



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

Propuesta metodológica para la aplicación del marco COSO en la gestión del riesgo financiero de las PYMES del sector textil del cantón Guayaquil.

AUTORAS:

Andrade Cajamarca, Nayerly Yamilet

Nazareno Nazareno, Michell Nicole

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TUTOR:

CPA. Saltos Wiesner, Lennin Danny, MSc.

Guayaquil, Ecuador

31 de agosto del 2026

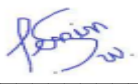


UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: **Andrade Cajamarca, Nayerly Yamilet** y **Nazareno Nazareno, Michell Nicole**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: **Licenciada en Contabilidad y Auditoría**.

TUTOR (A)

f.  _____

CPA. Saltos Wiesner, Lennin Danny, MSc.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Said Diez Farhat, PhD.

Guayaquil, a los 31 días del mes de agosto del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Andrade Cajamarca, Nayerly Yamilet
Nazareno Nazareno, Michell Nicole

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **Propuesta metodológica para la aplicación del marco COSO en la gestión del riesgo financiero de las pymes del sector textil del cantón Guayaquil**, previa a la obtención del Título de: Licenciada en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 31 días del mes de agosto del año 2026

LOS AUTORES

f. Nayerly Andrade
Andrade Cajamarca, Nayerly Yamilet

f. Michell Nazareno
Nazareno Nazareno, Michell Nicole



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Andrade Cajamarca, Nayerly Yamilet
Nazareno Nazareno, Michell Nicole

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “Propuesta metodológica para la aplicación del marco COSO en la gestión del riesgo financiero de las PYMES del sector textil del cantón Guayaquil”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 31 días del mes de agosto del año 2026

LOS AUTORES

f. Nayerly Andrade
Andrade Cajamarca, Nayerly Yamilet

f. Michell Nazareno
Nazareno Nazareno, Michell Nicole

Certificado de Antiplagio

<https://app.compilatio.net/app/report/f31acbcfe5cfff4b1c99134a2b629c5a724559ac/summary>

The screenshot shows a web browser displaying the Compilatio Magister+ plagiarism report. The browser's address bar shows the URL: <https://app.compilatio.net/app/report/f31acbcfe5cfff4b1c99134a2b629c5a724559ac/summary>. The browser's tab bar shows several open tabs, including Statetrust Life, Mi Decevale, Vortella's Dress Up, Banco del Pacifico, Produbanco - Grup..., YouTube, Produbanco, Skyway, and its Página de inicio de... The browser's toolbar shows icons for back, forward, refresh, search, and other functions. The Compilatio Magister+ logo is visible in the top left corner, and the text "UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil" is displayed below it. The main header of the report is purple and contains the text "NAYERLY_ANDRADE CAJAMARCA MICHELL_NAZARENO NAZARENO_ TESIS 100%" and the ID "#1867b2". The report content area shows a progress bar for "Textos sospechosos" with a value of 3%. Below this, there is a section for "Similitudes" with a progress bar also showing 3%. The text explains that syntactic similarities represent exact coincidences between the document and sources, including minor reformulations, while semantic similarities identify semantic coincidences, even in cases of important reformulations. It notes that the detection of semantic similarities must be activated by the administrator. Below this text, it states "34 fuentes principales detectadas" and provides two buttons: "Ver las fuentes" and "Ver pasajes".

app.compilatio.net/app/report/f31acbcfe5cfff4b1c99134a2b629c5a724559ac/summary

Statetrust Life Mi Decevale Vortella's Dress Up Banco del Pacifico Produbanco - Grup... YouTube Produbanco Skyway its Página de inicio de... Todos los marcadores

Compilatio Magister+
UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

🔍 Caja de herramientas ? 1

← **NAYERLY_ANDRADE CAJAMARCA MICHELL_NAZARENO NAZARENO_ TESIS 100%** #1867b2

Textos sospechosos : 3%

Similitudes 3%

Las similitudes **sintácticas** representan coincidencias exactas entre el documento y las fuentes, incluidas las reformulaciones menores. Las similitudes **semánticas** identifican coincidencias semánticas, incluso en casos de reformulaciones importantes. *La detección de similitudes semánticas debe ser activada por su administrador.*

Incluido en el porcentaje ☒

34 fuentes principales detectadas

Ver las fuentes Ver pasajes

TUTOR (A)

Salto W.

f. _____
CPA. Saltos Wiesner, Lennin Danny, MSc.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta aquí, por darme fortaleza en cada momento difícil y por acompañarme durante un camino que hoy puedo mirar con orgullo y gratitud.

A mis padres, por ser mi apoyo constante, por creer en mí, por impulsarme a continuar y por hacer suyos cada uno de mis sueños. Gracias por cada sacrificio, cada palabra de aliento y por estar presentes durante todos estos años.

A mi hermano, por formar parte de mi vida de una manera tan especial. Gracias por estar presente en este camino y por permitirme ahora acompañarte también en el inicio de tus propios sueños, confiando siempre en todo lo que puedes llegar a alcanzar.

A todas las personas que estuvieron cerca de mí durante esta etapa, que me brindaron una palabra de ánimo, celebraron mis pequeños y grandes avances y aportaron, de alguna manera, a que hoy pueda culminar este proceso.

Con gratitud cierro esta etapa, reconociendo que detrás de cada meta alcanzada siempre existen personas, momentos y experiencias que dejan huella en mi corazón.

Nayerly Andrade C.

Dedicatoria

En primer lugar, dedico este trabajo a Dios, por regalarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia para recorrer este camino.

A mi mamá, Gisella Cajamarca, quien ilumina mi vida. Gracias por siempre estar presente, por aplaudir cada uno de mis logros y celebrar cada paso que doy, sin importar cuán grande o pequeño sea. De ti aprendí que nunca debemos dejar de soñar, pero siempre manteniendo los pies en la tierra.

A mi papá, Luis Andrade, a quien dedico esta meta, porque en este logro existe también una parte de cada uno de tus sacrificios. Gracias por trabajar incansablemente para ayudarme a alcanzar mis metas, por tu apoyo incondicional durante toda mi trayectoria académica y por estar presente sin esperar nada a cambio, más que verme feliz y cumplir mis sueños.

Por eso, esta tesis se la dedico especialmente a ustedes, mis padres, juntos han sido el motor de mi vida, mi refugio y mi mayor ejemplo. Todo lo que soy hoy lleva consigo una parte de ustedes. Gracias por creer en mí incluso en aquellos momentos en los que yo misma dudé, por acompañarme y por encontrar siempre las palabras necesarias para impulsarme a continuar hasta alcanzar esta meta. Detrás de este logro están también sus esfuerzos, sus desvelos y cada oportunidad que hicieron posible para mí. Por todo ello, esta tesis, esta meta y esta alegría no me pertenecen únicamente a mí sino también a ustedes. Los amo inmensamente.

Finalmente, dedico este logro a todas las personas que, de una u otra manera, caminaron conmigo hasta llegar aquí, creyeron en mí, celebraron mis avances y estuvieron presentes en los momentos que marcaron este camino. Con amor cierro esta etapa, llevando conmigo cada enseñanza, cada recuerdo y a cada persona que hizo de este recorrido algo especial.

Nayerly Andrade C.

Agradecimiento

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por ser el promotor de mi carrera durante estos largos años, porque puedo mirar hacia atrás y decir EBENEZER pues hasta aquí me ha ayudado Jehová y estoy segura que lo seguirá haciendo.

Agradezco a mis padres por sus oraciones y su apoyo constante, por tomar mi mano cuando pensaba rendirme, por creer en mí, por creer en mis sueños, gracias por no rendirse y caminar conmigo durante todos estos años.

Gracias a mis hermanos por creer en su hermanita, por ser parte de mis sueños y por celebrar mis victorias como si fuesen suyas, gracias a mis Pastores por sus oraciones, por cada palabra de aliento y por estar presente.

Hoy agradezco su esfuerzo, tiempo y dedicación, gracias por ayudarme a creer que los sueños se cumplen cuando ponemos a Dios en primer lugar.

A todas las personas que estuvieron cerca de mí en cada etapa, cada desafío, a cada uno de ustedes que me brindaron palabras de ánimo, celebraron conmigo cada paso, aunque se veía pequeño, gracias por celebrar cada uno de mis avances durante este proceso.

Hoy con gratitud en mi corazón cierro esta etapa, recordando una vez más que Dios es fiel, reconociendo que detrás de cada esfuerzo siempre habrá una experiencia, pero también huellas que permanecerán para siempre en mi corazón.

Job 8:7

Y aunque tu principio haya sido pequeño, tu postrer estado será muy grande.

Michell Nazareno N.

Dedicatoria

En primer lugar, dedico este trabajo a Dios, por regalarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia para recorrer este camino.

A mi mamá, Erlinda Nazareno, mujer esforzada y valiente. Gracias por siempre orar por mí, por estar presente, por su compañía, por aplaudir mis logros como si fuesen suyos, por celebrar mis victorias, pero también por levantarme en mis caídas. De usted pude aprender que, aunque las dificultades vengan como una tormenta, podemos tomar la mano de Dios y mantenernos de pie.

A mi papá, Soen Nazareno. Gracias varón esforzado por trabajar incansablemente para ayudarme a alcanzar mis metas, por su apoyo incondicional durante toda mi trayectoria académica.

Por eso, esta tesis se la dedico especialmente a ustedes, mis padres, por ser mi motor, mi ejemplo, pero así mismo mi refugio. No podía haberlo logrado sin ustedes, parte de lo que ahora soy es gracias a ustedes, gracias por creer en mí en esos momentos cuando yo pensaba rendirme, por acompañarme e impulsarme a lograr esta meta. Este es el reflejo de cada uno de sus esfuerzos, sus sacrificios, sus desvelos y de cada oración. Mi corazón rebosa de amor por ustedes, los amo inmensamente, pues, este logro, esta alegría no solo me pertenece a mí sino también a ustedes.

Finalmente, dedico este logro a cada una de las personas que caminaron conmigo durante todo este tiempo, creyeron en mí, celebraron mis victorias, marcaron mi corazón con sus consejos y oraciones. Cierro esta etapa con amor y agradecimiento, pero me llevo consigo todo lo aprendido, cada enseñanza, cada persona, cada momento que hizo que este camino sea sin duda excepcional.

Michell Nazareno N.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ph. D. Said Vicente Diez Farhat
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ing. Jorge Pérez Bernita, MSc.
COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____

Econ. Lorena Bernabé Argandoña, Ph.D.
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CALIFICACIÓN

f. _____

CPA. Saltos Wiesner Lenin Danny, MSc

TUTOR

Índice

Introducción	2
Antecedentes	2
Problemática.....	3
Objetivos	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Justificación.....	5
Preguntas de Investigación.....	5
Limitaciones	6
Delimitaciones.....	6
Capítulo 1. Fundamentación Teórica	8
Marco Teórico	8
Teoría de la Gestión del Riesgo Empresarial	8
Teoría del Control Interno.....	9
Marco Conceptual	10
Gestión Financiera y Sostenibilidad Económica.....	10
Administración de Riesgos.....	11
Marco Referencial	12
PYMES y su Importancia Económica.....	13
Competitividad y Productividad en el Sector Textil	13
Aplicación del COSO en Empresas	13
Marco Legal	14
Normativa Ecuatoriana Aplicable a PYMES	14
Capítulo 2. Metodología de la Investigación	17
Diseño de la Investigación	17
Tipos de Investigación	18
Enfoque de investigación	18
Herramienta	19
Definición de la Herramienta	19
Perfil u objetivo de la herramienta	20
Población	22
Características Relevantes.....	23
Muestra.....	23
Técnica de Recolección de Datos.....	24
Resultados y Análisis de la Investigación	25
Entrevista 1.....	25
Entrevista 2.....	31
Entrevista 3.....	30
Entrevista 4.....	32
Entrevista 5.....	34
Entrevista 6.....	35
Entrevista 7	42
Entrevista 8	44
Entrevista 9.....	45
Discusión.....	53
Capítulo III. Propuesta Metodológica	55
Conocimiento del Negocio.....	55
Información y Características Generales de la Compañía	55

Tamaño y Complejidad de la Compañía	56
Estructura Organizacional y Departamentos	57
Actividad Económica Principal y Secundaria	57
Políticas organizacionales vinculadas con la propuesta	58
Categorías de Productos y Servicios	60
Producción.....	61
Costos de producción	62
Diseño de la Propuesta Metodológica	62
Usuarios de la Propuesta Metodológica	62
Estructura de la propuesta metodológica	63
Etapas 1. Diagnóstico de la gestión financiera y del control interno.....	65
Aplicación Paso a Paso	65
Resultado Esperado	69
Etapas 2. Identificación de los Riesgos Financieros.....	69
Objetivo de la Etapa	69
Procedimiento Para la Identificación de los Riesgos Financieros.....	70
Aplicación de la Etapa.....	71
Resultado Esperado de la Etapa	76
Etapas 3. Valoración de la Probabilidad y el Impacto	76
Aplicación Paso a Paso	77
Aplicación en MICNA Textil S.A.....	79
Resultado Esperado	83
Etapas 4. Diseño de Controles y Respuestas Frente a los Riesgos Financieros	83
Aplicación Paso a Paso	84
Aplicación en MICNA Textil S.A.....	86
Resultado Esperado	89
Etapas 5. Implementación de los Controles y Plan de Acción	89
Aplicación Paso a Paso	90
Aplicación en MICNA Textil S.A.....	92
Resultado Esperado	95
Etapas 6. Seguimiento y Mejora Continua	95
Aplicación Paso a Paso	96
Resultado Esperado	101
Validación de la Propuesta Metodológica Mediante el Caso de Estudio.....	101
Aplicación práctica del caso MICNA Textil S.A.....	102
Comprobación Mediante Recorridos de Operaciones y Transacciones.....	104
Resultado de la Aplicación del Caso.....	108
Validación Técnica Cualitativa de la Propuesta.....	109
Revisión de Aplicabilidad por Usuarios Funcionales	111
Consolidación de Observaciones y Conclusión de Validación.....	112
Conclusiones	113
Recomendaciones.....	115
Referencias	117
Apéndice.....	120

Lista de Tablas

Tabla 1. Perfil del entrevistado	20
Tabla 2. Entrevista a expertos en el área	21
Tabla 3. Entrevista a Gerente Financiero	22
Tabla 4. Entrevista 1.....	25
Tabla 5. Entrevista 2.....	27
Tabla 6. Entrevista 3.....	30
Tabla 7. Entrevista 6.....	35
Tabla 8. Matriz de hallazgos de los resultados en el levantamiento de información Marco COSO entrevistas a expertos.....	47
Tabla 9. Matriz de hallazgos de los resultados en el levantamiento de información Marco COSO entrevistas a Gerente Financiero.....	49
Tabla 10. Matriz de hallazgos de los resultados en el levantamiento de información Marco COSO entrevistas a Propietarios.	50
Tabla 11. Ficha de identidad y datos generales de MICNA.....	56
Tabla 12. Actividades económicas de MICNA.....	58
Tabla 13. Políticas organizaciones vinculadas con la propuesta.....	58
Tabla 14. Categorías de productos y servicios	60
Tabla 15. Etapas referenciales del proceso productivo	61
Tabla 16. Usuarios funcionales de la propuesta metodológica	63
Tabla 17. Resumen de las etapas de la propuesta metodológica.....	64
Tabla 18. Actividades, responsables, evidencias y resultados de la Etapa 1	66
Tabla 19. Matriz de diagnóstico documental aplicada a MICNA Textil S.A.	67
Tabla 20. Actividades, responsables, insumos y resultados de la Etapa 2	71
Tabla 21. Relaciones financieras utilizadas como evidencia de apoyo.....	73
Tabla 22. Matriz de identificación y trazabilidad de riesgos financieros de MICNA Textil S.A.	74
Tabla 23. Actividades, responsables, evidencias y resultados de la Etapa 3	77
Tabla 24. Sustento de la valoración preliminar de los riesgos financieros	79
Tabla 25. Valoración y priorización de riesgos financieros.....	82
Tabla 26. Actividades, responsables, evidencias y resultados de la Etapa 4	84
Tabla 27. Matriz de controles propuestos para los riesgos financieros de MICNA Textil S.A.	86
Tabla 28. Actividades, responsables, evidencias y resultados de la Etapa 5	91

Tabla 29. Plan de acción para la implementación de los controles propuestos	92
Tabla 30. Recursos requeridos para la implementación.....	94
Tabla 31. Actividades, responsables, evidencias y resultados de la Etapa 6	96
Tabla 32. Indicadores propuestos para el seguimiento de la metodología.....	98
Tabla 33. Formato de seguimiento de controles y acciones de mejora.....	100
Tabla 34. Aplicación de la metodología a los cinco riesgos financieros del caso ..	102
Tabla 35. Matriz de recorrido de operaciones para el caso de estudio.....	105
Tabla 36. Formato para documentar un recorrido de transacción.....	107
Tabla 37. Nivel de aplicación alcanzado en el caso de estudio.....	108
Tabla 38. Criterios para la validación técnica	109
Tabla 39. Ficha de validación técnica	110
Tabla 40. Ficha de revisión de aplicabilidad operativa	111
Tabla 41. Matriz de consolidación de la validación.....	112

Lista de Figuras

Figura 1. Provincias con mayor producción textil y confección.....	14
Figura 2. Investigación descriptiva	18
Figura 3. Muestreo	24
Figura 4. Organigrama estructural de MICNA	57
Figura 5. Estructura de la propuesta metodológica basada en el Marco COSO	64
Figura 6. Secuencia de aplicación de la Etapa 1	66
Figura 7. Secuencia de aplicación de la Etapa 2	71
Figura 8. Estructura utilizada para formular cada riesgo financiero	73
Figura 9. Secuencia de aplicación de la Etapa 3	77
Figura 10. Criterios cualitativos de probabilidad e impacto	79
Figura 11. Mapa de calor preliminar de los riesgos financieros de MICNA Textil S.A.	83
Figura 12. Secuencia de aplicación de la Etapa 4	84
Figura 13. Estructura utilizada para formular el riesgo priorizado.	86
Figura 14. Secuencia de aplicación de la Etapa 5	90
Figura 15. Ejecución de las actividades	95
Figura 16. Secuencia de aplicación de la Etapa 6	96
Figura 17. Ciclo de seguimiento y mejora continua.....	101

Lista de Apéndices

Apéndice A. Carta de validador metodológico	120
Apéndice B. Carta de validación del experto metodológico	120
Apéndice C. Constancia de respuestas de entrevistas realizadas.	122

Resumen

La presente investigación, plantea la vulnerabilidad financiera de las PYMES del sector textil en el cantón Guayaquil, las cuales enfrentan una crisis de sostenibilidad debido a la informalidad operativa y deficiencias en la gestión de riesgos de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. El objetivo general fue desarrollar una propuesta metodológica a partir del Marco COSO que favorezca los procedimientos de control interno y que pueda minimizar la exposición financiera ante una situación inestable en lo económico. El trabajo de investigación se sustentó en un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y una estructura del tipo observacional y transversal, utilizando la entrevista en profundidad a expertos y propietarios para diagnosticar las debilidades estructurales que sufre el sector. Los resultados exponen fallas significativas de una errónea gestión de inventarios, la elevada concentración de las cuentas por cobrar, y una carencia de procesos estandarizados. Se elaboró así, un instrumento técnico-operativo en seis fases de aproximación: diagnóstico de la gestión financiera y del control interno, identificación de riesgos financieros, valoración y priorización, diseño de controles y respuestas, implementación de controles y plan de acción, y seguimiento y mejora continua. La validación mediante el caso de estudio de la empresa "MICNA Textil S.A.", demostró la aplicabilidad técnica de la metodología para institucionalizar responsabilidades. Se concluye que la propuesta proporciona una seguridad razonable en la gestión financiera, promoviendo la sostenibilidad económica y la competitividad de las organizaciones bajo estudio ante las exigencias actuales del mercado.

Palabras clave: Control Interno, PYMES, Riesgos, Marco COSO

Introducción

Antecedentes

En el actual escenario económico, las PYMES del sector textil del cantón Guayaquil enfrentan una crisis de sostenibilidad, derivada de la ineficiencia en la gestión de sus riesgos financieros y su vulnerabilidad financiera crítica caracterizada por riesgos de liquidez o rentabilidad. Esta situación genera incertidumbre dado que, como señala Camio et al. (2018), la actividad textil representa una de las actividades económicas más relevantes dentro de la industria manufacturera, al ser un motor fundamental para la generación de empleo y el desarrollo productivo, especialmente dentro del segmento de unidades productivas. Sus inicios se sitúan al periodo colonial, cuando las primeras manufacturas se dedicaban a la elaboración de lana; en la medida que se fue consolidando la industrialización se incorporaron otras fibras e innovaciones en la fabricación. Esta significación histórica y social actualmente se encuentra en riesgo debido a la debilidad financiera ante las exigencias del contexto actual.

A nivel nacional, las PYMES constituyen un motor fundamental para el crecimiento económico, no obstante, de acuerdo con Moran et al. (2017), estas organizaciones enfrentan la necesidad de implementar estrategias que beneficien sus procesos operativos e internos, para minimizar los costos operativos en cada organización, mejorando la eficiencia de sus procesos e inventarios, lo que favorece el incremento de la productividad de las empresas. En el caso de Ecuador, el crecimiento apresurado de estas unidades económicas las obliga a competir con organizaciones que ya poseen poder económico en el sector, situando a las PYMES en una posición de vulnerabilidad y desventaja frente al mercado local.

En este contexto Orellana et al. (2023) mediante estudios relacionados con gestión de riesgos y control interno, sostienen que la aplicación del Marco COSO permite mejorar la evaluación de riesgos financieros y fortalecer los procesos organizacionales dentro de las empresas. Los hallazgos obtenidos evidenciaron que las organizaciones que aplican mecanismos estructurados de control interno presentan mayor capacidad para enfrentar riesgos financieros y una seguridad razonable para mantener su estabilidad económica.

Los riesgos financieros dentro de las PYMES en Guayaquil afectan directamente su crecimiento y estabilidad frente a grandes empresas del sector. Se identifica como riesgo predominante: el riesgo de liquidez, pues es la capacidad que tiene la entidad para cumplir sus obligaciones a corto plazo; el riesgo de endeudamiento, que refleja el porcentaje de obligaciones que adquirió la empresa durante un determinado período; el riesgo de eficiencia, que se asocia al adecuado uso de sus recursos y procesos internos; y finalmente, el riesgo de rentabilidad, vinculado a la generación de ganancias que tengan las PYMES.

De acuerdo con el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP, 2025) las exportaciones del sector textil comenzaron a disminuir en el año 2022, manteniéndose este decrecimiento hasta el 2023, periodo donde se registró un decrecimiento del 11,2%. En este contexto, el sector que ha sido mayormente afectado es el de fibras, lanas e hilos, no obstante, a partir de marzo del 2024 se observó una recuperación del 9,9% en comparación con el mismo periodo del año anterior. Pues este incremento se debe tanto a las exportaciones de hilos, lanas, fibras, telas y tejidos, que crecieron un 9%, y a las de prendas de vestir y artículos textiles, que aumentaron un 10,7%. Finalmente mencionaba que el principal destino de las exportaciones textiles es Colombia, que abarca el 16% de las exportaciones totales

La urgencia de esta gestión técnica se evidencia ante la situación económica actual, según la Cámara Colombo Ecuatoriana de Industrias (2026) la actual crisis que se maneja entre Colombia y Ecuador deja pérdidas acumuladas que superan los 340 millones de dólares entre febrero y marzo del presente año; aumentando significativamente los costos de producción, presiones inflacionarias y un alto riesgo de desabastecimiento en el sector textil, insumos industriales, farmacéuticos, lo que confirma la necesidad de contar con una metodología de control interno que mitigue la vulnerabilidad de las PYMES ante los factores volátiles.

Problemática

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son actores indispensables de toda la economía ya que estas constituyen el 90% de las empresas en el mundo, según estudio de Gudiño (2017). En Guayaquil representan una parte importante de la actividad comercial y productiva del Ecuador, no obstante, diversos estudios evidencian debilidades en sus sistemas de control interno y gestión financiera (Mendieta, 2022). Adicionalmente se debe mencionar que estos autores señalaron que muchas Pymes de Guayaquil presentan deficiencias en la aplicación de controles internos, afectando directamente su rentabilidad y la capacidad de gestión financiera.

Asimismo, los autores concluyen que la implementación del modelo COSO genera mejoras en la evaluación de riesgos y actividades de control.

En el caso específico del sector textil Haro (2021) sostiene que las PYMES textiles enfrentan riesgos financieros significativos relacionados con la estructura de capital, liquidez e insolvencia, estos factores pueden comprometer su sostenibilidad y competitividad empresarial.

En un estudio aplicado a una empresa textil ecuatoriana ubicada en Ibarra, identificaron deficiencias en los procesos de control interno, ausencia de manuales de funciones y limitaciones en la identificación y mitigación de riesgos operativos y financieros, dejando en

evidencia la necesidad de implementar metodologías basadas en el modelo COSO Santillán (2025).

Por ello, en consecuencia, surge la necesidad de desarrollar una propuesta metodológica para la aplicación del Marco COSO en la gestión del riesgo financiero de las PYMES del sector textil en el cantón Guayaquil, con la finalidad de fortalecer el control interno, mejorar la administración financiera y contribuir a la estabilidad y competitividad de estas empresas frente a las exigencias del entorno económico actual. Otro aspecto relevante dentro de la problemática es la dificultad que enfrentan las PYMES para acceder a financiamientos y mantener estabilidad financiera en periodos de incertidumbre económica. La ausencia de controles adecuados y de herramientas para la identificación de riesgos incrementa la posibilidad de incumplimientos financieros, disminución de rentabilidad y afectaciones en la continuidad operativa de las empresas.

En conclusión, es necesario desarrollar una propuesta metodológica para la aplicación del Marco COSO en la gestión del riesgo financiero de las pequeñas y medianas empresas PYMES del sector textil de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de fortalecer el control interno, mejorar la administración financiera y contribuir a la estabilidad y competitividad de estas empresas frente a las exigencias del entorno económico actual.

Objetivos

Objetivo General

- Desarrollar una propuesta metodológica basada en la aplicación del marco COSO que contribuya a la gestión del riesgo financiero de las PYMES del sector textil, mediante la evaluación y fortalecimiento de los procesos de control interno.

Objetivos Específicos

- Establecer teóricamente la aplicación del marco COSO y su relación con el riesgo financiero en las PYMES del sector textil.
- Evaluar la situación de las PYMES del sector textil de Guayaquil para conocer la gestión de riesgo financiero y sus procedimientos de control interno.
- Identificar los principales factores del riesgo financiero que existen en las PYMES del sector textil de Guayaquil.
- Diseñar una propuesta metodológica basada en el marco COSO para constatar la gestión de riesgo financiero de las PYMES del sector textil.
- Validar la propuesta metodológica por medio de un caso de estudio de una PYME textil de Guayaquil.

Justificación

La presente investigación tiene origen en ofrecer aportes para las PYMES de Guayaquil en su aplicación del Marco COSO, de esta manera se fortalece el control interno de cada entidad pequeña y mediana dentro del sector textil, de manera que proporcionará lineamientos con perspectivas metodológicas que sea de gran utilidad a la hora de identificar, evaluar y minimizar los problemas de estas entidades como: Liquidez, rentabilidad, eficiencia y endeudamiento para lograr una sostenibilidad financiera a largo plazo.

Desde la perspectiva académica, esta investigación permitirá fortalecer el aprendizaje sobre la aplicación del Marco COSO como herramienta de control interno y gestión de riesgos dentro del sector textil, ya que se proporcionará fundamentos conceptuales para evaluar el impacto en las pequeñas y medianas empresas del sector. Así también servirá como un marco referencial para futuras evaluaciones dentro del área relacionada ya sea auditoría, control interno o gestión empresarial.

Mientras que, desde el punto de vista práctico, el estudio busca diseñar una propuesta metodológica basada en el Marco COSO que permita comprender a las PYMES del sector textil en Guayaquil. Mediante la identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento de los riesgos financieros, y que de esta manera contribuya al mejoramiento de sus procesos internos y a una mejor toma de decisiones. Finalmente, posee relevancia económica y social, debido a que estas empresas medianas y pequeñas representan un sector muy importante dentro del país, que a su vez genera empleo y dinamiza la economía.

Preguntas de Investigación

1. Según la percepción de los entrevistados ¿Cuáles son los principales riesgos financieros (liquidez, rentabilidad y eficiencia) que presentan las PYMES del sector textil en Guayaquil?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades que presentan las PYMES del sector textil en sus procesos de control interno?
3. ¿Cuáles son las principales limitaciones que presentan las PYMES para la implementación de la propuesta metodológica del sector textil?
4. ¿Qué beneficios esperados tendría la aplicación del Marco COSO en la toma de decisiones administrativas y financieras en las PYMES del sector textil?
5. ¿Qué efectos tiene la falta de control interno en la rentabilidad y liquidez en una PYME del sector textil?

6. ¿De qué manera una propuesta metodológica basada en el marco COSO contribuirá a mejorar la gestión del riesgo financiero en las PYMES del sector textil del cantón Guayaquil?

Limitaciones

En el proyecto de investigación se identifican diversas limitaciones que pueden afectar el desarrollo del trabajo de titulación. Uno de los principales obstáculos radica en la disponibilidad de información y el grado de apertura que ofrece el sector textil, debido al carácter reservado de sus procesos y controles internos. Además, dado que la mayoría de las empresas pertenecientes a este sector son PYMES, presentan en general bajos niveles de organización, lo que puede afectar tanto la precisión como la eficacia de la propuesta metodológica planteada.

A lo anteriormente señalado se agrega la limitada disponibilidad de información, así como la necesidad de tener el respaldo de los colaboradores con puestos críticos de estas empresas para recolectar los datos requeridos y realizar las investigaciones necesarias para la implementación y ejecución de la propuesta metodológica. Los colaboradores, al estar concentrados en sus actividades operativas y al cumplimiento de sus objetivos diarios, manifiestan una disposición limitada, lo cual impacta de forma directa en las expectativas y el desarrollo adecuado de la investigación.

Por último, una de las posibles limitaciones identificadas tras la elaboración de la propuesta radica en la disposición de las empresas del sector textil y sus colaboradores para aceptar las recomendaciones y aplicar el marco COSO. Por lo que, es fundamental que los colaboradores con puestos críticos dentro del organigrama empresarial demuestren una actitud receptiva y comprometida, lo que resultará crucial para asegurar la eficacia y eficiencia de las sugerencias formuladas con base a la metodología propuesta.

Delimitaciones

La presente propuesta metodológica se centra exclusivamente en el desarrollo de una metodología fundamentada en el marco COSO, abordando de manera particular los riesgos financieros, entre ellos se consideran el riesgo de liquidez, el riesgo de crédito, y el riesgo de mercado, dentro del cual pudiera verse afectado el costo de materia prima.

Vale precisar que el ámbito de esta propuesta no incluye una evaluación de los riesgos legales y ambientales, limitando su alcance a los aspectos estrictamente financieros y operativos.

En esta línea, esta propuesta establece una delimitación geográfica como una de las partes de su enfoque metodológico. Debido a que el sector textil tiene una presencia importante

en el territorio ecuatoriano, es necesario buscar un área específica para hacer un análisis más exhaustivo. En ese sentido, se ha seleccionado al cantón Guayaquil como el ámbito principal de estudio, concentrándose en empresas cuyo giro de negocio se alinea a los objetivos planteados. Esta definición geográfica permite una mejor comprensión de la dinámica financiera del sector textil en dicho territorio.

Otro aspecto señalado dentro de las delimitaciones establece que el proyecto se centra únicamente en las PYMES, estas serán considerados como parte del grupo de estudio. Por lo tanto, cualquier otra entidad que opere bajo una estructura diferente no será incluida en el análisis.

Otra de las delimitaciones identificadas en el desarrollo del presente estudio y la formulación de la propuesta radica en su enfoque exclusivo en el sector textil. Si bien la propuesta metodológica derivada de la ejecución de este trabajo podría servir como referencia o pauta para otros sectores del mercado, no garantiza que los hallazgos obtenidos se ajusten plenamente a las particularidades o realidades específicas de otras instituciones o industrias.

En adición, se establece como una limitación relevante de la investigación que tanto el análisis como la propuesta planteada, se sustentaron en las condiciones observadas en el año en curso, es decir, 2026. Esta restricción temporal responde a la advertencia de que las dinámicas del mercado y las condiciones específicas del sector pudieron haber cambiado en años anteriores, lo cual podría modificar la aplicación de los resultados en otros espacios temporales.

Capítulo 1.

Fundamentación Teórica

Marco Teórico

Teoría de la Gestión del Riesgo Empresarial

Conceptualización de la Gestión del Riesgo Empresarial

Se inicia considerando esta teoría que en inglés se traduce a *Enterprise Risk Management*, desde la cual se postula que las empresas deben reconocer, evaluar, controlar y dar respuestas a los diversos riesgos de forma integral para consecuentemente garantizar que se cumplan con los objetivos estratégicos trazados. (COSO, 2017).

Según Souza (2025), esta teoría constituye uno de los fundamentos esenciales del marco COSO, desde la cual se argumenta que la gestión de riesgos es un procedimiento constante aplicada a toda empresa. Desde el marco COSO, pretende brindar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos empresariales a través de la identificación de situaciones que podrían repercutir en el desempeño organizacional.

Características de la Gestión del Riesgo Empresarial

Anton y Afloarei (2020) destacan que las principales características de esta teoría son: (a) enfoque integral, (b) orientación preventiva, (c) toma de decisiones con base a los riesgos reales y (d) alineación con metas y objetivos estratégicos de la empresa. De igual manera, incentiva una cultura organizacional direccionada en el reconocimiento temprano de amenazas y las oportunidades.

Estas características facilitan que las pequeñas y medianas empresas diseñen mecanismos de respuestas eficaces frente a escenarios de incertidumbre y a su vez fortalezcan la capacidad de adaptación ante los constantes cambios del entorno empresarial.

Beneficios de la Gestión del Riesgo Empresarial

Es posible a su vez argumentar que algunos investigadores como Mora (2022), sugieren que los tienen la ventaja de incluir una mejor capacidad para hacer frente a situaciones adversas, minimizando pérdidas financieras, fortaleciendo la gobernanza corporativa, optimización de recursos y eficiencia al momento de tomar decisiones. De igual manera, hace más sencillo la generación de datos relevantes para los altos mandos y fortalece la confianza de los inversionistas y grupos de interés.

A pesar de lo expuesto previamente, también se identifican algunas limitantes desde la Teoría de la Gestión Empresarial, sobre todo ligada con los altos costos de implementación, la necesidad de personal capacitado, la resistencia al cambio de la empresa y la dificultad para

predecir riesgos del entorno que podrían surgir de manera inesperada (González y Díaz, 2025). Estos limitantes suelen ser más evidentes entre pequeñas y medianos negocios dado a las restricciones de tipo financiero y tecnológico.

Teoría del Control Interno

Esta teoría tiene como base que toda empresa debe disponer de políticas, procedimientos y mecanismos de supervisión que permitan la protección de sus recursos, a la par que debe ir garantizando la confiabilidad de la información financiera y promover el cumplimiento de los objetivos institucionales (Aburto et al., 2025). Dentro de la misma, se considera una base conceptual del marco COSO, teniendo en cuenta que es uno de los modelos más empleados en el mundo para la evaluación y fortalecimiento de los sistemas de control interno.

Rodríguez (2021), indica que desde el marco COSO, el control interno es un proceso que se desarrolla en conjunto con la dirección y el personal de la organización para brindar una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos ligados con la operatividad, información financiera veraz y confiable, y el cumplimiento de la normativa vigente acorde a las necesidades que presente cada organización. El modelo se estructura en cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, tareas de control, datos-información y comunicación y el control monitoreo.

Esta teoría se considera sumamente significativa a nivel de las PYMES textiles dado a que muchas de estas afrontan dificultades ligadas con la gestión financiera, el control de inventarios y la evaluación continua de procesos administrativos (Aburto et al., 2025). La puesta en marcha de mecanismos de control interno ayuda a reducir falencias, prevenir fraudes y optimizar la eficiencia operativa de las empresas y negocios medianos.

Las características más destacables sobre esta teoría aplicada a la realidad, principalmente es la de prevenir riesgos, la supervisión constante de procedimientos, la asignación de responsabilidades y la generación de datos confiables para tomar decisiones correctas según señaló Rodríguez (2021). A su vez, incentiva una cultura organizacional basada en la transparencia y rendición de cuentas.

Las ventajas que suelen destacar de este tipo de teorías aplicada a la práctica se enlazan con la protección de activos, minimización de pérdidas económicas, fortalecimiento de la gestión administrativa, optimización de la calidad de la información financiera y sirve de base al cumplimiento de regulaciones. Sin embargo, también se reconocen algunas limitantes, sobre todo enlazadas con que no eliminan en su totalidad los riesgos, ya que depende del compromiso de la administración y esto consecuentemente podría generar riesgos mayores, por lo que a su vez dependerá del compromiso de la administración con la certeza que se generarían costos

adicionales de la implementación de mejorar para su respectiva supervisión (Catagua et al., 2026).

Marco Conceptual

Gestión Financiera y Sostenibilidad Económica

Concepto y Objetivos del Control Interno

De acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), el sistema de control interno constituye un conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos establecidos por la alta dirección con el propósito de facilitar el logro de los objetivos organizacionales. Su aplicación favorece la eficiencia de las operaciones institucionales y el mantenimiento de una estructura organizativa ordenada. Además, integra medidas destinadas a prevenir fraudes y errores, así como asegurar la calidad y confiabilidad de la información utilizada en los estados o informes financieros; de ese modo, fortaleciendo la gestión y transparencia empresarial, tal como lo indicó Mendoza (2018).

Según Ruiz (2023), el control interno es de suma importancia para medir, optimizar y mejorar los procesos de las organizaciones; no existe un modelo único de control, por lo que es necesario encontrar uno que sea adecuado y que se adapte a las necesidades empresariales. Por otro lado, Castillo (2025) mencionó que el control interno es un conjunto de normas, métodos y acciones que se han establecido para ofrecer una seguridad aceptable en el cumplimiento de las metas de la organización, la salvaguarda de los recursos, la veracidad de los datos financieros y el adaptarse a las regulaciones actuales. Por lo que, el control interno es primordial en la toma de decisiones dentro de cada institución garantizando una mejor toma de decisiones e información financiera completa y transparente.

Importancia del Control Interno

La relevancia del control interno, para Castillo (2025), comprende las siguientes consideraciones: (a) Proteger adecuadamente los activos de la compañía, (b) Poder reducir, en cierta medida errores y fraudes, (c) Incrementar la calidad de la información financiera, (d) Lograr facilitar el cumplimiento de la normativa, (e) Consolidar la confianza para todos los grupos vinculados.

Un correcto control interno, tal como lo explican Hidalgo et al. (2023) ayuda a mejorar de forma considerable la administración contable y económica, permitiendo la adecuada supervisión de las transacciones y facilitando el cumplimiento de las obligaciones de forma rápida ante los organismos supervisores.

Administración de Riesgos

La administración de riesgos consiste en un enfoque metódico que facilita la detección, valoración, regulación y supervisión de las amenazas que podrían influir en el logro de las metas de una empresa. Su objetivo es reducir los efectos adversos y capitalizar las oportunidades que ayuden al desarrollo de la organización (Castillo, 2025).

En conclusión, de acuerdo con lo antes mencionado en el estudio de Castillo (2025), es crucial realizar una evaluación constante de la eficacia de los sistemas de control utilizados en las organizaciones. En este contexto, Estupiñán (2015) argumenta que es imprescindible revisar y analizar los enfoques que forman parte del sistema de control interno, junto con los mecanismos de control de la entidad y los resultados derivados de sus acciones, con el fin de verificar si estos se ajustan a las metas institucionales, asegurando una utilización óptima de los recursos y el cumplimiento de las funciones que se han establecido.

Control Interno y Gestión Financiera en Pymes

Recientemente, la legislación ecuatoriana ha enfatizado la necesidad de implementar sistemas de control interno. Muestra de ello la Contraloría General del Estado ha actualizado sus normas de control interno en 2023 y 2025, buscando elevar los niveles de transparencia y la rendición de cuentas tanto en el sector público como en el privado. Estas normas establecen que en el control interno deben protegerse los activos, verificar la exactitud de los registros contables, administrativos y seguir las políticas internas.

Farias (2023) en su estudio demostró que en el caso de las PYMES la implementación de controles internos ayuda a mejorar la eficiencia y eficacia de las empresas; esto se debe a que permite a las empresas adaptarse mejor a las necesidades del mercado. Además, el control interno se relaciona con la estabilidad financiera, ya que optimiza el uso de los recursos y reduce los riesgos asociados con la gestión.

Riesgos

Knigt (1971), en su estudio señaló que riesgo es la posibilidad de que un evento futuro genere pérdidas o desviaciones respecto a los objetivos esperados dentro de la organización, diferenciándose así de la incertidumbre, la cual no puede ser cuantificada. En el contexto organizacional, el riesgo es concebido como la exposición de las empresas a factores, ya sean estos internos o externos, los cuales pueden afectar directa o indirectamente su continuidad y sostenibilidad. Además, señala que el riesgo se manifiesta principalmente por la volatilidad de los mercados, falta de liquidez y las deficiencias operativas. Justamente, estas manifestaciones son las que comprometen la rentabilidad y la capacidad de crecimiento de las organizaciones.

Riesgo Empresarial

Como planteó Paredes (2018), el riesgo empresarial debe ser gestionado mediante sistemas de control interno, dado que la carencia de ellos tiende a incrementar la vulnerabilidad de las organizaciones frente a factores internos o externos. Por el contrario, Espinoza (2020), en sus investigaciones, expresó que el riesgo empresarial no es solo la creación de amenazas, sino que se puede llegar a entender como oportunidades de mejora mediante la metodología apropiada.

Concluyendo así que los riesgos estratégicos empresariales se relacionan con la alta competencia, dependencia de insumos importados y la volatilidad de la demanda.

Marco Referencial

De la investigación de Chen et al. (2025), quienes se orientaron en evaluar el control interno basado en COSO y la gestión integral de riesgos empresariales desde la evidencia de empresas Chinas, con lo cual buscaron superar enfoques tradicionales para aplicar acciones estratégicas, financieras y operativas dentro de un marco de organizaciones integrado, por lo que el objetivo de su investigación, se enfocó en proponer mejorar en la gestión y gobernanza de riesgos mediante y alineados al marco COSO.

La metodología aplicada por Chen et al. (2025), contempló una revisión de la literatura especializada sobre y marco COSO, gobernanza del riesgo y resiliencia organizacional, para lo cual se buscó áreas clave para el fortalecimiento de la gestión empresarial. Los principales resultados que obtuvieron estos investigadores fue que la gestión de riesgo debe integrarse a la planificación estratégica, incorporando análisis cuantitativos, cultura organizacional y procesos de monitoreo constante. A su vez, evidenciaron que, en un sólida, se mejora la resiliencia, la sostenibilidad financiera a la par con la capacidad de respuesta frente a incertidumbres organizacionales.

Del proyecto de tesis de Olivas (2025) orientado a evaluar la gestión del riesgo empresarial basado en COSO, tuvo como objetivo examinar de qué manera un evento incierto puede repercutir de manera significativa en el desempeño de las organizaciones, para que desde la gestión integral y el marco COSO se identifiquen consecuentemente su contribución en la generación de valor y toma de decisiones organizacionales. La metodología que aplicó este investigador fue bajo una modalidad documental y nivel descriptivo de literatura especializada sobre, COSO y valoración empresarial y riesgos contemporáneos. Los principales resultados dejaron en evidencia que la gestión de riesgos debe integrarse a la estrategia de la empresa para así mejorar la capacidad de respuestas frente a situaciones de incertidumbre y fortalecer el control interno.

PYMES y su Importancia Económica

Características de las PYMES

Según un estudio del Banco Internacional (BI, 2026), las PYMES son un conjunto de organizaciones empresariales que, conforme a criterios como el número de empleados, volumen anual de ventas, años de operación en el mercado y niveles de producción, comparten características similares en sus procesos de desarrollo y crecimiento.

Zapata y Endo (2023) indican la flexibilidad que mantienen las pequeñas y medianas empresas (PYMES) incluso para sus propietarios, lo que les permite desenvolverse de manera eficiente y ajustarse favorablemente a las condiciones y exigencias del mercado local dándole a su vez posibilidad de continuar con su vida personal.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019), las PYMES están consideradas dentro de las microempresas que mantienen ventas menores a cien mil dólares al año, y están constituidas por pocos trabajadores, es decir, menos de 9, por el contrario se considera empresas medianas, aquellas que generan ingresos de 1 a 2 millones de dólares al año y mantienen empleados en un rango de 50 a 99, catalogándose así en empresas medianas A, mientras que las empresas medianas B son aquellas que producen ingresos de 2 a 5 millones y mantienen un rango de trabajadores de 100 a 199, además, señaló que estas características pueden variar de un país a otro, es decir, dependiendo de las políticas propias del lugar.

Competitividad y Productividad en el Sector Textil

La Organización Mundial del Comercio (OMC, 2024), la cual se encarga de las reglas internacionales que regulan el intercambio comercial entre naciones, expresa que entre 2019 y 2020, las pequeñas y medianas empresas textiles de Ecuador sufrieron una notable disminución de competitividad producida por la crisis de la pandemia, de la misma manera las PYMES que exportan lidian en la actualidad con las particularidades de un mercado globalizado, en el que la competitividad es esencial para que las organizaciones logren tener éxito.

Aplicación del COSO en Empresas

COSO y Control Del Riesgo Financiero

COSO “*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*”, o COSO II, permite a las compañías mejorar su gestión de control interno mediante un proceso completo de gestión de riesgo.

Según un estudio de GlobalSuite (2023), el modelo COSO se representa de la siguiente manera: Misión, visión y valores claves tales como: desarrollo estratégico, formulación de objetivos, evaluación de desempeño, mejora del valor. Además, se explican los componentes de este modelo COSO, el cual será explicado a continuación.

COSO II o COSO, es un proceso que se lleva a cabo de manera continua por el personal en todos los niveles de la organización, y no solo por un departamento de gestión de riesgos o áreas a fin. Eiliana (2015) señaló que el COSO es un facilitador de procesos frente a la gestión de riesgos, lo cual permite a los administradores de las empresas operar de forma más eficiente y eficaz, aumentando así su capacidad para:

- Racionalizar el uso de recursos
- Identificar y administrar los riesgos.
- Segregar funciones
- Alinear los riesgos aceptados a través de estrategias

Figura 1

Provincias con mayor producción textil y confección



Nota. El gráfico representa las provincias de Ecuador que poseen mayor productividad textil y confección. Tomado de *provincias con mayor producción textil y confección*, por Aite Ecuador, 2018.

Marco Legal

Normativa Ecuatoriana Aplicable a PYMES

Las PYMES en Ecuador constituyen un sector de gran importancia dentro de la economía nacional debido a su participación en la generación constante de empleo y desarrollo productivo. Por esta razón, el Gobierno ecuatoriano ha establecido diversos lineamientos orientados a promover el fortalecimiento de cada empresa.

Estas normativas consideran aspectos relacionados con clasificación, organización, control y cumplimiento de obligaciones administrativas y financieras, permitiendo mejorar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones dentro del mercado ecuatoriano (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros [SCVS], 2024).

En este contexto, la SCVS (2024), es el organismo encargado de regular, supervisar las actividades dentro de las empresas en el Ecuador. Entre sus principales responsabilidades esta la vigilancia del cumplimiento de las diferentes obligaciones empresariales, la revisión de los estados financieros, así como la emisión de diferentes disposiciones orientadas a fortalecer la transparencia y control dentro del área financiera en cada organización dentro del territorio.

Su intervención tiene importancia para la presente investigación debido a que las PYMES del sector textil deben mantener un adecuado manejo en su información financiera y cumplir con las directrices como la presentación de Estados Financieros anuales, cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), la revelación adecuada de información financiera, la conservación de registros contables de esta manera permite fortalecer sus procesos de control interno y gestión dentro de cada entidad (SCVS, 2024).

Por lo que, todo lo relacionado con la presentación de información financiera mantienen exigencias relacionadas a estándares internacionales los cuales son enfocados en mejorar la calidad y transparencia de los estados financieros. Por lo que, las normas internacionales de información financiera para pequeñas y medianas empresas PYMES permiten establecer parámetros que mantienen uniformidad en la elaboración y presentación de la información contable. Dando como resultado un fortalecimiento en cada proceso analítico financiero y ejecuta una toma de decisiones de manera acertada al ámbito empresarial (International Accounting Standards Board [IASB], 2015).

Así también, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece la obligatoriedad de aplicar mecanismos de control interno dentro de las instituciones sujetas a supervisión estatal, con el propósito de fortalecer la eficiencia, transparencia y adecuado cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este sentido, la Contraloría General del Estado (CGE, 2009), emite las Normas de Control Interno en las que se introducen los cinco componentes básicos del modelo COSO, como el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información, comunicación y monitoreo, medida que se considera relevante en la actual propuesta metodológica, ya que representa una base normativa para potenciar procesos relacionados con el control interno y la gestión de riesgos financieros en PYMES del sector textil.

Lineamientos Internacionales de Gestión de Riesgos (ISO 31000)

La norma ISO 31000 constituye un parámetro internacional orientado a brindar principios y directrices para la adecuada gestión de riesgo dentro de cada organización. Su aplicación permite establecer los mecanismos para identificación, análisis, evaluación y tratamiento de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos empresariales. Por

esto, es que la ISO 31000 tiene importancia en la presente propuesta metodológica debido a que nos brindará lineamientos que complementan la aplicación del Marco COSO, permitiendo fortalecer la gestión y administración de riesgos financieros dentro de las PYMES del sector textil (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2018).

Así también, la ISO 31000 promueve la gestión en todos los niveles organizacionales, lo cual fomenta una cultura preventiva y ayuda a la toma de decisiones con más fundamentación. Entre los principales beneficios se encuentra el fortalecimiento de los procesos de control, optimización de recursos y mayor capacidad para enfrentar situaciones que afecten al desempeño empresarial. Por ello, su aplicación resulta importante para las PYMES del sector textil, debido a que permite identificar de manera adecuada los riesgos relacionados, con liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia, contribuyendo a la sostenibilidad financiera y al cumplimiento de los objetivos organizacionales (ISO, 2018).

Capítulo 2.

Metodología de la Investigación

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación representa uno de los elementos más importantes dentro de la presente propuesta metodológica, debido a que permite establecer la estrategia dentro del estudio el cual permitirá y facilitará el cumplimiento de los objetivos que se hayan planteado. Su principal objetivo es determinar los procesos que sean primordiales para la recopilación, organización, análisis e interpretación de la información, lo cual garantiza que los resultados obtenidos, den respuesta al problema de investigación planteado.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el diseño de investigación determina una estrategia que esta previamente diseñada para obtener la información necesaria que permita dar respuestas a las preguntas de investigación y a su vez alcanzar los objetivos establecidos. Es por esto que, el diseño de investigación orienta a las actividades que se van desarrollando durante el estudio, definiendo la manera que se obtienen los datos y los mecanismos que serán utilizados para su debida interpretación.

En este contexto, la presente investigación se orienta al desarrollo de una propuesta metodológica para la aplicación del Marco COSO en la gestión del riesgo financiero para pequeñas y medianas empresas del sector textil de Guayaquil. Por esto es primordial el análisis a las condiciones actuales que manejan las compañías con la finalidad de identificar las debidas oportunidades de mejora que contribuyan a fortalecer la sostenibilidad y la ejecución al momento de cumplir con los objetivos empresariales.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), los estudios observacionales son los que el investigador no interviene ni realiza alguna modificación en las variables del estudio, solo se limita a observar y analizar los eventos dentro de su contexto natural. Este tipo de diseño nos ayuda a obtener información sobre una determinada situación sin alterar las condiciones en las que se va desarrollando.

Por lo que, la presente propuesta se considera observacional debido a que no se realizaran alguna modificación sobre los eventos que vayan aconteciendo en relación con la gestión del riesgo financiero ni sobre los mecanismos de control interno que sean implementados en las PYMES del sector textil del cantón Guayaquil. Se analizará las condiciones actuales de las entidades con la finalidad de identificar fortalezas, debilidades y futuras oportunidades para mejorar las cuales servirán de base para el desarrollo de una propuesta metodológica.

Adicionalmente la investigación es prospectiva debido a que la información va a ser obtenida de las PYMES del cantón Guayaquil mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos. Así también se considera transversal porque la recopilación de información se efectuará una sola vez durante el periodo de ejecución de la investigación, lo que permitirá conocer la situación actual de las organizaciones respecto a sus controles internos y mecanismos de control. Los resultados servirán como base para el desarrollo de la presente propuesta metodológica en el Marco COSO, lo que fortalecerá la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia empresarial.

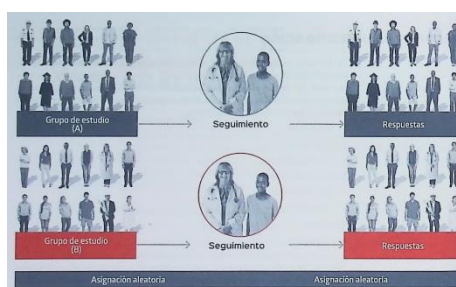
Tipos de Investigación

Cerda (2016) señala que una de las características principales de la investigación descriptiva es “la capacidad para seleccionar los elementos fundamentales del objeto que se va a analizar y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto de manera que complemente de manera veraz el caso de estudio” (p. 143).

Por consiguiente, la presente investigación la consideramos de tipo descriptiva debido a que busca evaluar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas del sector textil del cantón Guayaquil respecto al riesgo financiero y los mecanismos de control interno. De la misma forma, se analizarán aspectos relacionados con los riesgos de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia, dando como resultado que se identifique las condiciones actuales de las PYMES como objeto de estudio.

Figura 2

Investigación descriptiva



Nota. El gráfico representa la investigación descriptiva. Tomado de *Metodología de la investigación* (p. 144), por Bernal, 2016, Pearson Educación.

Enfoque de investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el enfoque cualitativo se caracteriza por analizar lo anormal dentro del contexto natural de la organización, permitiendo comprender las percepciones y comportamientos de los participantes sin mediciones numéricas. Para la

obtención de información, este enfoque emplea técnicas como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión documental, discusiones grupales y el análisis de experiencias de los sujetos involucrados. Asimismo, la investigación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los acontecimientos, sin manipular ni alterar la realidad objeto de estudio (Corbetta, 2003).

Es por esto, que el presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo debido a que busca recopilar información que se relacione con el riesgo financiero y mecanismos de control interno del sector textil del cantón Guayaquil. Para ellos, se aplicarán instrumentos de recolección de datos lo que nos permitirá obtener información confiable y medible respecto a los riesgos de: liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia.

Herramienta

Definición de la Herramienta

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la entrevista cualitativa constituye una técnica de recolección de información, la cual se caracteriza por su flexibilidad ya que, permite un intercambio dinámico entre las personas que forman parte del proceso investigativo. En esta interacción interviene el entrevistador y entrevistado los cuales establecen una comunicación orientada a la obtención de información relevante para el caso de estudio. A diferencia de otros estudios, la entrevista cualitativa busca profundizar en las respuestas proporcionadas por los participantes, permitiendo así una mayor comprensión de los fenómenos analizados.

Asimismo, King et al. (2010) señalaron a la entrevista como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistados o participantes) y otra (entrevistador), es considerada como más íntima, flexible y abierta en la recolección de información.

En el marco de la presente propuesta metodológica la entrevista cualitativa será utilizada como herramienta que será de ayuda para la obtención de información relacionada con la aplicación del marco COSO en la gestión financiera de las PYMES del sector textil del cantón Guayaquil. Mediante las preguntas realizadas a los participantes seleccionados, se espera recopilar información que responda a los objetivos determinados para la investigación y proporcionar elementos de análisis para el desarrollo de la propuesta planteada.

La herramienta de recolección de datos será una entrevista cualitativa, diseñada con base en los componentes del Marco COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) y orientada a evaluar la gestión del riesgo financiero en las PYMES textiles del centro de Guayaquil.

Perfil u objetivo de la herramienta

Objetivo

Recopilar información sobre el nivel de aplicación de los componentes del marco COSO y su influencia en la gestión del riesgo financiero de las PYMES del sector textil ubicadas en el centro del cantón Guayaquil.

Entrevista a Propietarios de PYMES

Tabla 1

Perfil del entrevistado

Perfil del entrevistado
• CEO, Gerente General, propietarios, o representante legal de PYME del sector textil. • Experiencia mínima 3 años en cargos directivos. • Conocimiento de gestión financiera y giro de negocio. • Disposición para participar voluntariamente en la investigación.

Nota. Esta tabla muestra el perfil del entrevistado a propietarios de PYMES.

Preguntas para el entrevistado

1. ¿Qué riesgos considera que son principales en las empresas del sector textil en la actualidad? ¿En base a su respuesta, cuales considera que son los riesgos en su empresa?
2. ¿Cómo PYMES de qué forma controlan sus procesos financieros?
3. ¿En base a los factores externos que pueden presentarse en PYMES del sector textil, cual considera usted que ha tenido mayor impacto dentro de la organización? Y por que
4. ¿Qué acciones podría implementar usted para disminuir riesgos asociados a liquidez, rentabilidad dentro del sector textil?
5. ¿Qué aspectos metodológicos considera que son necesarios implementar para que las PYMES puedan gestionar sus riesgos financieros?
6. ¿De qué manera las barreras arancelarias, incremento de costo en materia prima, competencia o la situación económica pueden afectar la rentabilidad de una PYMES del sector textil?

Entrevista a Expertos en el Área

Tabla 2

Entrevista a expertos en el área

Perfil del entrevistado.
• Profesional en Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Administración o carreras afines. • Experiencia mínima de 4 años en auditoría, control interno o gestión de riesgos. • Conocimiento del Marco COSO y gestión del riesgo financiero. • Participación en procesos de implementación de sistemas de control interno.

Nota. Esta tabla muestra el perfil del entrevistado a expertos en el área.

Preguntas para el entrevistado

1. ¿Cuáles son los riesgos financieros que más se presentan al momento de evaluar PYMES del sector textil?
2. ¿Qué componentes del marco COSO las PYMES deberían darle más importancia y por qué?
3. Para disminuir los riesgos de las PYMES en el sector textil, ¿Qué propuesta metodológica recomendaría y por qué?
4. ¿Si las PYMES realizan una aplicación del marco COSO, cuales considera que serían los beneficios?
5. ¿Qué recomendaciones realizaría para fortalecer la gestión de riesgos financieros en PYMES textiles?
6. Desde su conocimiento, si tuviera que diseñar una propuesta metodológica para fortalecer la gestión del riesgo financiero. ¿Qué etapas o elementos es indispensable para usted incluirlos?
7. ¿Cuál es la importancia del Marco COSO, y por qué es necesario implementarlas dentro de una PYMES del sector textil?

Entrevista a Gerente Financiero

Tabla 3

Entrevista a Gerente Financiero

Perfil del entrevistado.
• Profesional en Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Administración o carreras afines. • Experiencia mínima de 4 años en gestión financiera o cargos directivos del área financiera. • Conocimiento en gestión del riesgo financiero, planificación financiera y control interno. • Participación en la toma de decisiones financieras y en la implementación de políticas o sistemas de control interno.

Nota. Esta tabla muestra el perfil del entrevistado a Gerente financiero.

Preguntas Para el Entrevistado

- 1.- ¿Que tan importante considera que es el control interno dentro de la empresa?
- 2.- ¿Para reducir el riesgo de fraudes es necesario el control interno?
- 3.- ¿Cuál es la influencia que tiene el control interno para la toma de decisiones dentro de cualquier nivel organizacional?
- 4.- ¿Que políticas tiene la empresa para identificar y salvaguardar los recursos físicos y financieros de la empresa?
- 5.- A nivel macro cual es el principal riesgo externo que tiene el sector textil?
- 6.- ¿De acuerdo al Marco COSO, considera mayor importancia tener un buen ambiente de control o una correcta supervisión en sus áreas?
- 7.- Dentro de sus inventarios y activos fijos ¿Que actividades de control manejan?

Población

Según Sampieri (2020), la población de estudio corresponde al conjunto total de individuos, elementos o unidades que compartan determinadas características las cuales son de interés para la investigación. La correcta delimitación constituye un aspecto fundamental dentro

del proceso metodológico, ya que permite establecer un aspecto fundamental para la obtención de resultados que reflejen de manera adecuada las particularidades del objeto de estudio.

Así mismo el autor señala que la población debe definirse con precisión considerando los criterios de inclusión, contexto geográfico y el periodo en el cual se desarrolla el estudio, con el propósito de evitar interpretaciones erróneas y fortalecer la validez, confiabilidad de los hallazgos obtenidos. En la presente propuesta metodológica, la población está conformada por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector textil del cantón Guayaquil.

Por lo tanto, la población objeto del presente estudio está conformada por 5 empresas dedicadas al sector textil, constituidas y localizadas en el centro de la ciudad de Guayaquil, de acuerdo a su Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), específicamente dentro de las actividades C13, correspondientes a: fabricación de productos textiles, y C14 relacionada con la fabricación de prendas de vestir.

Dentro de estas organizaciones se considerará la participación de propietarios, gerentes, administradores, contadores o responsables financieros, los cuales se encuentren vinculados al proceso de control interno y la gestión de riesgos financieros.

La información proporcionada permitirá identificar las principales debilidades tales como: liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia.

Características Relevantes

- Empresas formalmente constituidas.
- Actividad principal: confección, producción y comercialización de textiles.
- Ubicación estratégica: cercanía a mercados mayoristas y comercio minorista

Muestra

Debido al enfoque cualitativo de la investigación, se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, mediante el cual los participantes se dividieron en tres grupos clave, el primero compuesto por los directivos y líderes estratégicos de las PYMES textiles de Guayaquil, lo cual permitirá diagnosticar los riesgos actuales y la realidad del sector en el año. El segundo está conformado por expertos en control interno, lo cual permitirá validar la viabilidad técnica de la propuesta metodológica bajo el estándar del marco COSO. El tercer grupo compuesto de gerentes financieros que permitan identificar la gestión y control de las PYMES.

La muestra final estuvo conformada por nueve informantes clave, distribuidos en tres grupos, tales como:

- a) Expertos con experiencia en auditoría, control interno y gestión de riesgos, un total de tres.
- b) Tres responsables o gerentes del área financiera, con experiencia o conocimiento en control y procesos financieros de organizaciones vinculadas con el sector.
- c) Propietarios o directivos textiles, seleccionados por su participación directa en la gestión y toma de decisiones, en total 3.

Esta selección de participantes no tuvo como finalidad obtener representatividad estadística de la totalidad de las PYMES textiles del cantón Guayaquil, sino más bien recopilar información relevante y especializada que aporte un valor agregado a la propuesta, ya que la inclusión de los participantes respondía a criterios de experiencia, participación en procesos financieros y administrativos. Por ser un estudio con enfoque cualitativo con muestreo intencional, los resultados corresponden a percepciones y experiencias de los informantes.

Métodos de Muestreo

Figura 3

Muestreo



Nota. El gráfico representa los tipos de muestreo existentes. Tomado de *Muestreo estadístico*, por Cafí Vip, 2026. Bolivia.

Técnica de Recolección de Datos

En esta propuesta metodológica se eligió la técnica de entrevista cualitativa, usando de instrumento una guía de preguntas las cuales estarán relacionadas con el sector textil.

La guía de entrevista estará estructurada considerando los cinco componentes del marco COSO: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y

comunicación, y actividades de supervisión, permitiendo analizar la forma en que las PYMES gestionan sus riesgos financieros.

Resultados y Análisis de la Investigación

En este apartado mostraremos los resultados que se han obtenido por medio de las entrevistas manteniendo el enfoque cualitativo al grupo focal designado que son: auditores en control interno, propietarios, gerentes y contadores que pertenezcan o mantengan experiencia dentro del sector textil de pequeñas y medianas empresas de Guayaquil, esta información nos ayudará a constituir la base para el desarrollo de la propuesta metodológica de marco COSO, ya que se centra en identificar el ambiente de control, y control interno de diferentes ámbitos en este sector. Así también su análisis que contribuya para evaluar mejoras dentro de esta área.

Entrevista 1

Tabla 4

Entrevista 1

Aspecto	Información
Nombre	Evelyn Alcivar
Cargo	Auditor Interno
Formación	Economista
Experiencia	5 años
Empresa	Tiendas Industriales Asociadas S. A

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la entrevista 1.

1.- ¿Cuáles son los riesgos financieros que más se presentan al momento de evaluar PYMES del sector?

El principal riesgo que mantiene una PYME de cualquier sector es la falta de liquidez, ya que en Guayaquil mantienen informalidad en sus operaciones, por lo que no tienen un buen control sobre sus activos o inventarios que es lo que mas afecta a las operaciones por el giro del negocio que manejan.

2.- ¿Qué componentes del marco COSO las PYMES deberían darle más importancia y por qué?

Pienso que sin duda seria a la evaluación de riesgos porque es el principal punto crítico que podría obstaculizar el logro que tenga las empresas, ya que de cierta manera podría retrasar sus objetivos que se establecieron al inicio del año u otros, también pienso que va de la mano

mucho las actividades de control ya que si se mantiene unos buenos parámetros los colaboradores debería seguir las directrices establecidas y de esta manera minimiza errores humanos y a su vez pues saber que hacer, en que momento y como.

3.- Para disminuir los riesgos de las PYMES en el sector textil, ¿Qué propuesta metodológica recomendaría y por qué?

Considero que el Marco COSO abarca muy bien los 5 componentes que, pues son claves dentro de la empresa, pero como mencionaba de cierta forma le haría más énfasis al ambiente de control y evaluación de riesgos, que afecta directamente a las operaciones de la organización. Pues debería tener un tipo de estudio de la situación actual de la empresa para a través de esta enfocar este marco dependiendo de las necesidades.

4.- ¿Si las PYMES realizan una aplicación del marco COSO, cuales considera que serían los beneficios?

Simple tendría mejores resultados en sus operaciones de cierta manera tener monitoreada ciertas áreas críticas de la empresa pues ubicándolo en una empresa textil disminuiría la merma de tela, cambios externos, factores macroeconómicos, riesgos internos como robo de inventarios, mal despachos, mal cortes, otras.

5.- ¿Qué recomendaciones realizaría para fortalecer la gestión de riesgos financieros en PYMES textiles?

Podría realizar una capacitación dentro de la organización para que se realicen mejoras continuas y cambios oportunos a su vez brindar conocimiento del control interno y procedimientos que se deben de seguir rigurosamente para evitar pues un declive en las operaciones que principalmente y casi en su mayoría afecta a la liquidez de la empresa.

6.- Desde su conocimiento, si tuviera que diseñar una propuesta metodológica para fortalecer la gestión del riesgo financiero. ¿Qué etapas o elementos es indispensable para usted incluirlos?

Considero necesario implementar un diagnóstico inicial, ya que a pesar de que el marco COSO es muy completo y abarca varias áreas si no tenemos el suficiente conocimiento sobre el giro del negocio como cuales son las debilidades que tiene la organización no podríamos aplicar bien una propuesta metodológica por más que este bien desarrollada.

7.- ¿Cuál es la importancia del Marco COSO, y por qué es necesario implementarlas dentro de una PYMES del sector textil?

Como indicaba en el sector textil ciertas empresas de Guayaquil se manejan de una manera informal, pues al considerarse pequeñas se saltan procesos que al final afectan gravemente a sus costos operativos y generan merma en sus inventarios. Si bien este sector se

encuentra expuesto a factores externos como: impuestos, aranceles, factor político y hasta social, sobre lo cual las empresas no tienen control, si pueden actuar sobre sus factores internos. Por ello fortalecer sus procedimientos contribuye a disminuir y mitigar los riesgos y a su vez aprovechar al máximo las capacidades de la empresa para poder expandirse en un corto plazo.

Entrevista 2

Tabla 5

Entrevista 2

Aspecto	Información
Nombre	Guillermo Alejandro Adrian Baldeon.
Cargo	Senior de Auditoria
Formación	Magister en Contabilidad y auditoría con mención en tributación
Experiencia	4 años.
Empresa	Wens Consulting & Auditing

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la entrevista 2.

1.- ¿Cuáles son los riesgos financieros que más se presentan al momento de evaluar PYMES del sector?

Desde mi experiencia, considero que los riesgos financieros más frecuentes en las PYMES del sector textil en Ecuador son:

- Problemas de liquidez ocasionados por una administración inadecuada del capital de trabajo y por la demora en la recuperación de las cuentas por cobrar
- Gran cantidad de clientes lo que aumenta el riesgo de incumplimiento de pagos cuando uno de ellos representa un gran porcentaje de ellos.
- Mala gestión de inventario lo que ocasiona que exista sobreabastecimiento, desuso o desvalorización.
- Dependencia de proveedores nacionales o extranjeros, lo que puede afectar los costos de producción por variaciones en precios, disponibilidad o tipo de cambio.
- Endeudamiento excesivo, especialmente mediante créditos de corto plazo utilizados para financiar inversiones de largo plazo.
- Falta de planificación financiera lo que refleja presupuestos poco confiables y proyecciones de flujo de efectivo insuficientes.

- El incumplimiento de las obligaciones tributarias y laborales puede ocasionar multas, sanciones económicas y problemas legales.
- Controles internos ineficaces lo que aumenta el riesgo de errores, fraudes y un uso inadecuado de los recursos.

2.- ¿Qué componentes del marco COSO las PYMES deberían darle más importancia y por qué?

Los cinco componentes son fundamentales, pero considero que los más importantes son:

Ambiente de Control: Debido a que es la base del sistema de control interno. Varias Pymes son administradas directamente por los propietarios y carecen de políticas formales, una correcta asignación de funciones y un código de ética institucional.

Evaluación de Riesgos: Ayuda a detectar de forma anticipada riesgos financieros, operativos y tributarios, lo que permite actuar antes de que se vuelvan un problema a la empresa.

Acciones de Control: Mediante la implementación de controles como autorizaciones, conciliaciones, controles sobre las existencias y políticas de crédito y continuas revisiones, se busca disminuir los errores y la prevención de fraudes.

Monitoreo: Los controles son realmente eficaces cuando se monitorizan constantemente a través de indicadores, revisiones internas y seguimiento de planes de acciones.

Todo ello refuerza la capacidad financiera de la organización, y el uso de la información en la toma de decisiones.

3.- Para disminuir los riesgos de las PYMES en el sector textil, ¿Qué propuesta metodológica recomendaría y por qué?

Recomendaría implementar una metodología de gestión integral de riesgos basada en el marco COSO, adaptándolo al tamaño, necesidades y capacidades de la empresa.

El proceso inicia con un diagnóstico del sistema de control interno y de los riesgos financieros, operativos y tributarios considerando la probabilidad y el impacto de los riesgos con la matriz de riesgos, luego se establecen controles preventivos y detectivos, indicadores KPI y KRI para el seguimiento de su gestión y finalmente se fortalece al personal mediante la capacitación permanente y revisiones periódicas para mantener los controles y la matriz de riesgos actualizados.

Esta metodología permite gestionar los riesgos de forma preventiva, optimizar recursos y fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa.

4.- ¿Si las PYMES realizan una aplicación del marco COSO, cuales considera que serían los beneficios?

La puesta en práctica del marco COSO ayuda a que la empresa tenga una mejor gestión, aumentando la fiabilidad de la información financiera, reduciendo los riesgos de fraude y de errores y mejorando la gestión de efectivo, inventarios, cuentas a cobrar y procesos operativos. De igual forma, ayuda al cumplimiento de las obligaciones tributarias y legales, aumenta la confianza de bancos, de inversores y proveedores y ayuda a adaptarse a las exigencias del mercado; en suma, todas estas ventajas conducen a reafirmar la toma de decisiones, la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

5.- ¿Qué recomendaciones realizaría para fortalecer la gestión de riesgos financieros en PYMES textiles?

Se recomienda fijar una política formal de gestión de riesgos, con presupuestos y proyecciones mensuales de flujo de caja. Adicionalmente, es necesario reforzar los controles sobre las compras, ventas e inventarios, establecer políticas claras en materia de créditos y de cobros, diversificar los clientes y los proveedores. Se debe dar seguimiento a la evolución de los indicadores financieros, capacitar a los individuos en control interno y cumplimiento tributario, automatizar el ciclo de contabilidad a través de los sistemas, ejecutar auditorías periódicas, y por último, se recomienda ir actualizando permanentemente la matriz de riesgos en función de los cambios que experimenta el entorno de los negocios.

6.- Desde su conocimiento, si tuviera que diseñar una propuesta metodológica para fortalecer la gestión del riesgo financiero. ¿Qué etapas o elementos es indispensable para usted incluirlos?

Para que la metodología sea efectiva debería incluir las siguientes etapas:

1) Diagnóstico organizacional: Se estudia la organización de la empresa, así como los procesos y los controles internos, y la situación financiera.

2) Identificación del riesgo: Identificación del riesgo financiero que puede hacer referencia a los riesgos financieros, operativos, jurídicos, tecnológicos y de cumplimiento.

3) Evaluación y priorización: Análisis de los riesgos obtenidos desde la mirada de la probabilidad de ocurrencia y del impacto.

4) Diseño de controles: Determinación de controles de carácter preventivo, detectivo y/o correctivo que permitan, por una parte, reducir el impacto y, por otra parte, reducir la probabilidad de concurrencia entre los riesgos.

5) Implantación: Asignación de responsables, de recursos, de cronograma y de procedimientos documentados.

6) Monitorización: Realización de un seguimiento con un conjunto de indicadores financieros, informes de dirección y revisión periódica.

7) Mejora continua: Se analizará la eficacia de los controles implantados, a la vez que se irá ajustando la matriz de riesgos según los cambios que tenga que afrontar la empresa.

Con esta metodología, la gestión de riesgos pasa de ser una actividad aislada a convertirse en un proceso que quede orientado hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa y que sea continuo.

7.- ¿Cuál es la importancia del Marco COSO, y por qué es necesario implementarlas dentro de una PYMES del sector textil?

El Marco COSO es una de las metodologías más aplicadas internacionalmente para hacer más robusto el control interno y gestionar los riesgos en una organización. Si se aplica, las PYMES pueden mejorar sus procedimientos, cuidar sus recursos, aumentar la fiabilidad de la información financiera y actuar con mayor seguridad en la toma de decisiones.

El sector textil ecuatoriano debe enfrentarse a retos tales como la fuerte competencia, el aumento en los precios de las materias primas, los problemas de liquidez y los constantes cambios normativos tributarios. El Marco COSO ofrece una guía para identificar, evaluar y controlar estos riesgos antes de que lleguen a afectar el funcionamiento y la estabilidad del negocio.

Además, su implementación favorece el cumplimiento de las disposiciones legales, mejora la transparencia de la información financiera y genera mayor confianza entre inversionistas, entidades financieras y organismos de control. Por ello, más que un mecanismo de control, el Marco COSO representa una herramienta estratégica que contribuye al crecimiento, la sostenibilidad y la competitividad de las PYMES del sector textil en Ecuador.

Entrevista 3

Tabla 6

Entrevista 3

Aspecto	Información
Nombre	Jaime Gonzalez.
Cargo	Gerente Financiero.
Formación	Licenciado de Finanzas – Grado profesional retail management.
Experiencia	6 años.
Empresa	Lemaler.

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la entrevista 3.

1.- ¿Cuál es la importancia del control interno?

El control interno es muy importante porque nos ayuda para la gestión de materia ya que el mayor riesgo que nosotros tenemos son los cambios en la materia prima y el costo del transporte. El costo logístico en los últimos años ha aumentado muchísimo. Con la guerra de Ucrania podemos ver que el precio del petróleo también ha provocado cambios en los precios, en general si el petróleo sube la tela también sube y eso afecta muchísimo el control interno.

2.- ¿Dentro de los parámetros que tienen para reducir el riesgo financiero, cual es el más importante dentro de la empresa?

Lo que hacemos es mapear los riesgos para ver el grado de complejidad que tienen y de esa manera definir KPI necesarios para realizar ajustes. Tomamos la decisión de anticiparnos un poco es decir tomar ventaja en la materia prima, tener stock a través de proveedores estratégicos, ya que los cambios en la actualidad han sido muy volátiles.

3.- ¿Cuál es la influencia que tiene el control interno para la toma de decisiones dentro de cualquier nivel organizacional?

Realmente como no sabemos cuándo ocurrirá un evento externo lo que podemos hacer es presupuestar nuestros gastos tomando una ventaja grande, de esa manera el control se convierte en una brújula para nosotros, debido a que podemos observar datos precisos y en tiempo real para la toma de decisiones.

La estandarización de los procesos operativos nos ayuda en la confección y revisión de prendas. Es decir, podemos ver cuál es el cuello de botella que presenta la empresa y de esa manera minimizar mermas.

4.- ¿Qué políticas tiene la empresa para identificar y salvaguardar los recursos físicos y financieros de la empresa?

Nuestras políticas son para identificar y salvaguardar nuestros recursos a través de, Accesos restringidos ya que eso es para la protección de activos y de nuestros recursos físicos. Realizamos inventarios periódicos lo cual tenemos controles de ingreso y salida de mercadería.

5. - ¿A nivel macro cual es el principal riesgo externo que tiene el sector textil?

El alza de precios de petróleo y los cambios en los aranceles, caso que nos afectó un montón hace poco fue el tema de los aranceles en Colombia, el tema de los aranceles en Colombia de la noche a la mañana. Se cambió, se puso el 100% de los aranceles, que es una locura y algo mucha materia prima entrada por ahí por Colombia. Colombia tiene un clúster textil gigante, nos da vueltas y mucha materia prima que es fabricada en Colombia entra con cero impuestos a jugador mil cosas o sea insumos para confección cierres botones y mil cosas

que se O sea que se fabrican en Colombia y claro y eso y ese cambio tan abrupto volátil de la noche porque fue a las 8 de la mañana.

6.- ¿De acuerdo al Marco COSO, considera mayor importancia tener un buen ambiente de control o una correcta supervisión en sus áreas?

Realmente depende mucho, ya que ambos componentes son fundamentales porque nos ayudan a trabajar de forma complementaria. Sin embargo, considero que tiene mayor importancia el ambiente de control ya que nos ayuda a establecer una cultura organizacional con valores éticos. Cuando hay un buen ambiente de control la supervisión es más efectiva y facilita la identificación oportuna de las desviaciones y riesgos.

7.- Dentro de sus inventarios y activos fijos ¿Que actividades de control manejan?

Realizamos conteo de inventarios y establecemos KPI conectados a nuestro sistema de ERP, en este caso existen diversos riesgos que deben ser identificados y gestionados de manera oportuna. Entre estas actividades observamos posibles robos, perdidas y deterioro de la materia prima, caducidad de ciertos insumos, etc. Una vez identificados estos riesgos los clasificamos de acuerdo a su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia, ya que estos indicadores deberían integrarse al sistema de información o ERP de la empresa, mediante un tablero de control (dashboard) que facilite el monitoreo continuo de los riesgos.

Entrevista 4

1.- ¿Cuál es la importancia del control interno?

Tener un control interno dentro de una empresa textil es de suma importancia ya que permite tener resguardado de los recursos de la empresa frente a factores de riesgo externo, pues, en esta industria en donde el inventario de materia prima, representa gran parte del capital de trabajo tener un sistema de control interno bien estructurado permite reflejar la realidad y tener una correcta toma de decisiones. En especial en el sector textil en donde los procesos productivos suelen ser muy largos, desde la compra de telas hasta la confección y venta, el control interno ayuda a detectar a tiempo las desviaciones que afectan al costo de producción y repercute al precio final ante el público.

2.- ¿Dentro de los parámetros que tienen para reducir el riesgo financiero, cual es el más importante dentro de la empresa?

Considero que el más importante es el flujo de caja ya que al tener un control de todo lo que ingresa y sale de la organización hay esa planificación previa, además que de esto dependen varias obligaciones como a proveedores, trabajadores y pagos de créditos bancarios. En el sector textil existe un problema común que es la compra de materia prima y la venta del

producto terminado, es por esto que las proyecciones que existan en el flujo de caja pueden prevenir falta de liquidez en la empresa.

3.- ¿Cuál es la influencia que tiene el control interno para la toma de decisiones dentro de cualquier nivel organizacional?

El control interno influye directamente dentro de cualquier nivel organizacional ya que permite entregar una información confiable al directorio para la oportuna toma de decisiones, al tener una visión transparente y clara permite evaluar futuras inversiones o cambios en la operatividad del negocio, reduciendo así la improvisación de roles. Por el lado operativo, establecer políticas y lineamientos claros para el desarrollo de las actividades diarias se evita que cada trabajador actúe por instinto y se rijan a procesos definidos disminuyendo el error humano en las producciones.

4.- ¿Qué políticas tiene la empresa para identificar y salvaguardar los recursos físicos y financieros de la empresa?

Mantenemos acceso restringido a nuestros inventarios para que solo personal que mantengan claves de alteración manipulen el ERP y no haya alguna brecha que permita ingresar cantidades falsas de MP, sin embargo, considero que hay muchas áreas que no se encuentran cubiertas al 100%, debido a falta de segregación de funciones.

5. - ¿A nivel macro cual es el principal riesgo externo que tiene el sector textil?

El principal riesgo externo que manejamos y considero que cualquier empresa textil en Guayaquil es la volatilidad que manejan los insumos, como el algodón, pues este, depende del tipo de cambio ya que son importados y también otro factor que incide indirectamente es la inseguridad que se vive a diario, muchas veces toca cerrar las tiendas temprano por miedo a algún robo o extorsiones.

6.- ¿De acuerdo al Marco COSO, considera mayor importancia tener un buen ambiente de control o una correcta supervisión en sus áreas?

Por el sector que estamos eligiría más el ambiente de control, considero que es la base donde dependen los demás componentes del Marco COSO. Si la empresa no cuenta con un nivel organización bien definido, con valores éticos o una filosofía de administración, los demás componentes resultan insuficiente, ya que el personal solo cumpliría cuando estén bajo observación directa y muchas veces eso no será posible por lo que afectará a la rentabilidad de la organización.

7.- Dentro de sus inventarios y activos fijos ¿Que actividades de control manejan?

Enfocándonos en inventarios tenemos un conteo cíclicos y conteos periódicos físicos que se concilian finalmente en el sistema, de esta manera controlamos las entradas y salidas con los debidos documentos soportes. Por el lado de activos fijos mantenemos un registro codificado con verificaciones semestrales en las que se asigna a un responsable por área.

Entrevista 5

1.- ¿Cuál es la importancia del control interno?

Considero que el control interno es fundamental, porque permite que las actividades se realicen de una manera ordenada y que cada persona conozca sus responsabilidades. También ayuda a que la empresa pueda cumplir sus objetivos y detectar a tiempo cualquier error o problema. No significa llenar a la empresa de controles, sino establecer los necesarios de acuerdo con su tamaño, sus operaciones y los riesgos que tiene.

2.- ¿Dentro de los parámetros que tienen para reducir el riesgo financiero, cual es el más importante dentro de la empresa?

Sí, definitivamente. Un buen sistema de control interno reduce las oportunidades para que se produzcan fraudes, principalmente porque establece autorizaciones, revisiones y una adecuada separación de funciones.

Sin embargo, ningún control elimina completamente el riesgo. Por eso también es importante que exista supervisión, que el personal conozca las políticas de la empresa y que se actúe oportunamente cuando se detecte alguna situación inusual.

3.- ¿Cuál es la influencia que tiene el control interno para la toma de decisiones dentro de cualquier nivel organizacional?

El control interno influye directamente, porque permite que las decisiones se tomen con información confiable y oportuna. Si los registros contables, los inventarios o los reportes no son correctos, las decisiones también pueden resultar equivocadas.

Esto no solamente aplica para la gerencia. Cada nivel de la organización necesita información clara para tomar decisiones dentro de sus funciones y saber si las actividades se están cumpliendo de acuerdo con lo planificado.

4.- ¿Qué políticas tiene la empresa para identificar y salvaguardar los recursos físicos y financieros de la empresa?

Normalmente se deben mantener políticas para el registro y codificación de los activos, la asignación de responsables, la realización de inventarios físicos y la autorización previa para compras, pagos o movimientos de dinero.

También son importantes las conciliaciones bancarias, los arqueos de caja, la contratación de seguros y el control del acceso a bodegas, cajas y sistemas informáticos. Estas medidas permiten conocer dónde están los recursos y quién es responsable de su utilización.

5. - ¿A nivel macro cual es el principal riesgo externo que tiene el sector textil?

Considero que uno de los principales riesgos externos es la competencia de productos importados, especialmente cuando ingresan al mercado a precios muy bajos. Esto puede afectar directamente las ventas y los márgenes de las empresas nacionales.

También influyen el contrabando, los cambios en los costos de las materias primas, la situación económica del país y la disminución del consumo. El sector textil depende mucho del comportamiento del mercado y del poder adquisitivo de los consumidores.

6.- ¿De acuerdo al Marco COSO, considera mayor importancia tener un buen ambiente de control o una correcta supervisión en sus áreas?

Los dos componentes son importantes, pero considero que el ambiente de control es la base. Si desde la administración no existe una cultura de cumplimiento, responsabilidad y ética, los demás controles pueden convertirse únicamente en procedimientos escritos que no se aplican realmente.

La supervisión también es necesaria porque permite verificar que los controles se estén cumpliendo y realizar correcciones. Sin embargo, primero debe existir un buen ambiente de control para que la supervisión tenga resultados.

7.- Dentro de sus inventarios y activos fijos ¿Que actividades de control manejan?

Entre las principales actividades están la codificación y registro de los bienes, la asignación de custodios, el control de entradas y salidas de inventario y la realización de constataciones físicas periódicas. También se deben comparar los resultados físicos con los registros contables, investigar las diferencias encontradas y solicitar autorizaciones para bajas, traslados o ventas de activos. En el caso de los inventarios, es importante controlar su estado, rotación y posible deterioro.

Entrevista 6

Tabla 7

Entrevista 6

Aspecto	Información
Nombre	Freddy Ochoa
Cargo	Jefe de Auditoría Interna y Procesos.
Formación	Economista – Formación afín a Finanzas y Administración
Experiencia	5 años.

Nota. Esta tabla muestra los resultados de la entrevista 6.

1. ¿Cuáles son los riesgos financieros que más se presentan al momento de evaluar PYMES del sector textil?

Desde mi experiencia, primero distinguiría entre el riesgo financiero y las causas operativas que lo originan. En una pyme textil, una falla en compras, inventarios, producción, ventas o cobranzas puede terminar afectando la liquidez, el margen, la recuperación de cartera o la capacidad de cumplir obligaciones.

Aunque no he trabajado directamente en el sector textil, por su dinámica esperaba encontrar principalmente los siguientes riesgos:

- **Riesgo de liquidez y capital de trabajo:** desfases entre la compra de materia prima, el ciclo de producción, la venta y el cobro; además de obligaciones con proveedores, nómina, impuestos y financiamiento que vencen antes de recuperar el efectivo.
- **Riesgo de inventarios:** exceso de existencias, faltantes, deterioros, pérdidas, obsolescencias por moda u orientaciones estacionales, desviaciones de valor de ciertos elementos o acumulación de la materia prima, del producto en proceso, o de producto acabado con nula rotación.
- **Riesgo de crédito y cobranza:** ventas sin suficiente cuidado a clientes, concentración de cartera, altos vencimientos, provisiones inapropiadas o tardías para la recuperación de cuentas por cobrar.
- **Riesgo de costes, precios y márgenes:** costeo no detallado en los materiales, mano de obra, desperdicios y costes indirectos, descuentos no controlados o precios que no reaccionan con suficiente rapidez al aumento de costes.
- **Riesgo del tipo de cambio, de aprovisionamiento y concentración:** materias primas importadas, variabilidad del tipo de cambio, demoras en la logística, un número bajo de proveedores críticos o un número reducido de clientes significativos.
- **Riesgo de fraude, error y fiabilidad de la información:** funciones incompatibles concentradas en pocas personas, registros manuales, compras o ventas no autorizadas, manipulaciones del inventario, pagos duplicados y conciliaciones tardías.

Evidencio un vínculo directo con mi experiencia profesional en una pyme comercializadora de repuestos: cuando existe un stock que constituye una parte importante del activo con un gran número de referencias, cuando existen debilidades en cualquier flujo como compras, recepción, almacenaje, ventas, devoluciones o conciliaciones, todo acaba reflejándose financieramente en efectivo inmovilizado, pérdidas, errores o menor margen. En el sector textil

cambiarían algunas particularidades, como la moda, la estacionalidad y el producto en proceso, pero hay relación en términos de lógica de riesgo a lo anteriormente mencionado.

El riesgo financiero rara vez nace aislado: suele ser la consecuencia económica de una falla en los procesos operativos y de control.

2. ¿Qué componentes del Marco COSO deberían recibir mayor importancia en las PYMES y por qué?

COSO debe entenderse como un sistema integrado; por eso no recomendaría fortalecer un componente y descuidar los demás. No obstante, para iniciar una implementación en una pyme priorizaría el ambiente de control y la evaluación de riesgos, porque ambos determinan la calidad del resto del sistema.

- El ambiente de control establece el tono de la dirección: ética, responsabilidades, autoridad, rendición de cuentas y competencia del personal. Si la dirección evade los controles o acepta excepciones permanentes, cualquier procedimiento acaba por debilitarse.
- La evaluación de riesgos vincula los objetivos de liquidez, rentabilidad, protección de los activos y continuidad a los acontecimientos que podrían entrar en conflicto con su cumplimiento, además de tener en cuenta el riesgo de fraude y los cambios en el entorno.
- Las actividades de control permiten que dicha evaluación se traduzca en una secuencia de hechos: autorizaciones, separación de funciones, conciliaciones, inventarios, controles de acceso, líneas de crédito, supervisión de gastos, control de pagos, etc.
- La información y la comunicación garantizan que las personas competentes reciban información pertinente, útil, que saben qué debe controlarse, cómo documentarlo y cuándo escalar en caso de que se produzca una desviación.
- El monitoreo indica si los controles se han llevado a cabo y, en particular, si están funcionando, tal como advierten las revisiones realizadas por la dirección, los indicadores, los tests por muestreo o la realización del seguimiento de los planes de acción en las pymes.

En términos prácticos, partiría de la atmósfera de control y la evaluación del riesgo; posteriormente, los riesgos críticos los traduciría en actividades de control, y todo el sistema vendría sostenido por la información y el control periódico. Dicha secuenciación evita que se diseñen controles por rutina o que se completen matrices desconectadas de los objetivos de la empresa.

3. Para disminuir los riesgos de las PYMES del sector textil, ¿qué propuesta metodológica recomendaría y por qué?

Recomendaría una metodología práctica y escalable basada en COSO y en el ciclo de gestión de riesgos. Su propósito no sería eliminar todos los riesgos —algo que no es posible—, sino mantenerlos dentro de niveles aceptables y mejorar la capacidad de la empresa para anticiparse y responder.

- Definir los objetivos, el alcance y los niveles de tolerancia al riesgo que se busca preservar: liquidez, margen, inventarios, cartera de clientes, continuidad y cumplimiento, y límites en exposiciones aceptables.
- Consideración de procesos AS IS: mapeo de cómo funcionan en la práctica las áreas de compras, recepción, fabricación, inventarios, ventas, crédito, cobranzas, pagos y contabilidad (qué hace cada área, qué responsabilidad tiene cada una, qué sistemas, documentación y excepciones)
- Consideración en riesgos y causas: taller y revisión de datos, indicando el riesgo con causa-evento-consecuencia (es decir, prever escenarios de error, fraude, cambio de demanda, dependencia de terceros)
- Evaluación de riesgo inherente: medición de probabilidad e impacto financiero de los riesgos existentes antes de controles; medición de exposición en dólares, días de liquidez, margen o inventario comprometido siempre que sea posible.
- Evaluación de controles y de riesgo residual: se debe determinar si los controles poseen buen diseño, si ellos se ejecutan con evidencia y si cumplen con su misión de disminuir el nivel del riesgo hasta el nivel esperado.
- Definir respuestas y el proceso TO BE: decisión de evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo; qué tipo de acciones se tomarán, quiénes serán responsables, cuáles serán los plazos, los recursos, y cuáles son los controles compensatorios.
- Controlar y perfeccionar: por qué indicadores/alertas se pone en funcionamiento, qué reuniones de revisión periódica se establecen, tener bajo control los planes de seguimiento, para que la matriz esté siempre actualizada, en función de los cambios de la temporada, de costes, de proveedores, de materias, de clientes de la capacidad operativa.

La recomendaría por combinar estrategia-operativa y por permitir priorizar. En las pymes escasean los recursos; por eso es más útil llegar al punto donde hace falta y empezar a centrarse en un alto riesgo o en controles significativos, que intentar hacerlo para todos con la misma profundidad.

4. Si las PYMES aplican el Marco COSO, ¿cuáles considera que serían los principales beneficios?

El uso adecuado de COSO puede dar lugar a beneficios financieros, operativos y de gobierno. El primero de los beneficios concretos sería que la organización logra una visión estructurada de sus objetivos, riesgos y controles, favoreciendo así la posibilidad de tomar decisiones con mayor antelación y con menos dependencia de reacciones improvisadas.

El desarrollo de un control interno sólido otorga más confianza y oportunidad respecto de la información financiera y operativa, así como mejora la salvaguarda de los principales activos de la compañía. También disminuye errores, pérdidas y riesgos de fraude, establece responsabilidades y promueve el desarrollo de la gestión del flujo de efectivo, costos, crédito y obligaciones. Del mismo modo, propicia una mayor idoneidad en la toma de decisiones ante los cambios definidos por el mercado y propicia la expansión, continuidad y confianza de socios, entidades financieras, auditores y otros grupos de interés.

A partir de mi experiencia, uno de los cambios más significativos sucede cuando los controles pasan a ser algo más que saber de alguien, y sí forman parte de un proceso que tiene responsables, una frecuencia establecida, evidencia y seguimiento, reduciendo la vulnerabilidad que se da cuando alguien se ausenta del puesto, cambia de puesto o entiende el proceso de forma diferente.

Además, matizaría que COSO da una seguridad razonable, no una seguridad absoluta; y esta dependerá del compromiso de la dirección, de la calidad de la información, de la correcta ejecución de los controles y de la capacidad de corregir las desviaciones detectadas.

5. ¿Qué recomendaciones realizaría para fortalecer la gestión de riesgos financieros en PYMES textiles?

Mis recomendaciones se enfocarían en los puntos que tienen mayor impacto sobre el capital de trabajo, la rentabilidad y la confiabilidad de la información:

- Implementar un flujo de caja proyectado de corto plazo que preferentemente abarque 13 semanas, revisado cada semana y que contemple escenarios base, optimista y tensión.
- Realizar el control interno de los inventarios, en lo que respecta a la materia prima, a los productos en proceso y a los productos terminados; realizar control mediante clasificaciones ABC, realizar análisis de antigüedad y de rotación de los inventarios, de obsolescencia y contar cíclico libre.
- Normalizar políticas de crédito y de cobro, también las políticas de límite de crédito e importes, las políticas de plazo en créditos, las políticas de evaluación del cliente, las

políticas de alertas para la llegada de vencimientos, las políticas de informes documentados, y las políticas de análisis del proceso de concentración de cuentas.

- Revisar el costeo y el margen de línea del producto y/o del cliente e incluir desperdicios, devoluciones, descuentos, fletes y costes indirectos para evitar decisiones solo con un margen histórico.
- Manejar la dependencia de los proveedores, los insumos importados y la variación de precios o de tipo de cambio, mediante los proveedores alternativos, niveles de seguridad, así como por escenarios de aprovisionamiento.
- Separar la autorización, la ejecución, el registro y el archivo siempre que ello sea posible; en caso de que la entidad cuente con poca predisposición para la separación, hacer revisiones de la gerencia y conciliaciones independientes como controles compensatorios.
- Presentación de los indicadores y de las alertas mensuales: el ciclo de conversión de efectivo, días de las cuentas por cobrar, días de inventario, la rotación, los vencimientos, las variaciones del margen, las diferencias de inventario y la concentración de los clientes y proveedores.
- Fomento de la ética, de los canales de la presentación de informes, de los informes de excepciones; la repetición de una excepción se entiende como un indicio de que el proceso o el control precisan de rediseños.

Por otra parte, cualquier recomendación tiene que indicar también el responsable, la frecuencia, la evidencia y el criterio de escalamiento. La política escrita que nadie aplica o que no deja evidencia no puede considerarse control.

6. Desde su conocimiento, si tuviera que diseñar una propuesta metodológica para fortalecer la gestión del riesgo financiero, ¿qué etapas o elementos sería indispensable incluir?

En esta propuesta iría incorporando, no solo las etapas de análisis, sino también la gobernanza, los entregables, las personas responsables y los indicadores. La diferencia a tener en cuenta con una metodología que sea únicamente conceptual es que en este caso todas las etapas deben dar lugar a un resultado objeto de verificación.

1. Administración, patrocinio y expansión: Nombrar patrocinador de la dirección, guía metodológica y propietarios de los riesgos; proponer objetivos, apetito y tolerancias, periodicidad de la información y mecánicas de escalado.

2. Proponer diagnóstico, datos base: Leer estructura, políticas, estados contables, flujo de cajas, antigüedad de la cartera e inventarios, márgenes, pérdidas; excepciones e informaciones anteriores; encontrar pruebas de calidad de datos de aplicabilidad.
3. Diagrama de procesos, puntos críticos: Documentar el AS IS y observar interacciones, autorizaciones, sistemas, documentos, terceros, puntos de exposición financiera y/o de acumulación.
4. Matriz de riesgos y controles: Documentar objetivo, causa, evento, consecuencia, categoría, propietario, riesgo inherente, controles de existencia, responsable, frecuencia, otra documentación, evaluación de diseño y ejecución y riesgo residual.
5. Tratamiento y diseño TO BE: se priorizan brechas, se documentan acciones con fechas, propuestas de indicadores de cumplimiento y de criterio de cierre, se determinan controles preventivos, detectivos y correctivos.
6. Piloto e implementación: se aplica a un primer proceso de alto impacto, por ejemplo, a inventarios y capital de trabajo, se ajusta la metodología con resultados reales y posteriormente se aplica la metodología.
7. Monitoreo, reporte y mejora continua: se documenta el tablero de riesgos, se efectúan reuniones periódicas, se testan controles, se da seguimiento a planes y se actualizan ante cambios de mercado, estructura, tecnología o estrategia.

Entre las herramientas básicas que usaría incluiría un mapa de procesos, la matriz de riesgos y controles, la matriz de segregación de funciones, el plan de acción, el flujo de caja móvil, el análisis de cartera e inventarios y un tablero de indicadores. Como indicadores mínimos utilizaría liquidez, ciclo de conversión de efectivo, días de cartera e inventario, rotación, morosidad, diferencias físicas, obsolescencia, variación de margen y concentración de clientes y proveedores.

También se debería sumar capacitación y comunicación, dado que, el propietario del riesgo debería saber qué objetivo protege, qué evidencias espera y qué debería hacer si llega a superar los niveles establecidos el indicador, en caso contrario la apropiación no se produce y queda la metodología basada en Auditoría o en Finanzas sin integración a la gestión.

7. ¿Cuál es la importancia del Marco COSO y por qué es necesario implementarlo dentro de una PYME del sector textil?

La importancia de COSO radica en que brinda un lenguaje y una estructura común para vincular objetivos, riesgos, controles, información y supervisión. Permite que el control interno deje de verse como una función exclusiva de Contabilidad o Auditoría y se entienda como una responsabilidad de la dirección y de los dueños de cada proceso. Resulta especialmente

adecuado en una pyme textil, ya que la situación financiera dependería, entre otras cosas, de una cadena concatenada, como la planificación de la demanda, compra de materia prima, producción, inventario, venta, crédito, fabricación y pago. Una debilidad en cualquiera de estos puntos puede trasladarse a la liquidez, al margen, al cumplimiento y a la continuidad.

La aplicación de COSO también es necesaria porque muchas pymes crecen más que sus controles. Procesos que eran operativos en unas pocas personas y solo se sometían a una supervisión directa pueden encontrarse en situaciones donde el volumen, las referencias, los canales de ventas, los clientes o los proveedores se multiplican y dejan de ser suficientes. A partir de este momento, COSO permite institucionalizar responsabilidades, información y seguimiento sin perder de vista los objetivos empresariales.

No obstante, implementar COSO no implica replicar la estructura de la gran empresa. Requiere ajustarse a la propia realidad de la pyme, empezar por los riesgos críticos y emplear controles simples, claros y sostenibles. La madurez se va construyendo progresivamente; primero se estabilizan los procesos esenciales, después se automatizan o perfeccionan los controles y finalmente se robustece el seguimiento.

Entrevista 7 - Propietarios

1. ¿Qué riesgos considera que son principales en las empresas del sector textil en la actualidad? ¿En base a su respuesta, cuáles considera que son los riesgos en su empresa?

Considero que el mayor riesgo en nuestra empresa XYZ radica en la volatilidad del precio de la materia prima, ya que nos vemos envueltos en competencias crecientes ya sea locales como internacionales. La rapidez en la evolución de las tendencias de moda que ponen en riesgo nuestro stock de inventario, ya que si son modelos de tendencias pasadas eso provocará que ese inventario se quede obsoleto es decir sin poderse vender, y si se llegase a vender este sería en un precio menor trayendo consigo pérdidas que en ocasiones si son significativas para una empresa PYMES. Otro de los riesgos es mantener los precios competitivos, sabiendo que puede ser que el precio de la materia prima aumente, por lo tanto, el precio de venta al público también se vería afectado, esto para la empresa si representa un riesgo que, si nosotros aumentamos el precio de venta al público para no tener pérdidas, por esa alza en la materia prima quiere decir que los clientes no me lo comprarán porque la competencia tendrá el mismo producto o un producto similar en un precio menor.

2. ¿Cómo PYMES controlan sus procesos financieros?

La forma que nosotros controlamos nuestros procesos financieros es a través de sistemas contables básicos, pero también a través de registros manuales, actualmente estamos intentando

revisar nuestros procesos a través de un software de gestión el cual nos permitirá ver la forma en como la contabilidad se integra con el inventario, las ventas, etc. Este nuevo paso está abriendo camino a que podamos llevar un control en tiempo real de nuestro flujo de caja, gastos, estados financieros lo cual facilitará o ayudará para nuestra toma de decisiones.

3. En base a los factores externos que pueden presentarse en PYMES del sector textil, ¿cuál considera usted que ha tenido mayor impacto dentro de la organización? ¿Y por qué?

El factor externo que más nos ha impactado como organización es los aranceles, específicamente con Colombia debido a que aquí nosotros tenemos nuestros socios estratégicos y cuando vimos la noticia de los aranceles si nos surgió preocupación debido a que nos tocó detener mucha importación pero así mismo exportación y empezar a ver nuevos caminos para que toda la producción realizada no se pierda y que el ingreso que tengamos no se vea afectado, es por eso que nuestra importación tuvimos que hacerla a través de Perú y de Perú hacerla llegar a Colombia pero ese factor externo si nos hizo paralizarnos por momento, ya que entendimos que eso pudo traer consigo fluctuaciones en nuestros ingresos.

4. ¿Qué acciones podría implementar usted para disminuir riesgos asociados a liquidez y rentabilidad dentro del sector textil?

Con el fin de disminuir estos riesgos, es fundamental mejorar las políticas de gestión del inventario evitando excesos, optimizar los costos operativos y diversificar los canales de distribución de ventas. Además, se considera importante reforzar las relaciones con los proveedores para negociar mejor las condiciones de pago y asegurar la materia prima a buenos precios y estables. Por último, implementar un plan financiero con proyecciones y con garantías de las reservas de liquidez para hacer frente a determinadas eventualidades.

5. ¿Qué aspectos metodológicos considera que son necesarios implementar para que las PYMES puedan gestionar sus riesgos financieros?

Las PYMES deben adoptar metodologías que incluyan análisis de riesgos sistemáticos, planificación financiera estratégica y monitoreo continuo de los indicadores clave. Capacitar al personal en la gestión financiera y contar con herramientas tecnológicas que permitan un control dinámico de los recursos son fundamentales. Así como también adoptar políticas concretas para la toma de decisiones financieras contribuirán a disminuir la incertidumbre.

6. ¿De qué manera las barreras arancelarias, incremento de costo en materia prima, competencia o la situación económica pueden afectar la rentabilidad de una PYME del sector textil?

Estos elementos inciden directamente sobre los costes y los precios finales de los productos. Las barreras arancelarias incrementan el coste de los insumos de importación o bien impide el acceso a ciertos mercados de exportación. Si aumenta el coste de las materias primas, se reducen los márgenes de la empresa, salvo que se traspasasen al precio final. La fuerte competencia obliga a jugar con precios bajos, hasta el punto de que acaban afectando a los márgenes. Por último, la situación económica puede provocar una merma de la capacidad adquisitiva de los clientes y de este modo afectar a las ventas y a los beneficios de la empresa.

Entrevista 8 - Propietarios

1. ¿Qué riesgos considera que son principales en las empresas del sector textil en la actualidad? ¿En base a su respuesta, cuales considera que son los riesgos en su empresa?

Considero que al ser una empresa pequeña nuestro principal riesgo y en si la de las PYMES son las grandes cadenas o marcas, creo que en especial en Guayaquil el grupo XYZ es un gran mercado con el que debemos competir a diario, pues ellos se encuentran siempre en tendencias, se abastecen de una forma eficaz y pues se encuentran bien posicionados con su marca. otro riesgo que sin duda es evidente es los problemas políticos y sociales que maneja el país, el tema con los aranceles con nuestro país vecino Colombia considero que fue un factor que afecto enormemente a los costos en materia prima y en los procesos productivos.

2. ¿Cómo PYMES de qué forma controlan sus procesos financieros?

Creo que ese proceso no hemos abarcado totalmente pues al enfocarnos en otras cosas de la empresa dejamos de lado controlar eso y muchas veces se manejan día a día sin embargo no quiere decir que no sea importante si nos gustaría implementar algún proceso para tener más monitoreada esta área critica que pues es muy importante.

3. ¿En base a los factores externos que pueden presentarse en PYMES del sector textil, cual considera usted que ha tenido mayor impacto dentro de la organización? ¿Y por qué?

Dentro de la empresa considero como mencionaba al inicio el grupo XYZ, mas allá de la barrera arancelaria es la forma que ellos manejan su mercado y además de sus bajos costos en sus prendas comparándolo con una marca local se ve una brecha enorme en precios que muchas veces los usuarios no desean adquirir.

4. ¿Qué acciones podría implementar usted para disminuir riesgos asociados a liquidez, rentabilidad dentro del sector textil?

Tener mucho más cuidado con estos factores arancelarios si bien es cierto muchas veces no podemos como marca anticiparnos, una acción sería tener un plan de contingencia, más

proveedores, otra ruta de transporte, así como planes de promociones y colaboración para hacer crecer la marca.

5. ¿Qué aspectos metodológicos considera que son necesarios implementar para que las PYMES puedan gestionar sus riesgos financieros?

Considero que sería bueno tener algunos incentivos tributarios al respecto cuando suceda estos problemas externos, aranceles y/o incremento de costos logísticos.

6. ¿De qué manera las barreras arancelarias, incremento de costo en materia prima, competencia o la situación económica pueden afectar la rentabilidad de una PYMES del sector textil?

Mucho, pues si todo eso se une los precios de nuestros productos deberían aumentar y aquí aplicaría perfectamente la ley de oferta y demanda. Mucho de nuestro público objetivo optaría por opciones más factibles como el fast fashion. Por consecuencia, hace que perdamos cliente, aumento de costos y si no hay plan de contingencia hasta la empresa podría desaparecer que es lo que sucede mucho en Ecuador a los emprendedores quienes no logran posicionar su marca y al golpe de factor externo no se recuperan y desaparecen.

Entrevista 9 - Propietarios

1. ¿Qué riesgos considera que son principales en las empresas del sector textil en la actualidad? ¿En base a su respuesta, cuales considera que son los riesgos en su empresa?

Actualmente considero que los principales riesgos son de competencia, el mercado ecuatoriano se ha expandido mucho y cada vez se diversifica más, y varias marcas ganan mercado, los costos de la materia prima que son volátiles y por factores sociales como la inseguridad que pasa el país también afecta a las ventas.

2. ¿Cómo PYMES de qué forma controlan sus procesos financieros?

Controlamos los procesos financieros de manera diaria a través de un sistema contable que nos ayuda a llevar los registros de una forma más ordenada, sin embargo, algún tipo de manual o procedimiento en si no contamos aún.

3. ¿En base a los factores externos que pueden presentarse en PYMES del sector textil, cual considera usted que ha tenido mayor impacto dentro de la organización? ¿Y por qué?

El factor externo que más ha impactado a mi empresa es el incremento en el costo de las materias primas, el precio de las telas, insumos. Esto afecta directamente al área financiera los costos aumentan y el margen de utilidad reduce significativamente en nuestros ingresos.

4. ¿Qué acciones podría implementar usted para disminuir riesgos asociados a liquidez, rentabilidad dentro del sector textil?

Una acción que implementaría sería llevar un mayor control de mi flujo de caja para tener más monitoreado todo el dinero que ingresa y sale y pagos que se generan de forma mensual. Otra acción sería controlar el inventario, de manera que, no me abastezca de más pudiendo así establecer alguna política de gestión de insumos acorde a los pedidos que se hayan efectuado. Para el riesgo de rentabilidad sería calcular correctamente todos los costos estableciendo centro de costos por línea de producto en el negocio para de esta manera determinar de forma adecuada los verdaderos precios.

5. ¿Qué aspectos metodológicos considera que son necesarios implementar para que las PYMES puedan gestionar sus riesgos financieros?

El primer paso es identificar claramente los riesgos que podrían afectar a la empresa. Después la posibilidad de cada uno y su impacto. También se deben elaborar presupuestos, pronosticar ventas y gastos, de manera que llevemos un control del flujo de caja y con esto basarnos en indicadores financieros sencillos como los niveles de deuda, liquidez y margen de beneficio.

Por lo que, deberíamos designar personas para que revisen la información financiera y se reúnan periódicamente para tomar decisiones, detectar los riesgos una sola vez no es suficiente, se requiere un seguimiento y la revisión de las estrategias por lo cambiante que es el mercado en el país.

6. ¿De qué manera las barreras arancelarias, incremento de costo en materia prima, competencia o la situación económica pueden afectar la rentabilidad de una PYMES del sector textil?

Todos estos factores afectan directamente a la rentabilidad ya que, al aumento en el costo de materia prima, afecta a la línea de negocio que se esté produciendo, por lo que el PVP sería mayor y el público objetivo al que estaba ese producto quizás cambie a otro segmento de clientes.

Por otro lado, la competencia en especial de los productos importados, nos obliga a reducir nuestros PVP o a ofrecer promociones lo que de cierta forma disminuye el margen de utilidad. Es por esto, que las PYMES deben adaptarse a los cambios tan repentinos en el mercado para así conservarse a lo largo del tiempo.

Tabla 8

Matriz de hallazgos de los resultados en el levantamiento de información Marco COSO entrevistas a expertos

Pregunta / Ítems a evaluar	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
¿Cuáles son los riesgos financieros que más se presentan al momento de evaluar PYMES del sector?	- Falta de liquidez. - Informalidad. - Mal control de activos. - Falta de procedimientos en control de inventarios.	- Mala gestión de inventarios. - Dependencia de proveedores.	- Riesgo de Liquidez -Riesgo cambiario y abastecimiento -Riesgo de inventarios.
¿Qué componentes del marco COSO las PYMES deberían darle más importancia y por qué?	- Evaluación de riesgos. - Directrices claras. -Minimizar errores humanos.	- Ambiente de control -Supervisión - Monitoreo.	-Ambiente de control - Priorización de ambiente de control y evaluación de riesgos.
Para disminuir los riesgos de las PYMES en el sector textil, ¿Qué propuesta metodológica recomendaría y por qué?	- Ambiente de control. - Evaluación de riesgos. - Estudio de situación actual. - Adaptación a necesidades.	- Diagnóstico inicial. - Adaptación de necesidades. - Matriz de riesgos.	- Diagnostico de procesos - Evaluación de controles - Tratamiento del riesgo y monitoreo continuo.
¿Si las PYMES realizan una aplicación del marco ¿COSO, cuales considera que serían los beneficios?	- Mejores resultados operativos. - Monitoreo de áreas críticas. - Disminución de merma. - Control de riesgos internos.	- Mejor confiabilidad. - Mejor resultados operativos. - Mejora toma decisiones	- Mayor confiabilidad de la información - Protección de activos - Reducción de errores y fraudes
¿Qué recomendaciones realizaría para fortalecer la gestión de riesgos financieros en PYMES textiles?	- Capacitación. - Mejoras continuas. - Control interno. - Procedimientos rigurosos. - Evitar declive por liquidez.	- Proyecciones de costos y gastos. - Capacitación/ Diversificas clientes y proveedores. - Revisiones periódicas.	- Control de Inventarios - Revisión de costos - Segregación de funciones

Tabla 9

Matriz de hallazgos de los resultados en el levantamiento de información Marco COSO entrevistas a expertos

Pregunta / Items a evaluar	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
Desde su conocimiento, si tuviera que diseñar una propuesta metodológica para fortalecer la gestión del riesgo financiero. ¿Qué etapas o elementos es indispensable para usted incluirlos?	- Diagnóstico inicial. - Identificación de debilidades. - Factores externos e internos. - Aplicación adecuada del COSO.	-Diagnostico organizacional. -Diseño de controles. -Identificar riesgos.	- Diagnóstico de procesos y datos financieros. - Identificación y evaluación de riesgos y controles. - Diseño de planes de acción e implementación. - Monitoreo mediante indicadores y mejora continua. - Capacitación y comunicación permanente - Integra objetivos, riesgos y controles en un sistema de gestión.
¿Cuál es la importancia del Marco COSO, y por qué es necesario implementarlas dentro de una PYMES del sector textil?	- Formalización de procesos - Reducción de costos operativos. - Control de inventarios. -Factores externos: impuestos, aranceles, política. -Rentabilidad y expansión.	-Proteger recursos - Controlar riesgos - Rentabilidad y crecimiento. - Estabilidad al negocio.	- Fortalece el control interno y la supervisión. - Mejora la protección de activos, liquidez y rentabilidad. - Permite institucionalizar procesos y responsabilidades.

Nota. Esta tabla muestra la matriz de hallazgos de los resultados en base a la información obtenida previamente en entrevistas a expertos.

Tabla 10

Matriz de hallazgos de los resultados en el levantamiento de información Marco COSO entrevistas a Gerente Financiero

Pregunta / Ítems a evaluar	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
¿Cuál es la importancia del control interno?	-Gestión de materia prima - Costo de transporte e Inventarios.	- Control de materia prima. - Detección de desviaciones. - Control de costos de producción.	- Actividades ordenadas. - Detección de errores. - Gestión de inventarios.
¿Dentro de los parámetros que tienen para reducir el riesgo financiero, cual es el más importante dentro de la empresa?	- Mapeo de riesgos - Anticipación en materia prima - Proveedores estratégicos - Presupuestar gastos	- Control de flujo de cajas. -Planes de falta de liquidez. - Información confiable.	-Autorizaciones y revisiones. -Supervisión continua. - Información confiable.
¿Cuál es la influencia que tiene el control interno para la toma de decisiones dentro de cualquier nivel organizacional?	- Datos en tiempo real -Minimizar mermas - Accesos restringidos	-Políticas y lineamientos claros. -Reducción de error humano. - Acceso restringidos.	- Seguimiento de actividades planificadas. -Registro y codificación de activos
¿Qué políticas tiene la empresa para identificar y salvaguardar los recursos físicos y financieros de la empresa?	- Protección de activos - Inventarios periódicos/ Control de ingreso y salida - Alza del petróleo	- Inventarios cíclicos. - Codificaciones. - Volatilidad de insumos	- Inventarios físicos - Competencia de
¿A nivel macro cual es el principal riesgo externo que tiene el sector textil?	- Cambios arancelarios	- Dependencia de materia prima importada	productos importados - Precios bajos de

	- Aranceles en Colombia/ Volatilidad externa	- Variaciones del tipo de cambio	importación - Variación del costo de materia prima
¿De acuerdo al Marco COSO, considera mayor importancia tener un buen ambiente de control o una correcta supervisión en sus áreas?	- Ambiente de control. - Cultura organizacional. - Supervisión efectiva.	- Ambiente de control. - Ética y compromiso de personal.	- Ambiente de control. - Responsabilidad y ética.
Dentro de sus inventarios y activos fijos ¿Que actividades de control manejan?	- Conteo de inventarios - KPI conectados a ERP - Robos y pérdidas - Caducidad de insumos/ Monitoreo.	-Conteo de inventarios. -Codificación de activos fijos. -Conciliación en el sistema. -Verificaciones semestrales.	- Control de deterioro de inventarios. - Conteo físico. - Asignación de custodios.

Nota. Esta tabla muestra la matriz de hallazgos de los resultados en base a la información obtenida previamente en entrevistas a Gerente Financiero.

Tabla 11

Matriz de hallazgos de los resultados en el levantamiento de información Marco COSO entrevistas a Propietarios.

Pregunta / Ítem a evaluar	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
¿Qué riesgos considera que son principales en las empresas del sector textil en la	- Competencia de grandes cadenas (GRUPO XYZ). - Barreras arancelarias	- Volatilidad del precio de la materia prima. - Competencia Local e internacional.	- Volatilidad en el precio de materia prima.

actualidad? ¿En base a su respuesta, cuales considera que son los riesgos en su empresa?	- Costos elevados de materia prima	- Obsolescencia de inventarios por cambio en las tendencias de moda.	- Inseguridad nacional. - Competencia del mercado.
¿Cómo PYMES de que forma controlan sus procesos financieros?	- Manejo diario sin planificación	- Uso de sistemas contables básicos y registros manuales. - Implementación de un software de gestión integrado.	- Control diario. - Ausencia de procedimientos. - Sistema contable.
¿En base a los factores externos que pueden presentarse en PYMES del sector textil, cual considera usted que ha tenido mayor impacto dentro de la organización? ¿Y por qué?	- Brecha de precios frente al fast fashion. - Preferencia del consumidor por marcas globales.	- Barreras arancelarias con Colombia. - Afectación a las importaciones y exportaciones, - Riesgo de disminución de ingresos por interrupciones de la cadena de abastecimiento.	- Incremento en el costo de materia prima. - Aumento de los costos de producción. - Reducción del margen de utilidad. - Afectación de los ingresos.
¿Qué acciones podría implementar usted para disminuir riesgos asociados a liquidez, rentabilidad dentro del sector textil?	- Plan de contingencia - Más proveedores - Rutas alternativas de transporte	- Fortalecimiento de relaciones con proveedores. - Implementación de proyectos financieros y reservas de liquidez.	- Gestión adecuada de inventarios. - Implementación de centro de costos.

		- Diversificar canales de venta.	
¿Qué aspectos metodológicos considera que son necesarios implementar para que las PYMES puedan gestionar sus riesgos financieros?	- Incentivos tributarios - Gestión ante aranceles y costos logísticos	- Análisis sistemático de riesgos. - Capacitación del personal. - Políticas claras para la toma de decisiones.	- Identificación y evaluación de riesgos. - aplicación de indicadores financieros y seguimiento.
¿De qué manera las barreras arancelarias, incremento de costo en materia prima, competencia o la situación económica pueden afectar la rentabilidad de una PYMES del sector textil?	- Incremento de precios. - Pérdida de clientes. - Desaparición de emprendedores.	- Incrementos de los costos de producción. - Dificultad para trasladar los costos al precio final. - Reducción de márgenes de rentabilidad.	- Incremento de precios al público. - Pérdida de clientes. - Incremento de costos de producción.

Nota. Esta tabla muestra la matriz de hallazgos de los resultados en base a la información obtenida previamente en entrevistas a propietarios.

Discusión

Los expertos en control interno señalan que el riesgo alarmante de las PYMES es la falta de liquidez, lo cual no constituye un problema aislado sino más bien la consecuencia económica de fallas operativas preliminares. Se identifica una variable y esta corresponde a la informalidad de las operaciones, lo que conlleva, a una deficiencia administrativa del capital de trabajo, haciendo hincapié en la recuperación de las cuentas por cobrar y la acumulación de inventarios obsoletos por cambios en tendencias, lo cual compromete la continuidad del negocio.

Estos hallazgos se alinean con Montoya y Quispe (2025), los cuales señalan que la gestión de los inventarios influye de forma directa y determinante en los indicadores de liquidez, rotación y endeudamiento de las textiles ecuatorianas. Por su parte, Mendieta (2022), sostiene que las debilidades en los sistemas de control interno en Guayaquil afectan directamente en la rentabilidad y la capacidad de gestión financiera de las PYMES.

Por consiguiente, se sostiene que la gestión del riesgo financiero en las PYMES no debe tratarse solo a través de un enfoque correctivo, sino que se recomienda verlo desde una perspectiva preventiva, ya que los hallazgos señalan la falta de liquidez como el resultado de las deficiencias en el control interno y en la administración del capital de trabajo.

Por esta razón, resulta necesario poner en marcha una propuesta metodológica basada en el marco COSO, que permita evaluar de manera oportuna las debilidades existentes en los procesos operativos, para de ese modo fortalecer la toma de decisiones, reducir la ocurrencia de riesgos que comprometan la estabilidad financiera y continuidad del negocio, de ese modo, garantizar una seguridad razonable basada en procesos técnicos.

Existe un criterio común entre los expertos y es la priorización del ambiente de control y la evaluación de riesgos, el problema radica en que la mayoría de las PYMES son gestionadas directamente por sus propietarios, quienes a su vez no suelen manejar políticas formales o carecen de ellas, además de una inadecuada segregación de funciones, lo que conlleva o permite la evasión de controles.

Estos resultados coinciden con Orellana y Reyes (2023), quienes establecen que la aplicación estructurada del Marco COSO es esencial para fortalecer los procesos en las organizaciones y maximizar la eficiencia en la detección de vulnerabilidades económicas. Además, la Teoría del control Interno brindada por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, 1992), señala que el ambiente de control constituye el pilar fundamental que proporciona disciplina y estructura a los otros cuatro componentes del Marco.

Los hallazgos permiten establecer que, en un entorno caracterizado por la informalidad como el de Guayaquil, este componente actúa como base ética esencial. En este sentido, el

aporte de la investigación consiste en proponer un modelo de control interno que se convierta en una parte fundamental en la cultura organizacional, permitiendo alcanzar una seguridad razonable en las operaciones y reduciendo la excesiva centralización financiera en la figura del propietario.

Los especialistas concuerdan en que la mayor debilidad de las PYMES se centra en la ausencia de manuales de funciones y la carencia de procesos estandarizados, lo que provoca una dependencia alarmante de conocimiento individual en el personal. Ante este escenario, los expertos sugieren una metodología basada en el Marco COSO, la cual sea práctica y escalable, es decir, establecer un ciclo que vaya desde el diagnóstico de la situación actual, hacia un modelo de control optimizado. Esta exigencia de formalización técnica se ajusta a los puntos identificados por Santillán (2025), quien en su estudio sobre empresas textiles ecuatorianas determinó que la falta de manuales y la deficiente detección de riesgos operativos exponen a las organizaciones a pérdidas económicas significativas.

Asimismo, Ramírez y Peñaloza (2025), plantean que para garantizar la veracidad de las operaciones y prevenir irregularidades, es necesario adoptar controles internos rigurosos que formalice los procedimientos organizacionales. En este contexto, se plantea que la eficacia de la propuesta se apoya en la capacidad de adaptación y flexibilidad operativa, los hallazgos permiten establecer que, dado a que los recursos de las PYMES son limitados, la propuesta destaca los puntos críticos, cuyo origen reside en los ciclos operativos de compras y control de inventarios.

La contribución de esta investigación radica en proponer que la metodología no sea un manual inerte, sino un proceso evolutivo de administración que incorpore como requisito una fase de diagnóstico organizacional. Por consiguiente, asegurar que los controles diseñados no sean genéricos, sino que, más bien respondan a las necesidades específicas de cada PYMES, transformando el control interno en una herramienta técnica que optimiza la rentabilidad y reduce errores de costeo o mermas en la producción.

En conclusión, las evidencias obtenidas afirman la necesidad de implementar controles rigurosos, basados la metodología COSO, para que de esa manera las PYMES del sector textil puedan priorizar la prevención de riesgos con opciones viables y herramientas técnicas que sean eficientes.

Capítulo III.

Propuesta Metodológica

Conocimiento del Negocio

El conocimiento del negocio constituye la fase inicial para el desarrollo de la presente propuesta metodológica basada en el Marco COSO para la gestión del riesgo financiero de las PYMES del sector textil del cantón Guayaquil. Para fines académicos y con el objetivo de preservar la confidencialidad de la entidad objeto de estudio, se utilizará el nombre comercial ficticio denominado “MICNA Textil S.A”, sustituyendo la razón social y nombre comercial real. Por lo que, toda referencia a MICNA textil dentro del desarrollo de esta etapa corresponde a la empresa real seleccionada para la aplicación.

Esta etapa se aborda desde una perspectiva específica, debido a que la propuesta metodológica se encuentra dirigida a MICNA textil S.A, con el objetivo principal de organizar, analizar y recopilar suficiente información sobre la organización, de manera que permita valorar sus riesgos y debilidades dentro de la estructura organizacional. Esta etapa tiene por objetivo establecer un diagnóstico inicial que permita que el Marco COSO se adapte a las necesidades de esta empresa textil. Aunque la propuesta esté definida a MICNA textil S.A, el presente estudio no se limita a una empresa, por lo cual, la metodología es aplicable a otras PYMES que compartan los parámetros similares, tales como: tamaño, estructura, volumen de ingresos y otros.

MICNA textil S.A desarrolla actividades relacionadas con la fabricación y comercialización de prendas de vestir, su principal operación comprende en adquisición de materias primas, mantener procesos de diseño, corte, confección, ajustes, almacenamiento y distribución de la prenda terminada. Debido a la naturaleza de su giro de negocio la compañía administra recursos financieros, humanos y materiales, además de tener controles de inventarios con conteos físicos, centros de costos por cada producción, cuentas por cobrar y movimientos de efectivo. El conocimiento de estas características permite comprender el funcionamiento de la organización, de manera que podamos identificar las áreas con más riesgos financieros y operativos que podrían fortalecerse mediante la aplicación de marco COSO.

Información y Características Generales de la Compañía

Para fines académicos, la entidad objeto de estudio para la presente propuesta metodológica será identificada como MICNA Textil S.A, se trata de una sociedad anónima constituida bajo las leyes de Ecuador y sujeta a control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

La compañía inició legalmente sus actividades el 18 de enero del 2000 y de acuerdo con la información tributaria proporcionada se mantiene activa y pertenece al régimen general, se encuentra obligada a llevar contabilidad y es agente de retención.

Se encuentra domiciliada en Guayaquil, parroquia Tarqui, zona 8; por razones de confidencialidad no se menciona el registro único de contribuyentes ni los nombres de accionistas o representantes legales.

Tabla 12

Ficha de identidad y datos generales de MICNA

Elemento	Descripción
Nombre de la compañía	MICNA Textil S.A, pseudónimo utilizado para proteger la identidad de la organización y mantener la confidencialidad de la información.
Tipo de compañía	Sociedad Anónima (Sujeta al control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros).
Régimen tributario	Régimen General - Agente de Retención.
Provincia	Guayas.
Cantón	Guayaquil.
Parroquia	Tarqui.
Ubicación operativa	Av. Carlos Julio Arosemena, km 2,5.

Nota. Esta tabla muestra los elementos y descripción respectiva de los datos generales de MICNA.

Tamaño y Complejidad de la Compañía

De acuerdo con las notas de sus estados financieros, MICNA textil S.A se encuentra clasificada como una pequeña o mediana empresa (PYME) y prepara su información financiera conforme a la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas empresas.

La documentación revisada menciona como características de esta clasificación la existencia de activos menores a USD 4 millones, ventas brutas de hasta USD 5 millones y una nómina menor a 200 trabajadores. Sin embargo, los documentos proporcionados no permiten establecer con precisión si la entidad corresponde específicamente a la categoría de pequeña o mediana empresa. Por este motivo, para la investigación resulta más adecuado identificarla de manera general como una PYME.

A pesar de esta clasificación, su actividad posee cierta complejidad operativa debido a que integra procesos de fabricación, inventarios de materias primas y productos terminados, comercialización en establecimientos físicos, ventas mediante canales digitales y distribución de pedidos.

Estructura Organizacional y Departamentos

La documentación corporativa permite precisar la Junta General de Accionista, la Presidencia y la Gerencia General. No se encontró disponible un organigrama oficial, ni documento organizacional de funciones; de este modo, las áreas operativas expuestas posteriormente son de carácter referencial y deberán corroborarse a través de entrevistas, observación y análisis documental.

Figura 4

Organigrama estructural de MICNA



Nota. El gráfico representa el organigrama estructural de MICNA.

Actividad Económica Principal y Secundaria

La actividad económica principal de MICNA textil S.A es la fabricación de prendas de vestir, lo que comprende la transformación de telas e insumos textiles en productos terminados destinados principalmente al mercado de moda femenina. La empresa también realiza el diseño, desarrollo y comercialización de sus propias colecciones mediante establecimientos físicos, canales digitales y ventas al por mayor.

Como actividades económicas secundarias, la información tributaria registra la fabricación de otros equipos médicos y quirúrgicos, así como la venta al por mayor de equipos

médicos, partes, piezas y materiales relacionados. Estas actividades complementarias evidencian que la compañía posee capacidad productiva para elaborar productos diferentes a las prendas de moda de acuerdo con las condiciones del mercado y la demanda existente.

Tabla 13

Actividades económicas de MICNA

Tipo de actividad	Descripción
Actividad principal	Fabricación de prendas y complementos de vestir.
Actividad complementaria	Diseño y desarrollo de colecciones de moda femenina.
Comercialización	Venta en establecimientos físicos, comercio electrónico y canal mayorista.
Actividades secundarias registradas	Fabricación y comercialización de determinados equipos, partes e insumos médicos o quirúrgicos.

Nota. Esta tabla muestra las actividades económicas que se desarrollan en MICNA.

Políticas organizacionales vinculadas con la propuesta

Las políticas de la organización constituyen lineamientos y directrices fijadas para facilitar la toma de decisiones, regular el comportamiento de los colaboradores y unificar en las normas los procesos de trabajo. De esta forma, establecen procedimientos y unifican la sistemática de trabajo, permiten fortalecer el sistema de control interno y, al mismo tiempo, contribuyen a la consecución de los objetivos institucionales mediante una gestión eficaz y transparente.

Tabla 14

Políticas organizaciones vinculadas con la propuesta

Tipo de política	Descripción
Política de Calidad	MICNA se compromete a fabricar y comercializar prendas textiles que cumplan con los estándares de calidad establecidos, buscando la satisfacción del cliente, mediante mejoras continuas en los procesos.
Política de servicio al cliente	La empresa brinda asesoría oportuna, respetuosa y eficiente, respondiendo a los requerimientos de los

Tipo de política	Descripción
	clientes con transparencia, responsabilidad y compromiso.
Política de control de inventarios	Deberán registrarse y controlarse todos los materiales, insumos y productos terminados mediante procedimientos internos que avalen la exactitud de la información y reduzcan las pérdidas o mermas.
Política de Compras	Las adquisiciones de materias primas, y suministros, se harán a proveedores previamente evaluados teniendo en cuenta criterios de: calidad, precio, cumplimiento y responsabilidad.
Política de seguridad y salud empresarial	MICNA promueve un ambiente laboral seguro mediante el cumplimiento de las normas de seguridad ocupacional, prevención de riesgos, así como la capacitación continua del personal.
Política de Ética y conducta	Todo el personal actuará con total honestidad, integridad, confidencialidad y respeto, evitando conflictos de interés y cumpliendo las normas internas de la empresa.
Política de talento humano	La organización fomenta la igualdad de oportunidades, desarrollo profesional, capacita continua y evaluación objetiva a todos sus colaboradores.
Política de protección de la información	La información financiera, comercial ya administrativa de la empresa será tratada de forma confidencial y únicamente utilizada para fines autorizados.
Política Ambiental	MICNA promueve el uso eficiente de los recursos y la adecuada gestión de residuos textiles, además la reducción del impacto ambiental derivado de sus operaciones.

Nota. Esta tabla muestra las políticas organizaciones que guardan relación con la propuesta.

Categorías de Productos y Servicios

La empresa mantiene un catálogo diversificado de prendas femeninas que se renueva mediante el lanzamiento de colecciones. Sus productos se orientan principalmente al consumidor final; no obstante, también dispone de alternativas de comercialización para clientes empresariales o mayoristas.

Tabla 15

Categorías de productos y servicios

Categoría	Productos o servicios
Prendas superiores	Blusas, camisetas, camisas, chaquetas, abrigos, sweaters y chalecos.
Prendas inferiores	Pantalones, faldas, shorts y joggers.
Prendas completas	Vestidos, conjuntos, enterizos, jumpers y rompers.
Ropa de temporada	Bikinis, enteros y prendas correspondientes a colecciones especiales.
Complementos	Accesorios, cinturones, zapatos y tarjetas de regalo.

Categoría	Productos o servicios
Línea médica	Determinados equipos, prendas o insumos médicos y quirúrgicos registrados como actividad secundaria.
Venta minorista	Comercialización al consumidor final mediante establecimientos físicos y página web.
Venta mayorista	Comercialización mediante cuentas empresariales o canal B2B.
Servicios posventa	Cambios, devoluciones, seguimiento de pedidos, retiro en tienda y atención al cliente.

Nota. Esta tabla muestra los productos y servicios pertenecientes a cada categoría.

La comercialización se efectúa mediante tiendas físicas y medios electrónicos. Así también, la compañía dispone de un canal mayorista para clientes empresariales y realiza envíos dentro y fuera del país. Su presencia comercial comprende puntos físicos ubicados en Guayaquil, Samborondón, Quito y Cumbayá.

Producción

El proceso productivo de MICNA textil S.A parte del diseño y planificación de cada colección. En esta etapa a través de tendencias se defines los modelos, tallas, cantidades, colores y las materias primas que usarán para iniciar la producción de la nueva línea de negocio. Para efectos del análisis metodológico, el proceso de producción puede ser estructurado mediante las etapas presentadas a continuación.

Tabla 16

Etapas referenciales del proceso productivo

Etapas	Descripción del proceso
1. Diseño y planificación	Definición de colecciones, modelos, tallas, colores, materiales y cantidades requeridas.
2. Patronaje y muestras	Elaboración de patrones, prototipos y muestras para validar el diseño antes de producir.
3. Abastecimiento	Selección de proveedores y adquisición de telas, hilos, cierres, etiquetas y demás insumos.
Etapas	Descripción del proceso
4. Recepción y almacenamiento	Verificación de cantidades y condiciones de los materiales recibidos antes de su ingreso a bodega.
5. Tendido y corte	Preparación y corte de las telas conforme a los patrones y cantidades planificadas.
6. Confección	Unión y ensamblaje de las piezas hasta obtener la prenda.
7. Acabado	Planchado, colocación de etiquetas, revisión de costuras y empaque.
8. Control de calidad	Verificación de tallas, acabados, medidas, defectos y cumplimiento de especificaciones.
9. Almacenamiento	Ingreso y custodia de los productos terminados en el inventario.
10. Distribución	Despacho hacia tiendas físicas, clientes mayoristas o pedidos de comercio electrónico.

Nota. Esta tabla muestra las etapas referenciales del proceso productivo.

Cada etapa requiere controles sobre las cantidades utilizadas, tiempos de producción, desperdicios, calidad de las prendas y diferencias entre la producción planificada y la producción obtenida. Las deficiencias en estos controles podrían ocasionar consumos excesivos de materiales, mermas, reprocesos, pérdidas de inventario o una determinación inadecuada del costo de los productos.

Costos de producción

Los costos relacionados con la fabricación pueden clasificarse en materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Esta separación permite reconocer los recursos consumidos durante la elaboración de cada prenda y distinguirlos de los gastos administrativos y comerciales del periodo.

Diseño de la Propuesta Metodológica

La metodología que se propone a continuación ha sido planteada como una guía de aplicación para la implementación progresiva del Marco COSO a fin de robustecer la gestión del riesgo financiero en las pequeñas y medianas empresas que hacen parte del sector textil del cantón Guayaquil; dicha metodología fue elaborada a partir de los resultados obtenidos del levantamiento de información, de donde se desprendía la necesidad de formalizar los procesos, establecer los controles, mejorar la supervisión, fortalecer el manejo de inventarios y disponer información fiable para la toma de decisiones a la luz de ello, la propuesta de método no se limitó solo a describir los componentes del Marco COSO, sino que los llevó a la práctica mediante la presentación de actividades, responsables, instrumentos y evidencias que a su vez servirán como apoyo a una PYME textil.

Para efectos de aplicación y protección de la identidad de la entidad seleccionada, se emplea la denominación ficticia MICNA Textil S.A. Esta empresa representa el caso de estudio utilizado para demostrar la utilidad práctica de la propuesta. La metodología también puede adaptarse a otras PYMES textiles que presenten características semejantes en cuanto a tamaño, estructura administrativa, procesos de producción, manejo de inventarios, cuentas por cobrar, obligaciones financieras y disponibilidad limitada de recursos especializados.

Usuarios de la Propuesta Metodológica

La propuesta metodológica está dirigida a personas que intervienen en decisiones y actividades con incidencia financiera dentro de las PYMES textiles. Su aplicación no requiere que la empresa posea departamentos formalmente separados, puesto que en este tipo de

organizaciones una misma persona puede cumplir varias funciones. Por esa razón, se identifican usuarios funcionales y no cargos rígidos.

En MICNA Textil S.A., la participación de los usuarios debe concentrarse en tareas concretas: proporcionar información resumida, responder el cuestionario de control interno, valorar los riesgos y revisar los resultados del seguimiento. Esta forma de participación facilita la validación porque no exige entregar información personal ni documentos reservados; basta con reportes generales o datos anonimizados.

Tabla 17

Usuarios funcionales de la propuesta metodológica

Usuario o función	Participación dentro de la metodología
Gerencia o administración	Autorizar la aplicación, revisar los riesgos prioritarios y decidir las acciones de mejora.
Contabilidad	Preparar los indicadores, verificar los saldos utilizados y apoyar la interpretación financiera.
Tesorería o función administrativa	Informar sobre disponibilidad de efectivo, cobros esperados y obligaciones próximas.
Compras e inventarios	Explicar variaciones de precios, disponibilidad de insumos, rotación y deterioro de existencias.
Producción y costos	Validar consumos, mermas, reprocesos y costo por producto o colección.

Nota. Esta tabla muestra a los usuarios funcionales de la propuesta metodológica.

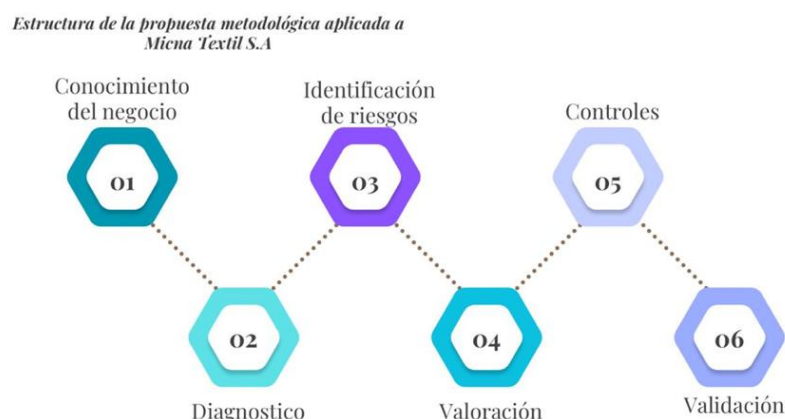
Estructura de la propuesta metodológica

La propuesta se desarrolla como un proceso continuo de seis etapas, que organiza la propuesta mediante componentes prácticos, pero se adapta al objetivo específico de esta propuesta: fortalecer la gestión del riesgo financiero mediante el Marco COSO en las PYMES textiles del cantón Guayaquil.

Las etapas no funcionan de manera aislada. El conocimiento del negocio orienta el diagnóstico; el diagnóstico permite reconocer los riesgos; la valoración establece prioridades; los controles responden a esas prioridades; y el seguimiento determina si las acciones son útiles o requieren ajustes. La Figura 5 representa esta secuencia.

Figura 5

Estructura de la propuesta metodológica basada en el Marco COSO



Nota. El gráfico representa la estructura de la propuesta metodológica dividida en seis pasos fundamentales.

La secuencia propuesta es útil para utilizar los cinco componentes de COSO sin volver a su explicación teórica. El ambiente de control está presente en la asignación de responsabilidades; la evaluación de los riesgos se desarrolla en la identificación y valoración; las actividades de control se realizan en forma de acciones que son susceptibles de ser verificadas; la información y la comunicación están presentes en los reportes; y la supervisión se trata del desarrollo del seguimiento metodológico de forma periódica (COSO, 2013).

Tabla 18

Resumen de las etapas de la propuesta metodológica

Etapas	Acción central	Responsable líder	Producto
1. Diagnóstico	Revisar control interno y situación financiera.	Gerencia y contabilidad.	Diagnóstico inicial.
2. Identificación	Relacionar evidencia, causa, evento y consecuencia.	Contabilidad y responsables funcionales.	Matriz de riesgos.

3. Valoración	Priorizar mediante probabilidad e impacto.	Gerencia y responsables del riesgo.	Mapa de calor.
4. Controles	Diseñar respuestas verificables.	Responsables funcionales.	Matriz de controles.
5. Implementación	Ejecutar acciones en 65 días.	Gerencia y responsables asignados.	Plan de implementación.
6. Seguimiento	Medir, corregir y actualizar.	Gerencia y contabilidad.	Informe de seguimiento.

Nota. Esta tabla muestra las etapas de la propuesta metodológica con sus respectivas acciones, líder y producto.

Etapas 1. Diagnóstico de la gestión financiera y del control interno

La primera etapa tiene por objetivo establecer una línea base de la gestión financiera y del control interno de MICNA Textil S.A., identificando los elementos documentados y los aspectos que requieren profundización. Su incorporación se justifica porque los resultados de las entrevistas señalan que la aplicación del Marco COSO debe partir del conocimiento de la situación actual de la organización, mientras que la documentación institucional permite contrastar los cinco componentes del marco con evidencia disponible, los aspectos que presentan evidencia parcial y las necesidades de fortalecimiento posteriormente serán transformadas en riesgos financieros dentro de la Etapa 2.

Aplicación Paso a Paso

Para la aplicación a Micna Textil SA se desarrolla en seis pasos consecutivos, esta secuencia tiene como fin que una PYME replique el procedimiento sin necesidad de requerir herramientas tecnológicas o una estructura independiente de auditoría interna.

Figura 6

Secuencia de aplicación de la Etapa 1



Nota. El gráfico representa la secuencia de aplicación de la etapa 1.

Tabla 19

Actividades, responsables, evidencias y resultados de la Etapa 1

Actividad	Responsable	Evidencia o insumo	Resultado de la actividad
Reunir la evidencia disponible.	Gerencia y contabilidad facilitan la información; las investigadoras organizan la revisión.	EE. FF., notas, conocimiento del negocio y resultados de entrevistas.	Expediente de diagnóstico organizado.
Clasificar hallazgos según los componentes COSO.	Investigadoras, con apoyo de contabilidad cuando sea necesario aclarar información.	Documentos y hallazgos.	Evidencia agrupada por componente COSO.
Contrastar la evidencia con los elementos que debe observar.	Investigadoras.	Matriz de diagnóstico documental.	Registro de evidencia disponible y aspectos no verificados.

Actividad	Responsable	Evidencia o insumo	Resultado de la actividad
Analizar los hallazgos con incidencia financiera.	Investigadoras y contabilidad.	SalDOS financieros y hallazgos de control interno.	Aspectos que pueden originar exposición financiera.
Revisar el diagnóstico con los usuarios asignados.	Gerencia y contabilidad.	Matriz preliminar y soportes revisados.	Confirmaciones, aclaraciones o ajustes antes de cerrar la etapa. Diagnóstico inicial
Emitir la línea base.	Investigadoras.	Matriz ajustada.	listo para alimentar la identificación de riesgos.

Nota. Esta tabla muestra las actividades, responsabilidades, evidencia y resultados de las actividades

La presente matriz se construye a partir de los hallazgos previamente obtenidos mediante entrevistas y documentos reales proporcionados por la empresa. Tiene como finalidad dejar en evidencia la fuente revisada, la situación y los responsables para que finalmente la actividad o área se fortalezcan mediante la aplicación del marco COSO.

Tabla 20

Matriz de diagnóstico documental aplicada a MICNA Textil S.A.

Componente COSO	Evidencia revisada	Situación identificada	Aspecto por fortalecer
Ambiente de control	Responsabilidad de la gerencia sobre la información financiera y lineamientos	Existen elementos formales asociados al ambiente de control. En la documentación proporcionada no se encontró un organigrama oficial ni un manual de funciones que	Precisar responsables y funciones vinculadas con riesgos, controles y

Componente COSO	Evidencia revisada	Situación identificada	Aspecto por fortalecer
	documentados de calidad y recursos humanos.	detalle responsabilidades sobre la gestión del riesgo financiero.	seguimiento financiero.
Evaluación de riesgos	Las notas a los EE. FF. señalan mecanismos de identificación, medición, limitación de concentración y supervisión de riesgos.	Existe evidencia de gestión de riesgos; no se encontró una matriz específica que articule riesgos financieros, causas, consecuencias, responsables y prioridad.	Consolidar los riesgos financieros en una matriz estructurada y actualizable.
Actividades de control	Se documentan controles de calidad, aplicación de procedimientos y protección de determinados activos mediante seguros.	Existen prácticas de control, pero la documentación revisada no detalla para todos los procesos financieros responsable, frecuencia y evidencia de ejecución.	Documentar controles financieros clave y sus soportes.
Información y comunicación	Estados financieros preparados a partir de registros contables y bajo NIIF para PYMES.	Existe información financiera formal. No se encontró un reporte periódico específico de riesgos financieros en la documentación suministrada.	Incorporar reportes de riesgos e indicadores para comunicar desviaciones.
Supervisión	Las notas mencionan supervisión	Existe evidencia de supervisión; no se encontró	Definir seguimiento periódico,

Componente COSO	Evidencia revisada	Situación identificada	Aspecto por fortalecer
	dentro de la gestión de riesgos y controles de calidad.	un mecanismo formal de seguimiento periódico.	responsables y registro de acciones de mejora.

Nota. Esta tabla muestra la matriz de diagnóstico documental aplicada a MICNA Textil S.A.

Resultado Esperado

Mediante esta etapa evidenciamos los aspectos a fortalecer dentro de la PYME, los cuales se trasladan a la Etapa 2 para formular los riesgos de liquidez, crédito y mercado mediante la relación causa-evento-consecuencia.

Etapa 2. Identificación de los Riesgos Financieros

La segunda etapa consiste en reconocer los eventos internos o externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos financieros. Cada riesgo se formulará a partir de la relación que se establece entre la causa, el evento y la consecuencia. Esta fórmula permitirá adelantar de forma anticipada cada uno de los riesgos y los impactos que podrían poner en riesgo la liquidez, la rentabilidad, la capacidad de pago, la recuperación de cartera, la administración de inventarios, u otros. Por ejemplo, la variación del costo de materia prima es la causa, el incremento del costo de producción no anunciado es el evento y la reducción del margen de utilidad es la consecuencia financiera.

La identificación de los riesgos se realizará tomando como referencia los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial, a partir de este diagnóstico será posible reconocer las situaciones que puedan afectar el funcionamiento de MICNA textil S.A.

Hay situaciones que pueden convertirse en fuentes de riesgo cuando no se identifican con anticipación y estas pueden ser: acumulación de cartera vencida, ausencia de proyección de efectivo, diferencias no justificadas en los costos de producción, diferencia en el registro de inventarios. Esta etapa se relaciona con uno de los componentes del Marco COSO y este corresponde a la evaluación de riesgos, ya que nos permite reconocer los acontecimientos que pueden afectar en el cumplimiento de los objetivos dentro de la organización.

Objetivo de la Etapa

Identificar y evaluar los riesgos financieros tanto internos como externos presentes en MICNA textil S.A, a través del análisis de causa y posibles consecuencias, con el propósito de elaborar un adecuado registro el cual sirva como una base de evaluación.

Procedimiento Para la Identificación de los Riesgos Financieros

Para llevar a cabo esta etapa, primero se definirán los objetivos correspondientes a cada proceso. Esta actividad permitirá relacionar los riesgos con los resultados que la empresa espera alcanzar. Por ejemplo, en tesorería se buscará mantener la disponibilidad de efectivo necesaria para cumplir oportunamente las obligaciones; mientras que, en inventarios, el objetivo será asegurar la existencia, custodia y valoración adecuada de las materias primas y los productos terminados.

Posteriormente, se revisarán los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial, principalmente las debilidades encontradas en los procesos financieros y operativos. Esta revisión permitirá determinar cuáles de esas situaciones podrían generar pérdidas económicas, afectar la continuidad de las operaciones o limitar el cumplimiento de las obligaciones de la compañía.

La información necesaria se recopilará mediante entrevistas con los responsables de cada área, observación de las actividades y revisión de documentos. Se podrán analizar estados financieros, conciliaciones bancarias, reportes de cartera, registros de inventario, órdenes de producción, comprobantes de compras, presupuestos y reportes de costos. Cuando una situación no pueda ser confirmada con suficiente evidencia, se registrará como pendiente de validación.

También se considerarán factores internos y externos. Entre los factores internos se encuentran los errores en los registros, la falta de separación de funciones, las autorizaciones insuficientes, las mermas no registradas, las diferencias de inventario y las dificultades en la recuperación de cartera. Por otra parte, los factores externos comprenden las variaciones en los precios de las materias primas, la reducción de la demanda, la dependencia de determinados proveedores, los cambios tributarios y las modificaciones en las condiciones del mercado textil.

Una vez recopilada la información, cada riesgo será redactado mediante la relación entre su causa, el acontecimiento que podría producirse y la consecuencia que generaría para la empresa. Esta forma de presentación permitirá evitar descripciones generales y facilitará el diseño posterior de controles orientados a disminuir la exposición financiera.

Por ejemplo:

Debido a la falta de una planificación periódica del efectivo, la empresa podría no disponer de los recursos necesarios para cumplir oportunamente sus obligaciones, lo que ocasionaría atrasos en los pagos y costos financieros adicionales.

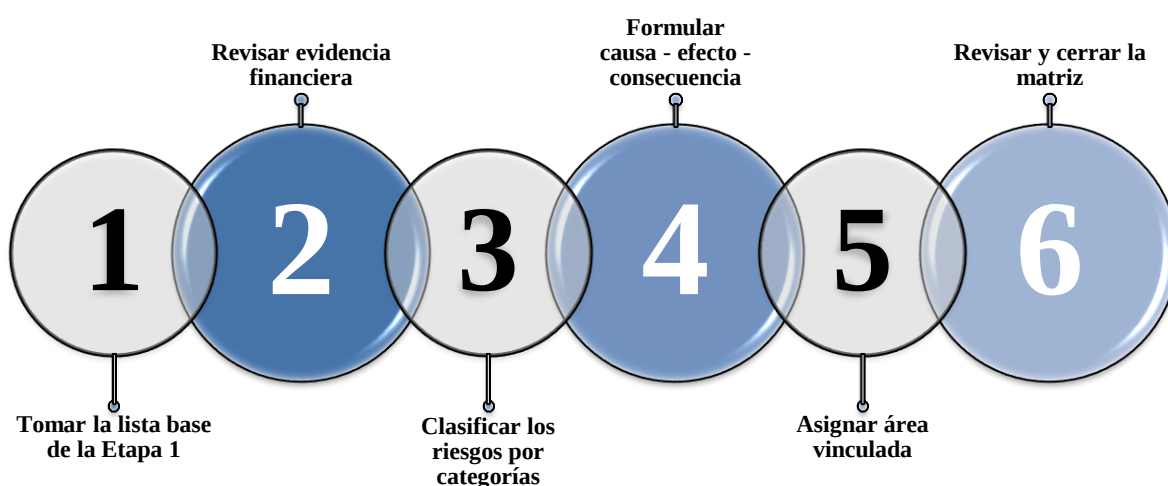
Finalmente, los riesgos identificados serán clasificados según la dimensión financiera afectada: liquidez, crédito, mercado, endeudamiento, rentabilidad o eficiencia. Asimismo, se

asignará un responsable funcional a cada riesgo, quien participará en su revisión, valoración y posterior tratamiento.

Aplicación de la Etapa

Figura 7

Secuencia de aplicación de la Etapa 2



Nota. El gráfico representa la secuencia de aplicación de la etapa 2.

Tabla 21

Actividades, responsables, insumos y resultados de la Etapa 2

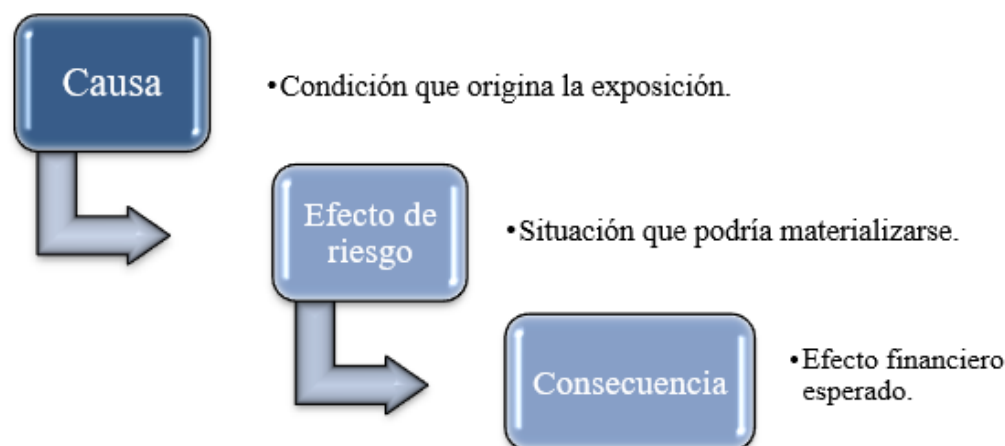
Actividad	Responsable	Insumo o evidencia	Resultado de la actividad
1. Recuperar la línea base de la Etapa 1.	Investigadoras y contabilidad.	Matriz de trazabilidad del diagnóstico y estados financieros 2025.	Listado inicial de situaciones con posible incidencia financiera.
2. Revisar saldos, relaciones financieras y hallazgos de entrevistas.	Investigadoras, contabilidad y gerencia.	EE. FF., notas explicativas y resultados de entrevistas.	Evidencias financieras asociadas a posibles exposiciones.

Actividad	Responsable	Insumo o evidencia	Resultado de la actividad
3. Clasificar cada exposición dentro de las categorías de la propuesta.	Investigadoras.	Delimitación del estudio: liquidez, crédito y mercado.	Riesgos agrupados por categoría.
4. Formular cada riesgo mediante causa-evento-consecuencia.	Investigadoras con apoyo del área relacionada.	Evidencia documental y conocimiento del proceso.	Redacción homogénea de cada riesgo.
5. Identificar el área funcional vinculada con cada riesgo.	Gerencia y contabilidad.	Procesos relacionados con efectivo, cartera, inventarios, compras y costos.	Área responsable de aportar información y participar en la gestión posterior.
6. Revisar y cerrar la matriz de identificación.	Gerencia, contabilidad e investigadoras.	Matriz preliminar y soportes documentales.	Matriz de riesgos financieros identificados lista para valoración.

Nota. El gráfico representa las actividades a desarrollar en el presente proyecto, junto con sus insumos y resultados correspondientes.

Figura 8

Estructura utilizada para formular cada riesgo financiero



Nota. El gráfico representa la estructura para el riesgo financiero.

Tabla 22

Relaciones financieras utilizadas como evidencia de apoyo

Evidencia	Cálculo o dato	Lectura para la identificación
Disponibilidad inmediata frente al pasivo corriente	USD 64.507,07 / USD 1.875.376,45 = 3,44 %	Permite revisar la exposición asociada a la disponibilidad inmediata de efectivo frente a obligaciones de corto plazo.
Cuentas por cobrar a relacionadas frente al total de activos	USD 1.612.057,82 / USD 3.518.716,39 = 45,81 %	Evidencia una concentración relevante de recursos en cuentas por cobrar a compañías relacionadas.
Inventarios frente al total de activos	USD 1.335.819,03 / USD 3.518.716,39 = 37,96 %	Muestra una participación importante del inventario dentro de los activos.
Pasivo corriente frente al pasivo total	USD 1.875.376,45 / USD 1.920.437,77 = 97,65 %	Permite identificar concentración de

Evidencia	Cálculo o dato	Lectura para la identificación
Margen neto 2025	USD 70.462,22 / USD 1.512.946,93 = 4,66 %	obligaciones en el corto plazo. Sirve como referencia para analizar la sensibilidad de la rentabilidad frente a aumentos de costos y presión de precios.

Nota. Esta tabla muestra las relaciones financieras que se utilizarán como evidencia de apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

Tabla 23

Matriz de identificación y trazabilidad de riesgos financieros de MICNA Textil S.A.

ID / categoría	Fuente y evidencia	Causa	Evento y consecuencia	Área vinculada
R1 - Liquidez	EE. FF. 2025: efectivo USD 64.507,07 y pasivo corriente USD 1.875.376,45.	Disponibilidad inmediata de efectivo reducida frente al volumen de obligaciones corrientes.	Evento: desfase entre disponibilidades y pagos exigibles. Consecuencia: tensión de caja, priorización o reprogramación de pagos.	Gerencia, contabilidad y tesorería.

Tabla 24

Matriz de identificación y trazabilidad de riesgos financieros de MICNA Textil S.A

ID / categoría	Fuente y evidencia	Causa	Evento y consecuencia	Área vinculada
R2 - Crédito	EE. FF. 2025: cuentas por cobrar a compañías relacionadas USD 1.612.057,82, equivalentes al 45,81 % de los activos.	Concentración de recursos en cuentas por cobrar a compañías relacionadas y ausencia, entre la documentación suministrada, de un detalle de antigüedad de cartera.	Evento: retraso en la recuperación de cuentas por cobrar. Consecuencia: menor disponibilidad de efectivo y mayor exposición a recuperabilidad.	Contabilidad y cartera/cobranzas.
R3 - Mercado	EE. FF. 2025: inventarios netos USD 1.335.819,03; provisión de inventarios USD 176.902,63.	Participación importante del inventario en los activos y existencia de una provisión asociada a pérdidas de inventario.	Evento: deterioro, obsolescencia o rotación lenta ante cambios de demanda. Consecuencia: Inmovilización de capital, descuentos.	Inventarios, contabilidad y comercial.
R4 - Liquidez	EE. FF. 2025: el pasivo corriente representa el 97,65 % del pasivo total.	Alta concentración de vencimientos en el corto plazo.	Evento: los vencimientos de obligaciones superan temporalmente los flujos. Consecuencia: presión sobre capital	Gerencia, contabilidad y tesorería.

Tabla 25

Matriz de identificación y trazabilidad de riesgos financieros de MICNA Textil S.A

ID / categoría	Fuente y evidencia	Causa	Evento y consecuencia	Área vinculada
			de trabajo y capacidad de pago.	
R5 - Mercado	Resultados de entrevistas del sector: volatilidad de materias primas, competencia y cambios arancelarios. MICNA: margen neto 2025 de 4,66 %.	Exposición a variaciones en costos de materias primas y presión competitiva sobre precios.	Evento: incremento de costos o reducción de precios que no pueda trasladarse oportunamente. Consecuencia: disminución del margen y de la rentabilidad.	Compras, costos, comercial y gerencia.

Nota. Esta tabla muestra la matriz de identificación y trazabilidad de riesgos financieros de MICNA Textil S.A.

Resultado Esperado de la Etapa

Como resultado se logrará obtener un registro consolidado de riesgos financieros, en el cual se desarrollará el proceso, causa, acontecimiento, posible consecuencia, categoría y el responsable. Este apunte ayudará como punto de partida para la siguiente etapa, en la cual se evaluará la probabilidad y el impacto de cada riesgo para determinar su prioridad.

Etapa 3. Valoración de la Probabilidad y el Impacto

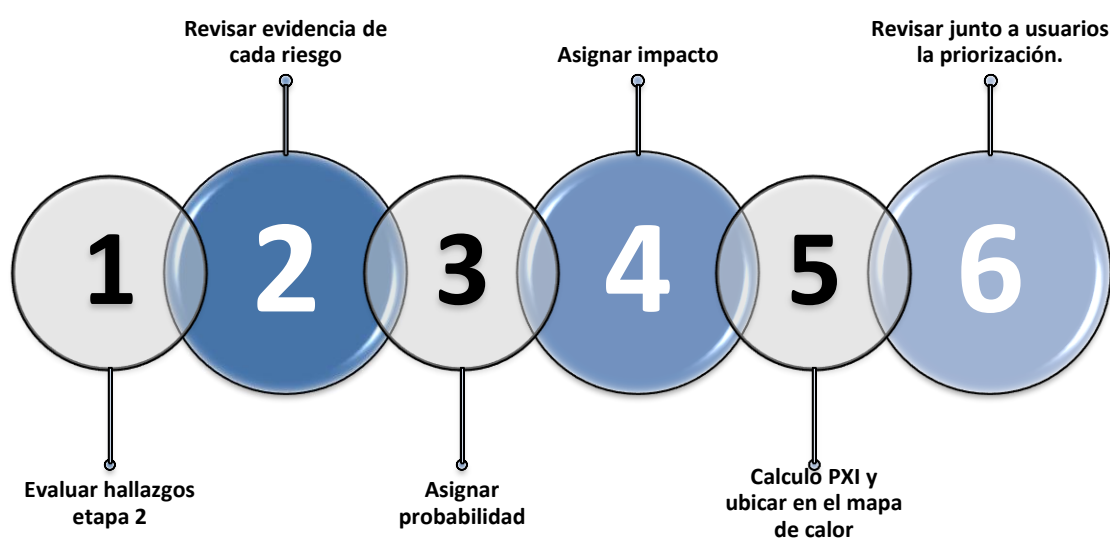
El objetivo principal de la tercera etapa es establecer los riesgos financieros identificados en la segunda etapa en un orden preferente utilizando una clasificación cualitativa de probabilidad e impacto que faciliten discernir aquellos que requieren mayor preocupación. Su justificación de incorporación señala que la identificación de un riesgo no se determina por sí sola, por lo que es necesario contar con un criterio que ayude a priorizar las exposiciones y luego colaborar en la formulación de controles.

Aplicación Paso a Paso

Para la aplicación en MICNA Textil S.A. se desarrolla una secuencia de seis pasos consecutivos. El procedimiento parte de la matriz obtenida en la Etapa 2, revisa la evidencia disponible, asigna una valoración de probabilidad e impacto, calcula el nivel de prioridad y finaliza con la revisión de los resultados por parte de los usuarios vinculados con cada riesgo.

Figura 9

Secuencia de aplicación de la Etapa 3



Nota. El gráfico representa la secuencia de aplicación de la Etapa 3.

Tabla 26

Actividades, responsables, evidencias y resultados de la Etapa 3

Actividad	Responsable	Evidencia o insumo	Resultado de la actividad
Recuperar los riesgos identificados en la Etapa 2.	Investigadoras y contabilidad.	Matriz de identificación y trazabilidad de riesgos financieros.	Riesgos organizados y disponibles para valoración.
Revisar la evidencia que	Contabilidad y responsables	Estados financieros, notas, resultados de	Base documental para sustentar la valoración.

Tabla 27*Actividades, responsables, evidencias y resultados de la Etapa 3*

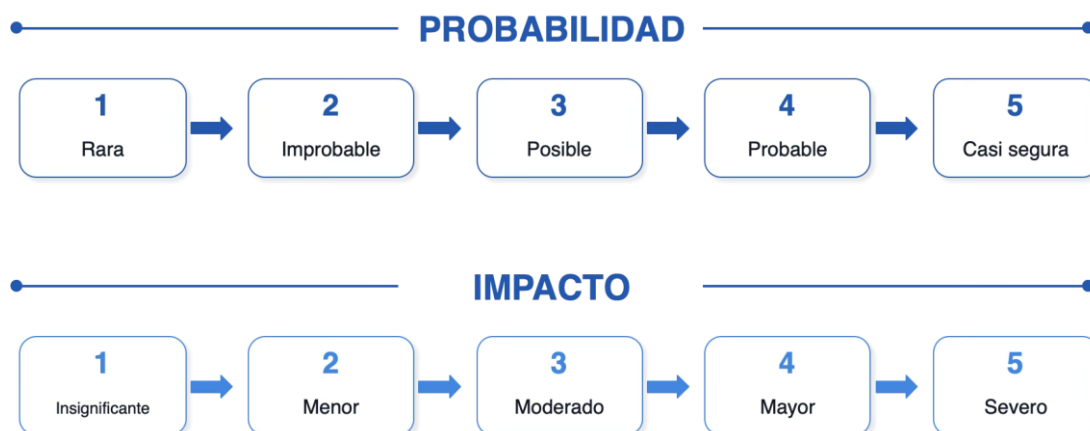
Actividad	Responsable	Evidencia o insumo	Resultado de la actividad
sustenta cada riesgo.	funcionales, según el riesgo.	entrevistas y demás soportes disponibles.	
Asignar el nivel de probabilidad.	Gerencia y responsable funcional, con apoyo de contabilidad.	Criterios cualitativos de probabilidad.	Valor preliminar de probabilidad entre 1 y 5.
Asignar el nivel de impacto financiero.	Gerencia, contabilidad y responsable funcional.	Consecuencia financiera registrada en la Etapa 2 y criterios de impacto.	Valor preliminar de impacto entre 1 y 5.
Calcular el puntaje y ubicar el riesgo en el mapa de calor.	Investigadoras o contabilidad.	Fórmula Probabilidad $\times$ Impacto y matriz 5 $\times$ 5.	Nivel de prioridad preliminar por riesgo.
Revisar y cerrar la priorización.	Gerencia, contabilidad y responsables vinculados.	Matriz preliminar y mapa de calor.	Valoración corroborada o ajustada antes de diseñar controles.

Nota. Esta tabla muestra las actividades a desarrollar en la etapa 3, con sus respectivos resultados.

La evaluación utiliza una escala ordinal de cinco niveles. "Probabilidad" denota la tendencia de que ocurra el evento bajo las variables y evidencias observadas. "Impacto" es la magnitud del posible impacto financiero. Los valores de la escala son para ordenar y comparar riesgos en la propuesta y no corresponden a probabilidad estadística.

Figura 10

Criterios cualitativos de probabilidad e impacto



Nota. Esta tabla muestra los criterios cualitativos de probabilidad e impacto a considerar.

Para obtener la prioridad se multiplica la probabilidad por el impacto. La propuesta utiliza las siguientes bandas operativas: de 1 a 4, riesgo bajo; de 5 a 9, moderado; de 10 a 16, alto; y de 17 a 25, extremo. Estas bandas son criterios internos de la metodología para ordenar la atención de los riesgos y no constituyen límites legales ni parámetros estadísticos del sector textil.

Aplicación en MICNA Textil S.A.

La valoración aplicada al caso se realiza sobre los cinco riesgos identificados en la Etapa 2. Las calificaciones presentadas son preliminares y se fundamentan en la evidencia documental y cualitativa disponible. Cuando la información es insuficiente, esta limitación se utiliza para moderar la valoración en lugar de completar el análisis mediante supuestos.

Tabla 28

Sustento de la valoración preliminar de los riesgos financieros

Riesgo	Evidencia de base	Criterio aplicado	Valoración preliminar
R1 - Liquidez	Efectivo por USD 64.507,07 frente a	La baja disponibilidad inmediata frente a	P=4; I=5; P×I=20; Extremo.

Riesgo	Evidencia de base	Criterio aplicado	Valoración preliminar
	pasivo corriente por USD 1.875.376,45.	obligaciones corrientes sustenta una probabilidad probable y un impacto severo. No se dispone de historial que permita asignar la máxima probabilidad.	
R2 - Crédito	Cuentas por cobrar a relacionadas por USD 1.612.057,82, equivalentes al 45,81 % de los activos.	La concentración queda registrada, pero no hay información sobre la antigüedad de la cartera o la ocurrencia de la morosidad, por lo que la probabilidad se mantiene en posible; el impacto es considerado severo por su potencial incidencia sobre la disponibilidad del efectivo.	P=3; I=5; P×I=15; Alto.
R3 - Mercado	Inventarios netos por USD 1.335.819,03 y provisión por	La participación del inventario y la existencia de una provisión sustentan una exposición	P=4; I=4; P×I=16; Alto.

Riesgo	Evidencia de base	Criterio aplicado	Valoración preliminar
	pérdidas de inventario por USD 176.902,63.	probable a deterioro, obsolescencia o lenta realización. El impacto se considera mayor por su posible efecto sobre capital inmovilizado y margen.	
R4 - Liquidez	El pasivo corriente representa el 97,65 % del pasivo total.	La concentración de obligaciones en el corto plazo mantiene una exposición probable a descalces entre cobros y pagos. El impacto se considera severo por su posible efecto sobre capital de trabajo y cumplimiento de obligaciones.	P=4; I=5; P×I=20; Extremo.
R5 - Mercado	Las entrevistas identifican volatilidad de materias primas, competencia y cambios arancelarios; el	La presencia de factores externos del sector sustenta una probabilidad probable. El impacto se considera mayor por la posible reducción del margen	P=4; I=4; P×I=16; Alto.

Riesgo	Evidencia de base	Criterio aplicado	Valoración preliminar
	margen neto reportado de MICNA es 4,66 %.	y la rentabilidad, sin evidencia suficiente para calificarlo como severo.	

Nota. Esta tabla muestra el sustento de valoración preliminar de los riesgos financieros.

Tabla 29

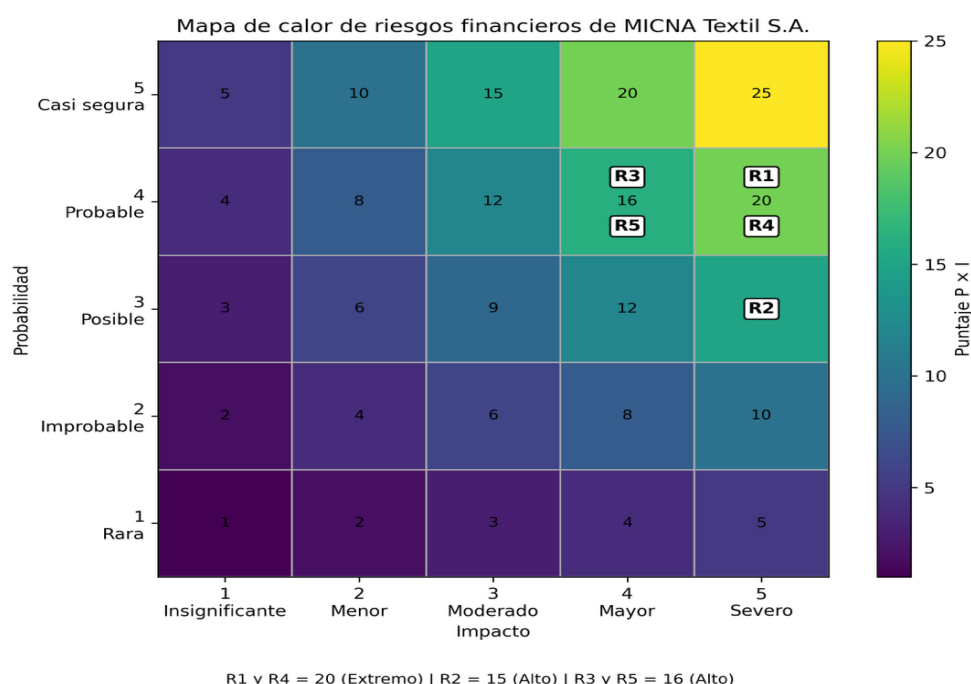
Valoración y priorización de riesgos financieros

Priorización de riesgos financieros						
Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	$P \times I$	Nivel	Prioridad visual
R1	Liquidez	4 - Probable	5 - Severo	20	Extremo	 20
R4	Liquidez	4 - Probable	5 - Severo	20	Extremo	 20
R3	Mercado	4 - Probable	4 - Mayor	16	Alto	 16
R5	Mercado	4 - Probable	4 - Mayor	16	Alto	 16
R2	Crédito	3 - Posible	5 - Severo	15	Alto	 15

Nota. Esta tabla muestra la valoración y priorización de los riesgos financieros, clasificados por su categoría, probabilidad, impacto, nivel y prioridad visual.

Figura 11

Mapa de calor preliminar de los riesgos financieros de MICNA Textil S.A.



Nota. El gráfico representa el mapa de calor de los cinco riesgos financieros identificados en la empresa MICNA Textil S.A.

Resultado Esperado

Mediante esta etapa se obtiene una matriz de valoración priorizada y un mapa de calor que permiten distinguir los riesgos que requieren mayor atención. Los riesgos R1 y R4 presentan la prioridad preliminar más alta, mientras que R2, R3 y R5 se mantienen en nivel alto. Estos resultados se trasladan a la Etapa 4 para diseñar respuestas y controles verificables, asignar responsables y establecer la evidencia necesaria para su seguimiento.

Etapas 4. Diseño de Controles y Respuestas Frente a los Riesgos Financieros

La cuarta etapa tiene por objetivo diseñar respuestas y controles concretos para los riesgos financieros priorizados en la Etapa 3, definiendo qué acción debe ejecutarse, quién será responsable, con qué frecuencia se realizará y qué evidencia permitirá comprobar su cumplimiento. Su incorporación se justifica porque la valoración del riesgo adquiere utilidad práctica, únicamente cuando se transforma en medidas que permitan prevenir, detectar o reducir las condiciones que originan la exposición. En concordancia con el componente de actividades de control del Marco COSO, esta etapa convierte la priorización en acciones verificables y adaptadas a la capacidad operativa de una PYME.

Aplicación Paso a Paso

Para la aplicación en MICNA Textil S.A. se desarrolla una secuencia de seis pasos consecutivos. El procedimiento toma como punto de partida los cinco riesgos priorizados, define para cada uno el objetivo de control, selecciona una respuesta viable, establece el control propuesto y finaliza con la asignación del responsable, la frecuencia y la evidencia de ejecución. Los controles descritos corresponden a la propuesta metodológica y no se presentan como prácticas que ya hayan sido implementadas por la empresa.

Figura 12

Secuencia de aplicación de la Etapa 4

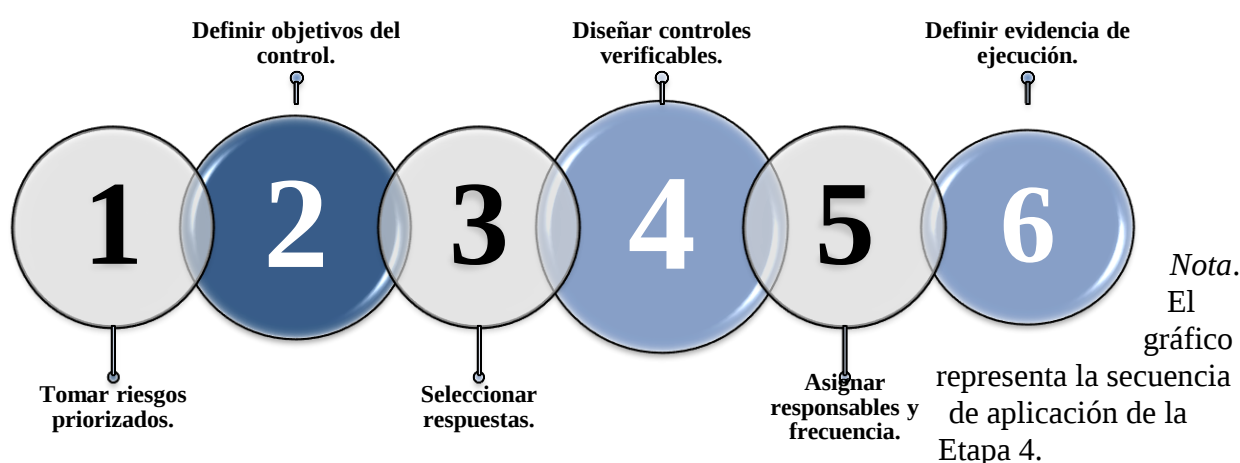


Tabla 30

Actividades, responsables, evidencias y resultados de la Etapa 4

Actividad	Responsable	Evidencia o insumo	Resultado de la actividad
Recuperar los riesgos priorizados en la Etapa 3.	Investigadoras y contabilidad.	Matriz de valoración y mapa de calor.	Riesgos organizados según su prioridad.
Definir el objetivo de control para cada riesgo.	Gerencia, contabilidad y	Causa, evento y consecuencia	Finalidad específica del control.

Actividad	Responsable	Evidencia o insumo	Resultado de la actividad
Seleccionar la respuesta más viable.	responsable funcional. Gerencia y responsable funcional.	registrados en la matriz de riesgos. Prioridad del riesgo y capacidad operativa de la empresa.	Respuesta propuesta para tratar la exposición.
Diseñar una actividad de control verificable.	Contabilidad y responsable del proceso.	Objetivo del control y proceso relacionado.	Control concreto que puede ser ejecutado por la PYME.
Asignar responsable y frecuencia.	Gerencia y responsables funcionales.	Estructura de usuarios definida en la propuesta.	Responsable funcional y periodicidad de ejecución.
Definir la evidencia que demostrará el cumplimiento.	Contabilidad y responsable funcional.	Formato, reporte o registro asociado al control.	Matriz de controles lista para la implementación.

Nota. Esta tabla muestra las actividades a desarrollar en la etapa 4 con sus respectivos resultados.

El diseño de cada control sigue una relación directa con el riesgo priorizado. Primero se establece qué condición se busca prevenir o detectar; después se define una actividad que pueda realizarse con los recursos disponibles y, finalmente, se determina qué soporte permitirá demostrar que el control fue ejecutado. Esta lógica evita formular recomendaciones generales que no puedan verificarse durante el seguimiento.

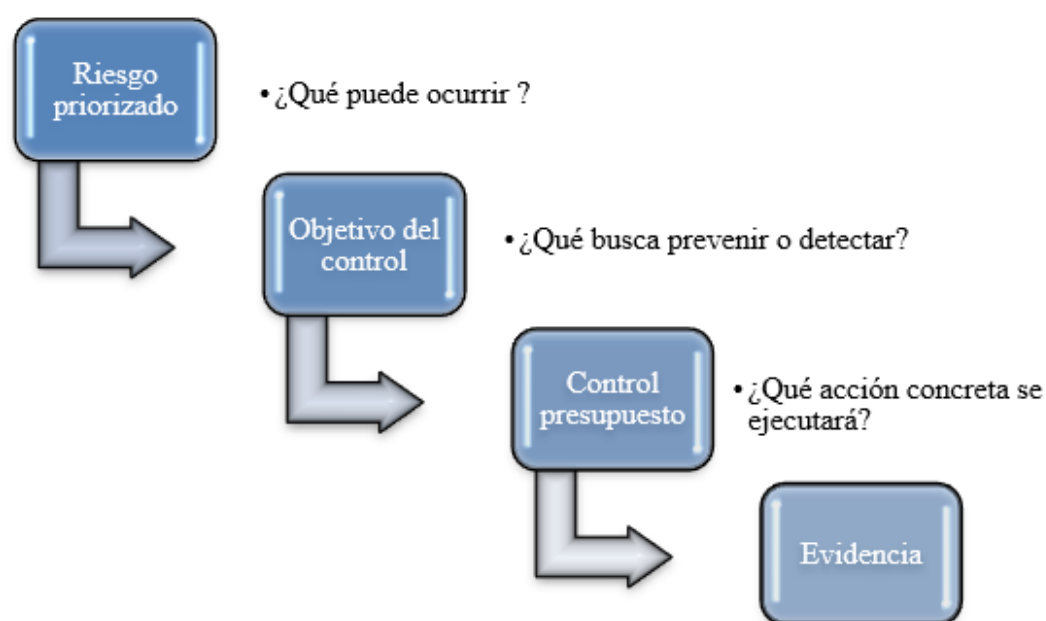
Figura 13

Estructura utilizada para formular el riesgo priorizado.

Nota. El gráfico representa la estructura que permite formular y evidenciar el riesgo priorizado.

Aplicación en MICNA Textil S.A.

A partir de la priorización obtenida en la Etapa 3 se proponen controles sencillos y de bajo requerimiento tecnológico. La selección busca que las acciones puedan ser ejecutadas



mediante la información contable y administrativa disponible, evitando depender de software especializado o de una estructura independiente de auditoría interna.

Tabla 31

Matriz de controles propuestos para los riesgos financieros de MICNA Textil S.A.

Riesgo	Respuesta propuesta	Control propuesto	Responsable	Frecuencia	Evidencia
R1 Liquidez	- Reducir la exposición a faltantes temporales	Elaborar y actualizar un flujo de caja de corto plazo que integre los	Contabilidad y tesorería, con	Semanal.	Flujo de caja actualizado y registro de la decisión adoptada

Riesgo	Respuesta propuesta	Control propuesto	Responsable	Frecuencia	Evidencia
	de efectivo.	cobros esperados, los pagos a corto plazo y los pagos que faltan por realizar para anticipar decisiones de priorización o reprogramación .	revisión de gerencia.		frente a faltantes.
R2 Crédito	- Fortalecer el seguimiento de la recuperación de cuentas por cobrar relacionadas.	Preparar un informe que contenga el saldo, su concentración, la fecha esperada de cobro y, en caso de disponibilidad de la misma, la antigüedad de las cuentas por cobrar asociadas.	Contabilidad y cartera/cobranzas.	Mensual.	Reporte resumido de cartera y registro de seguimiento de saldos pendientes.
R3 Mercado	- Reducir la exposición a pérdida de valor o lenta realización	Revisar la antigüedad de existencias, partidas con deterioro o	Inventarios y contabilidad.	Quincenal para conteos selectivo	Listado de inventarios revisados, diferencias encontradas y

Riesgo	Respuesta propuesta	Control propuesto	Responsable	Frecuencia	Evidencia
	de inventarios.	baja rotación y realizar conteos selectivos de los inventarios que presenten mayor exposición.		s y mensual para revisión de antigüedad y deterioro.	reporte de existencias de lenta realización.
R4 Liquidez	- Anticipar descalces entre vencimientos de obligaciones y entradas de efectivo.	Mantener un calendario de expectativas de corto plazo y compararlo con el mes y sus entradas, donde se detecten vencimientos que ameriten atención previa.	Contabilidad, tesorería y gerencia.	Semanal.	Calendario de vencimientos actualizado y registro de alertas o decisiones de pago.
R5 Mercado	- Detectar oportunamente variaciones de costos que puedan reducir el margen.	Comparar el costo de materias primas y el margen obtenido por colección o línea de producto,	Compras, costos y gerencia.	Mensual o al cierre de cada colección, según disponibilidad de	Comparativo de costos y márgenes con explicación de las principales variaciones.

Riesgo	Respuesta propuesta	Control propuesto	Responsable	Frecuencia	Evidencia
		registrando las variaciones relevantes para su revisión por gerencia.		información.	

Nota. Esta tabla muestra la matriz de controles propuestos para los riesgos financieros de la empresa MICNA Textil S.A

La matriz muestra que los riesgos extremos R1 y R4 requieren controles orientados principalmente a la anticipación de necesidades de caja y vencimientos. R2 requiere reforzar el enunciado sobre la recuperación de cuentas vinculadas; R3 requiere información para poder identificar existencias con un mayor riesgo de deterioro o de lenta realización; y R5 precisa comparar periódicamente bajo variaciones de costes con el margen que se ha obtenido. La lógica presentada permite mantener la trazabilidad del riesgo de la etapa 2, de la prioridad definida en la etapa 3 y del control que se implementará posteriormente.

Resultado Esperado

Mediante esta etapa se obtiene una matriz de controles propuestos que relaciona cada riesgo financiero priorizado con una respuesta, una actividad de control, un responsable, una frecuencia y una evidencia de ejecución. Este resultado se traslada a la Etapa 5 para organizar las acciones en un plan de implementación, establecer el orden de ejecución, los recursos requeridos y el cronograma de 65 días.

Etapas 5. Implementación de los Controles y Plan de Acción

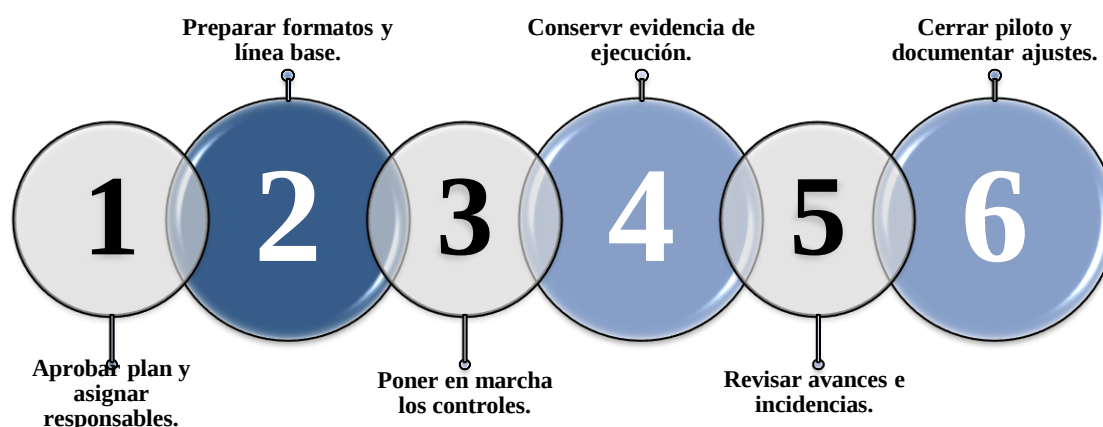
La quinta etapa tiene por objetivo poner en marcha, de manera ordenada y gradual, los controles definidos en la Etapa 4, asignando actividades, responsables, recursos, evidencias y tiempos de ejecución. Su inclusión se justifica en que una propuesta metodológica carece de valor si los controles únicamente se encuentran en la fase de diseño; por lo tanto, la implementación es la que convierte a la matriz de controles en un plan de acción dotado de una aplicabilidad a la realidad operativa de una PYME. La implementación se plantea en un formato de piloto de 65 días, un período suficiente para que se puedan activar los formatos, prepararse para los controles, comprobar su ejecución y documentar los primeros cambios, sin afirmar que la empresa los haya implementado.

Aplicación Paso a Paso

Para la aplicación en MICNA Textil S.A. se desarrolla una secuencia de seis pasos consecutivos. El proceso inicia con la aprobación del plan y la asignación de responsables, continúa con la preparación de formatos y la puesta en marcha de los controles, y finaliza con la revisión de evidencias y el cierre del piloto. La implementación debe realizarse con los recursos disponibles y sin exigir software especializado.

Figura 14

Secuencia de aplicación de la Etapa 5



Nota. El gráfico representa una secuencia de seis pasos para la aplicación de la etapa 5.

Tabla 32*Actividades, responsables, evidencias y resultados de la Etapa 5*

Actividad	Responsable	Evidencia o insumo	Resultado de la actividad
Aprobar el plan de implementación y confirmar responsables.	Gerencia, contabilidad y responsables funcionales.	Matriz de controles de la Etapa 4.	Plan autorizado y funciones definidas.
Preparar los formatos y registrar la línea base.	Contabilidad y responsables de cada control.	Flujo de caja, calendario de obligaciones, reportes de cartera, inventarios y costos.	Formatos habilitados y datos iniciales disponibles.
Poner en marcha los controles de liquidez y crédito.	Tesorería, contabilidad y cartera/cobranzas.	Controles R1, R2 y R4.	Primeros registros de caja, vencimientos y seguimiento de cartera.
Poner en marcha los controles de inventarios, costos y margen.	Inventarios, compras, costos y contabilidad.	Controles R3 y R5.	Registros de inventario, deterioro, costos y variaciones de margen.
Revisar evidencias de ejecución e incidencias.	Gerencia y contabilidad.	Soportes generados por cada control.	Desviaciones identificadas y acciones

Actividad	Responsable	Evidencia o insumo	Resultado de la actividad
			correctivas documentadas.
Cerrar el piloto y documentar ajustes para el seguimiento.	Gerencia, contabilidad e investigadoras.	Plan de acción, evidencias y observaciones del periodo.	Implementación inicial documentada y controles listos para seguimiento.

Nota. Esta tabla muestra las actividades a desarrollar en la etapa 5 con sus respectivos resultados.

Aplicación en MICNA Textil S.A.

La implementación propuesta se organiza a partir de los cinco controles diseñados para los riesgos priorizados. El plan no incorpora actividades ajenas al caso de estudio: utiliza los controles de flujo de caja, seguimiento de cuentas relacionadas, revisión de inventarios, calendario de obligaciones y comparación de costos y márgenes. Cada acción se vincula con un responsable funcional y una evidencia que posteriormente será utilizada para el seguimiento.

Tabla 33

Plan de acción para la implementación de los controles propuestos

Riesgo	Acción de implementación	Responsable	Recurso principal	Evidencia esperada	Periodo propuesto
R1 - Liquidez	Habilitar el formato de flujo de caja de corto plazo, cargar cobros y pagos previstos y establecer su actualización semanal.	Contabilidad y tesorería.	Hoja de cálculo y datos de cobros/pagos.	Flujo actualizado y registro de decisiones.	Días 8-44.

Riesgo	Acción de	Responsable	Recurso	Evidencia	Periodo
Riesgo	Acción de implementación	Responsable	Recurso principal	Evidencia esperada	Periodo propuesto
R5 - Mercado	Habilitar un comparativo de costos de materias primas y margen por colección o línea, según la información disponible.	Compras, costos y gerencia.	Información de costos, compras y ventas.	Comparativo de variaciones con explicación.	Días 20-47.
R3 - Mercado	Organizar la revisión de antigüedad, deterioro y conteos selectivos de inventarios con mayor exposición.	Inventarios y contabilidad.	Reporte de inventarios y hoja de revisión.	Listado de partidas revisadas y diferencias.	Días 20-47.
R4 - Liquidez	Preparar el calendario de obligaciones de corto plazo y compararlo semanalmente con las entradas de efectivo previstas.	Contabilidad, tesorería y gerencia.	Detalle de obligaciones y flujo esperado.	Calendario actualizado y alertas documentadas.	Días 8-44.

Nota. Esta tabla muestra el plan de acción para la implementación de los controles propuestos.

Tabla 34*Recursos requeridos para la implementación*

Tipo de recurso	Requerimiento	Aplicación en la propuesta
Humano	Gerencia, contabilidad y usuarios vinculados con tesorería, cartera, inventarios, compras y costos.	Asignar responsables, ejecutar controles, revisar incidencias y tomar decisiones.
Tecnológico	Computador, sistema contable existente y hoja de cálculo.	Registrar, consolidar y actualizar la información. No se requiere software especializado.
Documental	EE. FF., auxiliares o reportes resumidos de cartera, inventarios, costos, cobros y obligaciones.	Sustentar la línea base y generar evidencia de ejecución.
Tipo de recurso	Requerimiento	Aplicación en la propuesta
Tiempo	65 días para el piloto propuesto.	Permitir preparación, ejecución inicial, revisión de incidencias y cierre del piloto.

Nota. Esta tabla muestra los recursos requeridos para la implementación.

Figura 15*Ejecución de las actividades*

Actividad	N.º	Periodo de ejecución (días)														Días
		1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65		
Preparación y asignación de responsables	1	•	•												8 días	
Habilitación de formatos y establecimiento de la línea base	2	•	•	•											9 días	
Evaluación de liquidez: flujo de caja y vencimientos	3		•	•	•	•	•	•	•	•					38 días	
Seguimiento de créditos y cuentas relacionadas	4			•	•	•	•	•	•	•					31 días	
Control de inventarios: antigüedad, deterioro y conteos	5				•	•	•	•	•	•	•				29 días	
Análisis de costos y margen por línea o colección	6				•	•	•	•	•	•	•				29 días	
Revisión de la ejecución y aplicación de acciones correctivas	7								•	•	•	•	•		21 días	
Cierre del plan piloto y ajustes finales	8												•	•	7 días	

Nota. El gráfico representa las ocho actividades a desarrollar con su respectivo periodo de ejecución.

Resultado Esperado

Gracias a esta etapa se obtiene un plan de implementación con responsables, recursos, evidencias y un cronograma de 65 días. Se espera que, a la finalización de esta etapa los controles propuestos pasen del diseño a la ejecución inicial documentada, para que la Etapa 6 compruebe si efectivamente se hicieron tal como se había planificado, si aparecen desviaciones y si existen ajustes que se precisen para reforzar la gestión del riesgo financiero.

Etapas 6. Seguimiento y Mejora Continua

La sexta etapa tiene por objetivo verificar la ejecución de los controles implementados, observar la evolución de los principales indicadores financieros y documentar las acciones de mejora que resulten necesarias. Su incorporación se justifica porque el Marco COSO considera la supervisión como un componente permanente del control interno; por ello, la propuesta no finaliza con la puesta en marcha de los controles, sino con un proceso de revisión que permita detectar desviaciones, actualizar responsabilidades y modificar la respuesta cuando cambien las condiciones del riesgo.

Aplicación Paso a Paso

Para la aplicación en MICNA Textil S.A. se desarrolla una secuencia de seis pasos. El seguimiento parte de las evidencias generadas durante la implementación, actualiza los indicadores, compara los resultados con la línea base disponible y registra las desviaciones. Cuando se identifica una situación que requiere corrección, se define una acción de mejora con responsable y fecha de revisión; posteriormente, la matriz de riesgos y controles se actualiza y se emite un informe de seguimiento.

Figura 16

Secuencia de aplicación de la Etapa 6



Nota. El gráfico representa la secuencia de aplicación de la etapa número 6.

Tabla 35

Actividades, responsables, evidencias y resultados de la Etapa 6

Actividad	Responsable	Evidencia o insumo	Resultado de la actividad
Recopilar las evidencias generadas por los controles.	Contabilidad y responsables funcionales.	Flujos, calendarios, reportes de cartera, inventarios y costos.	Expediente de seguimiento actualizado.
Actualizar los indicadores de seguimiento.	Contabilidad, con apoyo del área vinculada.	EE. FF. y reportes resumidos disponibles.	Indicadores calculados con una periodicidad definida.

Comparar los resultados con la línea base.	Gerencia y contabilidad.	Valores de 2025 y resultados de la implementación.	Tendencias favorables, estables o desfavorables identificadas.
Registrar desviaciones en la ejecución de controles.	Contabilidad y responsables funcionales.	Plan de implementación y evidencias reales.	Controles omitidos, atrasados o incompletos documentados.
Definir y asignar acciones de mejora.	Gerencia y responsable del proceso.	Desviaciones e indicadores observados.	Acción correctiva, responsable y fecha de revisión.
Actualizar matrices y emitir el informe de seguimiento.	Gerencia, contabilidad e investigadoras.	Resultados del seguimiento y acciones de mejora.	Informe de seguimiento y actualización de riesgos y controles.

Nota. Esta tabla muestra las actividades a desarrollar en la etapa 6, con sus respectivos resultados.

El seguimiento combina indicadores de ejecución con indicadores financieros de contexto. Los primeros permiten conocer si los controles se realizaron conforme a lo programado; los segundos permiten observar si la exposición financiera presenta cambios respecto de la línea base de 2025.

Tabla 36*Indicadores propuestos para el seguimiento de la metodología*

Indicador	Fórmula o referencia	Línea base / criterio	Frecuencia	Responsable
Cobertura de controles ejecutados	Controles ejecutados / controles programados $\times 100$	Criterio administrativo: aumentar la ejecución hasta cubrir los controles programados.	Mensual	Gerencia y contabilidad.
Cobertura de riesgos revisados	Riesgos revisados / riesgos priorizados $\times 100$	Revisar los cinco riesgos priorizados en cada ciclo de seguimiento.	Mensual	Contabilidad.
Acciones de mejora cerradas	Acciones cerradas / acciones con vencimiento $\times 100$	Controlar el cumplimiento de las acciones dentro del plazo asignado.	Mensual	Gerencia y responsable funcional.
Riesgos con reducción de prioridad	Riesgos que disminuyen de nivel / riesgos	Solo se calcula después de una nueva	Al cierre de cada ciclo	Gerencia y contabilidad.

Indicador	Fórmula o referencia	Línea base / criterio	Frecuencia	Responsable
	$\text{reevaluados} \times 100$	$\text{valoración P} \times \text{I.}$		
Razón de efectivo	Efectivo / pasivo corriente	Línea base 2025: 0,0344. Analizar tendencia respecto de la línea base.	Mensual	Contabilidad y tesorería.
Pasivo corriente / pasivo total	Pasivo corriente / pasivo total	Línea base 2025: 97,65 %. Analizar cambios en concentración de corto plazo.	Mensual	Contabilidad.
Cuentas relacionadas / activo	Cuentas por cobrar relacionadas / activo total	Línea base 2025: 45,81 %. Observar evolución de la concentración.	Mensual	Contabilidad y cartera.
Inventario / activo	Inventario neto / activo total	Línea base 2025: 37,96 %. Observar cambios junto con antigüedad y deterioro.	Mensual	Inventarios y contabilidad.
Margen neto	Resultado reportado / ingresos	Línea base 2025: 4,66 %. Observar la tendencia frente	Mensual	Contabilidad y gerencia.

Indicador	Fórmula o referencia	Línea base / criterio	Frecuencia	Responsable
		a variaciones de costos y precios.		
Cobertura de controles implementados	Controles habilitados / controles propuestos $\times$ 100	Verificar cuántos de los cinco controles diseñados fueron puestos en funcionamiento.	Al cierre del piloto	Gerencia y contabilidad.
Cobertura de seguimiento COSO	Componentes COSO con evidencia de seguimiento / 5×100	Comprobar que los cinco componentes permanezcan considerados en la revisión. No mide eficacia del control interno.	Al cierre de cada ciclo	Gerencia y contabilidad.

Nota. Esta tabla muestra los indicadores propuestos para el seguimiento de la metodología.

Tabla 37

Formato de seguimiento de controles y acciones de mejora

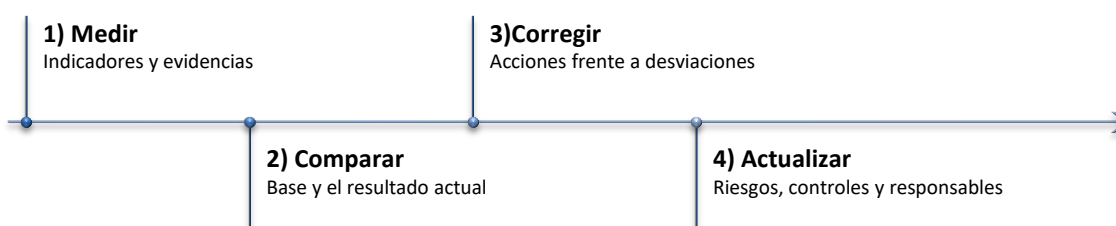
Riesgo	Control	Periodo	¿Ejecutado?	Evidencia	Desviación	Acción de mejora	Responsable / fecha
R__	_____	_____	Sí / No	_____	_____	_____	_____
	—	—		—	—	—	—

Riesgo	Control	Periodo	¿Ejecutado?	Evidencia	Desviación	Acción de mejora	Responsable / fecha
R__	_____	_____	Sí / No	_____	_____	_____	_____
	-	-		-	-	-	-

Nota. Esta tabla muestra el formato de seguimiento de controles y acciones de mejora.

Figura 17

Ciclo de seguimiento y mejora continua



Nota. El gráfico representa el ciclo de seguimiento y mejora continua dividido en cuatro fases.

Resultado Esperado

Mediante esta fase se obtiene un informe de control junto con indicadores, evidencias de ejecución y el registro de acciones de mejora. El objetivo es mantener actualizada la gestión de riesgo financiero, comprobar si se ejecutan los controles de acuerdo con lo esperado y generar información útil para ajustar la metodología cuando sea necesario. Así, la propuesta cierra el ciclo diagnóstico de identificar, evaluar, controlar, implementar, hacer seguimiento y potenciar la capacidad de la PYME para la toma de decisiones más organizadas y verificables.

Validación de la Propuesta Metodológica Mediante el Caso de Estudio

La validación constituye un apartado independiente posterior al desarrollo de las seis etapas de la propuesta. Su finalidad es comprobar que la metodología diseñada puede aplicarse de manera coherente a una PYME textil real, que los productos obtenidos guardan relación entre sí y que las herramientas propuestas responden a los riesgos financieros identificados. Esta sección se vincula directamente con el objetivo específico de validar la propuesta metodológica por medio de un caso de estudio de una PYME textil de Guayaquil.

Para evitar confundir validación con implementación o efectividad, la presente investigación distingue dos alcances. Primero, la validación de aplicabilidad mediante el caso MICNA Textil S.A., que demuestra que las seis etapas pueden desarrollarse utilizando información real y trazable de la entidad. Segundo, la validación técnica cualitativa, que permite que expertos y usuarios funcionales revisen pertinencia, coherencia, claridad, aplicabilidad y

factibilidad. La efectividad de los controles no debe afirmarse hasta contar con evidencia posterior a su implementación.

Figura 18

Lógica de aplicación y validación mediante el caso de estudio



práctica del caso MICNA Textil S.A.

La aplicación práctica parte de cinco exposiciones financieras previamente identificadas. En lugar de formular un ejemplo hipotético, cada procedimiento utiliza cifras de los estados financieros de 2025 y los hallazgos cualitativos disponibles. De esta manera, la metodología se demuestra sobre hechos documentados y se evita atribuir a la empresa operaciones, controles o resultados que no hayan sido comprobados.

Tabla 38

Aplicación de la metodología a los cinco riesgos financieros del caso

Riesgo	Evidencia real utilizada	Procedimiento aplicado	Resultado del caso	Decisión metodológica
R1 - Liquidez	Efectivo	Se calcula la	El efectivo	Aplicar flujo
	USD	disponibilidad	equivale al 3,44	de caja de
	64.507,07 y	inmediata	% del pasivo	corto plazo y
	pasivo	frente a las	corriente. La	seguimiento
	corriente	obligaciones	evidencia muestra	semanal de
	USD	corrientes:	una baja	faltantes y
	1.875.376,45.		cobertura	

Riesgo	Evidencia real utilizada	Procedimiento aplicado	Resultado del caso	Decisión metodológica
		64.507,07 / 1.875.376,45.	inmediata y justifica mantener R1 como riesgo prioritario.	pagos próximos.
R2 - Crédito	Cuentas por cobrar relacionadas USD 1.612.057,82 y activo total USD 3.518.716,39.	Se determina la concentración de recursos en cuentas relacionadas: 1.612.057,82 / 3.518.716,39.	La concentración corresponde al 45,81 % del activo. No se dispone de antigüedad de cartera que permita comprobar atrasos específicos.	Aplicar reporte mensual de concentración, recuperación y antigüedad cuando el auxiliar esté disponible.
R3 - Mercado / inventarios	Inventario neto USD 1.335.819,03 y provisión por pérdidas de inventario USD 176.902,63.	Se revisa la participación del inventario en el activo y la existencia de una provisión asociada a pérdida de valor.	El inventario representa 37,96 % del activo y existe una provisión documentada, lo que sustenta revisar deterioro, obsolescencia y lenta realización.	Aplicar análisis de antigüedad, deterioro y conteos selectivos sobre partidas de mayor exposición.
	Pasivo corriente	Se calcula la concentración	El 97,65 % del pasivo total se	Aplicar calendario

Riesgo	Evidencia real utilizada	Procedimiento aplicado	Resultado del caso	Decisión metodológica
R4 - Liquidez / vencimientos	USD 1.875.376,45 y pasivo total USD 1.920.437,77.	de obligaciones de corto plazo: 1.875.376,45 / 1.920.437,77.	clasifica como corriente, por lo que la estructura de vencimientos requiere seguimiento específico.	semanal de obligaciones y contrastarlo con entradas de efectivo previstas.
R5 - Mercado / margen	Ingresos USD 1.512.946,93; resultado USD 70.462,22; entrevistas sobre costos de materia prima, competencia y aranceles.	Se calcula el margen neto: 70.462,22 / 1.512.946,93 y se contrasta con los factores externos identificados en entrevistas.	El margen neto es 4,66 %. La información demuestra sensibilidad potencial a variaciones de costos y precios, pero no identifica una transacción individual responsable.	Aplicar comparativo de costos y margen por colección o línea cuando existan auxiliares de costos y ventas.

Nota. Esta tabla muestra la aplicación de la metodología a los cinco riesgos financieros del caso expuesto.

Comprobación Mediante Recorridos de Operaciones y Transacciones

Con el propósito de consolidar el caso de estudio, la propuesta incorpora un recorrido de operación o walkthrough. Esto es un procedimiento que consiste en seleccionar una operación real del ciclo relacionado con el riesgo y seguirla desde su documento de origen hasta su registro y evidencia de control; por lo tanto, el objetivo no es hacer un muestreo estadístico, sino comprobar cualitativamente cómo la metodología puede extenderse a operaciones concretas.

La documentación que actualmente se ha aportado permite que se pueda aplicar el caso a nivel de saldos y relaciones financieras e incorpora todos los auxiliares afectados, las facturas o comprobantes de las relaciones, vencimientos, o movimientos de forma que no se puedan formalizar recorridos individuales. La matriz que se propone a continuación establece de forma precisa qué es lo que se debe formalizar cuando esos soportes estén en disposición de uso.

Tabla 39

Matriz de recorrido de operaciones para el caso de estudio

Ciclo / riesgo	Operación a seleccionar	Documentos a seguir	Prueba a realizar	Evidencia disponible actualmente	Estado
Tesorería - R1	Un pago relevante	Comprobante de pago, estado	Seguir la operación desde el	Estados financieros muestran	Pendiente de recorrido

	de corto plazo.	bancario, obligación, autorización y registro contable.	vencimient o hasta el pago y verificar si fue prevista en el flujo de caja.	efectivo y pasivos, pero no se suministró el detalle de una operación individual.	transaccion al.
Cartera - R2	Una cuenta por cobrar relacionada .	Factura o documento origen, auxiliar, fecha de vencimiento, cobro y registro.	Comprobar origen, antigüedad, fecha esperada y recuperació n del saldo.	Existe saldo total de relacionada s; no se suministró antigüedad ni auxiliar detallado.	Pendiente de recorrido transaccion al.
Inventario s - R3	Una entrada y salida de materia prima o producto terminado.	Factura de compra, ingreso a bodega, kardex/auxili ar, salida a producción o despacho y registro contable.	Seguir cantidad, registro, movimient o y existencia; revisar deterioro o lenta rotación cuando correspond a.	Existe saldo de inventario y provisión, pero no se suministró kardex o movimient o individual.	Pendiente de recorrido transaccion al.

Obligaciones - R4	Una obligación corriente con vencimiento.	Factura/contrato, auxiliar de cuentas por pagar, vencimiento, pago y soporte bancario.	Comparar el vencimiento o con la disponibilidad y entradas previstas del mismo periodo.	Existe saldo agregado de pasivo corriente; no se suministró calendario detallado de vencimientos.	Pendiente de recorrido transaccional.
Costos y ventas - R5	Una prenda, colección o línea con costo y venta identificables.	Factura de materia prima, hoja de costos o auxiliar, registro de venta, precio y margen.	Comparar costo registrado, precio de venta y margen; identificar variaciones relevantes.	Existen ingresos y resultado agregado; no se suministró costeo por producto o colección.	Pendiente de recorrido transaccional.

Nota. Esta tabla muestra la matriz de recorrido de operaciones para el caso de estudio.

Tabla 40

Formato para documentar un recorrido de transacción

Riesgo / ciclo	_____
Operación seleccionada	_____
Fecha y documento de origen	_____

Registro o auxiliar revisado	
Control que debía operar	
Evidencia encontrada	
Desviación, si existe	
Conclusión del recorrido	Control observado / Control parcial / No se evidenció

Nota. Esta tabla muestra el formato para documentar un recorrido de transacción.

Resultado de la Aplicación del Caso

Con la evidencia disponible, el caso demuestra que la metodología puede aplicarse para diagnosticar, identificar y priorizar riesgos financieros, diseñar controles, organizar una implementación y definir mecanismos de seguimiento. También evidencia qué información adicional se requiere para llevar la comprobación a nivel de transacción. Esta limitación no invalida el caso; delimita con precisión el nivel de evidencia alcanzado y evita presentar como ejecutadas pruebas que todavía no se han realizado.

Tabla 41

Nivel de aplicación alcanzado en el caso de estudio

Componente	Nivel alcanzado	Evidencia
Diagnóstico	Aplicado documentalmente	Documentación institucional, estados financieros y hallazgos cualitativos.
Identificación	Aplicado	R1-R5 sustentados con evidencia financiera y cualitativa.
Valoración	Aplicación preliminar	Matriz P-I y mapa de calor; requiere

Componente	Nivel alcanzado	Evidencia
		corroboración de usuarios.
Diseño de controles	Aplicado como diseño	Controles propuestos con responsable, frecuencia y evidencia.
Implementación	Planificada	Plan de 65 días; ejecución pendiente.
Seguimiento	Diseñado	Indicadores, formatos y revaloración definidos; resultados posteriores pendientes.

Nota. Esta tabla muestra el Nivel de aplicación alcanzado en el caso de estudio.

Validación Técnica Cualitativa de la Propuesta

Después de demostrar la aplicabilidad mediante el caso, la propuesta debe someterse a revisión técnica. La validación no consiste en pedir a los expertos que repitan las entrevistas iniciales, sino en entregarles la metodología completa y solicitar que evalúen si su estructura responde al problema de investigación y puede ser utilizada por una PYME textil.

Tabla 42

Criterios para la validación técnica

Criterio	Pregunta de validación	Interpretación
Pertinencia	¿La propuesta responde a los riesgos financieros y debilidades identificadas?	Confirma relación con el problema investigado.
Coherencia	¿Las seis etapas siguen una secuencia lógica?	Confirma que cada producto sirve de insumo a la etapa siguiente.

Criterio	Pregunta de validación	Interpretación
Alineación con COSO	¿Los cinco componentes de COSO se traducen en actividades concretas?	Evita que COSO quede solo como sustento teórico.
Claridad	¿La metodología puede entenderse y aplicarse siguiendo sus pasos e instrumentos?	Evalúa comprensión y facilidad de uso.
Aplicabilidad	¿Puede ejecutarse en una PYME textil con recursos limitados?	Evalúa adaptación al tipo de empresa.
Factibilidad	¿Responsables, tiempos, frecuencias y recursos son razonables?	Evalúa posibilidad real de ejecución.
Trazabilidad	¿Los riesgos pueden relacionarse con evidencia, controles e indicadores?	Evalúa posibilidad de justificar cada decisión.
Utilidad	¿Los productos generados pueden apoyar decisiones financieras y de control?	Evalúa aporte práctico de la propuesta.

Nota. Esta tabla muestra los criterios para la validación técnica.

Tabla 43

Ficha de validación técnica

Criterio	Cumple	Requiere ajuste	Observación / recomendación
Pertinencia	☐	☐	
Coherencia	☐	☐	
Alineación con COSO	☐	☐	

Criterio	Cumple	Requiere ajuste	Observación / recomendación
Claridad	☐	☐	
Aplicabilidad	☐	☐	
Factibilidad	☐	☐	
Trazabilidad	☐	☐	
Utilidad	☐	☐	

Nota. Esta tabla muestra la ficha de validación técnica.

Revisión de Aplicabilidad por Usuarios Funcionales

La revisión de los usuarios funcionales complementa la opinión técnica de los expertos. Su finalidad es confirmar si la información solicitada puede obtenerse, si los responsables propuestos pueden asumir las actividades, si las frecuencias son razonables y si los reportes generados serían útiles para la gestión.

Tabla 44

Ficha de revisión de aplicabilidad operativa

Aspecto	Sí	Requiere ajuste	Observación
La información requerida puede obtenerse con los recursos de la empresa.	X		La información puede obtenerse mediante registros contables, reporte de inventarios, documentación interna.
Los responsables asignados corresponden a funciones que pueden ejecutar los controles.	X		Los controles fueron asignados al personal relacionado con áreas administrativas, contable, financiera e inventarios.

Las frecuencias propuestas son compatibles con la operación.	X	Algunas actividades deberán ajustarse según la disponibilidad del personal y el volumen de las operaciones.
La evidencia solicitada puede elaborarse y conservarse.	X	La evidencia puede conservarse mediante formatos de control, reportes y archivos digitales.
Los indicadores y reportes propuestos son útiles para la toma de decisiones.	X	Los indicadores permiten monitorear la liquidez, rentabilidad, endeudamiento, inventarios y cuentas por cobrar.

Nota. Esta tabla muestra la ficha de revisión de aplicabilidad operativa.

Consolidación de Observaciones y Conclusión de Validación

Las observaciones de expertos y usuarios deben consolidarse de manera cualitativa. La validación se considera cerrada cuando cada observación relevante ha sido revisada y, si corresponde, incorporada a la versión final de la metodología. No es necesario convertir las respuestas en un promedio estadístico; la fortaleza de la validación está en mostrar la relación entre observación, ajuste y decisión final.

Tabla 45

Matriz de consolidación de la validación

Validador / usuario	Criterio	Observación	¿Requiere ajuste?	Ajuste realizado	Estado final
_____	_____	_____	Sí / No	_____	Atendido
					/
					Pendiente

Nota. Esta tabla muestra la matriz de consolidación de la validación.

Conclusiones

La fundamentación teórica desarrollada permitió establecer que el Marco COSO constituye un factor importante ya que logra determinar una estructura para disminuir el riesgo financiero en las PYMES del sector textil del cantón Guayaquil, debido a que está compuesto de 5 componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión continua con plan de mejora. A partir de la revisión conceptual y captación de información por parte de nuestro grupo objetivo se determinó que el control interno no debe limitarse al cumplimiento de procedimientos, si no vincularse con la identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento de situaciones que puedan afectar la liquidez, la rentabilidad, la recuperación de recursos y el cumplimiento de obligaciones. Esta relación proporcionó el sustento necesario para adaptar los componentes del Marco COSO a una metodología orientada a la realidad financiera de las PYMES textiles.

Estos hallazgos del grupo objetivo de entrevistados nos permitieron conocer como las PYMES gestionan sus riesgos financieros y la falta de formalidad en sus operaciones, señalando las necesidades de fortalecer estas áreas como la planificación financiera, definición de responsabilidades, segregación de funciones y supervisión continua. Debido al enfoque cualitativo de la investigación, estos resultados representan las condiciones y percepciones identificadas, no constituyen una generalización en la totalidad de las PYMES textiles de Guayaquil.

A partir de los datos recopilados, los principales factores de riesgo relacionados con cuestiones financieras estuvieron principalmente asociados a la liquidez, al capital de trabajo y los cambios de costos y precios que influyen en el margen operativo y en la utilidad. De la misma manera, las entrevistas sirvieron, por un lado, para identificar ciertas variables externas que están asociadas con: la volatilidad del precio de las materias primas, la dependencia de los proveedores, los cambios arancelarios y la competencia por parte de productos importados y extranjeros.

Sobre la base de los resultados de la investigación se elaboró una propuesta metodológica apoyada en el Marco COSO y estructurada en seis etapas o fases: diagnóstico de la gestión financiera y del control interno, identificación de riesgos financieros, valoración y priorización, diseño de controles y respuestas, implementación, y seguimiento y mejora continua. La propuesta incorpora herramientas como matrices de diagnóstico y riesgos, criterios de probabilidad e impacto, mapa de calor, matriz de controles, responsables, evidencias de ejecución, un plan de implementación de 65 días con sus respectivos indicadores de seguimiento. La relación entre las etapas permite que cada producto se convierta en insumo de

la fase siguiente, manteniendo la trazabilidad entre la evidencia analizada, el riesgo identificado, su valoración, el control propuesto y el mecanismo previsto para su seguimiento. De esta manera, el Marco COSO se transforma de un referente conceptual en un procedimiento práctico y adaptable a la estructura de una PYME textil.

Finalmente, la aplicación de la propuesta al caso de estudio de MICNA Textil S.A. permitió comprobar su aplicabilidad documental y metodológica mediante información real y trazable de la entidad. La evidencia disponible permitió desarrollar el diagnóstico, identificar cinco riesgos financieros, establecer una valoración preliminar y diseñar controles, responsables, frecuencias, evidencias, acciones de implementación y mecanismos de seguimiento. Sin embargo, el grado alcanzado no permite concluir que los controles previstos hayan dado lugar a una reducción efectiva de los riesgos financieros, en la medida en que las pruebas de su implementación y de la obtención de resultados que le complementan aún requieren de pruebas adicionales. Como consecuencia, el caso de estudio demuestra la aplicación estructurada de la metodología en una PYME textil, pero su eficacia tendrá que evaluarse posteriormente, antes de dar lugar a resultados financieros atribuibles a su aplicación.

Recomendaciones

- **Institucionalización del Ambiente de Control:** Se aconseja la alta administración de las PYMES textiles de Guayaquil que priorice el fortalecimiento de la cultura organizacional mediante la formalización de manuales de funciones y códigos de ética, lo que contribuiría a reducir la gran dependencia del conocimiento que tiene el personal y establecer una segregación de funciones que permitiría reducir riesgos de error y de fraude.
- **Implementación de Herramientas de Planificación Financiera:** Para poder manejar el riesgo de liquidez, identificado como crítico, las entidades han de utilizar un flujo de caja proyectado a corto plazo (preferiblemente de 13 semanas). Tiene que ser una herramienta que se debe actualizar semanalmente, y debe incluir escenarios de tensión, con el fin de advertir descalces de liquidez de manera anticipada, tener claro qué obligaciones con proveedores y trabajadores priorizar de manera técnica.
- **Optimización del Control de Inventarios:** Debido a que el inventario es el principal activo circulante en este sector, se aconseja hacer un uso de la clasificación ABC y el análisis de antigüedad de existencias. A su vez, se le deben hacer recuentos cíclicos independientes, así como también evaluaciones de obsolescencia debido a cambios en tendencias de moda, con el fin de evitar la inmovilización del capital de trabajo.
- **Formalización de Políticas de Crédito y Cobranza:** Se sugiere establecer lineamientos claros para la concesión de créditos a clientes, definiendo cupos, plazos y mecanismos de evaluación. Es fundamental realizar un monitoreo periódico de la concentración de cartera, especialmente en cuentas con partes relacionadas, para asegurar una recuperación de recursos oportuna y predecible.
- **Adopción de Sistemas de Información Integrados (ERP):** Se recomienda a las empresas transitar de registros manuales o sistemas contables básicos hacia el uso de softwares de gestión (ERP). La integración de la contabilidad con la producción y el inventario en tiempo real permitirá obtener indicadores financieros (KPI) confiables para la toma de decisiones estratégicas ante la volatilidad de precios de materia prima y aranceles.
- **Gestión Estratégica de Costos y Márgenes:** La elevada competencia internacional y local exige a las organizaciones que, periódicamente, revisen sus estructuras de costeo por línea de producto o colección; se deben incluir variables externas como el incremento de los aranceles o del precio del petróleo en el cálculo del margen neto,

permitiendo así que el precio de venta al público mantenga la competitividad sin transformar las estructuras de rentabilidad de la empresa.

- **Capacitación Continua y Monitoreo:** Se sugiere desarrollar programas de capacitación técnica para los colaboradores en materia de control interno y riesgos financieros. La efectividad de la propuesta metodológica implementada dependerá de un monitoreo periódico que actualice la matriz de riesgos conforme cambien las condiciones económicas del cantón Guayaquil y las normativas arancelarias del sector.

Referencias

- Aburto, Y., Dueñas, H., & Romero, S. (2025). Control interno y gestión de riesgos en el sector bancario: un análisis teórico de revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(1), 1-18. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.15477928>
- Anton, S., & Afloarei, A. (2020). Enterprise Risk Management: A Literature Review and Agenda for Future Research. *J. Risk Financial Manag*, 13(11), 281-291. doi:<https://doi.org/10.3390/jrfm13110281>
- Arévalo, G., Zambrano, S., & Vázquez, Á. (2022). Teoría del Pecking Order para el análisis de la estructura de capital: aplicación en tres sectores de la economía colombiana. *Revista Finanzas y Política Económica*, 14(1), 99-129. doi:<https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n1.2022.5>
- Caizabanda, J. (2021). *Marco de gestión integral de riesgos aplicada a la cooperativa de ahorro y crédito Dorado Ltda.* [Tesis de Pregrado. PUCE]. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f294c526-f146-401f-ab2a-1507105eb12e/content>.
- Caminos, W., Guerrero, K., Guashca, L., & Frias, L. (2024). Riesgo financiero y su impacto socioeconómico en empresas ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 530-545. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.5>
- Catagua, M., Pinargote, M., & Mendoza, M. (2026). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial . *Podium*, 1(44), 151-166. doi:[doi:10.31095/podium.2023.44.10](https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10)
- Cely, N., & Rivera, Á. (2025). Modelo integral para la gestión de riesgos de conocimiento. *Inter disciplina*, 13(36), 1-16. doi:<https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2025.36.84226>
- Cevallos, F., & Cruz, M. (2024). La evolución de la teoría de la contingencia: enfoques paradigmáticos y estrategias metodológicas. *Revista electrónica TAMBARA*, 24(131), 2061-2082. doi:https://tambara.org/wp-content/uploads/2024/08/2.Evoluci%C3%B3n_Teor%C3%ADa_comtingencia_Cevallos_F_Cruz_M..pdf
- Che, H., Wang, S., Yang, D., & Zhou, N. (2025). COSO-Based Internal Control and Comprehensive Enterprise Risk Management: Institutional Background and Research Evidence from China. *Encyclopedia*, 5(3), 106-116. doi:<https://doi.org/10.3390/encyclopedia5030106>

- Childs, M., Turner, T., Sneed, C., & Berry, A. (2022). A Contingency Theory Approach to Understanding Small Retail Business Continuity During COVID-19. *Fam Consum Sci Res J*, 50(3), 216-230. doi:<https://doi.org/10.1111/fcsr.12434>
- Crespo, P., & Arias, K. (2021). *Propuesta de modelo de Control Interno basado en el Método COSO ERM para empresas constructoras*. [Tesis de Pregrado. Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10579>.
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales* (3.^a ed.). Ecoe Ediciones.
- Farias Mendoza, S. B., & Carrera Macías, M. O. (2023). El sistema de control interno para mejorar la eficiencia y eficacia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Científica Sinapsis*, 1(22).
- González, J., & Díaz, R. (2025). Convergencias teóricas en la clasificación de los riesgos empresariales y la caracterización de la consecuencia. *Tendencias*, 17(2), 55-83. doi:<https://doi.org/10.22267/rtend.252602.275>
- González, K., Duque, G., & Espinoza, O. (2021). Factores determinantes de la estructura de capital en empresas ecuatorianas. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 8(2), 238-249.
- Guzmán, S., & Rodríguez, C. (2025). *Riesgo de Liquidez: Análisis teórico desde el marco COSO ERM*. [Tesis Pregrado. Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/72164b68-54ed-4faf-808a-bd4b6eae3a/content>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Mark, T., & Erude, S. (2023). Contingency Theory: An Assessment. *American Journal of Research in Business and Social Sciences*, 3(2), 1-12. doi:<https://doi.org/10.58314/WT2023>
- Mendieta, E., Navarrete, O., & Romero, M. (2022). Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO, en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador. *Cuadernos de Contabilidad*, 23. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc23.iici>
- Mora, Ó. (2022). Gestión de riesgos: un desafío para las organizaciones. *Administración & Desarrollo*, 52(1), 4-19. doi:<https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.1>
- Olivas, P. (2025). *La gestión del riesgo empresarial: marco teórico, desafíos contemporáneos y enfoque estratégico*. [Tesis de Maestría. Universidad de Valladolid].

- <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/76904>.
doi:<https://uvadoc.uva.es/handle/10324/76904>
- Pacheco, D., Boria, J., & Gil, J. (2024). Transitioning to Agile Organizational Structures: A Contingency Theory Approach in the Financial Sector. *Systems*, 12(142), 1-26. doi:<https://doi.org/10.3390/systems12040142>
- Ramírez S., & Peñaloza, V. (2025). Estrategias de control financiero para mitigar riesgos de fraude en fábricas de calzado. *Prohominum*, 7(3). <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0379>
- Rodríguez, G. (2021). Internal control and fraud prevention. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*, 1(1), 1-11. doi:<https://doi.org/10.37956/jbes.v0i0.234>
- Santillán, M., & Rojas, N.. (2025). Diseño de un sistema de control interno basado en el enfoque teórico COSO III para la empresa de confecciones Patitex de Ibarra-Ecuador. *Visión Empresarial*, 15(1), 79–98. <https://doi.org/10.32645/13906852.1344>
- Song, L. (2023). Strategic Financial Risk Management: Implementing the COSO-ERM Framework at ABC Biotech Company. *Frontiers in Business Economics and Management*, 12(2), 11-15. doi:10.54097/fbem.v12i2.14585
- Sosa, M., & Arriaga, R. (2023). Endeudamiento y rendimiento accionario en la Bolsa Mexicana de Valores (2017-2021). *Revista Análisis Económico*, XXXVIII(97), 111-128. doi:<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcs/ae/2022v38n97/Sosa>
- Souza, W. (2025). Enterprise risk managetmen e qualidade da informacao contábil na América Latina. *Revista Mineira De Contabilidade*, 26(2), 78–91. doi:<https://doi.org/10.51320/rmc.v26i2.1495>
- Tam, G., & Cusquisiban, R. (2021). *COSO ERM 2017: Gestión de riesgos y su impacto en la gestión empresarial en las empresas importadoras de productos ópticos de cadena en la ciudad de Lima año 2020*. [Tesis de Pregrado. UPC].<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/entities/publication/aa9f2b1b-7336-5bfb-8f93-8efb64b3fb2f>.
- Urbina, S., De Lucas, L., & Poveda, J. (2022). Impacto de la estructura de capital en la rentabilidad de las empresas del sector de la construcción, período 2015 – 2020. *Revista Mundo Recursivo*, 5(3), 180-194. doi:<https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/142/235>

Apéndices

Apéndice A

Carta de validador metodológico

Guayaquil, 2 de agosto del 2024

CARTA DE VALIDACIÓN A QUIEN INTERESE

Yo, CPA. Saltos Weisner Lennin Danny, MSc, en calidad de experto he revisado las preguntas de las entrevistas a profundidad dirigida a Propietarios, Gerente Financiero y expertos, que fue diseñado por las estudiantes de Grado de la Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, Nayerly Yamilet Andrade Cajamarca y Michell Nicole Nazareno Nazareno, cuyo tema de investigación *Propuesta metodológica para la aplicación del marco COSO en la gestión del riesgo financiero de las pymes del sector textil del cantón Guayaquil*, la cual corroboro que las mismas tienen validez para ser aplicadas al grupo objetivo establecido, llegando a la conclusión que las preguntas estipuladas por las estudiantes que sustentará la tesis son: Pertinentes, claras y coherentes.

Atentamente

Lennin Saltos W.

CPA. Saltos Weisner Lennin Danny, MSc
Docente Tutor.

Apéndice B

Carta de validación del experto metodológico

Guayaquil, 6 de julio del 2024

CARTA DE VALIDACIÓN A QUIEN INTERESE

Yo, Ec. Mercedes Baño Hifóng, PhD, en calidad de experta he revisado las preguntas de las entrevistas a profundidad dirigida a Propietarios, Gerente Financiero, Contadores y expertos, que fue diseñado por las estudiantes de Grado de la Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, Nayerly Yamilet Andrade Cajamarca y Michell Nicole Nazareno Nazareno, cuyo tema de investigación *Propuesta metodológica para la aplicación del marco coso en la gestión del riesgo financiero de las pymes del sector textil del cantón Guayaquil*, la cual corroboro que las mismas tienen validez para ser aplicadas al grupo objetivo establecido, llegando a la conclusión que las preguntas estipuladas por las estudiantes que sustentará la tesis son: Pertinentes, claras y coherentes.

Atentamente

MARÍA MERCEDES
BAÑO HIFONG



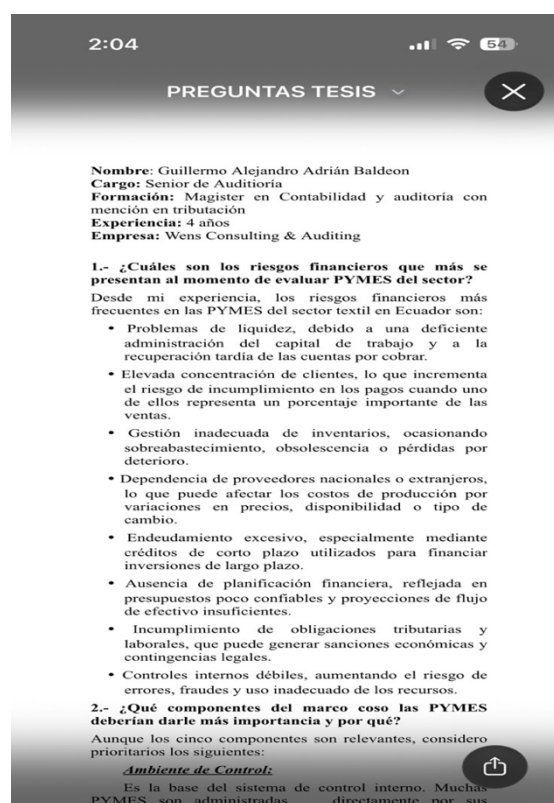
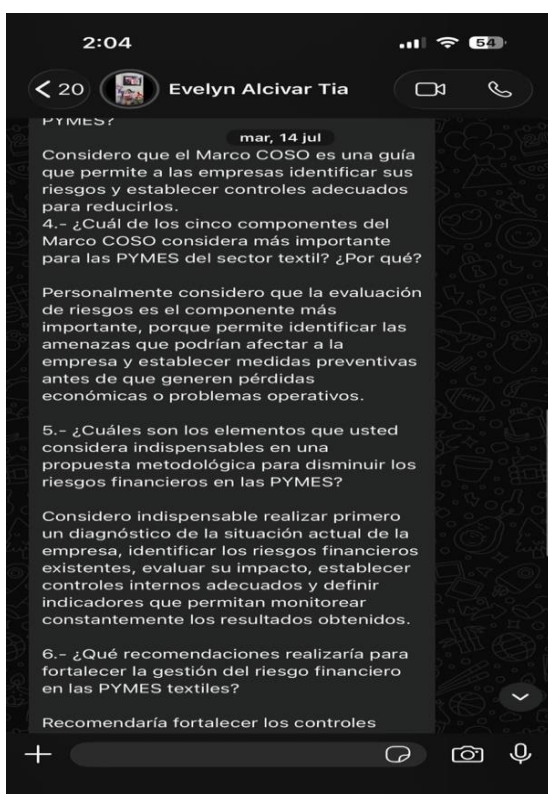
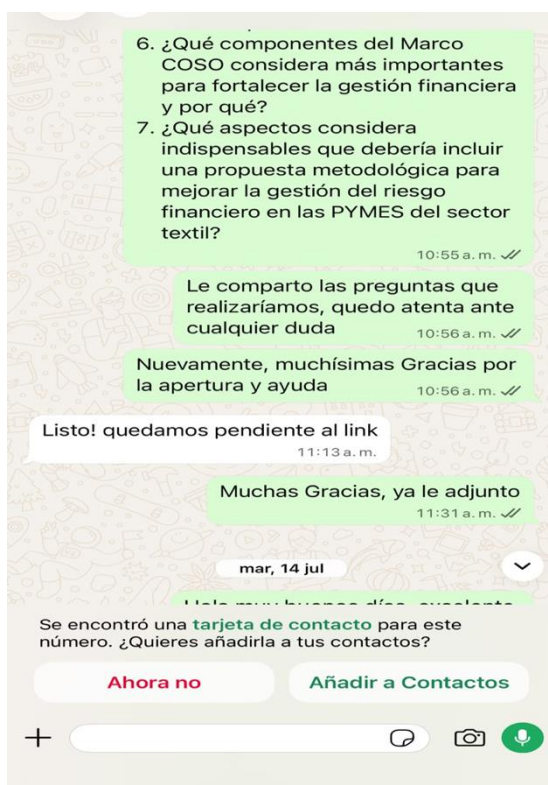
Firmado digitalmente
por MARÍA MERCEDES
BAÑO HIFONG

Ec. Mercedes Baño Hifóng, PhD

Coordinadora Funcional Vicerrectorado de Investigación y Posgrado UCSG

Apéndice C

Constancia de respuestas de entrevistas realizadas.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Andrade Cajamarca, Nayerly Yamilet** con C.C: #0955888326 y **Nazareno Nazareno, Michell Nicole** con C.C: # 0958605347 autoras del trabajo de titulación: Propuesta metodológica para la aplicación del marco COSO en la gestión del riesgo financiero de las pymes del sector textil del cantón Guayaquil previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 31 de agosto del 2026

f. Nayerly Andrade
Andrade Cajamarca, Nayerly Yamilet.
C.C: 0955888326

f. Michell Nazareno
Nazareno Nazareno, Michell Nicole.
C.C: 0958605347

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta metodológica para la aplicación del marco COSO en la gestión del riesgo financiero de las pymes del sector textil del cantón Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Andrade Cajamarca, Nayerly Yamilet Nazareno Nazareno, Michell Nicole		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	CPA. Saltos Wiesner, Lennin Danny, MSc.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Contabilidad y Auditoría		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Contabilidad y Auditoría		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	31 de agosto del 2026	No. DE PÁGINAS:	121
ÁREAS TEMÁTICAS:	Auditoría, Control interno, Finanzas.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Marco COSO, control interno, riesgos financieros, PYMES textiles, sostenibilidad económica, gestión financiera.		

RESUMEN/ABSTRACT: La investigación analiza la vulnerabilidad financiera de las PYMES del sector textil del cantón Guayaquil, afectadas por la informalidad operativa y las deficiencias en la gestión de riesgos de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Su objetivo fue desarrollar una propuesta metodológica basada en el Marco COSO para fortalecer el control interno y reducir la exposición financiera. Se aplicó un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y diseño observacional y transversal, mediante entrevistas en profundidad a expertos y propietarios. Los resultados evidenciaron deficiencias en la gestión de inventarios, concentración de cuentas por cobrar y ausencia de procesos estandarizados. En respuesta, se diseñó un instrumento técnico-operativo compuesto por seis fases. Su aplicación en el caso de "MICNA Textil S.A." demostró su viabilidad técnica. Se concluye que la metodología constituye una herramienta para fortalecer el control interno y apoyar la gestión de los riesgos financieros en las PYMES textiles.

ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-963003847 +593-979485644	E-mail: nayerly2004a@gmail.com nikita2nazareno98@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Bernabé Argandoña, Lorena Carolina	
	Teléfono: +593-4- 3804600 ext.1635	
	E-mail: lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	