura. Adicionalmente, aunque la fumigación con drones es realizada por una empresa externa, es importante garantizar una adecuada coordinación para cumplir con los estándares requeridos. En definitiva, el fortalecimiento de las políticas de control interno y los mecanismos de verificación no solo ayudaría a mitigar posibles riesgos, sino que también contribuiría a optimizar los procesos operativos, mejorar la calidad del trabajo y mantener la competitividad en un mercado global cada vez más exigente.

Como respuesta a la problemática detectada se planteó por objetivo general: analizar el control interno y su impacto en el proceso de la toma de decisiones, identificando sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora de la Agrícola Bananera San José en el cantón la Maná, provincia de Cotopaxi durante el año 2023, para su cumplimiento se establecieron los objetivos específicos de: diagnosticar los problemas existentes en los procesos de la Agrícola Bananera San José a través de una entrevista aplicada al Gerente, evaluar el control interno de la Agrícola Bananera San José a través del COSO I y determinar su impacto en el proceso de la toma de decisiones.

2. Materiales y métodos

La metodología aplicada en el artículo “Control interno y su incidencia en la toma de decisiones en una agrícola del cantón La Maná” incluyó un enfoque mixto, diseñado para obtener información precisa y fundamentada sobre la situación actual del control interno en la organización y su impacto en las decisiones estratégicas.

El enfoque fue mixto, se aprovechó herramientas cualitativas y cuantitativas. La entrevista dirigida al propietario permitió recoger información sobre la percepción y experiencia directa en la gestión de la empresa, mientras que los cuestionarios aplicados al administrador y jefe de planta proporcionó datos cuantitativos sobre la eficacia del control interno basado en cinco componentes.

El tipo de investigación fue descriptivo, al detallar los procedimientos y condiciones actuales del control interno, y explicativo, al analizar la relación entre la eficacia de las medidas de control y la calidad de las decisiones tomadas en la empresa agrícola.

El método empleado fue deductivo. Se partió de los conceptos generales del control interno, tomando como base el marco teórico del COSO I, y se aplicó al caso

específico de la empresa agrícola, evaluando los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

Las técnicas utilizadas incluyeron:

- Una entrevista estructurada aplicada al gerente propietario, diseñada para explorar su perspectiva sobre el control interno y los desafíos en la toma de decisiones.
- Un cuestionario dirigido al administrador y otro orientado al Jefe de personal, ambos basados en los cinco componentes del COSO I, para medir el nivel de cumplimiento, eficacia y áreas de mejora en los controles implementados.

Tabla 1.

Componentes y dimensiones del cuestionario de control interno

Componente	Dimensión
Ambiente de Control	Cultura organizacional Estructura organizativa Políticas de recursos humanos Liderazgo Control de cumplimiento
Evaluación de Riesgos	Identificación de riesgos Análisis de riesgos Respuesta a riesgos Supervisión de riesgos Comunicación de riesgos
Actividades de Control	Procedimientos operativos Controles físicos y tecnológicos Separación de funciones Supervisión Corrección de desviaciones
Información y Comunicación	Calidad de la información Flujo de comunicación Protección de la información
Monitoreo	Seguimiento continuo Evaluaciones independientes Retroalimentación y ajuste

Nota: Autores (2025).

El procesamiento de datos consistió en un análisis cualitativo de las respuestas de la entrevista, identificando aspectos claves y posibles limitaciones en la gestión del control interno. Paralelamente, los datos de los cuestionarios se analizaron estadísticamente, determinando el nivel de confianza y de riesgo de los componentes: Ambiente de control, Evaluación de Riesgos, Actividades de control, Información y Monitoreo de los controles, tanto en la evaluación del área administrativa como del área operativa. Se utilizó una escala de valoración para clasificar los hallazgos en niveles de confianza y riesgo, lo que permitió identificar puntos críticos que requieren fortalecimiento.

3. Resultados

La evaluación del control interno es un proceso sistemático que tiene como objetivo revisar y analizar los procedimientos, políticas y mecanismos establecidos dentro de una organización para asegurar que sus operaciones se realicen de manera eficiente, eficaz y conforme a las leyes y normativas aplicables (Mendieta et al., 2020). Esta evaluación busca identificar debilidades o áreas de mejora en los controles internos, los cuales son esenciales para prevenir errores y garantizar la confiabilidad de la información financiera y operativa (Moreira, 2024).

Resultado de la entrevista

La entrevista con el gerente de la Agrícola San José muestra que se han adoptado prácticas útiles en la gestión administrativa y financiera, como el uso de registros digitales para insumos y facturación electrónica, lo que permite mantener un mayor orden en las operaciones. También se destaca que los pagos de salarios y otros egresos se registran mediante roles, mostrando un esfuerzo por estructurar estos procesos. Sin embargo, las decisiones sobre inversiones, aunque basadas en un análisis práctico de costos y beneficios, no cuentan con procedimientos establecidos que faciliten una evaluación más detallada.

Por otro lado, la falta de elementos organizativos como un organigrama, misión, visión y manual de funciones refleja una oportunidad para fortalecer la organización interna y aclarar las responsabilidades del equipo. Aunque las capacitaciones realizadas han sido útiles, dependen en gran medida de iniciativas externas, dejando espacio para desarrollar un programa interno enfocado en necesidades específicas. Además, las excepciones en la aplicación de políticas de contratación y pagos, junto con un enfoque limitado al final del año para evaluar la rentabilidad, indican que es posible mejorar los procesos internos para lograr una operación más fluida y efectiva.

Tabla 2.

Resultados de la entrevista aplicada al propietario

N°	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuentan con una misión, visión y organigrama que guíen las actividades de la Agrícola?	No contamos con esos documentos, pero en cada una de las actividades que se realizan se busca ofrecer un producto de calidad.
2	¿Disponen de un manual de funciones que determine claramente las labores del personal?	Al personal se le informa sus labores en forma verbal, no se cuenta con un manual de funciones.
3	¿Con frecuencia se capacita al personal para el desarrollo de sus labores?	El personal administrativo con frecuencia es capacitado por las exportadoras para mejorar su desempeño, mientras que el personal operativo ha sido capacitado por funcionarios de Agrocalidad en relación a tipos de enfermedades que pueden afectar las plantaciones y manejo de procesos en la plantación.

- | | | |
|----|--|--|
| 3 | ¿De qué forma son tomadas las decisiones sobre las inversiones o gastos importantes para el mejoramiento de la producción y comercialización en la Agrícola? | Se analizan primeramente los costos y la disponibilidad de los beneficios que se obtendrían con la inversión, en base a ello se considera si es conveniente o no. |
| 4 | ¿Se ha establecido procedimientos de control de los insumos utilizados en la producción? | El bodeguero cuenta físicamente las unidades que ingresan a la bodega y registra las cantidades de existencias de forma digital. |
| 5 | ¿Cómo se lleva el control de los documentos importantes, como facturas y pagos? | Los documentos importantes se guardan de manera organizada para que todo esté en orden, el contador se ocupa de mantenerlos a buen recaudo. |
| 6 | ¿Existe un proceso para la fijación de precios de las cajas de banano que se comercializan? | Cierta parte de la producción se comercializa con el precio oficial que es de \$6.85, el restante es vendido al valor que determina el mercado, que continuamente varía. |
| 7 | ¿El control de ingresos generados por la venta de las cajas de banano está debidamente registrado y verificado? | Los ingresos de la Agrícola quedan registrado a través del sistema de facturación electrónico que se manejan en el portal del Servicio de Rentas Internas. |
| 8 | ¿Cómo se lleva a cabo el control de los egresos relacionados con la producción y distribución de las cajas de banano? | Los egresos son autorizados por el gerente, para dejar constancia documental los pagos a proveedores son realizados por medio de transferencias interbancarias. |
| 9 | ¿Existen políticas claras para la contratación y pago a los proveedores de insumos y servicios como fumigaciones aéreas? | Si hay reglas, pero a veces se hacen excepciones en cuanto a la forma y los plazos de pago. |
| 11 | ¿Están debidamente registrados y verificados los pagos de salarios y otros egresos operativos antes de su ejecución? | Los pagos de los empleados fijos y temporales se registran con roles de pago, solamente algunos pagos menores de destajos son efectuados en efectivo. |
| 12 | ¿Realizan un análisis de rentabilidad sobre la venta de las cajas de banano, considerando tanto el precio de venta como los costos de producción? | Al finalizar el año de operaciones, se verifica qué cantidad de utilidad generó la venta de las cajas de banano y cuánto se gastó en total. |

Nota: Autores (2025).

Nivel de confianza y riesgo

En el área administrativa de la Agrícola San José, los niveles de riesgo y confianza presentan variaciones en cada componente del control interno. El ambiente de control muestra un riesgo del 20% y una confianza del 80%, reflejando que se promueven valores éticos y se supervisa el cumplimiento de normas; sin embargo, los roles no están claramente definidos, y no existe una descripción formal de las tareas, lo que puede generar confusión en la asignación de responsabilidades. La evaluación de riesgos tiene el mayor nivel de riesgo (30%) y una confianza del 70%, debido a que no se evalúan de manera consistente los impactos financieros de las fluctuaciones del mercado ni se priorizan las amenazas más críticas.

En las actividades de control, con un riesgo del 20% y una confianza del 80%, el principal desafío radica en la falta de procedimientos documentados para procesos clave como la supervisión regular y la calidad en los cultivos, lo que limita la capacidad de garantizar un control adecuado. Por otro lado, los componentes de información y comunicación y monitoreo, con un riesgo del 17% y confianza del 83%, se enfrentan a debilidades relacionadas con la falta de auditorías y la insuficiente comunicación inmediata sobre incidentes, lo que podría impactar en la toma de decisiones.

Tabla 3.

Confianza y riesgo del área de administrativa y operativa

Componentes	Áreas evaluadas			
	Administrativa		Operativa	
	Riesgo	Confianza	Riesgo	Confianza
Ambiente de control	20%	80%	20%	80%
Evaluación de riesgos	30%	70%	10%	90%
Actividades de control	20%	80%	20%	80%
Información y control	17%	83%	100%	0%
Monitoreo y seguimiento	17%	83%	17%	83%

Nota: Autores (2025).

En el área operativa, los niveles de riesgo son bajos en su mayoría, pero cada componente presenta aspectos específicos a mejorar. El ambiente de control, con un riesgo del 20% y confianza del 80%, refleja debilidades en la definición de roles para el personal fijo y temporal, así como en la inexistencia de políticas para el control de permisos y salidas del personal. La evaluación de riesgos, con el mejor desempeño (10% de riesgo y 90% de confianza), destaca por un manejo adecuado de riesgos asociados al transporte y almacenamiento, aunque persisten desafíos como la falta de revisión periódica de herramientas y equipos.

Las actividades de control, con un riesgo del 20% y confianza del 80%, muestran problemas en la documentación de pasos específicos para el manejo de insumos y el acceso controlado a almacenes. El componente más crítico, información y comunicación, presenta un riesgo del 100% debido a la ausencia de canales claros para compartir instrucciones diarias y reportar problemas operativos, lo que afecta gravemente la coordinación. Finalmente, el monitoreo, con un riesgo del 17% y confianza del 83%, enfrenta limitaciones en la falta de auditorías externas y ajustes oportunos en las estrategias operativas basadas en nuevas necesidades detectadas.

El contexto de una empresa agrícola, el área administrativa, con un nivel de confianza del 79% y un riesgo del 21%, refleja que la gestión de tareas como el control de inventarios, la organización financiera y la planificación de recursos se desarrolla de manera eficiente, aunque es posible optimizar algunos procesos para hacerlos más ágiles y precisos.

Tabla 4.

Confianza y riesgo por cada área

Área	Confianza	Riesgo
------	-----------	--------

Administrativa	21%	79%
Operativa	14%	86%

Nota: Autores (2025).

A nivel general en el área operativa, donde la confianza es del 14% y el riesgo del 86%, se observa que actividades como la preparación de terrenos, la aplicación de fertilizantes y pesticidas, el manejo de maquinaria y la supervisión de cosechas presentan problemas significativos, afectando la productividad y aumentando las probabilidades de pérdidas o errores en el campo. Es importante trabajar en la capacitación del personal, mejorar el seguimiento de las actividades operativas y modernizar los procesos para garantizar resultados más eficientes.

Hallazgos de control interno

El análisis de la matriz de hallazgos revela áreas importantes en las que la Agrícola San José podría mejorar su organización y procesos operativos. En el ámbito administrativo, la ausencia de un organigrama y la falta de una definición clara de roles y responsabilidades dificulta la asignación eficiente de tareas, lo que puede generar confusión o duplicidad en las funciones. Además, el enfoque informal para evaluar los riesgos financieros y estratégicos impide que la empresa se prepare adecuadamente ante posibles cambios del mercado o situaciones imprevistas. A esto se suma que no se realizan auditorías externas de manera periódica, lo que limita la posibilidad de recibir una evaluación objetiva sobre el desempeño de los procesos y la implementación de mejoras continuas.

Tabla 5.

Hallazgos de la evaluación del control interno

Área	Criterio	Condición	Causa	Efecto
Administrativa	Los roles y responsabilidades deben estar definidos y documentados para facilitar la asignación de tareas.	No existe un organigrama ni una descripción clara de roles y tareas.	Falta de formalización en la estructura organizativa.	Confusión en la asignación de responsabilidades y duplicidad de funciones.
	Los riesgos financieros deben ser evaluados regularmente y priorizados según su impacto.	No se evalúan los impactos financieros de fluctuaciones del mercado ni se priorizan amenazas críticas.	Ausencia de un sistema formal de evaluación y priorización de riesgos.	Decisiones reactivas que pueden comprometer la estabilidad financiera de la empresa.
	La gestión debe incluir auditorías externas periódicas para evaluar la eficiencia de los controles establecidos.	No se realizan auditorías externas de forma regular.	Priorización de controles internos informales sobre evaluaciones independientes.	Posibles irregularidades no detectadas y falta de mejora continua en los procesos.
Operativa	Los roles de personal fijo y temporal deben estar claramente definidos para evitar confusiones.	No hay roles específicos documentados para el personal temporal ni políticas claras de permisos.	Falta de políticas formales para la gestión del personal.	Desorganización en la distribución de tareas y supervisión del personal.

Las herramientas y equipos deben ser revisados regularmente para garantizar su operatividad.	No se revisan periódicamente las herramientas utilizadas en mantenimiento y transporte.	Carencia de un plan preventivo de revisión y mantenimiento.	Incremento del riesgo de fallos operativos y disminución de la eficiencia.
La comunicación interna debe garantizar la transmisión de instrucciones claras y canales de retroalimentación accesibles.	Las instrucciones diarias no se comunican claramente, y no hay un canal accesible para reportar problemas.	Ausencia de herramientas o procedimientos para la comunicación formal.	Coordinación deficiente y aumento del riesgo de errores operativos.

Nota: Autores (2025).

En cuanto al área operativa, se observa que la organización de tareas también se ve afectada por la falta de políticas claras para gestionar el personal, especialmente el temporal, lo que complica la supervisión y distribución de responsabilidades. Además, la ausencia de un mantenimiento preventivo adecuado en las herramientas y equipos utilizados aumenta el riesgo de fallos, lo que puede interrumpir las actividades y generar costos adicionales.

También se detectan deficiencias en la comunicación interna, como la falta de instrucciones claras para los trabajadores y la inexistencia de canales adecuados para reportar problemas, lo que puede dificultar la coordinación y generar retrasos o errores en el cumplimiento de las tareas. Para mejorar, es necesario implementar una estructura más formalizada y asegurar que los procesos operativos y de comunicación estén bien definidos y gestionados.

4. Discusión

En la Agrícola del cantón La Maná, el nivel de confianza del 79% en los procesos fundamentales indica que las actividades básicas están funcionando, pero la ausencia de un organigrama formal y roles definidos afecta la eficiencia operativa y administrativa. De manera similar, las empresas bananeras del cantón Machala enfrentan dificultades relacionadas con la estructura organizativa y la falta de políticas claras, aspectos fundamentales del ambiente de control según el modelo COSO. Esta comparación evidencia la necesidad de formalizar estructuras internas y establecer procedimientos claros en ambas empresas para mejorar la asignación de responsabilidades y evitar duplicidades en las funciones.

La evaluación con una frecuencia irregular de los riesgos financieros en La Maná refleja una limitación en su capacidad de anticipar fluctuaciones del mercado y eventos inesperados, lo que puede impactar su estabilidad económica. Por otro lado, las empresas de Machala han comenzado a implementar herramientas como matrices de riesgos y planos de contingencia, aunque presentan deficiencias en su actualización. Este contraste muestra que, mientras Machala ha iniciado un proceso de gestión de

riesgos, La Maná debería priorizar la incorporación de herramientas que permitan identificar y gestionar amenazas para fortalecer su administración financiera.

La atención de auditorías externas periódicas es un problema identificado tanto en La Maná como en Machala. En La Maná, la falta de evaluaciones externas limita la detección de problemas y la mejora de procesos, mientras que en Machala, la supervisión y monitoreo también son puntos débiles, principalmente en la comunicación de resultados y seguimiento de recomendaciones. Establecer auditorías externas regulares contribuiría a identificar áreas de mejora de manera objetiva ya reforzar la efectividad del control interno en ambas empresas.

En el área operativa, La Maná enfrenta serios problemas de comunicación interna, con un riesgo del 100% en la transmisión de instrucciones y informes, además de una gestión insuficiente del personal temporal que dificulta la organización de tareas. De forma similar, las empresas de Machala presentan deficiencias en la actualización de sistemas de información y en la claridad de los canales de comunicación, lo que afecta la coordinación entre áreas. Ambas situaciones demuestran la importancia de establecer canales de comunicación eficientes y sistemas organizativos que mejoren la gestión operativa y administrativa, especialmente en actividades agrícolas que requieren una organización constante del personal y los recursos.

5. Conclusiones

El control interno en la Agrícola Bananera del cantón La Maná es fundamental para garantizar la eficiencia en sus procesos administrativos y operativos. Este sistema permite organizar de manera adecuada las funciones, prevenir errores y anticipar riesgos que puedan afectar el desempeño de la empresa. La ausencia de herramientas estructuradas, como un organigrama formal y políticas claras, limita la capacidad de la organización para gestionar de manera efectiva tanto sus recursos como sus actividades productivas, haciendo evidente la importancia de implementar un control interno robusto.

La evaluación del control interno muestra un nivel de confianza del 79% en el área administrativa y del 86% en el área operativa, reflejando que los procesos esenciales están funcionando de manera aceptable. Sin embargo, los niveles de riesgo identificados, del 21% en lo administrativo y del 14% en lo operativo, evidencian debilidades significativas. En el área administrativa, la falta de un organigrama y la indefinición de roles generan confusión y duplicidad de funciones. En el área operativa, los problemas de comunicación interna y la ausencia de políticas para gestionar al personal temporal dificultan la coordinación de las tareas, afectando la productividad y aumentando el riesgo de errores en las operaciones.

Para fortalecer el control interno en la Agrícola Bananera, se recomienda desarrollar un organigrama formal que defina claramente las responsabilidades y líneas de autoridad, implementar políticas de evaluación periódica de riesgos financieros, y

establecer auditorías externas para identificar oportunidades de mejora. En el área operativa, es crucial crear canales de comunicación efectivos, diseñar procedimientos para la gestión del personal temporal y garantizar el mantenimiento preventivo de los equipos agrícolas. Estas permitirán reducir los niveles de riesgo, mejorar la eficiencia de las operaciones y consolidar una gestión más organizada y efectiva en la empresa.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias Bibliográficas

- Almeida, J. (2022). Innovación como herramienta para la gestión empresarial en las PYMEs de Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(4), 68-81 p. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n4/26>
- Barragan, G. (2022). "Diseño de un sistema de control interno para la empresa GANAVI YF". Ambato: UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/36198/1/T5568i.pdf>
- Cacao, L., Quevedo, C., Quevedo, C., y Benavides, R. (2020). El control interno y su importancia en el cumplimiento de objetivos organizacionales del sector bananer. *Revista científica Tecnologi-K*, 2(1), 38-46 p. Obtenido de <https://revista.istb.edu.ec/index.php/tecnologi-k/article/view/27/13>
- Calle, G., Narváez, C., y Erazo, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 429-465. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>
- Chóez, C., & Montero, J. (2022). Gestión tecnológica y mejora de la productividad en la hacienda La Perla. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(2), 29- 40 p. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n2/50>
- Estupiñán, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión*. Ecoe Ediciones. 9789587718898
- León, L., Arcaya, M., Barbotó, N., y Bermeo, Y. (2021). Ecuador: Análisis comparativo de las Exportaciones de banano orgánico y convencional e incidencia en la Balanza Comercial, 2018. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 7(2), 38-46 p. <https://incyt.upse.edu.ec/ciencia/revistas/index.php/rctu/article/view/521/482>
- López, E. (2019). *Evaluación del sistema de control interno y su incidencia en el proceso administrativo de la empresa CEILMACA del cantón Portoviejo*. [Tesis de pregrado, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2159/1/lopez%20cede%20%91o%20edward%20antonio.pdf>
- Luna, G., Alcívar, F., Salazar, J. y Andrade, C. (2019). *Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial*. Edicumbre Editorial

- Corporativa. <https://estudioidea.org/wp-content/uploads/2020/06/LIBRO-control-interno-con-portada-3.pdf>
- Mendieta, E., Navarrete, O., y Romero, M. (2020). Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO, en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador. *Cuadernos de contabilidad*, 23(1). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc23.iici>
- Moreira, M. (2024). *Diseño de un Manual de Control Interno para la aplicación de la NIC 2 de inventario en la embotelladora "Jotita" en el Cantón La Concordia 2024-2025*. [Tesis de pregrado, Universidad Luis Vargas Torres]. <https://utelvt.edu.ec/concordia/wp-content/uploads/2024/09/6-Moreira-Macias-Maria-Elizabeth.pdf>
- Murillo, L., Narváez, C., & Erazo, J. (2019). Sistema de control interno con enfoque en la ISO 9001. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 4(2), 241-263 p. <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/474/pdf>
- Panchez, R., Saquinaula, J., Lopez, J., & Cabal, A. V. (2021). Análisis en Procesos de Producción del Sector Bananero de acuerdo a la Norma Sostenible RAS e ISO (14001-9001) durante la emergencia sanitaria Covid-19. *Ecuadorian Science Journal*, 5(4), 42-60 p. <https://doi.org/10.46480/esj.5.4.169>
- Quezada, R., Carvajal, H., & Barrezueta, S. (2021). Impacto económico de la producción bananera en el Ecuador en el periodo 2008-2016. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(2), 148-157 p. <https://doi.org/10.62452/n8zndt33>
- Rodríguez, G. (2021). Control interno y la prevención del fraude. *Journal Bussines and Entrepreneurial studies*, 7(4), 1-16 p. <https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.84>
- Rojas, W., Chiriboga, M., y Pacheco, J. (2018). Componentes del control interno en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 2(3), 1-8 p. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/10>
- Zambrano, M., y Espín, F. (2020). *Diseño de un sistema de costos por procesos en la agrícola bananera "La Blanquita" y su incidencia en la rentabilidad del sector bananero, en el cantón La Maná provincia de Cotopaxi*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/226ba735-19be-4cbd-a340-ff85d37c4660/content>