

**Estrategias de control interno para la gestión administrativa  
de microempresas comerciales y artesanales ecuatorianas**

**Internal control strategies for the administrative management  
of Ecuadorian commercial and craft microenterprises**

**Lady Raquel Macias-Briones<sup>1</sup>**  
**Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí-  
Ecuador**  
**ladymab23@hotmail.com**

**Hilarión José Vegas-Meléndez<sup>2</sup>**  
**Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí-  
Ecuador**  
**hvegas@pucem.edu.ec**

**[doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1245](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1245)**

V7-N4-1(ago) 2022, pp.370-385| Recibido: 12 de julio de 2022 - Aceptado: 10 de agosto de 2022 (2 ronda rev.)  
Edición especial

---

1 Estudiante de la maestría en administración de empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Manabí  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1999-6245>

2 Magister en Ciencia Política y Administración Pública, PhD en Ciencias Administrativas y Gerenciales, estudios pos-  
doctorales en Gerencia y Políticas Públicas. Docente e Investigador de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede  
Manabí  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8028-1273>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

El estudio se concentró en determinar las estrategias de control interno que permiten la mejora en la gestión de facturación en microempresas comerciales y artesanales en el cantón Portoviejo con la finalidad de realizar un análisis con base a los resultados obtenidos. Debido a esto, se aplicaron métodos por medio de una investigación no experimental con un enfoque mixto (cualitativo/cuantitativo); para ello, se aplicaron herramientas de recolección de datos como la encuesta y la entrevista semiestructurada; la muestra resultante para su implementación estuvo conformada por un total de 68 microempresarios. Los resultados mostraron las principales estrategias de control interno adoptadas por las microempresas comerciales y artesanales entre las cuales se encuentran procesos de facturación, sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) y control de procesos.

**Palabras clave:** control interno; estrategias; microempresas; procesos; facturación

## ABSTRACT

The study focused on determining the internal control strategies that allow improvement in billing management in commercial and artisanal microenterprises in the Portoviejo canton to carry out an analysis based on the results obtained. Due to this, methods were applied through non-experimental research with a mixed approach (qualitative/quantitative); For this, data collection tools such as the survey and the semi-structured interview were applied; the resulting sample for its implementation was made up of a total of 68 microentrepreneurs. The results showed the main internal control strategies adopted by commercial and craft microenterprises, among which are billing processes, Enterprise Resource Planning System (ERP) and process control..

**Key words:** internal control; strategies; micro-enterprises; processes; billing

## Introducción

La competitividad empresarial que se evidencia actualmente exige a los ejecutivos a visionar enfoques que permitan adaptarse a nuevos entornos organizacionales con la finalidad de alcanzar un nivel alto de eficiencia; el buen manejo en las funciones dentro de una sociedad es fundamental para lograr los objetivos empresariales y evitar riesgos e inconvenientes en las operaciones y procesos que se llevan a cabo.

En esta perspectiva, el control interno de una organización se correlaciona a los procesos que impulsan las actividades, con base a esto, es importante que se use de forma eficiente los recursos dentro de una organización; cuando existen falencias en los métodos de ejecución de metas, se ven perjudicadas las actividades diarias mostrando deficiencia en su control. (Olaya, 2021)

En el contexto de las microempresas, el control interno se vuelve un factor fundamental para el mejoramiento continuo, sin embargo, presentan falencias en su implementación debido a los diversos planteamientos que existen con respecto al mismo, en este sentido, es importante que se determinen dichas falencias y establecer en qué medida se encuentra el control interno de las microempresas para posteriormente crear metodologías que garanticen el cumplimiento de las normas existentes sobre el control interno en estas entidades. (Gomez, Perez, & Ramirez, 2017)

Por otra parte, cuando se implementan estrategias para llevar un eficiente control interno, se optimizan diferentes áreas dentro de una organización (Quispe, 2019). De esta manera, se optimizan los procesos logrando mejoras en la gestión financiera y administrativa de una empresa.

Dentro de este orden de ideas, el presente estudio se direcciona en determinar las estrategias de control interno que permiten mejorar la gestión de facturación en las microempresas comerciales y artesanales ubicadas en la ciudad

de Portoviejo, de acuerdo a esto, la investigación se ejecuta mediante técnicas e instrumentos de recolección de datos con la finalidad de conocer la percepción acerca de estas medidas y realizar un análisis con base a los datos obtenidos.

## Desarrollo

Actualmente, el control interno en las organizaciones es un elemento indispensable para el desarrollo de sus actividades comerciales, puesto que, la ayuda de dichos controles permite que el giro del negocio se realice de una manera adecuada, eficiente y eficaz, permitiendo generar ganancias y evitar que se produzcan pérdidas en cada uno de los procesos (Arroyo, Guzmán, & Hurtado, 2019).

En efecto, es de importancia la presencia del control interno en una organización en muchas áreas, así como en la estructura contable y administrativa, es una manera de asegurar que tan confiable es su información financiera; de acuerdo a Gomez et al. (2017) “Se han presentado casos en donde las compañías al no tener dichos sistemas, se ven involucradas en líos fiscales, pérdida de su imagen corporativa y peor aún, la pérdida de su capital económico y humano” (p. 11). De esta manera, el control interno se vuelve importante frente a fraudes y demás operaciones; protegiendo los activos y utilidades de una empresa.

Por su parte, Mendoza, García, Delgado, & Barreiro (2018) mencionan que el control interno se ha convertido en una herramienta para regir la dirección de todo tipo de empresa, obteniendo seguridad y simpleza en el cumplimiento de los objetivos empresariales, y a su vez dar información de su gestión a las personas que la conforman o que se encuentren interesadas en ella. Gomez et al. (2017) indica que el control interno se encuentra establecido mediante reglas determinadas en las NTC ISO 9001, NTC ISO 14001, OHSAS 18001, GUIA RUC 2012, las cuales tienen planteados objetivos empresariales como los que se detallan a continuación:

- Fortalecer las competencias laborales y el

desarrollo integral del capital humano

- Promover entre sus colaboradores espacios y estilos de vida saludable en pro de su bienestar y el de su entorno
- Minimizar los impactos ambientales que genere la organización, maximizando el uso racional y sustentable de los recursos naturales
- Adaptabilidad y cumplimiento de la legislación colombiana
- Mantenimiento y mejoramiento constante de altos estándares en calidad, seguridad y el bienestar social. (Gomez et al., 2017, p. 18)

De este modo, el control interno de una empresa se vuelve un mecanismo significativo y responsable de la gestión en las actividades como objeto de supervisión y control en la información y operaciones diversas que se realiza, su importancia se centra en la confiabilidad y eficiencia que produce en los sistemas contables y administrativos.

Las estrategias de control interno son aquellos procesos que se llevan a cabo dentro de una organización con la finalidad de asegurar la realización de las operaciones de forma eficiente y oportuna.

De acuerdo a López (2018) la importancia de mantener estrategias que rijan el control interno en una organización radica en controlar las operaciones con la finalidad de establecer si existen o no falencias que conlleven a cometer errores o fraudes que puedan llegar a afectar a la parte administrativa y contable de una empresa; el desarrollo de las estrategias debe estar enfocado a dar una solución a este tipo de inconvenientes que se suelen presentar mediante sus actividades comerciales.

En lo esencial, Gutiérrez & Pérez (2021) mencionan que “el diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno es responsabilidad de los órganos internos

y demás personal que integra la organización, cada uno, de acuerdo a sus atribuciones” (p. 15). Por lo que, se comprende a estas estrategias como un plan organizativo coordinados para regular la ejecución de las actividades en una organización salvaguardando los intereses de manera eficiente.

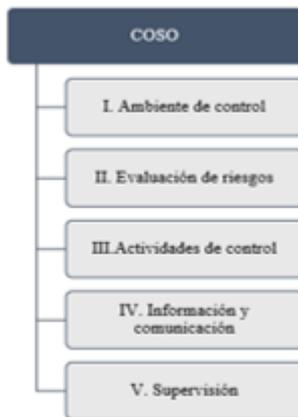
El establecimiento de estrategias control es un trabajo en conjunto esto es con el objetivo de tener una certeza que los diferentes procesos se realizarán con eficiencia y eficacia además de mejorar la comunicación y que toda la información que se maneje sea confiable y oportuna porque a través de esta se toman decisiones que son requeridas para minimizar los riesgos impidiendo de esta forma que su impacto afecte sobre manera los procesos. (López, 2018, p. 25).

Se quiere con ello significar que, en el proceso de la determinación de estrategias es importante tener en claro los objetivos empresariales analizándolos para establecer indicaciones fundamentales para llegar a alcanzarlos de forma efectiva, ya sea a corto o largo plazo.

Uno de los métodos de control interno más adecuados en las empresas, es el modelo COSO el cual se encuentra dividido en cinco componentes cuya aplicación muestra y promueve el mejoramiento en la gestión de una empresa, entre ellos están: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y seguimiento (López, 2018).

**Figura 1**

*Componentes del control interno*



*Nota. Datos tomados de Aragon (2019)*

Cuando se hace referencia a una microempresa se habla de producción de un producto o servicio de menor escala, por ello, las microempresas comerciales son establecidas por personas naturales que mantienen una permanencia sostenible de comercialización en el mercado. (Borja, 2020)

Por otra parte, dentro de las microempresas también se encuentran la artesanales, que de acuerdo con Barzola & Rojas (2019) son negocios constituidos formalmente en donde se destaca el artesano calificado, se establecen como una oportunidad de emprendimiento y generalmente son familiares.

Uno de los componentes más importantes en una empresa es la gestión administrativa puesto que, hace referencia a las actividades que tienen que realizar de forma coordinada optimizando recursos. De acuerdo a Proaño (2018) “las Pymes ecuatorianas pueden constituirse como el motor de desarrollo de un país, aun cuando deban superar problemas competitivos dentro de un mercado”. (p. 22)

La gestión administrativa tiene correlación directa con los principios administrativos, por lo que consiste en la planeación, la organización, la dirección y el control; desempeñando actividades para lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales. (Ríos, 2018)

Se ha verificado, que las microempresas contribuyen a la economía del país como una de las mayores fuentes de empleo, debida a su alta participación en los sectores productivos, debido a esto, las Pymes emergen la necesidad de crear estrategias administrativas y de control interno que les permitan inmiscuirse a nuevos mercados constantemente. (Proaño, 2018)

La importancia de la gestión administrativa en las microempresas radica en la mejora de la estabilidad económica en la sociedad, según Ríos (2018) “la supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador” (p. 8). En este sentido, se vuelve un factor clave en la ejecución de tareas para el crecimiento de una organización.

A nivel nacional, las MIPYMES carecen de una gestión administrativa y comercial lo que imposibilita su crecimiento al no poseer una visión clara de los objetivos que se quiere alcanzar y las estrategias que se debe implementar para lograr un beneficio empresarial. (Hurtado & Pozo, 2018, p. 1)

Se cree que es evidente, que la falta de estrategias de comercialización en la gestión administrativa, constituye una gran desventaja en el mercado en el que se desenvuelven las microempresas, puesto que, al no contar con las suficientes herramientas impide el desarrollo de sus actividades y por ende no se logra una economía estable dentro de la organización.

### **Metodología**

Con base al objetivo de estudio se desarrolló una metodología para el cumplimiento de este por medio de técnicas y herramientas de recolección de datos.

El diseño de la investigación fue no experimental, de tipo descriptiva puesto que, se interpretaron y analizaron características relacionadas con el control interno y la gestión

de sistemas de facturación en las microempresas.

El procedimiento metodológico fue desarrollado en relación a nuestros objetivos planteados, el análisis documental permitió profundizar en contenidos teóricos y aportes realizados por investigadores que fueron publicados en los últimos cinco años en revistas pertenecientes a bases de datos indexadas a nivel regional y científico como son SCOPUS, SCIELO, REDALYC, LATINDEX 2.0, entre otras; determinando un estudio de campo que se basó en la recolección de información consistente dentro de la ciudad de Portoviejo para la obtención de la percepción de los microempresarios sobre la gestión administrativa en sus microempresas.

El enfoque del estudio es mixto, se aplicaron encuestas que fueron realizadas a un conjunto de microempresarios artesanales y entrevistas fueron realizadas a los representantes legales de CosmoBelleza y AutoService, ambas técnicas permitieron tener una visión más clara de las peculiaridades con respecto al modelo de control interno.

La población estuvo conformada por las entidades del sector, con un total de 36.688 entidades comerciales y 9.165 artesanales en la categoría de microempresas según datos obtenido en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019) dando un total de 45.853 microempresas. Para la determinación de la muestra se aplicó un muestreo aleatorio simple en donde todos los elementos emergen la misma posibilidad de elección, para ello, se aplica la siguiente fórmula:

$n=$

$N: 45.853$

$Z$ : Nivel de confianza (90%), coeficiente de confianza (1,65)

$p$ : Probabilidad de éxito (50%).

$q$ : Probabilidad de fracaso (50%).

$e$ : Error muestral (10%).

El margen de error establecido es

simétrico al nivel de confianza de la muestra, es decir, que al establecerse un nivel de confianza del 90% se aplicó un margen del 10%, además, se estimaron conforme a la accesibilidad de los encuestados, puesto que, a un menor valor de esta variable (margen de error) se incrementaría la cantidad de participantes, no obstante la disponibilidad de los participantes es negativa, por lo que no podría cumplirse con el desarrollo de la encuesta, esto considerando que en primera instancia el error muestral era del 5% que daba como resultado más de 270 personas que no mostraron disposición a participar en el estudio.

Con base a lo mencionado se aplicó la fórmula:

$n=$

La fórmula determina un total de 68 microempresarios a encuestar.

Dentro de las técnicas e instrumentos de recolección de datos se encuentra la encuesta conformada por un cuestionario de preguntas cerradas de opción múltiple, la cual se aplica a los 68 microempresarios determinados por medio de la fórmula muestral y definidos por un margen de error del 10% del total nacional, dejando como evidencia que el estudio se dio solo en la provincia de Manabí la cual representa un 20% de la población del país, específicamente en la ciudad de Portoviejo, por lo tanto, es un margen óptimo para los resultados del estudio. De la misma forma, se aplican dos entrevistas con preguntas de diálogo abierto la cual se emplea con la finalidad de obtener información acerca de cualidades de las microempresas en el manejo de facturación y control interno.

### **Análisis de resultados**

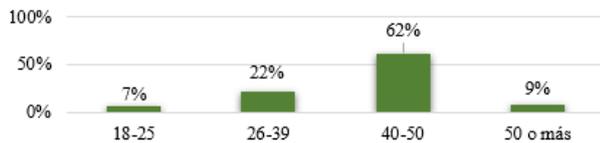
En esta sección se presentará un análisis de cada una de las interrogantes formuladas en la encuesta, conforme a los resultados expuestos por los participantes, además de la información procedente de las entrevistas para una mejor comprensión de los sistemas de control interno que se utilizan en las microempresas comerciales y artesanales.

## Resultados de las encuestas

### Edad

**Figura 2**

#### Edad

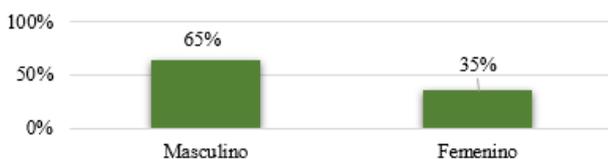


Los datos recogidos en la encuesta permiten observar que los microempresarios del cantón de Portoviejo mantienen un rango de edad de 40 a 50 años, lo que se refleja en los resultados con un 62% de los participantes, seguido por el 22% que está entre los 26 a 39 años. Esto hace visualizar que son personas con una edad de mayor maduración y experiencia, por lo que podrían tener una mejor percepción sobre llevar controles internos en las empresas.

### Género

**Figura 3**

#### Género



Con base a los resultados tabulados anteriormente, se observa que, el mayor porcentaje de los individuos encuestados pertenecen al género masculino representando un 65%, y el 35% al género femenino. Este resultado sirve como un apoyo demográfico de las características de los microempresarios del sector, donde se denota mayor tendencia a ejercer emprendimientos por parte del género masculino.

**1.- ¿Qué tan de acuerdo esta con la gestión administrativa llevada a cabo en la microempresa que se encuentra laborado actualmente?**

**Figura 4**

#### Gestión administrativa



Los participantes de la encuesta exponen con un 62% que están medianamente de acuerdo con la forma de gestionar la microempresa en la actualidad, es decir, no existe una mayor queja, dado que solo el 9% está en desacuerdo, sin embargo, se debe mejorar por parte de la organización en esta fase del negocio.

**2.- ¿Se lleva a cabo un control interno dentro de la microempresa?**

**Figura 5**

#### Control interno



Un 65% de los encuestados menciona no estar de acuerdo ni en desacuerdo sobre la implementación de controles internos en la microempresa, es decir, que estos procedimientos no se efectúan con regularidad, mientras que un 26% confirma que no se implementan, por lo tanto, se vuelve en una debilidad de estas organizaciones que debe mejorarse por los directivos para evitar errores dentro de las labores que ejecutan.

**3.- ¿Tiene conocimiento acerca de las estrategias de control interno que se desarrollan en las empresas para un mejor manejo de sus gestiones?**

**Figura 6**

*Estrategias de control interno*



En los resultados de la encuesta se puede observar que el 74% de los participantes mencionó que está en desacuerdo sobre el conocimiento que tienen sobre estrategias de control que se desarrollan, es decir, que no se encuentran preparados para ejercer medidas estratégicas para el seguimiento y evaluación de los procesos internos, por lo que necesitan recibir inducciones sobre esta temática.

**4.- ¿Se implementan estrategias de control interno para la realización de las actividades comerciales/artesanales en la microempresa?**

**Figura 7**

*Estrategias de control interno para la realización de las actividades*



El 68% de los participantes de la encuesta exhibe que las estrategias de control interno se implementan esporádicamente dentro de las organizaciones, mientras que el 32% afirma que no se ejecutan, confirmando con este resultado la falta de una visión estratégica por parte de los directivos y que se puede derivar de la falta de conocimientos en este ámbito. Con base a lo expuesto, se entiende que los controles internos dentro de las microempresas son fases poco desarrolladas.

**5.- ¿Qué tan de acuerdo está con la funcionalidad de la estructura administrativa**

**de la microempresa?**

**Figura 8**

*Funcionalidad de la estructura administrativa*



En lo que respecta a la funcionalidad que demuestra la estructura administrativa que tiene la microempresa se puede observar que el 76% de los participantes la considera medianamente aceptable al indicar no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Por su parte, un 10% está de acuerdo con su esquema actual y un 13% está en desacuerdo, por lo que se entiende que hay poco conformismo en la forma de administrar el negocio y que entienden que debe mejorarse.

**6.- ¿Tiene conocimiento acerca de las estrategias de control interno que se pueden implementar en una gestión de facturación para su adaptación en una microempresa?**

**Figura 9**

*Gestión de facturación*



Al consultar a los participantes sobre su conocimiento con respecto a estrategias de control interno que se pueden ejecutar para administrar la fase de facturación, se pudo visualizar que el 53% está en desacuerdo y el 35% está totalmente en desacuerdo, haciendo referencia a que no poseen un discernimiento sobre medidas estratégicas direccionadas en este ámbito. Siendo una falencia cualitativa de los directivos que debe fortalecerse en la actualidad.

**7.- ¿Qué tan de acuerdo estaría en**

**la aceptación de un sistema de facturación fundamentado en una terminal en punto de venta como estrategia de control interno en microempresas comerciales y artesanales de Portoviejo?**

**Figura 10**

*Sistema de facturación*



Al hacerle una consulta sobre un sistema de terminal en punto de ventas y dar una breve explicación al encuestado sobre lo que concierne a este recurso, los participantes de la encuesta mencionan con un 50% que están totalmente de acuerdo y con un 47% que están de acuerdo con la implementación de esta estrategia para optimizar la fase de control, interno de facturación de sus negocios. Por lo que, se entiende que la estructuración de dicha propuesta tendría un apoyo y predisposición de los directivos a ser formulado en sus modelos de negocio.

**Resultados de las entrevistas**

**Tabla 1**

*Resultados de la primera entrevista*

Pregunta	Respuesta
¿Puede Usted describir, de manera muy breve, cómo funciona la estructura administrativa de la microempresa?	Como micro empresa la estructura administrativa se basa en el Representante Legal como principal gestor administrativo de la empresa, en conjunto con su administrador y un contador para su gestión contable de ingresos, egresos y utilidad.

Desde su criterio gerencial, ¿De qué forma se desarrolla el control interno?	Por medio de la gestión documental, al existir una trazabilidad y constatación documental de todos los procesos operacionales y administrativos.
¿Podría Ud., indicar cuáles son las principales estrategias de control interno la realización de las actividades comerciales/ artesanales en la microempresa?	Designación de responsabilidades Determinación de actividades Procedimientos de control in situ de los registros de actividades realizadas. Revisión y constatación de procesos.
¿Cómo podría Usted valorar la gestión de facturación dentro de la empresa? (ejemplo: Alto, medio, bajo). Explique su valoración.	La gestión de facturación en la microempresa está valorada en un nivel Medio, por ser parte de la gestión administrativa para contabilidad y control de bodega.
Desde su perspectiva empresarial, ¿Qué tan idóneo es para usted un sistema de facturación fundamentado en una terminal en punto de venta como estrategia de control interno en microempresas comerciales y artesanales de Portoviejo? Explique brevemente.	Al ser un puntal específico como gestión para un control adecuado y específico de la empresa, se evidencia que da un valor adicional a la empresa para que se evidencie cumplimiento legal y un rango mayor que haga sobresalir en la competencia comercial, por la seriedad en las transacciones que se realicen en el negocio.

**Tabla 2**  
*Resultados de la segunda entrevista*

Pregunta	Respuesta
¿Puede Usted describir, de manera muy breve, cómo funciona la estructura administrativa de la microempresa?	Funciona con: 1. Metas y objetivos claros. (Corto, mediano y largo plazo) 2. Departamentos bien definidos (Organigrama) 3. Políticas y funciones claras y socializadas. 4.- Controles cíclicos
Desde su criterio gerencial, ¿De qué forma se desarrolla el control interno?	De forma preventiva y correctiva.
¿Podría Ud., indicar cuáles son las principales estrategias de control interno la realización de las actividades comerciales/ artesanales en la microempresa?	Facturación, Política de precios, contar con ERP, controles cíclicos de inventarios, KPI en todas las áreas. Evaluación de personal periódicas.
¿Cómo podría Usted valorar la gestión de facturación dentro de la empresa? (ejemplo: Alto, medio, bajo). Explique su valoración.	Alta. Porque existe un inventario real, cuadros diarios, control de ticket, ventas diarias, formas de pago, categorización de clientes, etc.
Desde su perspectiva empresarial, ¿Qué tan idóneo es para usted un sistema de facturación fundamentado en una terminal en punto de venta como estrategia de control interno en microempresas comerciales y artesanales de Portoviejo? Explique brevemente.	Es muy importante por lo antes mencionado y dependiendo el tráfico de clientes y de la cantidad de facturación se vuelve eficiente y eficaz. Optimiza la creación de facturas y permitir tener registros para la elaboración de informes.

## Discusión

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los microempresarios, se establece que la mayoría de los encuestados no se encuentran de acuerdo ni en desacuerdo con la gestión administrativa que se maneja actualmente en las microempresas, del mismo modo, se encuentran indecisos en manifestar como se lleva a cabo el control interno de la empresa, por lo que probablemente mantengan ineficiencias en sus procesos, esto se correlaciona con lo dicho por López (2018) quien afirma que “cuando se realiza un control interno se detectan falencias o fraudes que puedan dirigir a errores administrativos con la finalidad de dar solución en el tiempo preciso”.

Posteriormente a ello, se determina que al menos el 74% de los encuestados manifestaron que no poseer conocimientos sólidos con respecto a las estrategias de control interno que se implementan en las empresas, y no se encuentran seguros de que se apliquen en la microempresa que se encuentran laborando actualmente. La idea anterior tiene asociación con lo dicho por Proaño (2018) quien indica que:

pese a los problemas que enfrentan las microempresas para mantenerse en un mercado en específico, constituyen el motor en el crecimiento de un país, de esta manera se sugiere el establecimiento de un sistema de control interno que permita la correcta ejecución de las actividades comerciales de las mismas.

Por otra parte, desde la perspectiva de los encuestados, no se están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la funcionalidad de la estructura administrativa de las microempresas, por lo que probablemente están de acuerdo con que sería ideal conocer un sistema de facturación fundamentado en una terminal en punto de venta adaptada como una estrategia de control interno para las microempresas comerciales y artesanales de la ciudad de Portoviejo. Por consiguiente, el párrafo anterior tiene correlación con lo dicho por Ríos (2018) quien indica que “la gestión administrativa abarca la planeación,

organización, dirección y control de las funciones dentro de una empresa independientemente de su tamaño, para el cumplimiento de sus metas organizacionales”.

Dentro de los resultados obtenidos en las dos entrevistas ejecutadas, se pudo conocer que la estructura de las microempresas se basa en el representante legal como principal gestor de la organización, seguido del administrador y el contador, posteriormente su funcionamiento se da por medio del establecimiento de metas bien definidas, así como las políticas y controles cíclicos para correcto funcionamiento de los diversos procesos operacionales.

El control interno se da de forma preventiva enfocándose en la supervisión de los recursos de la microempresa, seguido por un control correctivo que se ejecuta desde la visión de lo proyectado y lo realizado en dichos métodos. Por otra parte, en la primera entrevista se pudo conocer que este control se da a través de una gestión documental de los procesos administrativos y operativos. Esto tiene asociación con lo dicho por Gutiérrez & Pérez (2021) quienes manifiestan que “es importante que una organización evalúe los procesos por medio de un control interno, siendo los principales órganos y demás personal encargado los responsables de este seguimiento”.

Por otra parte, la gestión de facturación está probablemente valorada en un nivel medio, por ser parte de la gestión de procesos en control de bodega y demás áreas de la microempresa, de acuerdo con las respuestas y perspectiva del segundo entrevistado, esta gestión tiene una ponderación alta debido que menciona que existe inventario real de cuadros diarios, así como control de ticket y las formas de pago. Finalmente, con base al análisis de resultados se sugiere que es importante un sistema de control fundamentado en una terminal de punto de venta como parte de una estrategia de control interno para las microempresas tanto comerciales como artesanales que se encuentran en la ciudad de Portoviejo.

Las estrategias de control interno de

acuerdo a los resultados obtenidos son varios donde se incluye la gestión de facturación en las microempresas estudiadas; por lo que se pueden enumerar las siguientes:

Política de precios,

Contar con ERP

Facturación

Designación de responsabilidades a cada colaborador

Revisión y control de procesos

KPI en todas las áreas de la microempresa

Evaluaciones periódicas

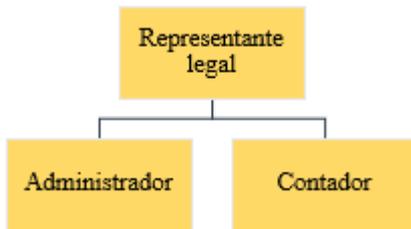
Análisis: las estrategias aplicadas en las microempresas comerciales y artesanales son buenas, debido que cuentas con políticas de precios lo que da a entender que existen procedimiento para establecer los precios de los productos ofertados por la empresa y demandado por los clientes; del mismo modo contar con una ERP es una ventaja para una microempresa, debido que es un software que les permite gestionar las funciones diarias.

Por otra parte, los procesos de facturación y designación de responsabilidades a cada colaborador conllevan a la revisión y control en la ejecución de dichos procesos y funciones, por lo que es una práctica importante de realizar de forma periódica; del mismo modo los KPI dispone que los procesos de realicen con base a reglas ya establecidas y a la ejecución de evaluaciones para detectar inconvenientes y adoptar medidas correctivas.

En función de lo planteado, se ha identificado la manera en la que se estructuran las microempresas comerciales y artesanales de la ciudad de Portoviejo, debido a ello se presenta un organigrama basado en los datos analizados anteriormente.

**Figura 11**

*Estructura administrativa de una microempresa comercial/artesanal.*



Para la funcionalidad de una estructura administrativa es imprescindible seguir una secuencia de procedimientos con base a políticas de la misma microempresa; de esta manera se establece que es de relevancia perseguir una misión enfocándose a la eficiencia de los procesos, por lo que se establece que hay que tener en cuenta:

- Objetivos organizacionales bien definidos
- Estructura empresarial
- Políticas y procedimientos
- Controles cíclicos

Posteriormente, se pudo comprobar que probablemente el sistema de facturación fundamentado en una terminal de punto de venta es aceptado por su idoneidad en gestionar y controlar la recepción de facturas de los productos ofrecidos y los servicios de las diversas microempresas de la ciudad de Portoviejo. Algunos de los beneficios que trae este sistema son:

- Administración y control de inventarios
- Atención rápida al cliente
- Gestión rápida de productos
- Administración adecuada en general

## Conclusiones

Conforme a la revisión teórica del estudio,

se pudo identificar que la relevancia de las estrategias de control interno se deriva de generar una mayor eficiencia en las actividades de la organización, considerando que son mecanismos que darán seguimiento y vigilancia a las labores que se ejercen para que los directivos tengan una noción del desempleo y evitar posibles errores en los procesos.

Dentro de la consulta ejercida mediante encuestas a los microempresarios se pudo observar que existen ciertos vacíos en conocimientos sobre planificaciones estrategias de control interno y facturación, lo que hace visualizar una debilidad y necesidad que se debe cubrir por parte de los directivos para formular mejores estructuras de su negocio, que impidan que surjan problemas en alguna fase de sus procesos internos.

En lo que respecta a estrategias de control interno que se ejercen en microempresas comerciales y artesanales se resaltan los sistemas ERP, controles cíclicos de inventarios, KPI en todas las áreas, evaluación de personal periódicas, entre otras. Siendo medidas que sirven para que los microempresarios tengan una base para formular una estructura de estrategias que pueden intervenir dentro de sus modelos de negocios, de las cuales, el KPI y ERP comprenden estructuras de mayor complejidad y que necesitaría que los emprendedores tengan una capacitación previa para poder diseñarlas y ejecutarlas

También se pudo reconocer la idoneidad de un sistema de facturación como estrategia de control interno para las microempresas comerciales y artesanales de la ciudad de Portoviejo, se identificaron algunos factores importantes como el incremento en la gestión del servicio al cliente por medio de esta herramienta, esto se debe, porque permite controlar las transacciones generadas por un gran número de clientes, optimizando la generación de facturación y registrando dicha información para que los directivos puedan generar los informes respectivos.

## Referencias bibliograficas

- Aragon, A. (2019). *LA APLICACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MACARI, PERIODO: 2017*. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Repositorio Digital UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO: [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10769/Aragon\\_Hancco\\_Anali\\_Sindy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10769/Aragon_Hancco_Anali_Sindy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arroyo, N., Guzmán, F., & Hurtado, E. (2019). EL CONTROL INTERNO Y LA IMPORTANCIA DE SU APLICACIÓN EN LAS COMPAÑÍAS". *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-11. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>
- Barzola, B., & Rojas, K. (octubre de 2019). *Análisis de aplicación de estrategias competitivas en el crecimiento empresarial de las microempresas artesanales del cantón Milagro periodo 2013 - 2019*. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Repositorio Digital UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4927/1/2.-%20AN%20c%203%208%20L%20I%20S%20I%20S%20D%20E%20A%20P%20L%20I%20C%20A%20C%20I%20c%203%209%203%20N%20D%20E%20E%20S%20T%20R%20A%20T%20E%20G%20I%20A%20S%20D%20E%20E%20S%20T%20R%20A%20T%20E%20G%20I%20A%20S%20D%20E%20E%20N%20E%20L%20C%20R%20E%20C%20I%20M%20I%20E%20N%20T%20O%20D%20E%20E%20M%20P%20R%20E%20S%20A%20R%20I%20A%20L%20D%20E%20L%20A%20S%20M%20I%20C%20R%20O%20E%20M%20P%20R%20E%20S%20A%20S%20D%20E%20A%20R%20T%20E%20S%20A%20N%20A%20L%20E%20S.pdf>
- Borja, J. (2020). Aplicación de comercio electrónico para microempresas comerciales peruanas. *Revista Científica de la UCSA*, 7(1), 31-38. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de <https://revista.ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/26/26>
- Calle, G., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos. *Dominio de las Ciencias*, 429-465. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>
- Gomez, Y., Perez, R., & Ramirez, Y. (2017). *GUÍA DEMEJORES PRÁCTICAS DE CONTROL INTERNO EN LAS MICROEMPRESAS*. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Repositorio Digital UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA MEDELLÍN: [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3735/1/Guia\\_Mejores\\_Practicas\\_Gomez\\_2017.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3735/1/Guia_Mejores_Practicas_Gomez_2017.pdf)
- Gutiérrez, A., & Pérez, S. (2021). *Estrategia de control interno en la gestión de cobranza de la empresa Recargactiva*. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Repositorio Digital Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/58767/1/PEREZ%20DEMERA%20SANDRA%20SOFIA%20-%20GUTIERREZ%20QUIMIS%20ANDREA%20VERONICA.pdf>
- Hurtado, J., & Pozo, J. (2018). *PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA DISVERPAN*. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Repositorio Digital UNIVERSIDAD DE OTAVALO: <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/bitstream/52000/139/1/UO-PG-COM-2018-11.pdf>
- INEC. (2019). *Directorio de Empresas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec./viz/VisualizadordeEstadisticasEmpresariales/Dportada>
- López, W. (2018). *ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR EL PROCESO CONTABLE EN EL HOSPITAL NEUMOLÓGICO ALFREDO J.*

- VALENZUELA. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Repositorio Digital Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28745/1/TESIS%20L%C3%93PEZ%20ROBERTO-1.pdf>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- Olaya, I. (2021). *CARACTERÍSTICAS DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DEL PERÚ, CASO: "HOTEL SOL DE GRAU" DE PIURA-2021*. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Repositorio Digital Universidad Católica Los Angeles Chimbote: [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/25499/CONTROL\\_INTERNO\\_EMPRESA\\_OLAYA\\_ROSAS\\_ISABEL\\_DEL\\_ROSARIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/25499/CONTROL_INTERNO_EMPRESA_OLAYA_ROSAS_ISABEL_DEL_ROSARIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ortega, A., Padilla, S., Torres, J., & Ruz, A. (2017). Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de una empresa. *Liderazgo Estratégico*, 1-12.
- Proaño, K. (2018). *PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA "ALY TEXTILES"*. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Repositorio Digital UNIVERSIDAD DE OTAVALO: <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/bitstream/52000/136/1/UO-PG-COM-2018-08.pdf>
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Revista Cofin Habana*, 268-283.
- Quispe, A. (2019). *ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS Y DE PAGOS DE LA EMPRESA DZ GROUP SAC, PERIODO 2017*. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Repositorio Digital UNIVERSIDAD RICARDO PALMA: [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2562/T030\\_48164388\\_T%20Quispe%20Chacaltana%2c%20Ana%20Ibeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2562/T030_48164388_T%20Quispe%20Chacaltana%2c%20Ana%20Ibeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ríos, N. (2018). *Gestión administrativa en la competitividad empresarial de las micro y pequeñas empresas comercializadoras de ropa femenina en el centro comercial el huequito, distrito de Callería – Pucallpa, año 2018*. Recuperado el 31 de marzo de 2022, de Repositorio Digital Universidad Privada de Pucallpa: <http://www.repositorio.upp.edu.pe/bitstream/UPP/129/1/TESIS%20%20XIOMY%20PANDURO%20LOPEZ.pdf>
- Tutasig, E. (2019). *Sistema de facturación e inventario para centro de estética y belleza BLISS*. Obtenido de Universidad Tecnológica Israel: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1998/1/UISRAEL-EC-SIS-378.242-2019-031.pdf>
- Vergara, Y., Guaman, R., & Mogollón, P. (2021). Control interno y su incidencia en la gestión administrativa y financiera en la federación ecuatoriana de operadores y mecánicos de equipo caminero, (estudio de caso fedesomec, 2020). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7571-7604. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.866](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.866)
- Villafuerte, A., Soto, S., Acosta, N., & Chavez, H. (2021). Control interno y gestión financiera de una empresa proveedora de alimentos. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 180-191. doi:<https://doi.org/10.51798/sijis.v2i4.155>

## Anexos

### Anexo 1

#### Entrevista

Pregunta	Respuesta
¿Puede Usted describir, de manera muy breve, cómo funciona la estructura administrativa de la microempresa?	
Desde su criterio gerencial, ¿De qué forma se desarrolla el control interno?	
¿Podría Ud., indicar cuáles son las principales estrategias de control interno la realización de las actividades comerciales/artesanales en la microempresa?	
¿Cómo podría Usted valorar la gestión de facturación dentro de la empresa? (ejemplo: Alto, medio, bajo). Explique su valoración.	
Desde su perspectiva empresarial, ¿Qué tan idóneo es para usted un sistema de facturación fundamentado en una terminal en punto de venta como estrategia de control interno en microempresas comerciales y artesanales de Portoviejo? Explique brevemente.	

### Anexo 2

#### Encuesta

##### Edad

18-25                    40-50  
26-39                    50 o más

##### Genero

Masculino                    Femenino

1.- ¿Qué tan de acuerdo esta con la gestión administrativa llevada a cabo en la microempresa que se encuentra laborado actualmente?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

2.- ¿Se lleva a cabo un control interno dentro en la microempresa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

3.- ¿Tiene conocimiento acerca de las estrategias de control interno que se desarrollan en las empresas para un mejor manejo de sus gestiones?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

n desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

4.- ¿Se implementan estrategias de control interno para la realización de las actividades comerciales/ artesanales en la microempresa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5.- ¿Qué tan de acuerdo está con la funcionalidad de la estructura administrativa de la microempresa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6.- ¿Tiene conocimiento acerca de las estrategias de control interno que se pueden implementar en una gestión de facturación para su adaptación en una microempresa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7.- ¿Qué tan de acuerdo estaría en la aceptación de un sistema de facturación fundamentado en una terminal en punto de venta como estrategia de control interno en microempresas comerciales y artesanales de Portoviejo?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo