



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**TEMA: "Análisis del control interno y gestión de riesgos de los activos exigibles de la empresa FLORAROMA S.A. del año 2023. Caso de estudio gestión de cartera"**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Contador Público**  
**Autorizado**

**Línea de Investigación: gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico**

**Autor: Aguirre Benavides Ángel Jonayker, Guachalá Andrango Marilyn**  
**Yuvely**

**Director: PhD. Torres Paredes María de los Ángeles**

**Ibarra – 2025**



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

#### IDENTIFICACION DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar a los procesos de investigación, docencia y extensión de la universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información.

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1050367422		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Aguirre Benavides Ángel Jonayker		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Los Ceibos, Río Chimbo y Río Curaray		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:angel.123aguirre@gmail.com">angel.123aguirre@gmail.com</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>		<b>TELF. MOVIL</b>	0959436696

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1724845597		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Guachalá Andrango Marilyn Yuvely		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Tabacundo, Urbanización Suma Huasi		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:maryguachala308@gmail.com">maryguachala308@gmail.com</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2366- 661	<b>TELF. MOVIL</b>	0993984626

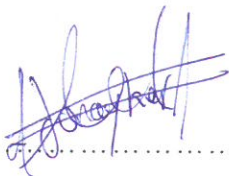
DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	"Análisis del control interno y gestión de riesgos de los activos exigibles de la empresa FLORAROMA S.A. del año 2023. Caso de estudio gestión de cartera"
<b>AUTOR (ES):</b>	Aguirre Benavides Ángel Jonayker Guachalá Andrango Marilyn Yuvely
<b>FECHA: DD/MM/AAAA</b>	16/09/2025
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>GRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	PhD. Torres Paredes María de los Ángeles

## AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotros, Aguirre Benavides Ángel Jonayker, con cédula de identidad Nro. 1050367422 y Guachalá Andrango Marilyn Yuvely, con cédula de identidad Nro. 1724845597, en calidad de autores y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de integración curricular descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

Ibarra, a los 16 días del mes de septiembre de 2025

### LOS AUTORES



.....  
Aguirre Benavides Ángel Jonayker



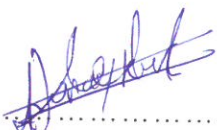
.....  
Guachalá Andrango Marilyn Yuvely

## CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 16 días, del mes de septiembre de 2025

### LOS AUTORES



.....  
Aguirre Benavides Ángel Jonayker



.....  
Guachalá Andrango Marilyn Yuvely

**CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN  
CURRICULAR**

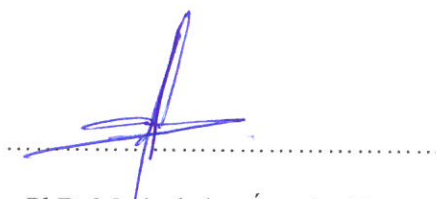
Ibarra, 16 de septiembre de 2025

PhD. Torres Paredes María de los Ángeles

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**CERTIFICA**

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el, mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.



PhD. María de los Ángeles Torres

C.C 1001976388

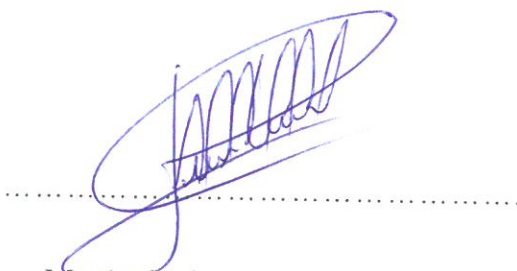
## APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificado del trabajo de Integración Curricular "Análisis del control interno y gestión de riesgos de los activos exigibles de la empresa FLORAROMA S.A. del año 2023. Caso de estudio gestión de cartera" elaborado por Aguirre Benavides Ángel Jonayker y Guachalá Andrango Marilyn Yuvely, previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:



PhD. Torres Paredes María de los Ángeles

C.C 1001976388



Ms. Andrade Palacios Julio Cesar

C.C 1002942280

## DEDICATORIA

*A la memoria de mi tío Franklin Andrango quien partió antes de ver culminado este logro, tu ausencia duele día a día, pero tu recuerdo me dio fuerza para continuar. Esta tesis es un homenaje a tu vida, tu amor y todo lo que me enseñaste, espero que desde allá en el cielo te sientas orgulloso de mi.*

*A mis padres amados Rommel y Daysi motor e inspiración de mi vida, gracias por acompañarme incondicionalmente en cada paso dado a lo largo de mi vida académica, por ser quienes me impulsan siempre a seguir adelante y celebrar conmigo cada logro obtenido. Se con certeza que ante cualquier tropiezo estarán ahí para ayudarme a levantar. Gracias por ser mi fuerza, mi guía y mi ejemplo constante.*

*Como no mencionar a mi querida abuelita Rosita, mi segunda madre, gracias por su amor, por ser quien siempre ha estado pendiente de mí, siempre le daré gracias a Dios por haberme dado la dicha de tenerla en mi vida.*

*Marilyn Guachalá Andrango*

*Este trabajo lo dedico a la memoria de mi madre María Benavides, la mujer más fuerte que he conocido un ejemplo de lucha incansable para darme lo mejor siempre. Su ejemplo, valores y enseñanzas se quedarán conmigo para toda mi vida. Aunque no me pueda acompañar físicamente en este nuevo logro obtenido sé que desde cielo me mira con orgullo y ese amor infinito que siempre me dio.*

*A mi padre por ser mi ejemplo a seguir, un hombre lleno de valores y con una capacidad increíble para sobrellevar situaciones difíciles, aunque un poco inexpresivo sé que tiene un infinito amor para mí y mis hermanos, el mejor papá del mundo, incansable y siempre dispuesto a ayudarme en cualquier situación, espero poder generar un sentimiento de orgullo al verme cumplir esta meta académica.*

*A mis hermanos Carlos Aguirre y Johana Aguirre por ese apoyo incondicional que siempre recibo de ustedes por cuidarme y por lo maravilloso que se convirtió el crecer junto a ustedes.*

*A mis sobrinos María Emilia, Martina y Aksel el mejor regalo que me pudieron dar mis hermanos, por convertirse en mi principal motor para seguir adelante y por la linda ilusión de verlos crecer y brindarles todo mi apoyo siempre.*

*Ángel Aguirre Benavides*



## **AGRADECIMIENTO**

*Primeramente, quiero dar gracias a Dios por permitirme culminar este paso de mi vida académica, gracias por su bendición y guía divina que fueron fuente de fuerza en los momentos de debilidad.*

*Esta tesis no habría sido posible sin el amor y compañía de mis padres, gracias por la dicha de tenerlos a mi lado a lo largo de mi vida. Gracias por haberme dado la oportunidad de perseguir mis sueños y metas; mi mayor anhelo será siempre devolverles, todo lo que han hecho por mí. A mi hermana Jennifer, mi mejor amiga y compañera de vida, tu presencia en mi vida ha sido un regalo invaluable, gracias por tu cariño y palabras de ánimo.*

*A mi familia: tíos, tías, primas y abuelitos que de alguna u otra manera han sido parte de este camino, sus palabras de apoyo fueron reconfortantes en todo momento. En especial, a mi abuelita Rosita, quien con su ejemplo de amor me ha enseñado lo que significa darlo todo por los que uno ama. Gracias por ser mi ejemplo de amor y fuerza.*

*A Ángel la persona que llegó a mi vida para cambiarla por completo, gracias por enseñarme tanto, por tu apoyo incondicional y por acompañarme en cada paso de este camino. Sin necesidad de títulos te convertiste en familia, tu cariño, tu presencia y tu fe en mí fueron fundamentales para seguir adelante, incluso en los momentos de dificultad. La universidad me regalo miles de momentos inolvidables y personas maravillosas que han hecho mucho más fácil este camino, pero sin duda tú eres el regalo más grande que me dejó este recorrido. Gracias por ser mi apoyo, por estar, por creer, por quedarte. Gracias por todo Ángelito.*

*Marilyn Guachalá Andrango*

*Estoy profundamente agradecido con mis padres y mis hermanos por siempre contar con ustedes, son las personas de quien más eh recibido apoyo sin ustedes no podría ser quien soy ahora*

*A mi tía Olguita, a quien siempre he considerado mi segunda madre por ese apoyo incondicional y ese infinito cariño que existe mutuamente.*

*A Arturo Villafuerte quien se ha convertido en un hermano más para mí, gracias por estar siempre presente y pendiente de mí, por el apoyo que siempre estás dispuesto a brindar para mí y mi familia.*

*A Xiomy Villafuerte gracias por bridarme un cariño y apoyo absoluto en cualquier situación que he enfrentado*

*A Marilyn Guachalá, por ser una persona muy especial para mí por abirme las puertas de su casa y crear este vínculo casi familiar. Por ser parte de este trabajo que emprendimos con muchas dudas y miedos y que ahora es una realidad.*

*A mis amigos Nayeli, Sebastián, Evelyn, Katherine, Malena y Nicole por ser parte de este maravilloso camino académico agradezco cada risa compartida cada ocurrencia y sobre todo cada experiencia que me permitieron vivir junto a ustedes convirtiendo este camino mucho más divertido y especial.*

*Ángel Aguirre Benavides*

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación analizó el control interno y gestión de riesgos de los activos exigibles de FLORAROMA S.A. durante 2023, enfocándose en la gestión de cartera como caso de estudio para identificar las deficiencias críticas que generaron una crisis financiera estructural caracterizada por el 48.3% de cartera vencida (\$496,665.85) y ratios de liquidez críticos.

La metodología empleó un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) con alcance descriptivo-explicativo, aplicando herramientas de medición estratégica integradas: Balanced Scorecard (BSC), COSO I, COSO II e ISO 31000:2009 para evaluar procesos administrativos, financieros y operativos. El análisis incluyó indicadores KPI's mediante análisis horizontal y vertical de estados financieros 2022-2023, complementado con pruebas de hipótesis estadísticas utilizando distribución normal estandarizada ( $z = -3087.39$ ,  $\alpha = 0.05$ ) para validar empíricamente las deficiencias en gestión de cartera.

Los resultados revelaron seis riesgos financieros críticos, destacando el riesgo de liquidez (ratio corriente 0.43, prueba ácida 0.40) y provisión inadecuada para cuentas incobrables. Los indicadores de rentabilidad evidenciaron un colapso significativo: ROA cayó 94.5% (de 2.55% a 0.14%) y ROE 94.7% (de 8.98% a 0.48%). La prueba estadística confirmó un exceso significativo en cuentas por cobrar versus el valor ideal sectorial. Como respuesta, se desarrolló un plan de mejoras integral con seis controles específicos destinados a reducir la cartera vencida al 15% y optimizar los días de cobro a máximo 30 días, transformando la gestión reactiva actual hacia un modelo proactivo de control interno que garantice la sostenibilidad financiera de la empresa.

**Palabras clave:** Control interno, gestión de riesgos, cuentas por cobrar, gestión de cartera, indicadores financieros, marco COSO, cuadro de mando integral.

## ABSTRACT

This study analyzed internal control and risk management of receivable assets at FLORAROMA S.A. during 2023, specifically focusing on portfolio management as a case study. The research sought to identify critical deficiencies that generated a structural financial crisis, characterized by 48.3% overdue portfolio (\$496,665.85) and critical liquidity ratios.

A mixed approach (quantitative-qualitative) with descriptive-explanatory scope was employed. Integrated strategic measurement tools were applied: Balanced Scorecard (BSC), COSO I, COSO II, and ISO 31000:2009 to evaluate administrative, financial, and operational processes. The analysis included KPI indicators through horizontal and vertical analysis of 2022-2023 financial statements, complemented by statistical hypothesis testing using standardized normal distribution ( $z = -3087.39$ ,  $\alpha = 0.05$ ) to validate portfolio management deficiencies.

Six critical financial risks were identified, highlighting liquidity risk (current ratio 0.43, acid test 0.40) and inadequate provision for uncollectable accounts. Profitability indicators showed dramatic collapse: ROA fell 94.5% (2.55% to 0.14%) and ROE 94.7% (8.98% to 0.48%). Statistical testing confirmed significant excess in accounts receivable versus ideal sectoral value. A comprehensive improvement plan was developed with six specific controls to reduce overdue portfolio to 15% and optimize collection days to maximum 30 days, transforming current reactive management toward a proactive internal control model.

**Keywords:** Internal control, risk management, receivable assets, portfolio management, financial indicators, COSO framework, Balanced Scorecard.

**LISTA DE SIGLAS**

**BSC:** Balanced Scorecard

**COSO I:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -  
Marco Integrado de Control Interno

**COSO II:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -  
Gestión de Riesgos Empresariales

**CPA:** Contador Público Autorizado

**ERM:** Enterprise Risk Management (Gestión de Riesgos Empresariales)

**ISO:** International Organization for Standardization

**KPI:** Key Performance Indicators (Indicadores Clave de Rendimiento)

**NIIF:** Normas Internacionales de Información Financiera

**NOF:** Necesidades Operativas de Fondos

**PMO:** Project Management Office (Oficina de Gestión de Proyectos)

**ROA:** Return on Assets (Retorno sobre Activos)

**ROE:** Return on Equity (Retorno sobre Patrimonio)

**S.A.:** Sociedad Anónima

**USD:** Dólares Estadounidenses

**UTN:** Universidad Técnica del Norte.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO .....	11
ABSTRACT .....	12
LISTA DE SIGLAS .....	13
ÍNDICE DE TABLAS .....	17
ÍNDICE DE FIGURAS .....	18
Antecedentes .....	20
Problemática.....	21
Justificación.....	23
OBJETIVOS.....	24
Objetivo General .....	24
Objetivos específicos.....	24
Capítulo I: Marco Teórico .....	25
Control Interno .....	25
Balanced Score Card .....	28
COSO I y COSO II.....	31
Gestión de Riesgos .....	34
KPI'S .....	37
ISO 31000 .....	40
Cuentas por Cobrar.....	43
Capítulo II: Materiales y Métodos.....	47
Tipo de Investigación .....	47

	15
Ubicación .....	48
Materiales, equipos y software .....	49
Métodos, técnicas e instrumentos .....	51
Métodos Científicos Aplicados.....	51
Técnicas de Recolección de Información.....	52
Análisis Documental .....	52
Análisis Financiero Cuantitativo .....	52
Instrumentos de Medición y Evaluación .....	53
Matrices de Evaluación de Control Interno.....	53
Herramientas de Gestión de Riesgos.....	53
Balanced Scorecard Financiero .....	53
Instrumentos de Análisis Estadístico.....	53
Guías de Análisis Bibliométrico.....	54
Capítulo III: Resultados y Discusión.....	56
Análisis Balanced Scorecard .....	56
Identificación y Evaluación de Riesgos Financieros.....	59
Análisis de Efectividad de Controles Propuestos.....	62
Análisis Contextual de Factores de Riesgo .....	63
Discusión.....	63
Relación con el Marco Teórico.....	63
Limitaciones del Estudio .....	64
Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros del Año 2023 a partir de los KPI's.....	66

	16
Análisis de Ratios de Liquidez.....	66
Análisis de Ratios de Eficiencia.....	68
Análisis de Ratios de Rentabilidad.....	72
Análisis de Ratios de Solvencia.....	76
Análisis de Ratios de Gestión.....	79
Discusión.....	82
Relación con el Marco Teórico.....	82
Prueba de Hipótesis.....	84
Capítulo IV: Plan de Mejoras.....	87
Objetivo del plan de mejoras.....	87
Fortalecimiento del riesgo de liquidez.....	88
Mejora de la rentabilidad mediante análisis crediticio.....	89
Control diario del endeudamiento través de seguimiento de cartera.....	89
Provisión adecuada para cuentas de dudosa recuperación.....	90
Incentivos financieros para aceleración de cobros.....	91
Plan específico de recuperación para cartera vencida.....	92
Implementación y seguimiento del plan.....	92
Conclusiones.....	94
Recomendaciones.....	97
Referencias.....	100



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Operacionalización.....	55
Tabla 2:Matriz de Riesgos Financieros Identificados en FLORAROMA S.A. ....	59
Tabla 3:Clasificación de Riesgos Inherentes por Componente del Sistema de Control Interno .....	60
Tabla 4:Análisis Detallado de Riesgos por Probabilidad e Impacto.....	61
Tabla 5:Análisis Comparativo de Riesgos Inherentes vs. Riesgos Residuales.....	62
Tabla 6:Análisis de Factores Externos e Internos por Tipo de Riesgo. ....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Análisis Bibliométrico de los constructos teóricos de Control interno .....	27
Figura 2: Análisis Bibliométrico de los constructos teóricos de Balanced Scorecard....	30
Figura 3: Análisis Bibliométrico de los constructos teóricos de COSO .....	33
Figura 4: Análisis Bibliométrico de los constructos teóricos de Gestión de riesgos.....	36
Figura 5: Análisis Bibliométrico de los constructos teóricos de KPI'S.....	39
Figura 6: Análisis Bibliométrico de los constructos teóricos de la ISO 31000. ....	42
Figura 7: Análisis Bibliométrico de los constructos teóricos de cuentas por cobrar. ....	45
Figura 8: Balanced Scorecard parte I .....	57
Figura 9: Balanced Scorecard Parte II.....	58
Figura 10. Evolución del Ratio Corriente de FLORAROMA S.A. (2022-2023).....	66
Figura 11. Evolución de la Prueba Ácida de FLORAROMA S.A. (2022-2023) .....	67
Figura 12. Evolución del Capital de Trabajo de FLORAROMA S.A. (2022-2023) .....	68
Figura 13. Evolución rotación de Inventarios de FLORAROMA S.A (2022-2023) .....	69
Figura 14. Evolución Días de Inventario de FLORAROMA S.A (2022-2023) .....	70
Figura 15. Evolución de Días de cobro de FLORAROMA S.A (2022-2023).....	71
Figura 16. Evolución de Días de Pago de FLORAROMA S.A (2022-2023).....	72
Figura 17. Evolución del ROA de FLORAROMA S.A (2022-2023).....	73
Figura 18. Evolución del ROE de FLORAROMA S.A (2022-2023).....	74
Figura 19. Evolución del Margen Bruto de FLORAROMA S.A (2022-2023) .....	75
Figura 20. Evolución del Margen Operativo de FLORAROMA S.A (2022-2023).....	76
Figura 21. Evolución del Índice de Endeudamiento de FLORAROMA SA (2022-2023) .....	77
Figura 22. Evolución de la autonomía Financiera de FLORAROMA S.A (2022-2023)	78
Figura 23. Evolución de la cobertura de Intereses de FLORAROMA S.A (2022-2023)	79
Figura 24. Evolución del ciclo de Efectivo de FLORAROMA S.A (2022-2023).....	80
Figura 25. Evolución NOF de FLORAROMA S.A (2022-2023).....	81
Figura 26. Evolución del fondo de Maniobra de FLORAROMA S.A (2022-2023) .....	82

Figura 27. Proceso para hallar el valor de prueba .....	85
Figura 28. Campana de Gauss.....	86

### **Antecedentes**

La empresa FLORAROMA S.A nace de la iniciativa de una pareja de jóvenes estudiantes universitarios que inició su aventura empresarial movidos por su pasión por la ecología y la naturaleza comenzaron con una finca de rosas de una hectárea en el Carchi, para luego trasladarse a Cayambe en 2006. En la actualidad, su operación se ha expandido a 65 hectáreas con invernaderos en Cayambe, Tabacundo e Ibarra, donde cultivan 84 variedades de rosas bajo la dirección de Andrés como jefe de operaciones y Gloria como directora general (FLOR AROMA S.A., s.f.). Con esta información se entendió que FLORAROAMA S.A. tuvo una historia inspiradora de emprendimiento juvenil, iniciando como un pequeño proyecto en Carchi hasta convertirse en una operación significativa con presencia en múltiples localidades, bajo el liderazgo de Andrés y Gloria.

El sector florícola ecuatoriano representa uno de los pilares más destacados de la economía agroexportadora del país. Según (Cedillo et al., 2021) el sector florícola ecuatoriano comenzó en 1982 en Puenbo, expandiéndose posteriormente por las provincias de la Sierra y Costa gracias a sus condiciones climáticas favorables. El sector ha crecido hasta contar con aproximadamente 600 compañías, destacándose internacionalmente por la calidad superior de sus flores, principalmente rosas, claveles, gypsophilas y alstroemerias. La demanda se centra en decoración y eventos especiales, aunque el mercado es estacional y los precios fluctúan según las festividades y preferencias de los compradores. Se puede concluir que el sector florícola ecuatoriano ha experimentado un desarrollo significativo desde sus inicios en 1982, consolidándose internacionalmente con aproximadamente 600 empresas y destacándose por la calidad de sus productos, aunque opera en un mercado caracterizado por la estacionalidad y fluctuaciones de precios.

La gestión de cuentas por cobrar representa un componente fundamental en la administración financiera de las organizaciones, siendo determinante para mantener niveles óptimos de liquidez y garantizar la continuidad operativa. Los autores (Vásquez & Vega, 2016) enfatizan la importancia de una gestión eficiente de las cuentas por cobrar para mantener la

liquidez organizacional. Señala que es fundamental contar con políticas y lineamientos actualizados, así como un sistema de control riguroso que permita supervisar indicadores objetivos para la optimización de recursos. Destaca la necesidad de mejorar la comunicación con los clientes, hacer más efectivos los procesos de cobranza mediante recordatorios directos y objetivos, y establecer límites claros para las cuentas morosas antes de transferirlas al área legal. Además, sugiere implementar estrategias como descuentos por pronto pago y un control más estricto de las cuentas incobrables para reducir gastos y tiempo invertido. El autor resalta que el área de cobranza, aunque conflictiva, es crucial para la salud financiera de la organización, por lo que requiere el respaldo de la dirección mediante capacitación, tecnología y un ambiente laboral adecuado para que los ejecutivos puedan desempeñar eficientemente su trabajo. Esta perspectiva resalta que una gestión efectiva de cobranza no solo depende de políticas bien estructuradas, sino también de un equilibrio entre el control riguroso y el manejo adecuado de las relaciones con los clientes, todo esto respaldado por un sistema de indicadores que permita medir y mejorar el desempeño del área.

### **Problemática**

FLORAROMA S.A. presenta una crisis financiera estructural caracterizada por la incapacidad de convertir eficientemente sus activos exigibles en liquidez operativa. El diagnóstico financiero del período 2023 revela que el 48.3% de la cartera total (\$496,665.85) se encuentra vencida, incluyendo \$71,883.78 en cuentas con más de 360 días de antigüedad, evidenciando fallas sistemáticas en los procesos de cobranza y control crediticio.

Esta deficiencia en la gestión de cartera se traduce directamente en problemas de liquidez inmediata, con un ratio corriente de 0.43 y una prueba ácida de 0.40, indicando que la empresa no puede cumplir sus obligaciones de corto plazo. El deterioro del 9.4% en los días promedio de cobro (de 33.54 a 36.68 días) agrava la situación, generando un capital de trabajo negativo de -\$1,651,400.31.

Los controles internos actuales resultan insuficientes para mitigar los riesgos asociados a los activos exigibles. La empresa carece de políticas efectivas de evaluación crediticia,

sistemas de seguimiento de cartera vencida y procedimientos estandarizados de cobranza. Esta situación se ve exacerbada por provisiones inadecuadas para cuentas incobrables que no cumplen con la normativa tributaria ecuatoriana, exponiendo a la organización a riesgos regulatorios adicionales.

El impacto sistémico de esta problemática se refleja en indicadores de rentabilidad críticos: ROA de 0.14%, ROE de 0.48% y margen operativo de 0.14%, evidenciando que los recursos invertidos en activos exigibles no generan retornos adecuados. Simultáneamente, el endeudamiento del 69.93% y una cobertura de intereses de apenas 0.10 revelan una estructura financiera insostenible que compromete la viabilidad empresarial.

La ausencia de un marco integrado de gestión de riesgos específico para activos exigibles impide a FLORAROMA S.A. anticipar, evaluar y responder efectivamente a las amenazas que comprometen su estabilidad financiera. Esta carencia se manifiesta en la falta de indicadores de alerta temprana, procesos de monitoreo continuo y estrategias de mitigación adaptadas a las particularidades del sector florícola.

En consecuencia, la empresa enfrenta un escenario donde la deficiencia en el control interno y gestión de riesgos de los activos exigibles constituye el factor determinante de su crisis financiera, requiriendo una intervención integral que aborde tanto los aspectos operativos como estratégicos de la administración de cartera. Por lo tanto, se buscó responder la siguiente interrogante. ¿Cómo influye la implementación de un sistema integrado de control interno y gestión de riesgos en la optimización de los activos exigibles y la estabilidad financiera de FLORAROMA S.A.?

### **Justificación**

La gestión deficiente de los activos exigibles en FLORAROMA S.A. constituyó el principal motor de esta investigación, especialmente considerando que estos activos representan un componente crítico para la liquidez y sostenibilidad financiera de las empresas del sector florícola. En el contexto específico de la industria florícola ecuatoriana, caracterizada por ventas estacionales concentradas y dependencia de mercados internacionales, una administración eficiente de las cuentas por cobrar resulta fundamental para mantener el flujo de caja operativo. Metodológicamente, se integraron herramientas de análisis como BSC, COSO I, COSO II e ISO 31000:2009, permitiendo una evaluación integral de los procesos de control interno y gestión de riesgos específicamente relacionados con los activos exigibles.

La problemática central se evidenció en la crítica composición de los activos exigibles de FLORAROMA S.A., donde el 48.3% de la cartera total (\$496,665.85) se encontraba vencida, incluyendo \$71,883.78 en cuentas superiores a 360 días de antigüedad. Esta situación se agravó por el deterioro del 9.4% en los días de cobro, evidenciando deficiencias en las políticas de crédito y estrategias de recuperación de cartera.

El impacto directo de la gestión inadecuada de activos exigibles se reflejó en los indicadores de liquidez, con un Ratio Corriente de 0.43 y una Prueba Ácida de 0.40, valores que evidenciaron la incapacidad de convertir eficientemente los activos exigibles en efectivo para cumplir obligaciones inmediatas. Esta situación generó un ratio de capital de trabajo negativo de -\$1,651,400.31, comprometiendo la operatividad de la empresa.

La ausencia de controles internos efectivos en la gestión de cartera se manifestó además en provisiones insuficientes para cuentas incobrables según normativa tributaria ecuatoriana, exponiendo a la empresa a riesgos financieros y regulatorios adicionales. Los indicadores de rentabilidad (ROA de 0.14%, ROE de 0.48% y margen operativo de 0.14%) reflejaron el impacto negativo que la gestión deficiente de activos exigibles ejerció sobre la capacidad de generación de valor de la empresa, evidenciando la necesidad urgente de implementar un

sistema integral de control interno y gestión de riesgos específicamente orientado a optimizar la administración de estos activos críticos.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar el control interno y gestión de riesgos de los activos exigibles de la empresa FLORAROMA S.A. por el año 2023. Caso de estudio gestión de cartera.

### **Objetivos específicos**

- Aplicar la herramienta de medición estratégica BSC, COSO I, COSO II, ISO 3100:2009 para determinar la evaluación del control interno y gestión de riesgos respecto a los procesos administrativos, financieros y operativos.
- Realizar un análisis horizontal y vertical de los estados financieros del año 2023 a partir de los KPI's.
- Desarrollar un estudio empírico, a través de análisis estadísticos y pruebas de hipótesis que demuestren la gestión de cartera.
- Proponer un plan de mejoras en virtud de los resultados de la investigación.



## Capítulo I: Marco Teórico

Este trabajo de integración del plan de estudios se ha desarrollado sobre una base científica, en combinación con análisis bibliométricos, con el fin de evaluar la pertinencia de las referencias bibliográficas que respaldan el marco teórico. Este enfoque garantiza la obtención de resultados precisos y el uso de fuentes fiables, lo que permite un análisis exhaustivo de la producción científica en el campo de estudio y facilita la evaluación de la interacción entre los grupos de investigación dentro y fuera de las instituciones.

Con la ayuda de la herramienta VOSviewer y la base de datos Scopus, se identificaron los artículos más citados relacionados con los temas del marco teórico, lo que permitió determinar los ejes teóricos fundamentales del presente estudio. Se analizaron en particular las construcciones relacionadas con la gestión financiera, la liquidez y el riesgo crediticio, que son elementos centrales para evaluar la eficacia y la productividad en la gestión de estas cuentas.

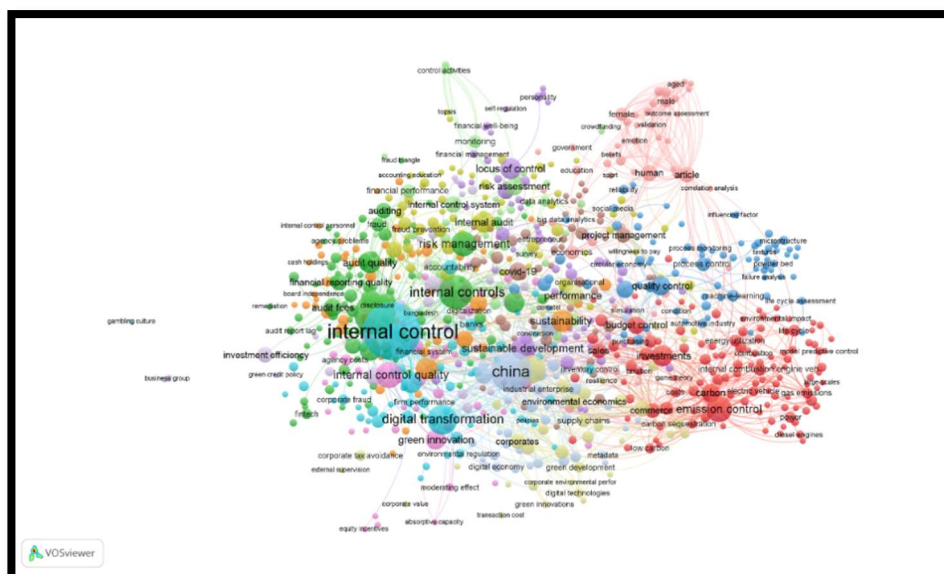
### Control Interno

El control interno es un componente importante en la gestión de una organización, ya que permite alcanzar objetivos en términos de eficiencia operativa, fiabilidad financiera y cumplimiento de la normativa legal. La aplicación adecuada de este sistema proporciona estabilidad a la empresa, reduce los riesgos y refuerza su competitividad en el mercado. Es muy importante que este sistema no afecte a las relaciones con los clientes ni a la dignidad de los empleados, sino que se convierta en un recurso estratégico para la toma de decisiones en la organización. Además, su correcta aplicación permite identificar oportunidades de mejora, optimizar los procesos y generar confianza tanto a nivel interno como externo. Desde un punto de vista teórico, diversos estudios han analizado la importancia del control interno y su aplicación en distintos sectores empresariales. El control interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el personal para garantizar la eficacia de la organización, que es muy importante en las organizaciones, y está diseñado para garantizar el logro de los objetivos estratégicos, operativos y financieros. (Torres, 2024) establece que el control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal con la

finalidad de evidenciar la situación real de la organización respecto a la eficiencia y eficacia de las operaciones en torno a la planificación, confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de normas legales que les sean aplicables. La autora destaca que la ausencia de estos aspectos conduce a crisis financieras, fraudes inevitables y corrupción. Según un estudio sobre el control interno y las herramientas para implementarlo, el sistema debe proporcionar información clave para la toma de decisiones sin perturbar la relación con los clientes ni la dignidad de los empleados. Además, la implementación varía en función de la normativa de cada país y del modelo que haya elegido cada entidad. (Quinaluisa et al., 2018). Apoyando esta idea, (Piloso & Mendoza, 2022) enfatiza que el control interno es un mecanismo de gestión utilizado para minimizar y controlar riesgos en las empresas, asegurando que los objetivos organizacionales se cumplan, incluso en escenarios adversos. En este sentido, se resalta su papel en la prevención de problemas que puedan afectar la estabilidad y continuidad de la empresa. Refutando la idea de que el control interno es únicamente un sistema preventivo, algunos autores como (Solís & Cruz, 2021) sostienen que su origen responde a la necesidad de contar con herramientas proactivas de gestión, más que meros mecanismos de reacción ante fallos, se ha señalado que este sistema surgió como respuesta a la falta de herramientas de supervisión y ha evolucionado hasta convertirse en una estructura que abarca entidades públicas, privadas y sin fines de lucro. Un aspecto relevante para considerar es que el control interno no es exclusivo de ciertos sectores, sino que es aplicable a todas las organizaciones, este mecanismo contribuye a la optimización de la gestión organizacional, la protección de los activos y la eficiencia en el uso de los recursos, independientemente del tamaño o naturaleza de la empresa (D. Grajales-Gaviria et al., 2022). Este debate pone de relieve la necesidad de adaptar el control interno a las condiciones específicas de cada organización, teniendo en cuenta factores como la estructura, los objetivos y los recursos disponibles. Por otro lado, se han identificado cuatro categorías básicas en el ámbito del control interno: objetivos estratégicos, información financiera, operaciones y cumplimiento normativo. De entre ellas, la más relevante para la auditoría financiera es la relacionada con la información financiera, ya que permite evaluar la veracidad y la pertinencia de los estados financieros. Un control interno adecuado no solo contribuye a

prevenir la corrupción, sino que también fortalece la institución y optimiza la gestión administrativa, al tiempo que garantiza el cumplimiento de las normas y la protección de los recursos de la institución. (Cabrera et al., 2021) En conclusión, el control interno no solo sirve como mecanismo para regular y prevenir riesgos, sino que también constituye un elemento central de la gestión organizativa eficaz. Las pruebas teóricas indican que su correcta aplicación puede dar lugar a mejoras significativas en la gestión de los recursos, el fortalecimiento institucional y la transparencia financiera. Sin embargo, existen diferencias en cuanto a su enfoque y alcance, lo que demuestra que no existe una única forma de aplicarlo. Mientras que algunos lo consideran principalmente un medio preventivo, otros destacan su papel estratégico y proactivo para el crecimiento organizativo. En este contexto, su éxito depende del compromiso de la alta dirección y del equipo encargado de su aplicación, así como de la capacidad de la organización para adaptar el sistema a sus necesidades específicas. Además, en un entorno empresarial cada vez más digitalizado, el control interno debe evolucionar para incluir herramientas tecnológicas que permitan una supervisión más eficaz y una respuesta rápida ante posibles irregularidades. Por ello, además de cumplir con los requisitos normativos, las empresas deben adoptar el control interno como una estrategia integral que les permita garantizar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, al tiempo que refuerzan su resiliencia y capacidad para adaptarse a los cambios del mercado.

Figura 1: Análisis Bibliométrico de los constructos teóricos de Control interno



El análisis bibliométrico mostró que la mayoría de los estudios sobre controles internos se centran en temas como la gestión de riesgos, la calidad de la auditoría y los sistemas de control dentro de las organizaciones. Además, se han identificado importantes conexiones con aspectos como la sostenibilidad, la transformación digital, el control de calidad y el desarrollo sostenible. Las investigaciones estudiadas muestran que los científicos siguen explorando la relación entre los controles internos, la prevención del fraude y la mejora de los resultados comerciales, especialmente en las condiciones actuales, que se caracterizan por cambios y retos constantes.

### **Balanced Score Card**

El Balanced Scorecard (BSC) se ha convertido en una de las herramientas de gestión estratégica más influyentes en el mundo empresarial actual. Desde su presentación en 1992 por Robert Kaplan y David Norton en la revista Harvard Business Review, esta metodología ha revolucionado la forma en que las organizaciones miden su rendimiento, al integrar múltiples perspectivas que van más allá del análisis financiero tradicional, que no solo se centra en la información financiera, sino que también incluye la evaluación de los procesos administrativos, financieros y operativos. La importancia del BSC radica en su capacidad para convertir la visión y la estrategia de la empresa en objetivos específicos y unificar todos los niveles de la organización en torno a un enfoque integral de crecimiento y eficiencia. En un mundo cada vez más competitivo y dinámico, el uso del BSC ha demostrado ser una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite a las empresas adaptarse a los cambios y mejorar su rendimiento en diferentes contextos. Apoyando esta idea, se ha establecido que el BSC es una herramienta esencial para el incremento de la productividad empresarial al integrar factores estratégicos clave como la gestión de recursos humanos, la calidad de los procesos y la satisfacción del cliente. En este sentido, su aplicación permite a las organizaciones monitorear el cumplimiento de objetivos a través de indicadores de gestión, facilitando la implantación efectiva de estrategias (Loor et al., 2021). De manera similar, otros autores destacan que el BSC permite a los emprendimientos alcanzar un desarrollo eficaz y eficiente, ya que su flexibilidad

facilita su implementación en diversos modelos de negocio (Mendez & Mendez, 2021). Sin embargo, contradiciendo parcialmente esta afirmación, algunos estudios argumentan que la implementación del BSC no siempre garantiza el éxito empresarial, pues su aplicación efectiva requiere una transformación profunda en la cultura organizacional y un compromiso sólido por parte de la alta dirección (Jayanti & Suriawinata, 2020) En este punto, si bien el BSC proporciona una estructura clara para la planificación estratégica, muchas empresas fracasan en su aplicación debido a la falta de alineación entre los objetivos estratégicos y la operatividad real de la organización. Por otro lado, reforzando la relevancia del BSC, se ha señalado que este modelo permite identificar áreas de oportunidad en las empresas, facilitando la inversión en recursos clave como el capital humano, los sistemas de información y los procedimientos organizacionales. Este argumento encuentra respaldo en estudios que destacan que el BSC no solo es útil para grandes empresas, sino que también ha demostrado ser una herramienta valiosa para pequeñas y medianas empresas (Lalaleo et al., 2023) En contraposición, se ha indicado que su aplicación en organizaciones más pequeñas puede verse limitada por la falta de recursos y conocimiento sobre su correcta implementación. Asimismo, un aspecto clave del BSC es su capacidad para visualizar el desempeño organizacional a lo largo del tiempo, lo que permite a los directivos evaluar la evolución de la empresa y ajustar su estrategia con base en datos concretos. En este sentido, algunos investigadores sostienen que su estructura basada en cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) facilita la alineación estratégica y promueve la mejora continua (Bolaños et al., 2020). Desde una perspectiva analítica, el BSC representa un avance significativo en la gestión estratégica de las empresas, ya que permite una visión holística del desempeño organizacional. Sin embargo, su implementación efectiva depende de factores como el compromiso de la alta dirección, la alineación con la cultura organizacional y la disposición de los empleados para adoptar nuevas formas de trabajo. Aunque algunos autores destacan sus numerosas ventajas, otros advierten de la necesidad de comprender sus límites y adaptar su aplicación a la realidad de cada organización. Por lo tanto, es esencial que las empresas no solo adopten el BSC como instrumento de medición, sino que también lo utilicen como marco estratégico para la toma de



## COSO I y COSO II

La gestión del control interno y la administración de riesgos en el ámbito empresarial y organizativo han cambiado considerablemente. En este contexto, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) ha elaborado modelos conceptuales básicos que establecen directrices estructuradas para mejorar la gestión y la supervisión de riesgos en las organizaciones. El COSO I estableció las bases del control interno, definiendo cinco componentes esenciales que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la organización. Posteriormente, con la publicación de COSO II, este enfoque se amplió para integrar la gestión de riesgos empresariales, incluyendo ocho componentes fundamentales que permiten obtener una visión más completa del entorno de riesgos. Estas metodologías se han aplicado ampliamente en todo el mundo y han permitido a las organizaciones abordar de manera más eficaz los retos que plantea un entorno empresarial en constante cambio. Sin embargo, a pesar de su reconocimiento, el marco COSO ha suscitado debate en la comunidad académica y profesional, ya que algunos consideran que sus métodos deberían adaptarse a las nuevas necesidades del entorno empresarial. El modelo COSO I establece un sistema de control interno basado en cinco componentes principales: el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y la comunicación, y la supervisión. Este modelo afirma que el control interno es un proceso destinado a garantizar una certeza razonable de que se alcanzarán los objetivos en materia de eficacia y eficiencia, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de la legislación. De acuerdo (Rosado et al, 2023) el entorno de control constituye la base del sistema, ya que define los valores éticos y la estructura organizativa que guían la supervisión de la administración. Apoyando esta idea, (Catagua et al. 2023) enfatiza que la evaluación de riesgos es un proceso dinámico que permite identificar amenazas internas y externas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos empresariales. Refutando parcialmente este planteamiento, estudios recientes han argumentado que el modelo COSO I presenta limitaciones en cuanto a la integración de los riesgos estratégicos en la toma de decisiones empresariales. En respuesta a ello, la actualización del modelo con la implementación del COSO II amplió la perspectiva del control interno para

incluir la gestión del riesgo empresarial (ERM, por sus siglas en inglés). Según (Medina et al, 2021) este nuevo marco conceptual introduce ocho componentes fundamentales, incorporando elementos como el establecimiento de objetivos, la identificación de eventos y la respuesta a los riesgos. En contraste con la versión anterior, COSO II no solo se enfoca en mitigar amenazas, sino que también permite evaluar oportunidades estratégicas derivadas de ciertos eventos. Apoyando esta perspectiva, (Cedeño et al, 2024) resalta que el enfoque moderno del COSO IV enfatiza la alineación de la estrategia empresarial con la gestión de riesgos, lo que permite una mejor toma de decisiones basada en un análisis integral de riesgos y oportunidades. Sin embargo, algunos críticos sostienen que la aplicación de COSO II puede resultar compleja para ciertas organizaciones, especialmente aquellas de menor tamaño o con estructuras menos desarrolladas en términos de gobernanza corporativa. A pesar de ello, la mayoría de las empresas han adoptado el enfoque de Enterprise Risk Management Framework debido a su capacidad de proporcionar un análisis estructurado y disciplinado de los riesgos. Otro aspecto clave del debate es el impacto de COSO en la toma de decisiones empresariales, mientras que COSO I se enfoca en garantizar la confiabilidad de la información y el cumplimiento normativo, COSO II amplía su alcance para abordar el concepto de apetito y tolerancia al riesgo. De acuerdo con (Espino & Huamani, 2023) este marco permite a las organizaciones establecer niveles de riesgo aceptables y definir estrategias específicas para gestionarlos, lo que se traduce en una mayor flexibilidad en la planificación estratégica. No obstante, algunos estudios sugieren que la adopción de COSO II podría no ser suficiente para abordar la complejidad del entorno empresarial actual. A pesar de que proporciona herramientas avanzadas para la gestión del riesgo, la globalización y los avances tecnológicos han generado nuevas amenazas que requieren enfoques más dinámicos y adaptativos. En este sentido, algunos expertos proponen la combinación de COSO II con metodologías ágiles de gestión del riesgo, permitiendo una mayor capacidad de respuesta ante escenarios imprevistos. El desarrollo del marco COSO ha sido un hito fundamental en la evolución del control interno y la gestión del riesgo empresarial. Si bien COSO I proporcionó una base sólida para la supervisión y control organizacional, su alcance resultaba limitado en cuanto a la integración de riesgos estratégicos. La ampliación de este





El análisis bibliométrico permitió identificar que las investigaciones sobre controles internos han puesto un énfasis particular en la gestión de riesgos empresariales y el gobierno corporativo. Los estudios revisados evidencian una fuerte conexión entre los sistemas de control interno, la gestión de fraudes, la auditoría interna y marcos de referencia como el modelo COSO. Asimismo, se observó que los académicos han explorado de manera constante la relación entre los controles internos, el cumplimiento normativo, el desempeño financiero y la sostenibilidad organizacional, considerando diversos escenarios del entorno empresarial actual.

### **Gestión de Riesgos**

En un entorno global cada vez más complejo, marcado por las fluctuaciones económicas, los cambios tecnológicos y la incertidumbre política y medioambiental, la gestión de riesgos se ha convertido en una herramienta fundamental para garantizar la estabilidad y el crecimiento sostenible de las organizaciones. Este campo ofrece un marco estratégico para la toma de decisiones, ya que permite a las organizaciones identificar, evaluar y reducir los riesgos relacionados con sus actividades. Aunque tradicionalmente se ha aplicado en el sector financiero, como la banca y los seguros, su uso se ha extendido a otros sectores, como la construcción, la energía y el medio ambiente. La gestión de riesgos se centra no solo en minimizar las pérdidas, sino también en maximizar las oportunidades, y promueve una cultura de prevención y anticipación ante los retos medioambientales. La gestión de riesgos que respalda esta idea es un proceso en el que se identifican, evalúan y reducen los riesgos para minimizar los efectos negativos y reforzar las oportunidades internas de la organización. (Torres, 2024) define la gestión de riesgos como un proceso que se desarrolla mediante la identificación de riesgos a través del análisis del contexto interno y externo, determinando los riesgos que pueden surgir en el entorno organizacional. La autora propone un proceso sistemático que describe, desglosa y reporta todos los eventos negativos y los efectos que pueden repercutir en una correcta gestión. (Kumar, 2021) Su aplicabilidad transversal la convierte en un recurso estratégico para diversas industrias, promoviendo la toma de decisiones informadas y basadas en un análisis de costo-beneficio. Además, la literatura sostiene que su

implementación efectiva requiere de un monitoreo constante y de una comunicación eficiente con la alta dirección. Reforzando este argumento, se indica que la gestión de riesgos no solo se limita a evitar eventos negativos, sino que también actúa como un mecanismo para identificar oportunidades que fortalezcan el cumplimiento de los objetivos institucionales. Al estructurar estrategias y políticas que mitiguen posibles consecuencias adversas, se incrementa el valor de los productos y servicios ofrecidos por las (Guerrero, 2020) Esta perspectiva sugiere que el enfoque tradicional de gestión de riesgos, centrado exclusivamente en la prevención de pérdidas, debe ampliarse para incluir la generación de valor agregado. Refutando la visión limitada de la gestión de riesgos como una mera herramienta de contención, (Tamayo et al, 2020) sostiene que su aplicación debe iniciarse desde la concepción de cualquier proyecto, ya que esto permite una mejor integración de los principios de prevención en todas las fases del desarrollo organizacional. Esta perspectiva promueve una transición de la "cultura de las lamentaciones" a una cultura proactiva donde la anticipación y la planificación adquieren un rol preponderante. En consonancia con esta visión integral, otros autores argumentan que la gestión de riesgos debe ser entendida como un sistema holístico que integra recursos financieros, materiales y humanos para evaluar los riesgos potenciales dentro de una organización. La aplicación de este enfoque permite una combinación óptima de costo-beneficio, asegurando que las decisiones tomadas maximicen la eficiencia operativa y el crecimiento empresarial ( Navarro, 2022) Por último, cabe destacar que una gestión eficaz del riesgo exige encontrar el equilibrio entre la rentabilidad, el crecimiento y el riesgo, así como utilizar los recursos de manera eficiente para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Esto subraya la importancia de un enfoque dinámico que permita adaptarse a los cambios y a la evolución de la situación competitiva. Sobre la base de las pruebas examinadas, es indiscutible que la gestión de riesgos se ha convertido en un pilar fundamental del desarrollo de la actividad empresarial y de la toma de decisiones basada en el conocimiento. Su evolución ha demostrado que no se trata únicamente de un mecanismo de control preventivo, sino también de una estrategia clave para identificar oportunidades y optimizar los procesos en las organizaciones. En el debate científico se han comparado diferentes puntos de vista sobre su aplicabilidad. Algunos autores destacan su



El análisis bibliométrico mostró que las investigaciones en torno a la gestión de riesgos se han concentrado principalmente en áreas como los mercados financieros, la evaluación de riesgos y el cambio climático. Los estudios revisados evidencian una relación estrecha entre la gestión de riesgos financieros, las decisiones de inversión, la incertidumbre del entorno y el uso de tecnologías emergentes como el *machine learning*. Asimismo, se identificó que los investigadores han explorado de manera constante la intersección entre la gestión de riesgos, la ciberseguridad, las cadenas de suministro, la sostenibilidad ambiental y la gestión de proyectos, especialmente en contextos empresariales dinámicos y complejos.

### **KPI'S**

Los indicadores financieros son herramientas esenciales en la evaluación del desempeño de una empresa, ya que permiten analizar distintos aspectos económicos y financieros, como la liquidez, la eficiencia y el endeudamiento. A través de estos indicadores, los gestores pueden obtener información clave para la toma de decisiones, facilitando estrategias de mejora y sostenibilidad empresarial. La interpretación adecuada de estos datos permite a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades operativas, lo que fomenta una gestión más eficaz en consonancia con los objetivos de rentabilidad. Además, estos indicadores no solo influyen en el plano interno, sino que también afectan a la percepción que tienen los inversionistas, los acreedores y otros agentes económicos sobre la estabilidad de la empresa y sus perspectivas de futuro. En este contexto, el análisis financiero es fundamental para garantizar la supervivencia de la empresa y su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno económico. El uso de indicadores financieros permite evaluar de forma individual la situación de la empresa comparando diferentes cuentas de los estados financieros para analizar áreas clave como la liquidez, la eficiencia y el endeudamiento. Estos indicadores no solo proporcionan una imagen clara de la situación actual de la empresa, sino que también facilitan la toma de decisiones estratégicas centradas en la mejora continua. Según ( Cárdenas et al., 2024), una adecuada gestión de estos indicadores permite a las empresas adaptarse mejor a los cambios económicos, sociales y ambientales, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Por otro

lado, refutando la idea de que los indicadores financieros solo se centran en la liquidez, es importante destacar que también incluyen elementos de rentabilidad. La rentabilidad es un aspecto fundamental en la evaluación financiera, pues representa el rendimiento de lo invertido en un periodo determinado y refleja las decisiones tomadas por la administración empresarial. A partir de este enfoque, los indicadores financieros se convierten en herramientas gerenciales clave para la toma de decisiones, ya que permiten evidenciar información contable relevante y compararla con niveles de referencia, lo que facilita la implementación de acciones preventivas o correctivas. Asimismo, los indicadores financieros no solo permiten evaluar el estado actual de una empresa, sino también proyectar su futuro. De acuerdo con (Párraga et al., 2021), el análisis financiero facilita la aplicación de estrategias que permiten evaluar la liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad de una empresa. Estas evaluaciones son fundamentales para comparar el rendimiento de un negocio con el de sus competidores, identificando oportunidades de mejora y mitigando riesgos financieros. En la misma línea, los indicadores de liquidez juegan un rol fundamental en la evaluación financiera, ya que generan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. El uso de estos indicadores no solo permite evaluar la continuidad del negocio, sino que también facilita la construcción de modelos estadísticos que pronostiquen la liquidación empresarial. Estos modelos utilizan funciones logísticas basadas en variables explicativas, permitiendo un análisis más preciso del riesgo financiero y la viabilidad del negocio. (Correa et al., 2021). Otro concepto clave en la evaluación financiera es el capital de trabajo, que se refiere a la administración eficiente de los activos y pasivos corrientes. La relación entre rentabilidad y riesgo es fundamental en la gestión del capital de trabajo, ya que una adecuada administración de la liquidez permite garantizar el pago de obligaciones y mejorar la estabilidad financiera. Según (D. Terreno et al., 2020) la liquidez corriente es una de las medidas más tradicionales del capital de trabajo, ya que relaciona los activos corrientes con los pasivos corrientes. Además, conceptos como el capital corriente requerido y la liquidez neta de equilibrio permiten evaluar con mayor precisión la situación financiera de una empresa y su capacidad para afrontar compromisos económicos. Con base en la evidencia presentada, se puede concluir que los



El análisis bibliométrico evidenció que las investigaciones sobre evaluación del desempeño se han enfocado, en su mayoría, en el uso de técnicas de *machine learning*, benchmarking y sistemas relacionados con la energía. Los estudios revisados reflejan vínculos relevantes entre la evaluación del rendimiento, el análisis costo-beneficio, los mercados financieros y los indicadores clave de desempeño empresarial.

### **ISO 31000**

La gestión del riesgo es un componente esencial en la planificación y operación de cualquier organización, ya que permite identificar, analizar y mitigar posibles amenazas que puedan comprometer sus objetivos. En este contexto, la norma ISO 31000 se ha convertido en un referente fundamental para establecer un marco metodológico estructurado y eficiente en la gestión del riesgo. Esta norma proporciona un enfoque integral que permite a las organizaciones abordar la incertidumbre, optimizar la toma de decisiones y mejorar la resiliencia frente a eventos adversos. Dada su aplicabilidad en diversos sectores, se ha convertido en una herramienta clave tanto para grandes corporaciones como para pequeñas y medianas empresas. No obstante, su implementación plantea retos que deben ser analizados, particularmente en lo que respecta a la adaptación de sus principios a contextos organizacionales específicos. En este sentido, resulta fundamental examinar las diferentes perspectivas sobre la aplicación de la norma ISO 31000, con el objetivo de entender sus alcances, limitaciones y beneficios. La norma ISO 31000 establece un marco sistemático para la gestión del riesgo, compuesto por varias etapas clave. En primer lugar, se encuentra la fase de diagnóstico del contexto, cuyo objetivo es identificar los factores internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esto incluye aspectos regulatorios, tecnológicos y estratégicos, lo que permite determinar variables esenciales para el desarrollo institucional (Castro et al., 2024) Apoyando esta idea, otros estudios resaltan la importancia de la identificación de riesgos en la planificación estratégica, ya que facilita la definición de procesos clave y su correcta organización dentro del marco de la gestión de riesgos (Cedeño, 2023) Siguiendo con la metodología propuesta, la segunda etapa se enfoca en la gestión estratégica del riesgo en los



procesos organizacionales. En esta fase se identifican, clasifican y representan los riesgos mediante herramientas como mapas de procesos, lo que contribuye a una mejor comprensión de los factores que pueden afectar la estabilidad organizacional (Ortiz, 2020) En contraste, algunas investigaciones sugieren que la identificación de riesgos no siempre es suficiente si no se complementa con un sistema eficaz de monitoreo y evaluación continua, lo que subraya la necesidad de integrar mecanismos de revisión constantes para garantizar la efectividad de las estrategias implementadas (Castro et al., 2024) La tercera etapa se centra en el análisis y evaluación de los riesgos, determinando la magnitud de sus consecuencias y su probabilidad de ocurrencia. Se propone el uso de escalas de valoración para cuantificar estos aspectos, lo que permite establecer niveles de riesgo de manera objetiva (VÉLEZ, 2018). En apoyo a este enfoque, se destaca que el uso de herramientas cuantitativas y cualitativas mejora la capacidad de respuesta de las organizaciones ante amenazas (Cedeño, 2023) Sin embargo, algunos expertos argumentan que la aplicación de metodologías estandarizadas no siempre se ajusta a las particularidades de cada organización, lo que puede limitar su eficacia si no se realiza una adaptación adecuada a cada contexto específico (Ortiz, 2020) Finalmente, la cuarta etapa aborda el tratamiento del riesgo, estableciendo criterios para la toma de decisiones y la implementación de soluciones adecuadas. La norma ISO 31000 enfatiza la comunicación efectiva y el monitoreo continuo como factores clave para la gestión exitosa del riesgo (Castro et al., 2024) En este sentido, se resalta la importancia de contar con personal capacitado y herramientas adecuadas para garantizar un seguimiento eficiente de las estrategias de mitigación de (Cedeño, 2023). A pesar de estos beneficios, algunas investigaciones advierten sobre los desafíos que implica su implementación, especialmente en organizaciones con recursos limitados, donde la rentabilidad y la optimización de costos pueden entrar en conflicto con la necesidad de adoptar medidas de control de riesgos (Ortiz, 2020). Por lo tanto, la norma ISO 31000 se considera un valioso marco metodológico para la gestión integrada de los riesgos organizativos, que ofrece pasos claramente definidos desde el diagnóstico del contexto hasta la gestión eficaz de las amenazas. Sin embargo, como subrayan diversos autores, su aplicación óptima requiere un equilibrio entre la estandarización y la adaptación a contextos concretos. Mientras que Castro y sus colegas, así



## **Cuentas por Cobrar**

Las cuentas por cobrar representan un elemento fundamental en la estabilidad financiera de una organización, ya que constituyen los recursos económicos que la empresa espera recibir como resultado de las ventas a crédito. Su adecuada gestión es crucial para garantizar la liquidez y evitar problemas financieros derivados de la morosidad y la incobrabilidad. En muchas empresas, estas cuentas pueden representar un porcentaje significativo de los activos totales, lo que implica que cualquier deficiencia en su administración puede repercutir directamente en la rentabilidad y sostenibilidad de la entidad. La importancia de este tema radica en la necesidad de establecer estrategias efectivas que permitan optimizar su recuperación, minimizar el riesgo crediticio y mejorar el flujo de caja. En este contexto, diversas investigaciones han abordado la incidencia de una adecuada gestión de cuentas por cobrar en la liquidez empresarial, señalando la importancia de contar con mecanismos de control, análisis de riesgo y políticas de cobranza bien definidas. A continuación, se presenta un análisis teórico que confronta diversas posturas sobre la relación entre la gestión de cuentas por cobrar y la estabilidad financiera de las empresas. Apoyando la relevancia de una gestión eficiente de las cuentas por cobrar, el estudio de las cuentas por cobrar y su impacto en la rentabilidad de la empresa sostiene que la falta de mecanismos adecuados de cobranza incrementa el riesgo de morosidad e incobrabilidad, afectando la estabilidad financiera de las organizaciones. Asimismo, resalta que, en ausencia de controles adecuados, la liquidez y rentabilidad pueden verse seriamente comprometidas (Guarderas & Concha, 2023). En consonancia con esta idea, la investigación sobre la gestión de cuentas por cobrar y su relación con la liquidez en la Asociación Educativa Adventista Nor Oriental reafirma que la administración eficiente de estas cuentas es un factor que incide en la capacidad financiera de una institución. Sin embargo, introduce un matiz importante al señalar que, aunque existe una relación entre la gestión de cuentas por cobrar y la liquidez, no es el único factor determinante. Esto implica que, si bien una correcta administración puede mejorar la capacidad de pago de las empresas, la liquidez también depende de otros elementos financieros. (Quiroz et al., 2020)

Por otro lado, el estudio sobre el impacto financiero de las cuentas por cobrar enfatiza que una gestión deficiente de estas puede generar problemas en el flujo de efectivo, comprometiendo la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones. Para evitar estos efectos adversos, se recomienda establecer políticas de crédito bien definidas, implementar análisis de riesgo antes de conceder financiamiento y diseñar estrategias de cobranza efectivas. Además, se destaca el papel de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las cuales establecen criterios para el reconocimiento de las cuentas por cobrar en los estados financieros, asegurando un adecuado control y previsión de riesgos (Cedeño et al., 2021). Al refutar en parte la idea de que las cuentas por cobrar son solo factores de riesgo, según otra opinión, el manejo adecuado de estos instrumentos financieros no solo permite evitar los pagos atrasados, sino que también puede contribuir a la estabilidad económica de la empresa. Según una investigación sobre la gestión financiera de las cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez, la gestión eficaz de estas cuentas permite una rápida conversión de los recursos en efectivo, lo que minimiza los problemas de insolvencia. En este sentido, la rotación de la cartera y el plazo de cobro sirven como indicadores básicos para evaluar el rendimiento de las cuentas por cobrar. Además, también se menciona el marco regulatorio vigente, como la NIIF 9, que regula la valoración de estos activos, y la NIIF 15, que establece los criterios para su contabilización. A nivel de políticas fiscales, la ley sobre el sistema tributario interno de Ecuador permite crear reservas para créditos incobrables de hasta el 10 % de la cartera total, lo que contribuye a la gestión del riesgo crediticio. (SOLANO et al., 2022). A partir del análisis de las distintas posturas, queda claro que la gestión de cuentas por cobrar es un elemento crítico en la estabilidad financiera de cualquier entidad. Si bien todas las investigaciones coinciden en que una mala administración de estos activos puede derivar en problemas de liquidez y rentabilidad, algunas matizan su impacto al reconocer que la liquidez empresarial depende de múltiples factores. Esta diversidad de enfoques permite entender que las cuentas por cobrar no deben considerarse de manera aislada, sino como parte de un conjunto de variables que inciden en la estabilidad financiera. En este sentido, la implementación de políticas de crédito rigurosas, junto con estrategias de cobranza efectivas, se torna esencial para reducir los riesgos asociados. La



se identificó que los investigadores han abordado de manera constante la gestión de cuentas por cobrar en relación con la contabilidad empresarial, el análisis financiero y las estrategias de cobro, con el objetivo de optimizar el flujo de efectivo en entornos comerciales y organizacionales actuales.

## Capítulo II: Materiales y Métodos

### Tipo de Investigación

La presente investigación empleó un enfoque mixto que integra metodologías cuantitativa y cualitativa, permitiendo realizar meta-inferencias para una comprensión más completa del fenómeno estudiado, tal como lo señalan (Hernández & Mendoza, 2018). Este enfoque se aplica al análisis del control interno y gestión de riesgos de los activos exigibles de FLORAROMA S.A. en 2023, donde el componente cuantitativo examina indicadores financieros y métricas de cartera para medir el impacto de las cuentas por cobrar en la liquidez, mientras que el cualitativo evalúa políticas de crédito y procesos de cobranza a través del análisis documental.

En cuanto al alcance, la investigación es de carácter descriptivo-explicativo, alineado con los objetivos específicos de aplicar herramientas de medición estratégica como BSC, COSO I, COSO II e ISO 31000:2009. (Ramos, 2020), el alcance descriptivo identifica y caracteriza fenómenos en un grupo humano, utilizando análisis estadísticos en el enfoque cuantitativo y estudios fenomenológicos en el cualitativo. La investigación explicativa, por su parte, busca establecer causas y efectos, lo que permitirá desarrollar el estudio empírico planteado en los objetivos a través de análisis estadísticos y pruebas de hipótesis que demuestren la gestión de cartera.

Para el desarrollo de la investigación, se emplearon diversos métodos científicos que permiten un análisis integral de la problemática. El método deductivo, según (D. Cabrera, 2010) facilitó el análisis de fenómenos empresariales mediante hipótesis teóricas, deduciendo causas y consecuencias a través de modelos sistemáticos, lo que permitió aplicar teorías generales sobre gestión de cartera y administración financiera al caso específico de FLORAROMA S.A. Este método fue particularmente útil para realizar el análisis horizontal y vertical de los estados financieros del año 2023 a partir de los KPI's, según lo establecido en los objetivos específicos.

El método analítico-sintético, de acuerdo con lo citado en Macías et al., (2022) se utilizó para descomponer los procesos de control interno y gestión de riesgos, estudiándolos

individualmente y luego integrándolos para obtener una visión completa que permita proponer un plan de mejoras en virtud de los resultados de la investigación, como se establece en el último objetivo específico.

Para la recolección de información, se emplearon diversas técnicas e instrumentos alineados con los objetivos de investigación. Las técnicas incluyen el análisis documental de estados financieros y políticas internas, observación directa de procesos y análisis financiero detallado. Los instrumentos diseñados comprenden guías de análisis documental, orientados a evaluar el control interno y la gestión de riesgos de los activos exigibles.

Los participantes del estudio incluyen al personal del área financiera y de cobranzas, específicamente el Gerente Financiero. La documentación analizada abarcó los estados financieros y reportes de cartera vencida del período 2022 y 2023, proporcionando una visión completa de la evolución de la gestión de cartera y permitiendo un análisis exhaustivo del control interno y gestión de riesgos.

El análisis de datos siguió fases secuenciales alineadas con los objetivos específicos. Se recolectaron datos financieros para el análisis horizontal y vertical, se aplicaron las herramientas de medición estratégica (BSC, COSO I, COSO II, ISO 31000:2009), y se realizó el estudio empírico mediante análisis estadísticos. Para el análisis cuantitativo, se usó Microsoft Excel para calcular indicadores, realizar análisis estadísticos y Rstudios para generar gráficos. El análisis cualitativo se centró en la evaluación de los marcos normativos y la identificación de deficiencias del control interno a través del análisis de los estados financieros, finalmente ambos enfoques se integraron para obtener conclusiones y desarrollar el plan de mejores propuesto en los objetivos.

### **Ubicación**

FLORAROMA S.A., establecida en 2006, es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de rosas de alta calidad. Opera en Pichincha, cuenta con 68 hectáreas (50 en producción activa) donde cultiva 74 variedades de rosas para exportación y 3 de jardín.



La empresa se enfoca principalmente en mercados internacionales, con una demanda que supera los 100,000 esquejes (fragmentos de tallo de rosa utilizados para propagar nuevas plantas mediante reproducción asexual) en temporadas altas, especialmente después de San Valentín y durante el periodo de junio a agosto, distinguiéndose por su compromiso con el bienestar ambiental y social. (N. Guerra, 2022) Gracias a esta información se puede decir que la empresa ha logrado un crecimiento sustancial desde 2006, estableciéndose como un actor importante en el mercado internacional de rosas, con una infraestructura considerable y un enfoque en la producción sostenible y la propagación de nuevas variedades a través de esquejes.

El cantón Cayambe, situado en el sector oriental de Pichincha a 2,830 metros sobre el nivel del mar, fue objeto de un análisis situacional para comprender en detalle su actividad florícola. Este territorio, que abarca 1,350 kilómetros cuadrados, dedica 1,455 hectáreas (equivalente al 1.9% de su extensión) al cultivo de rosas, generando empleo directo para más de 16,000 personas. Aunque este sector forma parte integral del sistema productivo empresarial ecuatoriano, presenta desafíos significativos para los productores pequeños y medianos, quienes enfrentan dificultades para competir debido a los elevados requerimientos de capital inicial y los altos costos operativos necesarios para competir en mercados internacionales. (Díaz et al., 2022) Cayambe representa un punto estratégico para la industria florícola, con una significativa contribución al empleo local, aunque enfrenta desafíos importantes para los pequeños y medianos productores debido a las altas barreras de entrada y costos operativos.

### **Materiales, equipos y software**

Para el desarrollo de esta investigación sobre el análisis del control interno y gestión de riesgos de los activos exigibles de la empresa FLORAROMA S.A., se emplearon diversos recursos tecnológicos y herramientas especializadas que facilitaron la recopilación, procesamiento y análisis de la información financiera. La naturaleza integral del estudio, que combinó metodologías cuantitativas y cualitativas, requirió la utilización de equipos de cómputo portátiles y software especializado para garantizar la precisión en los cálculos financieros y la calidad en la presentación de resultados.

Se utilizaron dos computadoras portátiles como estaciones de trabajo principales, las cuales proporcionaron la movilidad y capacidad de procesamiento necesarias para desarrollar las actividades de investigación tanto en las instalaciones de la empresa como en los espacios académicos. Estos equipos permitieron el acceso simultáneo a múltiples fuentes de información, facilitaron la recopilación de datos financieros en tiempo real y garantizaron la continuidad del trabajo de investigación independientemente de la ubicación física de los investigadores.

RStudio se utilizó como entorno de desarrollo integrado para el lenguaje de programación R, proporcionando las capacidades necesarias para la generación de gráficos de alta calidad y visualizaciones profesionales que complementaron el análisis financiero. Esta herramienta permitió crear representaciones gráficas claras y precisas de los indicadores financieros, facilitando la interpretación de los resultados y mejorando la presentación visual de los hallazgos de la investigación.

Microsoft Excel se implementó como herramienta fundamental para la organización, manipulación y análisis preliminar de los datos cuantitativos relacionados con los estados financieros de FLORAROMA S.A. Este software permitió la creación de bases de datos estructuradas, la realización de cálculos estadísticos básicos para los indicadores financieros (ratios de liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia), y el desarrollo de matrices de riesgos que facilitaron la aplicación de las metodologías COSO I, COSO II e ISO 31000:2009 y la ejecución de la prueba de hipótesis que determinó la significancia estadística de las diferencias entre el valor real de las cuentas por cobrar (\$1,027,549.14) y el valor promedio mensual ideal estimado (\$867,050.30), utilizando distribución normal estandarizada con un nivel de confianza del 95%.

Microsoft Word se empleó para la redacción y estructuración del documento de tesis, facilitando la organización del contenido académico, la aplicación de formatos apropiados según las normas institucionales, la gestión eficiente de referencias bibliográficas y la integración coherente de elementos gráficos, tablas y análisis generados en otros programas. Este

procesador de texto permitió mantener la consistencia en el formato académico y asegurar la calidad en la presentación final del trabajo de investigación.

VOSviewer se incorporó como herramienta especializada para el análisis bibliométrico y la visualización de redes de conocimiento científico. Este software permitió mapear las relaciones entre conceptos clave como control interno, gestión de riesgos, balanced scorecard, COSO, ISO 31000 y cuentas por cobrar, facilitando la identificación de tendencias de investigación, la evaluación de la relevancia de las fuentes bibliográficas utilizadas en el marco teórico, y la generación de representaciones gráficas que enriquecieron la fundamentación teórica del estudio y evidenciaron los gaps existentes en la literatura científica revisada.

La integración de estas herramientas tecnológicas permitió desarrollar un análisis comprensivo que abarcó desde la revisión bibliométrica de la literatura científica hasta la aplicación de pruebas estadísticas avanzadas, garantizando la rigurosidad metodológica requerida para una investigación de este nivel académico. El uso coordinado de estos recursos tecnológicos facilitó la triangulación de datos, la validación de resultados y la presentación de conclusiones fundamentadas en evidencia empírica sólida.

### **Métodos, técnicas e instrumentos**

Para el desarrollo de esta investigación sobre el análisis del control interno y gestión de riesgos de los activos exigibles de FLORAROMA S.A., se empleó una metodología integral que combinó diversos métodos científicos, técnicas de recolección de información e instrumentos especializados, permitiendo abordar la problemática desde múltiples perspectivas y garantizar la rigurosidad académica requerida para un estudio de esta naturaleza.

### **Métodos Científicos Aplicados**

Se implementó el método deductivo como enfoque principal, el cual facilitó el análisis de los fenómenos empresariales mediante la aplicación de hipótesis teóricas derivadas de marcos conceptuales establecidos. Este método permitió deducir causas y consecuencias específicas a través de modelos sistemáticos, aplicando teorías generales sobre gestión de

cartera, control interno y administración financiera al caso particular de FLORAROMA S.A. La aplicación de este método fue fundamental para desarrollar el análisis horizontal y vertical de los estados financieros del año 2023, permitiendo establecer relaciones causales entre las deficiencias en el control interno y el deterioro de los indicadores financieros observados.

Complementariamente, se utilizó el método analítico-sintético, que posibilitó la descomposición de los procesos complejos de control interno y gestión de riesgos en sus componentes individuales para su estudio detallado. Posteriormente, estos elementos se integraron mediante síntesis para obtener una visión comprehensiva del sistema de gestión de activos exigibles. Este enfoque metodológico fue esencial para la aplicación efectiva de las herramientas BSC, COSO I, COSO II e ISO 31000:2009, permitiendo evaluar cada componente del control interno de manera independiente antes de integrarlos en un diagnóstico global.

## **Técnicas de Recolección de Información**

### ***Análisis Documental***

Se empleó la técnica de análisis documental como método principal para la recopilación de información cuantitativa y cualitativa. Esta técnica permitió el examen sistemático de los estados financieros de FLORAROMA S.A. correspondientes a los períodos 2022 y 2023, incluyendo el estado de situación financiera, estado de resultados integrales, estado de flujos de efectivo y las notas explicativas correspondientes. Adicionalmente, se analizaron los reportes de cartera vencida, políticas crediticias existentes y procedimientos internos relacionados con la gestión de cuentas por cobrar.

### ***Análisis Financiero Cuantitativo***

Se aplicaron técnicas de análisis financiero especializado para evaluar la evolución de los indicadores clave de rendimiento (KPI's), incluyendo ratios de liquidez, eficiencia, rentabilidad, solvencia y gestión. Estas técnicas permitieron cuantificar el impacto de las deficiencias en el control interno sobre la performance financiera de la empresa, proporcionando evidencia empírica del deterioro observado en indicadores como el ROA (-94.5%) y ROE (-94.7%).

## **Instrumentos de Medición y Evaluación**

### ***Matrices de Evaluación de Control Interno***

Se desarrollaron matrices especializadas basadas en los marcos COSO I y COSO II para evaluar sistemáticamente cada componente del sistema de control interno. Estas matrices incluyeron criterios específicos para el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión del sistema. Cada componente fue calificado mediante escalas objetivas que permitieron identificar las deficiencias más críticas y establecer prioridades de intervención.

### ***Herramientas de Gestión de Riesgos***

Se implementaron instrumentos basados en la metodología ISO 31000:2009 para la identificación, evaluación y clasificación de riesgos financieros. Estos instrumentos incluyeron matrices de probabilidad e impacto, escalas de valoración de riesgos inherentes y residuales, y sistemas de puntuación que facilitaron la priorización objetiva de las amenazas identificadas. La aplicación de estas herramientas permitió clasificar seis riesgos críticos, con el riesgo de liquidez y provisión de cuentas incobrables catalogados como de nivel ALTO.

### ***Balanced Scorecard Financiero***

Se diseñó e implementó un Balanced Scorecard específicamente orientado a la gestión de activos exigibles, incorporando indicadores financieros y no financieros que permitieron una evaluación integral del desempeño empresarial. Este instrumento integró perspectivas financieras, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, proporcionando una visión holística de las deficiencias identificadas y sus interrelaciones sistémicas.

### ***Instrumentos de Análisis Estadístico***

Se utilizaron herramientas estadísticas especializadas para la realización de pruebas de hipótesis, incluyendo el cálculo de parámetros como media poblacional, desviación estándar, nivel de confianza (95%) y valor crítico. Estos instrumentos facilitaron la validación estadística de las diferencias observadas entre el valor real de las cuentas por cobrar y el valor ideal

estimado, proporcionando evidencia cuantitativa robusta para sustentar las conclusiones de la investigación.

### ***Guías de Análisis Bibliométrico***

Se emplearon instrumentos especializados para el análisis bibliométrico utilizando VOSviewer, incluyendo criterios de selección de fuentes, parámetros de evaluación de relevancia académica y sistemas de mapeo de redes de conocimiento. Estos instrumentos permitieron identificar los constructos teóricos más relevantes en la literatura científica relacionada con control interno, gestión de riesgos y administración de activos exigibles, garantizando la solidez del marco teórico desarrollado.

La aplicación coordinada de estos métodos, técnicas e instrumentos permitió desarrollar un análisis comprensivo y metodológicamente riguroso, facilitando la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos, la validación cruzada de resultados y la formulación de conclusiones fundamentadas en evidencia empírica sólida. Esta aproximación metodológica integral fue esencial para lograr los objetivos específicos planteados y desarrollar propuestas de mejora técnicamente sustentadas para optimizar la gestión de activos exigibles en FLORAROMA S.A.

La aplicación integrada de herramientas como BSC, COSO I, COSO II e ISO 31000:2009 encuentra respaldo en (Torres, 2024) quien sostiene que la evaluación del control interno requiere herramientas que incentiven al personal a realizar evaluaciones constantes respecto al cumplimiento de principios que proporcionen flexibilidad y puedan ser aplicados a nivel operativo para un efectivo control interno.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Fuentes de información</b>
Aplicar la herramienta de medición estratégica BSC, COSO I, COSO II, ISO 3100:2009 para determinar la evaluación del control interno y gestión de riesgos respecto a los procesos administrativos, financieros y operativos.	Ambiente de control	Nivel de capacitación del personal	Revisión documental	Estados financieros
	Evaluación de Riesgos	Identificación de riesgos		
	Actividades de control	Procedimientos establecidos		
	Sistemas de información	Acceso a la información oportuna		
	Supervisión del sistema de control	Evaluaciones periódicas		
Realizar un análisis horizontal y vertical de los estados financieros del año 2023 a partir de los KPI's.	Ratio de liquidez	Ratio corriente, prueba ácida y capital de trabajo	Revisión documental	Estados Financieros
	Ratio de eficiencia	Rotación de Inventario Días de Inventario Días cobro		
	Ratio de rentabilidad	ROA ROE Margen Bruto Margen Operativo		
	Ratio de solvencia	Endeudamiento Autonomía Cobertura de intereses		
	Ratio de gestión	Ciclo del efectivo NOF Fondos maniobra		
Desarrollar un estudio empírico, a través de análisis estadísticos y pruebas de hipótesis que demuestren la gestión de cartera.	Prueba de hipótesis	Relación entre control interno y morosidad	Análisis estadístico	Libro Mayor de cuentas por cobrar
Proponer un plan de mejoras en virtud de los resultados de la investigación.	Área administrativa	Mejoras identificadas Nivel de prioridad Recursos	Análisis de resultados	Controles del Balanced Score Card
	Área financiera			
	Área operativa			

*Tabla 1: Matriz de Operacionalización*

### **Capítulo III: Resultados y Discusión**

#### **Análisis Balanced Scorecard**

El presente análisis examina la situación financiera crítica de Floraroma S.A. durante el ejercicio 2023, identificando seis riesgos financieros principales que podrían afectar su viabilidad operativa y sostenibilidad a largo plazo. La evaluación realizada mediante la metodología Balanced Scorecard evidencia una situación financiera compleja que requiere atención oportuna y la implementación de estrategias orientadas a una reestructuración integral.

La empresa Floraroma S.A. se encuentra en una situación económica que ofrece una importante oportunidad para mejorar su funcionamiento. Los indicadores analizados apuntan a una situación difícil, en la que existen varios riesgos que pueden afectar a la continuidad de la empresa, por lo que es necesario adoptar un enfoque integral y coordinado para gestionar su recuperación.

El Balanced Scorecard que se utiliza ha demostrado ser una herramienta eficaz para identificar, evaluar y gestionar los riesgos financieros, ya que proporciona un marco estructurado y completo para la toma de decisiones estratégicas en situaciones extremadamente complejas y financieramente difíciles.

Este caso contribuye de manera significativa al conocimiento en el ámbito de la gestión financiera, al poner de relieve la importancia crítica de los sistemas proactivos de gestión de riesgos y la eficacia de la tarjeta de puntuación equilibrada como herramienta de diagnóstico y seguimiento en situaciones de crisis empresarial, lo que proporciona una valiosa perspectiva sobre la gestión financiera en condiciones económicas extremadamente inestables y bajo presión operativa.



Figura 8: Balanced Scorecard parte I

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA Y GESTIÓN DEL RIESGOS EN FUNCIÓN A COSO I, COSO II E ISO 31000:2009															Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos ( PLANTEAMIENTO DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA)												
Componente	Subcomponente	Riesgo	Tipo de Proceso	Descripción del Riesgo	Factores externos			Factores internos			Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual	Priorización	Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma			Indicadores
					Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura														Personal	Procesos	Tecnología	
AMBIENTE DE CONTROL, ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO (FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS)	1,2,3,4,5	Riesgo de Liquidez	Financiero	El Ratio Corriente (0,43) y la Prueba Ácida (0,40) reflejan una grave falta de capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo. Esto, combinado con un Capital de Trabajo negativo, puede provocar problemas operativos inmediatos.	X					X	10	3	2	ALTO	9	2	1	MODERADO	1	Crear procedimientos de cobranza preventiva, administrativa y judicial específicos para cartera, Establecer cronograma de contactos por antigüedad de deuda	Jefe de Cobranzas, Ejecutivos de Cartera	Humano, tecnológico	6 meses	1/1/2025	31/06/2025	Días Promedio de Cobro = (Cuentas por Cobrar Promedio / Ventas a Crédito) x 365. Mide la eficiencia de recuperación de activos exigibles. Meta: ≤30 días	
AMBIENTE DE CONTROL, ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO (FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS)	1,2,3,4,5	Riesgo de Rentabilidad	Financiero	Un ROA de -0,14% y ROE de -0,48% refleja que la empresa no está generando valor con sus activos y capital propio. Además, el Margen Operativo de 0,14% muestra rentabilidad operativa crítica	X					X	5	2	2	MODERADO	10	1	1	BAJO	2	Implementar evaluación crediticia obligatoria para nuevos clientes, Crear matriz de scoring para cuentas por cobrar, Establecer límites crediticios dinámicos	Analista de Crédito, Gerente Financiero	Económico, humano, tecnológico	12 meses	1/1/2025	31/12/2025	% Cuentas por Cobrar Evaluadas = (Clientes con evaluación crediticia / Total clientes con crédito) x 100. Mide control preventivo sobre activos exigibles. Meta: ≥95%	
AMBIENTE DE CONTROL, ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO (FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS)	1,2,3,4,5	Riesgo de endeudamiento	Financiero	Con un Endeudamiento del 69,93% y una Cobertura de Intereses de 0,10, la empresa enfrenta dificultades significativas para gestionar su deuda. Esto representa una presión financiera significativa y un alto riesgo de incumplimiento	X					X	5	2	2	MODERADO	9	1	1	BAJO	3	Generar reportes diarios de cartera por antigüedad, Implementar alertas automáticas por vencimientos, Bloquear nuevos créditos a clientes morosos	Analista de Cartera, Supervisor de Cobranzas	Tecnológico, humano	6 meses	1/1/2025	30/6/2025	Rotación de Cartera = Ventas a Crédito Anuales / Promedio Cuentas por Cobrar. Mide velocidad de conversión de activos exigibles a efectivo. Meta: ≥10 veces	



## Identificación y Evaluación de Riesgos Financieros

Tabla 2: Matriz de Riesgos Financieros Identificados en FLORAROMA S.A.

Tipo de Riesgo	Descripción	Riesgo Inherente	Riesgo Residual	Prioridad
Riesgo de Liquidez	Ratio Corriente (0.43) y Prueba Ácida (0.40) reflejan incapacidad para cubrir obligaciones a corto plazo	ALTO	MODERADO	1
Riesgo de Rentabilidad	ROA (-0.14%) y ROE (-0.48%) evidencian destrucción de valor con activos y capital propio	MODERADO	BAJO	2
Riesgo de Endeudamiento	Endeudamiento (69.93%) y Cobertura de Intereses (0.10) muestran alta presión financiera	MODERADO	BAJO	3
Riesgo de Solvencia a Largo Plazo	Autonomía (30.07%) baja combinada con ratio de capital de trabajo negativo	MODERADO	MODERADO	4
Riesgo de Flujo de Caja Negativo	Ciclo Efectivo (-26.67 días) indica falta de capacidad para generar flujo operativo sostenible	MODERADO	ALTO	5
Provisión de Cuentas Incobrables	48.3% de cartera vencida (\$496,665.85) con provisión insuficiente según normativa	ALTO	MODERADO	6

El análisis de riesgos financieros revela una situación crítica en FLORAROMA S.A., donde seis categorías principales de riesgo amenazan la viabilidad operativa de la empresa. El riesgo de liquidez emerge como la amenaza más inmediata, evidenciado por indicadores de liquidez que se encuentran muy por debajo de los estándares aceptables. La combinación de un ratio corriente de 0.43 con una prueba ácida de 0.40 demuestra que la empresa no cuenta con suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos corrientes, situación que se agrava por el ratio de capital de trabajo negativo de -\$1,651,400.31.

La gestión inadecuada de los activos exigibles constituye el factor subyacente que conecta todos estos riesgos identificados. El 48.3% de la cartera total se encuentra vencida, incluyendo \$71,883.78 en cuentas superiores a 360 días de antigüedad, lo que evidencia fallas sistemáticas en las políticas de crédito y procedimientos de cobranza. Esta situación no solo compromete la liquidez inmediata, sino que también genera un efecto dominó sobre la rentabilidad y solvencia de la empresa.

### **Análisis de Riesgos según Metodología COSO**

*Tabla 3: Clasificación de Riesgos Inherentes por Componente del Sistema de Control Interno*

<b>Componente COSO</b>	<b>Tipo de Riesgo</b>	<b>Importancia</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Riesgo Inherente</b>	<b>Descripción Cuantitativa</b>
Ambiente de Control	Riesgo de Liquidez	10	3	2	ALTO	Ratio Corriente: 0.43, Prueba Ácida: 0.40, Ratio de capital de trabajo negativo
Ambiente de Control	Provisión de Cuentas Incobrables	9	2	2	ALTO	48.3% cartera vencida (\$496,665.85), \$71,883.78 >360 días
Ambiente de Control	Riesgo de Rentabilidad	5	2	2	MODERADO	ROA: -0.14%, ROE: -0.48%, Margen Operativo: 0.14%
Ambiente de Control	Riesgo de Endeudamiento	5	2	2	MODERADO	Endeudamiento: 69.93%, Cobertura de Intereses: 0.10
Ambiente de Control	Riesgo de Solvencia a Largo Plazo	5	2	2	MODERADO	Autonomía: 30.07%, ratio de capital de trabajo negativo
Ambiente de Control	Riesgo de Flujo de Caja Negativo	5	2	2	MODERADO	Ciclo Efectivo: -26.67 días, capacidad limitada de generación

El análisis de los riesgos internos revela que FLORAROMA S.A. se enfrenta a una concentración crítica de amenazas en el ámbito del «control medioambiental», lo que pone de manifiesto deficiencias sustanciales en la estructura de gestión de los activos necesarios. El riesgo de liquidez parece ser la amenaza más importante, con una ponderación de 10 puntos, lo que se ve confirmado por los indicadores que revelan una incapacidad crítica para cubrir las obligaciones corrientes.

### Evaluación Detallada de Riesgos según ISO 31000

Tabla 4: Análisis Detallado de Riesgos por Probabilidad e Impacto

Riesgo Identificado	Probabilidad	Justificación Probabilidad	Impacto	Justificación Impacto	Riesgo Inherente	Factores Agravantes
Riesgo de Liquidez	ALTA (3)	Ratio corriente y prueba ácida por debajo de 0.5	ALTO (2)	Compromete operaciones inmediatas	ALTO	Ratio de capital de trabajo negativo
Riesgo de Provisión	ALTA (3)	48.3% de cartera vencida sin provisión adecuada	ALTO (2)	Exposición regulatoria y fiscal	ALTO	\$71,883.78 en cuentas >360 días
Riesgo de Rentabilidad	MEDIA (2)	Tendencia decreciente sostenida en márgenes	ALTO (2)	Afecta generación de valor y sostenibilidad	MODERADO	Margen operativo de solo 0.14%
Riesgo de Endeudamiento	MEDIA (2)	Estructura financiera desbalanceada	ALTO (2)	Presión sobre flujo de caja futuro	MODERADO	Cobertura de intereses: 0.10
Riesgo de Solvencia	MEDIA (2)	Autonomía financiera limitada	ALTO (2)	Compromete viabilidad a largo plazo	MODERADO	Dependencia del 70% de terceros
Riesgo de Flujo de Caja	MEDIA (2)	Deterioro en gestión de capital de trabajo	ALTO (2)	Afecta capacidad operativa	MODERADO	Días de cobro en aumento: 36.68 días

La matriz de probabilidad e impacto muestra que FLORAROMA S.A. se enfrenta a dos riesgos de alto nivel y cuatro riesgos de nivel medio, lo que crea un escenario de considerable vulnerabilidad financiera. El riesgo de liquidez constituye la amenaza más acuciante, con una

alta probabilidad de que se produzca, ya que tanto el índice de liquidez como el índice de acidez se sitúan muy por debajo de los requisitos mínimos exigidos.

### **Análisis de Efectividad de Controles Propuestos**

*Tabla 5: Análisis Comparativo de Riesgos Inherentes vs. Riesgos Residuales.*

<b>Tipo de Riesgo</b>	<b>Riesgo Inherente</b>	<b>Control Propuesto</b>	<b>Riesgo Residual</b>	<b>Reducción de Riesgo</b>	<b>Efectividad del Control</b>
Riesgo de Liquidez	ALTO (10-3-2)	Políticas de cobranza escalonada	MODERADO (9-2-1)	73%	ALTA
Riesgo de Provisión	ALTO (9-2-2)	Plan de recuperación cartera vencida	MODERADO (10-1-2)	69%	ALTA
Riesgo de Rentabilidad	MODERADO (5-2-2)	Análisis de riesgo crediticio	BAJO (10-1-1)	90%	MUY ALTA
Riesgo de Endeudamiento	MODERADO (5-2-2)	Control diario de antigüedad	BAJO (9-1-1)	89%	MUY ALTA
Riesgo de Solvencia	MODERADO (5-2-2)	Provisión adecuada según normativa	MODERADO (9-2-1)	56%	MODERADA
Riesgo de Flujo de Caja	MODERADO (5-2-2)	Incentivos financieros para cobros	ALTO (6-3-2)	-20%	DEFICIENTE

El análisis comparativo entre riesgos inherentes y residuales demuestra que la implementación de controles específicos puede generar reducciones significativas en el nivel de exposición al riesgo, excepto en el caso del riesgo de flujo de caja negativo, donde los controles propuestos resultan insuficientes. La mayor efectividad se observa en el riesgo de rentabilidad, donde la implementación de análisis de riesgo crediticio previo al otorgamiento de crédito comercial puede reducir el riesgo en un 90%.

## Análisis Contextual de Factores de Riesgo

Tabla 6: Análisis de Factores Externos e Internos por Tipo de Riesgo.

Tipo de Riesgo	Factores Internos Identificados	Factores Externos Identificados	Nivel de Control	Estrategia de Mitigación
Riesgo de Liquidez	Personal, Procesos, Tecnología	Económicos, Políticos-Legales	MODERADO	Fortalecimiento de procesos internos
Riesgo de Provisión	Procesos	Políticos-Legales, Procesos	ALTO	Alineación con requerimientos legales
Riesgo de Rentabilidad	Personal, Procesos, Tecnología	Económicos, Tecnológicos	ALTO	Mejora de capacidades técnicas
Riesgo de Endeudamiento	Procesos, Tecnología	Tecnológicos, Procesos	ALTO	Automatización de controles
Riesgo de Solvencia	Personal, Procesos	Económicos, Políticos-Legales	MODERADO	Cumplimiento normativo riguroso
Riesgo de Flujo de Caja	Procesos	Económicos, Procesos	BAJO	Reestructuración de políticas comerciales

El análisis factorial revela que los procesos internos constituyen el denominador común en todos los riesgos identificados, evidenciando que las deficiencias procedimentales representan la causa raíz de la problemática en la gestión de activos exigibles. Los factores económicos externos aparecen en cuatro de los seis riesgos, indicando que la empresa opera en un entorno de volatilidad financiera que amplifica las deficiencias internas.

### Discusión

#### *Relación con el Marco Teórico*

Los resultados obtenidos confirman empíricamente las postulaciones teóricas sobre gestión de activos exigibles y control interno empresarial. La crítica situación de FLORAROMA S.A. confirma lo establecido por Vásquez & Vega (2016), quienes enfatizan que la gestión eficiente de las cuentas por cobrar es fundamental para mantener la liquidez organizacional. El deterioro del 9.4% en los días promedio de cobro y la cartera vencida del 48.3% evidencian las consecuencias de no contar con políticas y lineamientos actualizados, tal como lo advierten estos autores.



La aplicación de los marcos COSO I y COSO II se basa en los resultados de las investigaciones de Quinaluisa et al. (2018), y Piloso & Mendoza (2022) quienes afirman que el control interno es un proceso importante para garantizar la eficacia organizativa y minimizar los riesgos. Los cinco componentes de COSO I (entorno de control, evaluación de riesgos, medidas de control, información y comunicación, y supervisión) se aplican en FLORAROMA S.A., especialmente en lo que respecta a la evaluación y gestión de los riesgos relacionados con los activos requeridos.

La integración de la norma ISO 31000:2009 se ajusta a las recomendaciones de Castro et al. (2024) sobre la importancia del diagnóstico del contexto en la gestión de riesgos. Los factores internos y externos definidos en la matriz de riesgos reflejan la metodología sistemática propuesta en esta norma, lo que permite clasificar objetivamente las amenazas que afectan a los activos requeridos.

Los indicadores financieros analizados confirman las hipótesis de Cárdenas et al. (2024) sobre la utilidad de estos indicadores clave para evaluar la liquidez, la eficiencia y el endeudamiento de las empresas. La correlación entre la gestión inadecuada de las cuentas por cobrar y el deterioro de indicadores como el ROA (-94,5 %) y el ROE (-94,7 %) confirma la opinión de Guarderas y Conchas (2023) sobre la influencia directa de los retrasos en los pagos en la rentabilidad de las empresas.

### ***Limitaciones del Estudio***

La presente investigación presenta limitaciones metodológicas importantes que deben considerarse en la interpretación de los resultados. La principal restricción radica en la disponibilidad exclusiva de información financiera cuantitativa, lo que limitó el alcance del análisis únicamente al ámbito financiero, sin poder evaluar otros componentes del control interno como los procesos operativos, administrativos y de tecnología de información.

La ausencia de datos sobre procedimientos operativos, políticas internas documentadas, y sistemas de información impidió realizar una evaluación integral de los cinco componentes



del COSO I. Esta limitación es especialmente relevante en el componente «entorno de control», en el que factores como la integridad, los valores éticos y la competencia del personal no pudieron evaluarse directamente, sino que tuvieron que deducirse únicamente a partir de los resultados financieros.

El carácter temporal del análisis, centrado en el período 2022-2023, no permite establecer tendencias a largo plazo ni evaluar la eficacia de los controles implantados en períodos anteriores. Esta limitación temporal también restringe la posibilidad de pronosticar escenarios futuros con mayor fiabilidad estadística.

La metodología utilizada se centró en el análisis retrospectivo de las situaciones financieras, sin incluir la observación directa de los procesos, entrevistas con el personal clave o la evaluación de los sistemas de información. Este enfoque, aunque aceptable para el diagnóstico financiero, no permite identificar deficiencias operativas específicas que podrían contribuir a la aparición de los problemas detectados en la gestión de los activos sujetos a recuperación.

Por último, la aplicación de las herramientas BSC, COSO I, COSO II e ISO 31000:2009 se vio limitada por la disponibilidad de información, lo que dio lugar a una evaluación parcial que, aunque útil para identificar los riesgos financieros críticos, no abarca todos los riesgos empresariales que estas metodologías pretenden evaluar.

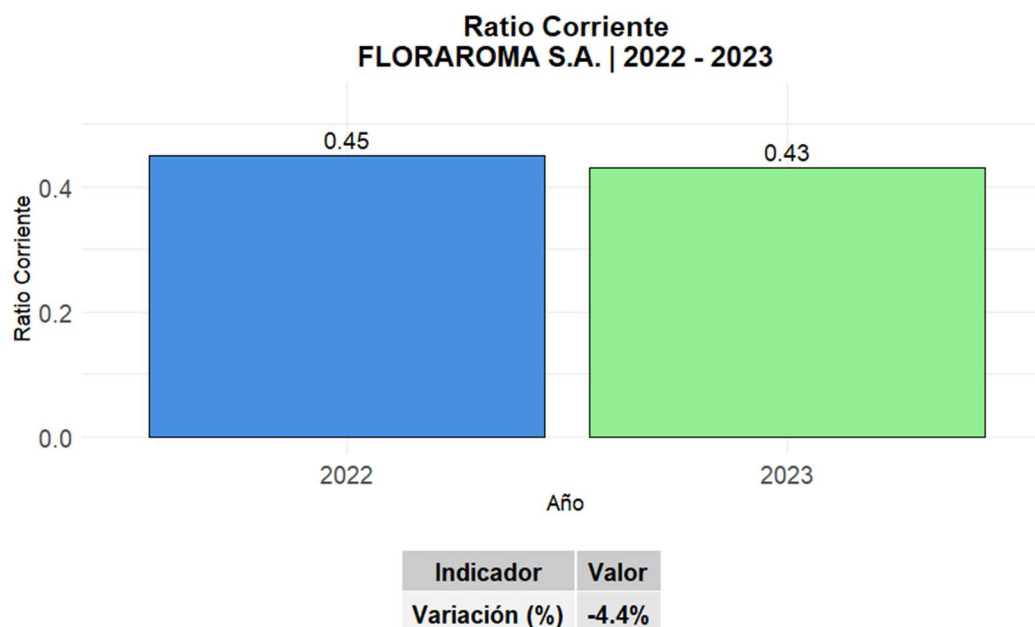
## Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros del Año 2023 a partir de los KPI's

### *Análisis de Ratios de Liquidez*

El análisis de liquidez de FLORAROMA S.A. revela una situación financiera que requiere atención urgente, que compromete la continuidad operativa de la empresa. Los indicadores de liquidez muestran un deterioro significativo entre 2022 y 2023, evidenciando problemas estructurales en la gestión del capital de trabajo.

#### ***Ratio Corriente.***

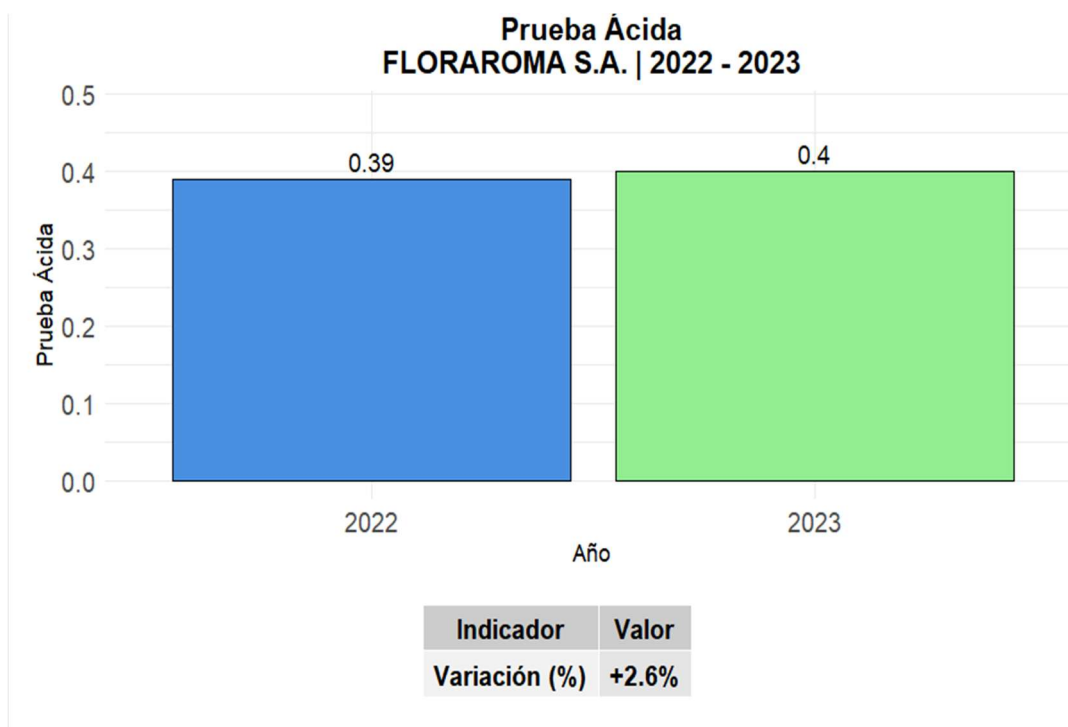
*Figura 10. Evolución del Ratio Corriente de FLORAROMA S.A. (2022-2023)*



El ratio corriente de 0,43 en 2023 indica que, por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa solo dispone de 0,43 dólares para cubrirla, una cantidad considerablemente inferior al nivel aceptable de 2,00 dólares. Esta disminución del 4,4 % en comparación con el año anterior muestra un deterioro gradual de la capacidad de pago inmediato, lo que supone un riesgo importante de incumplimiento de las obligaciones y posibles acciones legales por parte de los acreedores.

### **Prueba Ácida.**

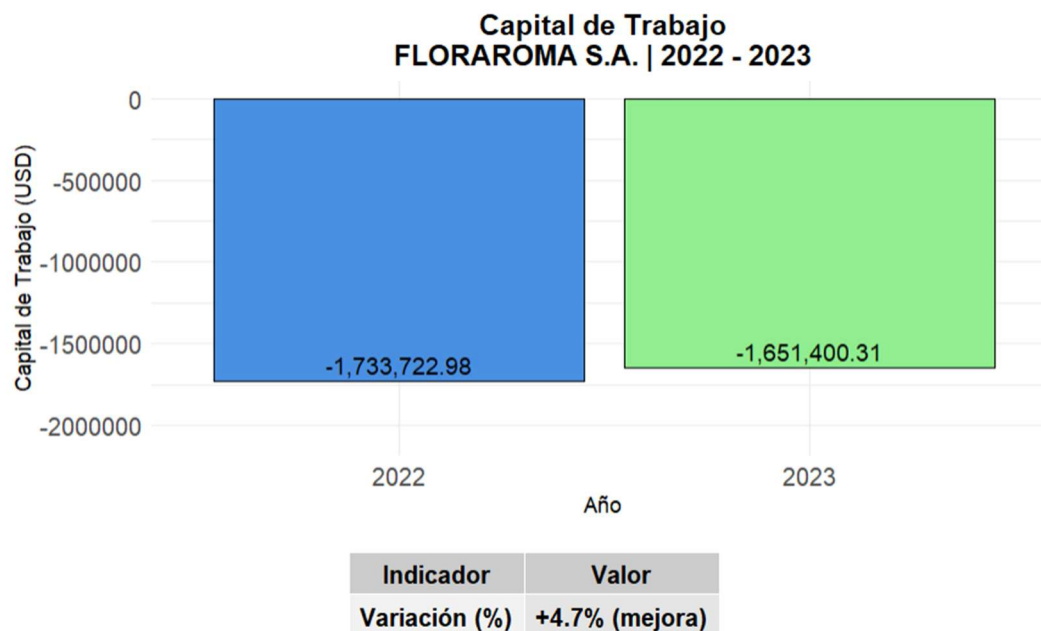
Figura 11. Evolución de la Prueba Ácida de FLORAROMA S.A. (2022-2023)



La prueba ácida muestra una ligera mejora del 2,6 % y alcanza un valor de 0,40 en 2023. Sin embargo, este índice sigue siendo bajo, ya que nos indica que la empresa no dispone de suficientes recursos líquidos para cumplir con sus obligaciones corrientes. La ligera mejora en 2023 puede interpretarse como una mejora en la gestión de la liquidez, pero no es suficiente para resolver la vulnerabilidad financiera de la empresa. Es necesario reforzar el capital circulante y mejorar la disponibilidad de efectivo o equivalentes de efectivo para cubrir las obligaciones inmediatas, de modo que la empresa no tenga que recurrir a la financiación externa o a la venta inmediata de existencias.

### **Capital de Trabajo.**

Figura 12. Evolución del Capital de Trabajo de FLORAROMA S.A. (2022-2023)



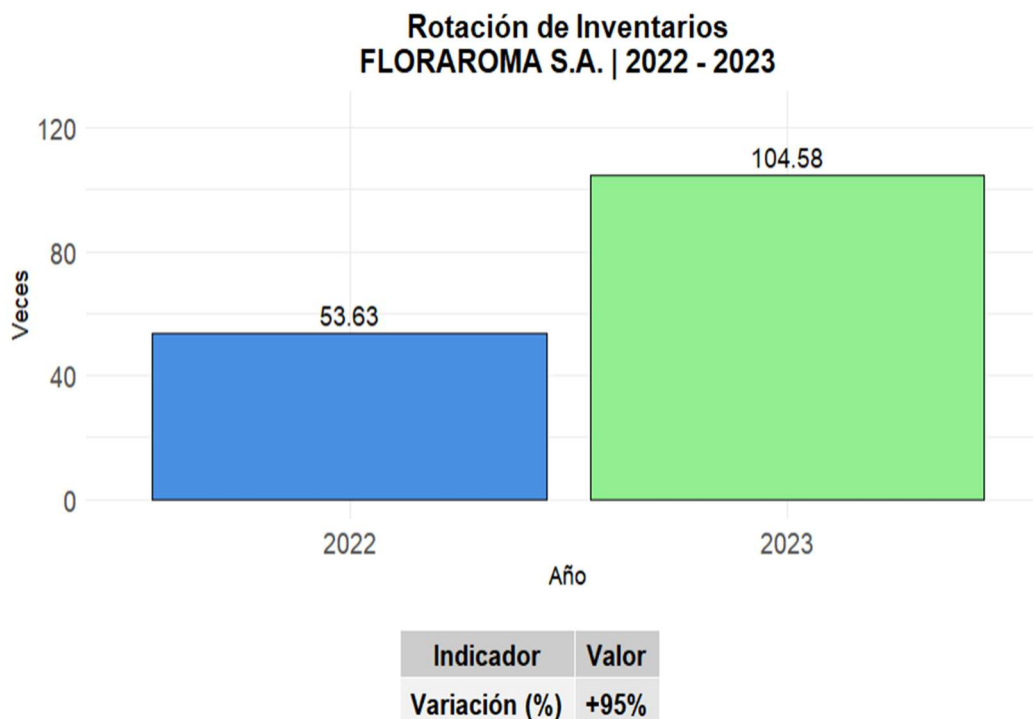
Aunque el capital de trabajo negativo ha mejorado en 4,8, sigue siendo negativo, lo que significa que la empresa sigue expuesta a un riesgo financiero considerable. Esta mejora marginal indica que la empresa ha tomado medidas para optimizar los recursos operativos o reducir parte de sus pasivos a corto plazo, pero aún no ha logrado un equilibrio financiero saludable. La empresa sigue encontrándose en una situación de liquidez difícil, lo que significa que es necesario tomar medidas adicionales para reforzar el capital de trabajo.

### **Análisis de Ratios de Eficiencia**

Los indicadores de eficiencia revelan un modelo operativo extremadamente ajustado que, si bien muestra eficiencia en la rotación de inventarios, presenta riesgos operativos significativos y un deterioro en las políticas de cobranza.

### ***Rotación de Inventarios.***

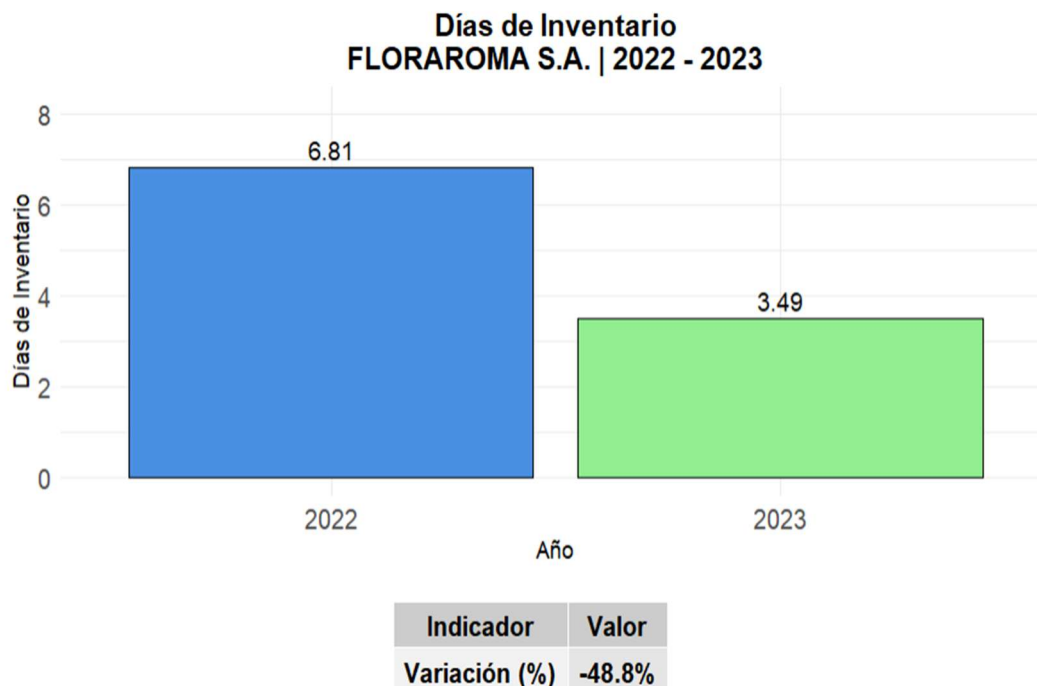
Figura 13. Evolución rotación de Inventarios de FLORAROMA S.A (2022-2023)



El ratio de rotación de inventario de FLORAROMA S.A. registró un notable aumento del 95 %, pasando de 53,63 a 104,58 veces. Este cambio positivo indica que las existencias de consumibles se utilizaron y renovaron con mayor frecuencia en 2023, lo que puede indicar una mayor eficiencia operativa en el consumo de consumibles o una reducción del volumen de existencias en almacén. Por otro lado, una mayor rotación significa una optimización del capital operativo, ya que minimiza los recursos inactivos mantenidos en las existencias. Dado que las existencias se refieren únicamente a los consumibles y no a los productos destinados a la venta, esta alta rotación también puede reflejar una política de abastecimiento más estricta o incluso restricciones en la reposición de consumibles. Una rotación tan alta, aunque ventajosa desde el punto de vista financiero, puede conllevar un riesgo operativo si no se mantiene un nivel adecuado de existencias de seguridad.

### ***Días de Inventario.***

Figura 14. Evolución Días de Inventario de FLORAROMA S.A (2022-2023)

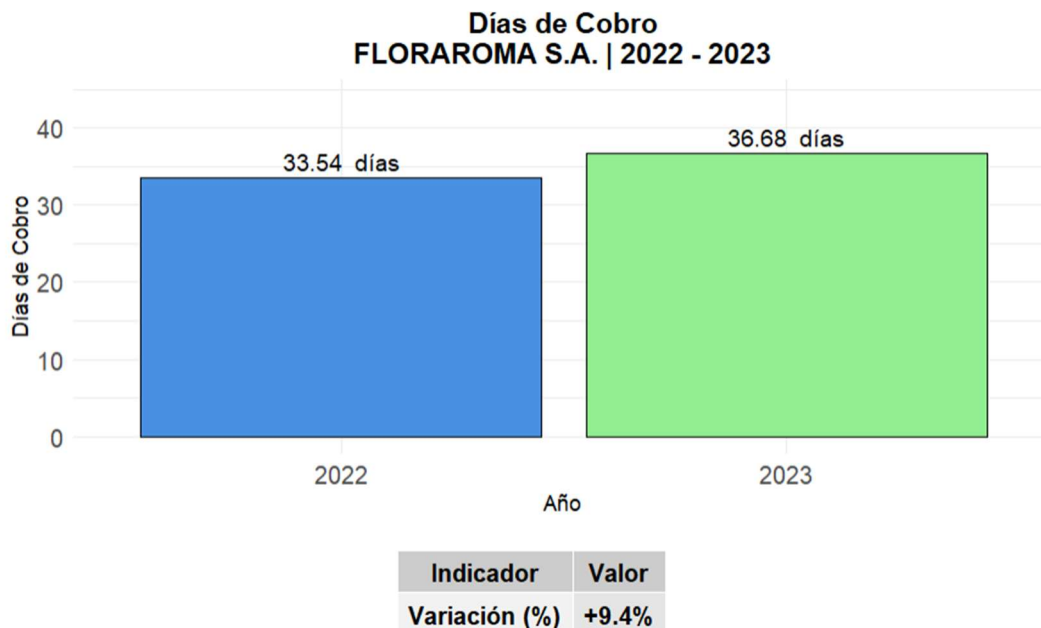


Durante el periodo analizado, el número de días de inventario de FLORAROMA S.A. disminuyó significativamente, ya que en 2022 fue de 6,81 días de media, mientras que en 2023 fue de 3,49 días, lo que supone una variación negativa del 48,8 %. Sin embargo, dado que esto solo afectó al inventario de transporte, este proceso no estuvo directamente relacionado con los procesos comerciales, sino con la eficiencia del consumo y la reposición de los materiales necesarios para el funcionamiento interno.

Desde el punto de vista técnico, este cambio se debe a una política de control de acceso más estricta o a la disminución de las operaciones que requieren un menor consumo. La reducción del número de días de inventario en almacén tuvo un efecto positivo en la gestión del capital circulante, ya que se acumuló menos recursos no productivos. Al mismo tiempo, también supuso riesgos operativos relacionados con la posible escasez de insumos críticos, lo que podía afectar a la continuidad de las actividades si no se mantenían las existencias mínimas de seguridad.

### ***Días de Cobro.***

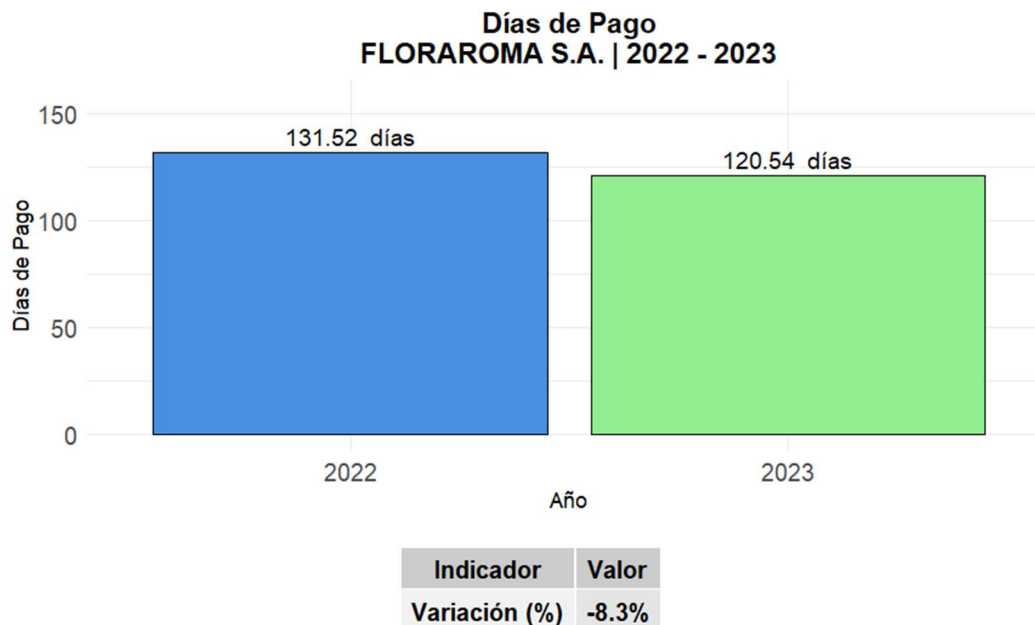
*Figura 15. Evolución de Días de cobro de FLORAROMA S.A (2022-2023)*



El gráfico muestra la variación en los días de cobro de FLORAROMA S.A. entre 2022 y 2023. Este indicador permitió determinar el número medio de días que la empresa tarda en cobrar el dinero de sus ventas a crédito. Se trata de un parámetro clave para evaluar la eficacia de la gestión de las cuentas por cobrar y su impacto en el flujo de caja. En comparación con 2022, cuando el valor medio era de 33,54 días, en 2023 se ha registrado un aumento del 9,4 %, lo que indica que la empresa necesita más días para cobrar las facturas de sus clientes, lo que, sin una gestión adecuada, puede ejercer presión sobre la liquidez.

### ***Días de Pago.***

Figura 16. Evolución de Días de Pago de FLORAROMA S.A (2022-2023)



Los días de pago entre 2022 y 2023 reflejan el tiempo medio que necesita la empresa para cumplir con sus obligaciones frente a los proveedores. La diferencia del -8,33 % con respecto a 2022 muestra que la empresa está pagando sus deudas en plazos más cortos, lo que puede interpretarse como un deseo de mantener buenas relaciones con los proveedores o de evitar problemas relacionados con los pagos atrasados. La reducción de los días de pago, junto con el aumento de los días de cobro, aumenta la diferencia entre los cobros y los pagos, lo que afecta negativamente al ciclo de caja. Esto significa que la empresa cobra más tarde, pero paga antes, lo que aumenta la probabilidad de que surjan dificultades de liquidez a corto plazo.

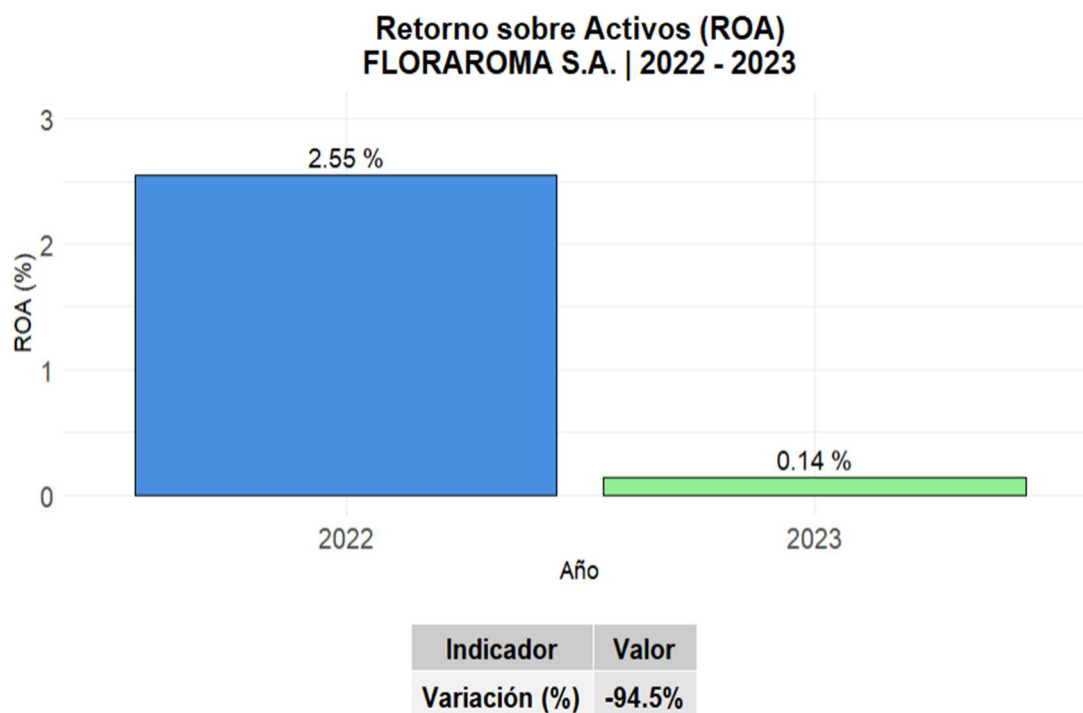
### ***Análisis de Ratios de Rentabilidad***

Los indicadores de rentabilidad muestran un colapso dramático en la capacidad de la empresa para generar valor, evidenciando una destrucción sistemática de los recursos invertidos.



### **Retorno sobre Activos (ROA).**

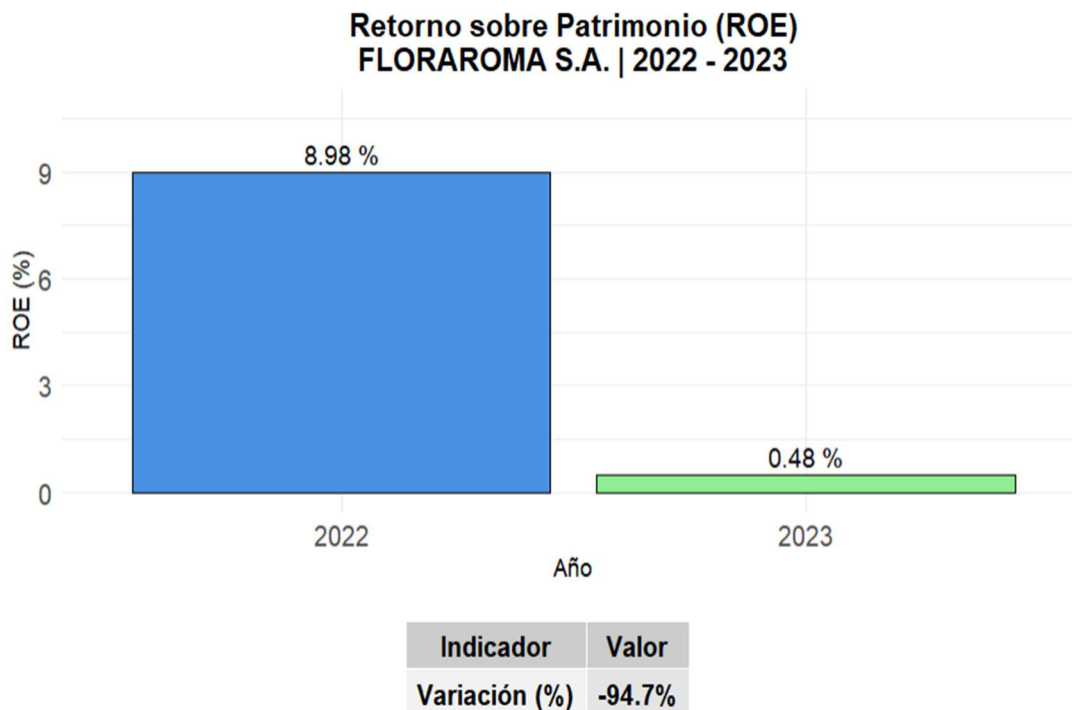
Figura 17. Evolución del ROA de FLORAROMA S.A (2022-2023)



El ROA mide la rentabilidad neta generada por cada dólar invertido en activos y es el principal indicador para evaluar la eficiencia en el uso de los recursos de la empresa. En 2022, el ROA se situó en el 2,55 %, pero en 2023 cayó rápidamente hasta el 0,14 %, lo que supone un descenso negativo del 94,5 %. Esta caída significativa refleja una grave pérdida de rentabilidad, ya que la empresa prácticamente ya no obtiene beneficios de sus activos. La caída del ROA indica que FLORAROMA S.A. debe revisar su estrategia financiera y operativa para identificar las causas estructurales de esta disminución de la rentabilidad.

### **Retorno sobre Patrimonio (ROE).**

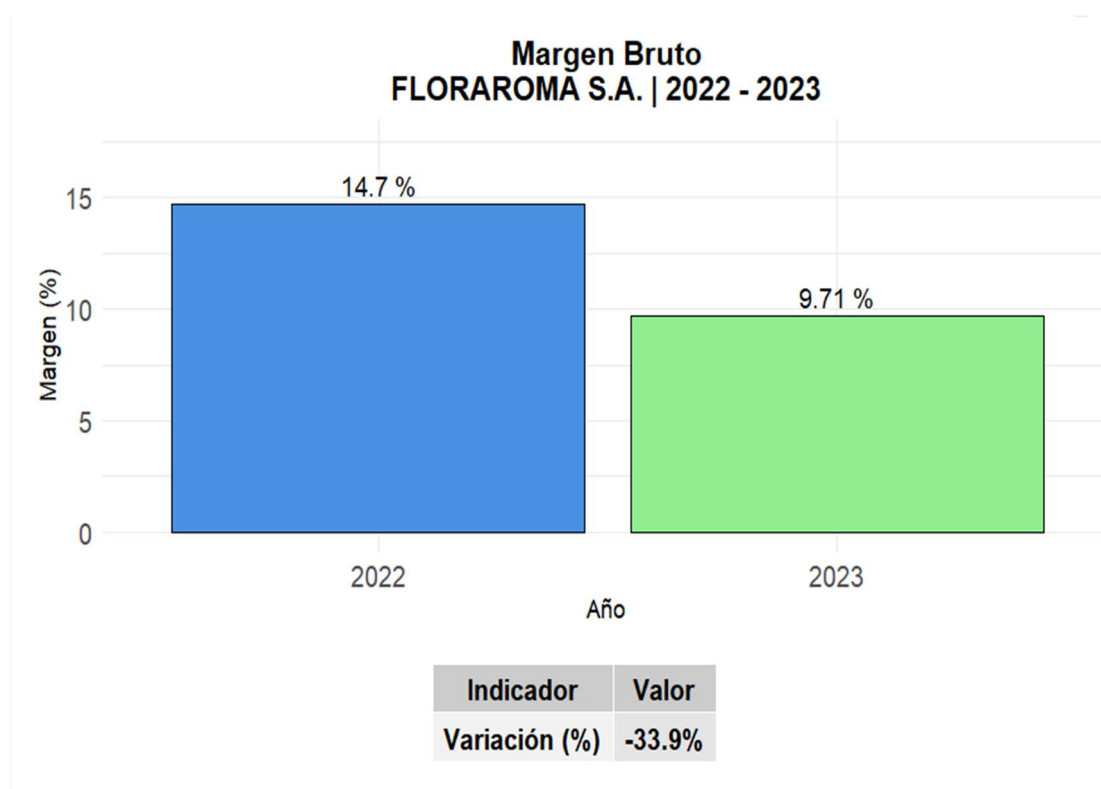
Figura 18. Evolución del ROE de FLORAROMA S.A (2022-2023)



El gráfico muestra una caída significativa en el retorno sobre el patrimonio (ROE) de FLORAROMA S.A. en 2022 y 2023. El ROE mide la rentabilidad financiera y, en este caso, en 2022 el ROE de la empresa fue del 8,98 %, mientras que en 2023 descendió drásticamente hasta el 0,48 %, lo que supone una variación negativa del 94,7 %. La evolución negativa del ROE apunta a una pérdida de valor para los accionistas y refleja además una preocupante debilidad en la rentabilidad financiera de la empresa. Por lo tanto, es necesario adoptar medidas estratégicas destinadas a mejorar la rentabilidad, optimizar la estructura financiera y restablecer la capacidad de generar valor para el capital invertido.

### **Margen Bruto.**

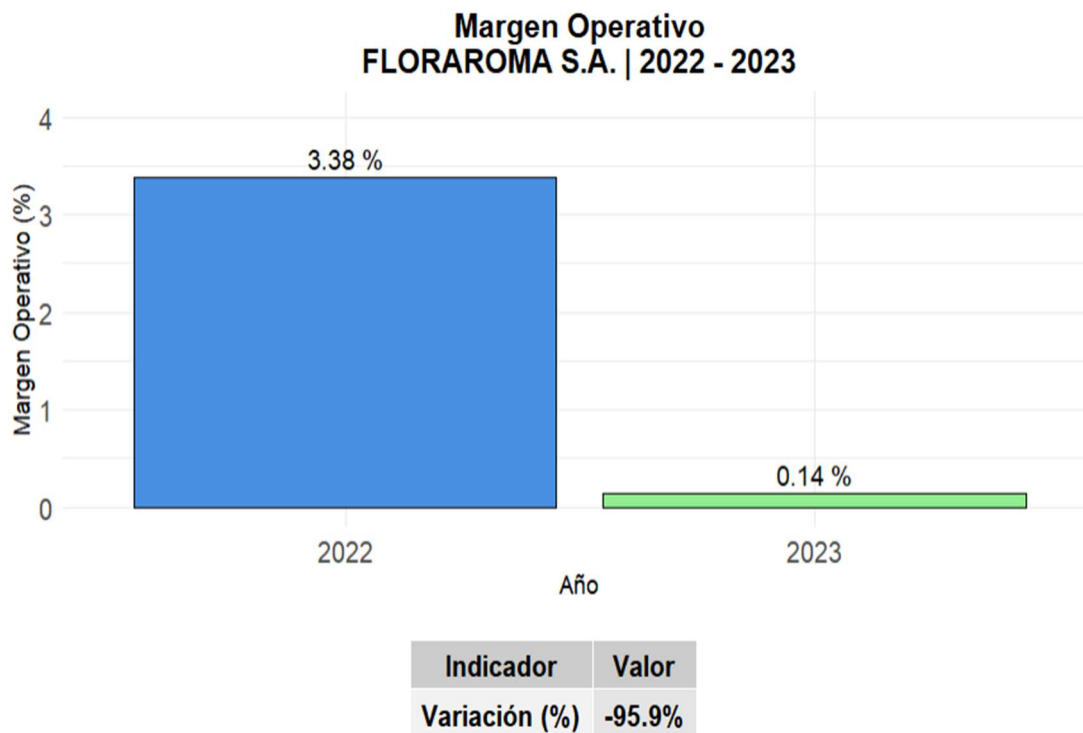
Figura 19. Evolución del Margen Bruto de FLORAROMA S.A (2022-2023)



El margen bruto de beneficio ha disminuido considerablemente. Este indicador expresa la proporción de los ingresos por ventas que queda después de deducir los gastos de venta y mide la rentabilidad de la actividad comercial antes de tener en cuenta los gastos administrativos y financieros. Una clara disminución del margen bruto significa que los costos de producción o adquisición de los productos vendidos han aumentado en relación con las ventas. Es necesario revisar los procesos de costos, las condiciones comerciales y los márgenes de los grupos de productos para restablecer la rentabilidad de las actividades comerciales y reforzar la sostenibilidad económica de la empresa.

### **Margen Operativo.**

Figura 20. Evolución del Margen Operativo de FLORAROMA S.A (2022-2023)



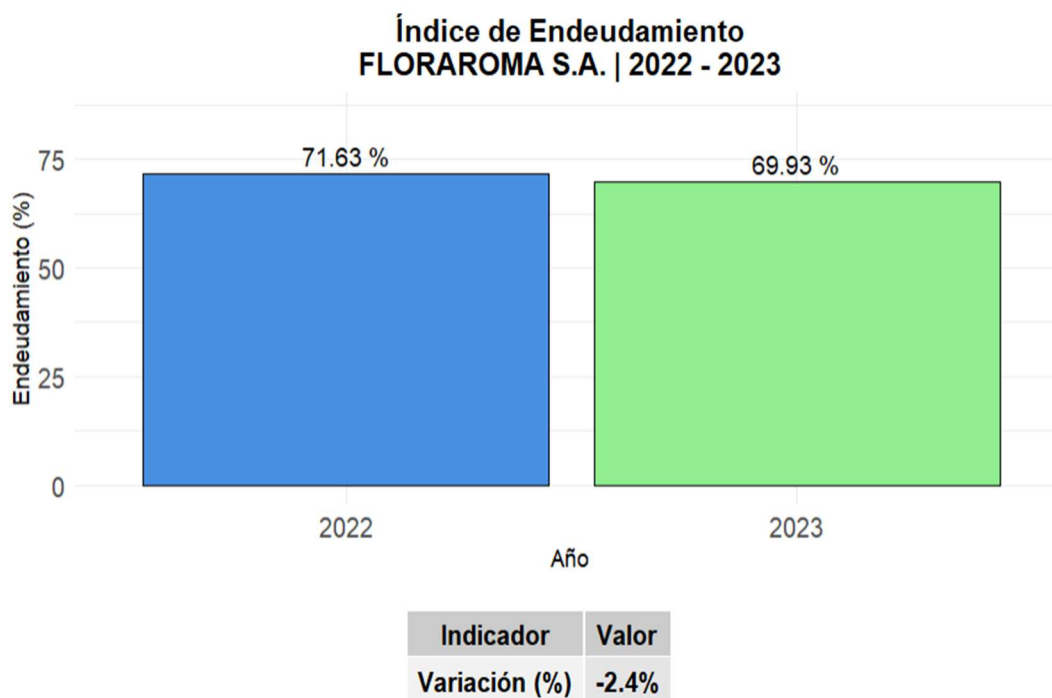
El gráfico de Margen Operativo muestra una disminución significativa en la rentabilidad empresarial en 2022 y 2023. En 2022, el margen operativo fue del 3,38 %, mientras que, al año siguiente, es decir, en 2023, se redujo a solo el 0,14 %, lo que supone una variación negativa del 95,9 %. Esta caída repentina del indicador sugiere que los ingresos de la empresa apenas cubrieron los costos operativos y los gastos en 2023. Esta situación se debe al aumento de los costos de producción, al incremento de los costos administrativos o a la disminución de los precios de venta, que no se vieron compensados por una reducción proporcional de los costos.

### **Análisis de Ratios de Solvencia**

Los indicadores de solvencia muestran un incremento en el riesgo financiero y una capacidad prácticamente nula para cubrir los gastos financieros con las ganancias operativas.

## Endeudamiento

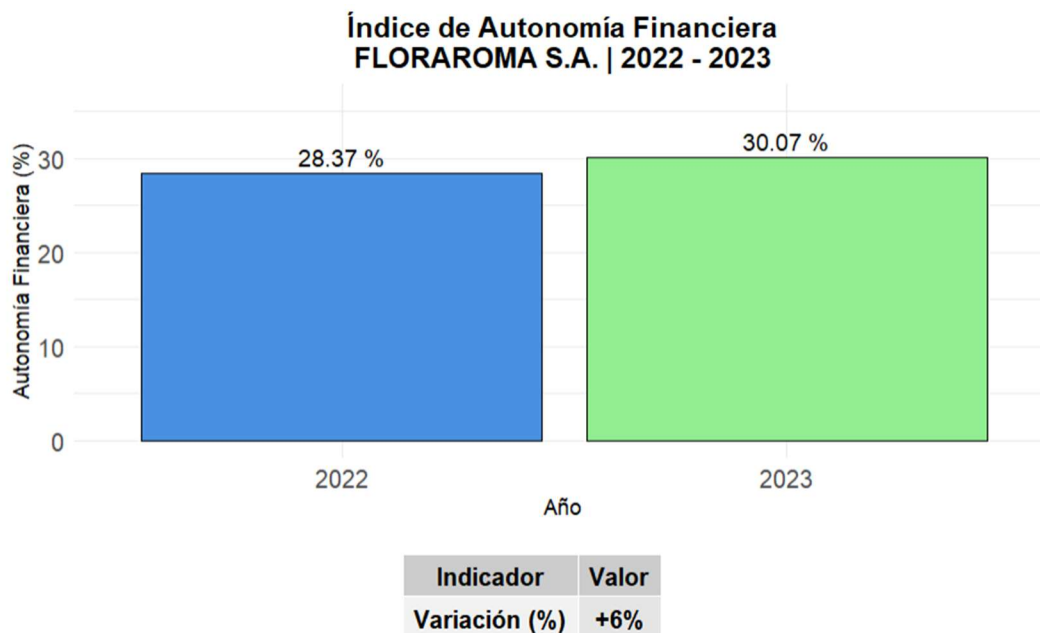
Figura 21. Evolución del Índice de Endeudamiento de FLORAROMA SA (2022-2023)



Aunque el nivel de endeudamiento ha disminuido ligeramente en un 2,4 %, el 69,93 % sigue siendo un exceso de capital considerable, lo que aumenta el riesgo financiero de la empresa, es decir, una gran parte del capital utilizado proviene de acreedores y no de accionistas. La reducción de la deuda es un indicador positivo, pero no es suficiente, ya que para consolidar la situación financiera de la empresa también es necesario compensar el empeoramiento de otros indicadores importantes.

### ***Autonomía Financiera.***

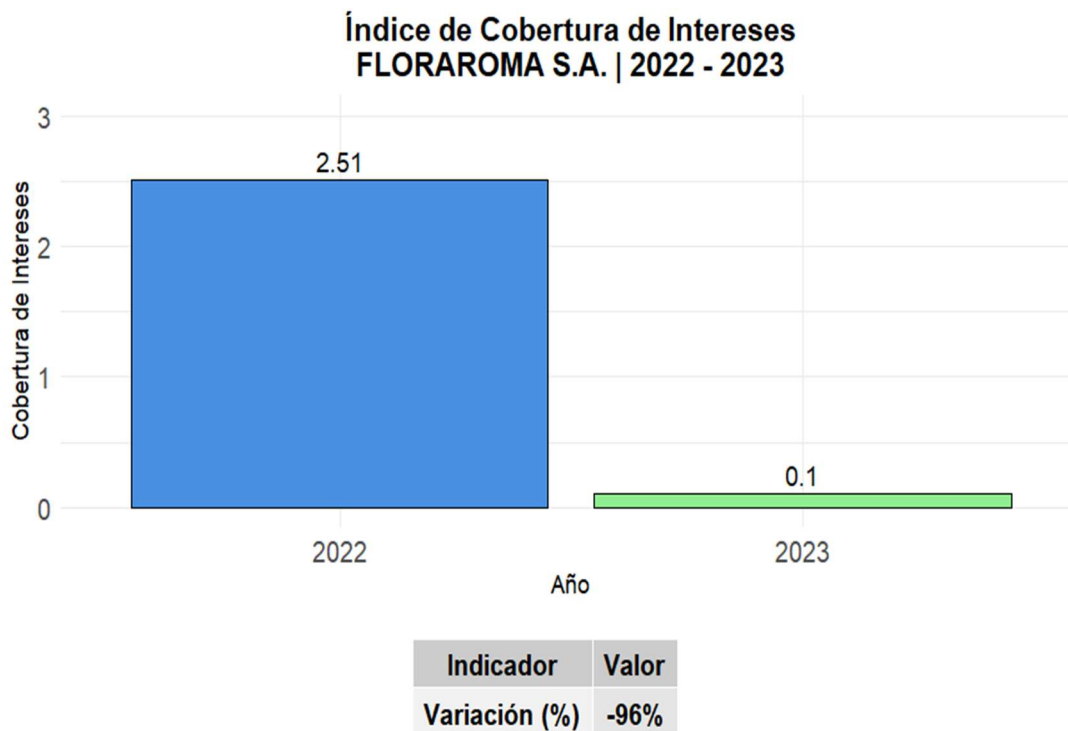
Figura 22. Evolución de la autonomía Financiera de FLORAROMA S.A (2022-2023)



Se observa que FLORAROMA S.A. tenía en 2022 una autonomía financiera del 28,37 %, mientras que en 2023 esta aumentó hasta el 30,07 %, lo que supone una variación positiva del 6 %. Este aumento, aunque pequeño, refleja una mejora en la estructura financiera de la empresa, ya que una mayor autonomía financiera significa una menor dependencia del endeudamiento para poder operar y financiar sus activos. Aunque la empresa ha mostrado mejoras en su autonomía financiera durante el último año, sigue siendo importante que continúe reforzando su capital propio para lograr una estructura financiera más equilibrada y menos expuesta a los riesgos asociados al apalancamiento financiero.

### ***Cobertura de Intereses.***

Figura 23. Evolución de la cobertura de Intereses de FLORAROMA S.A (2022-2023)



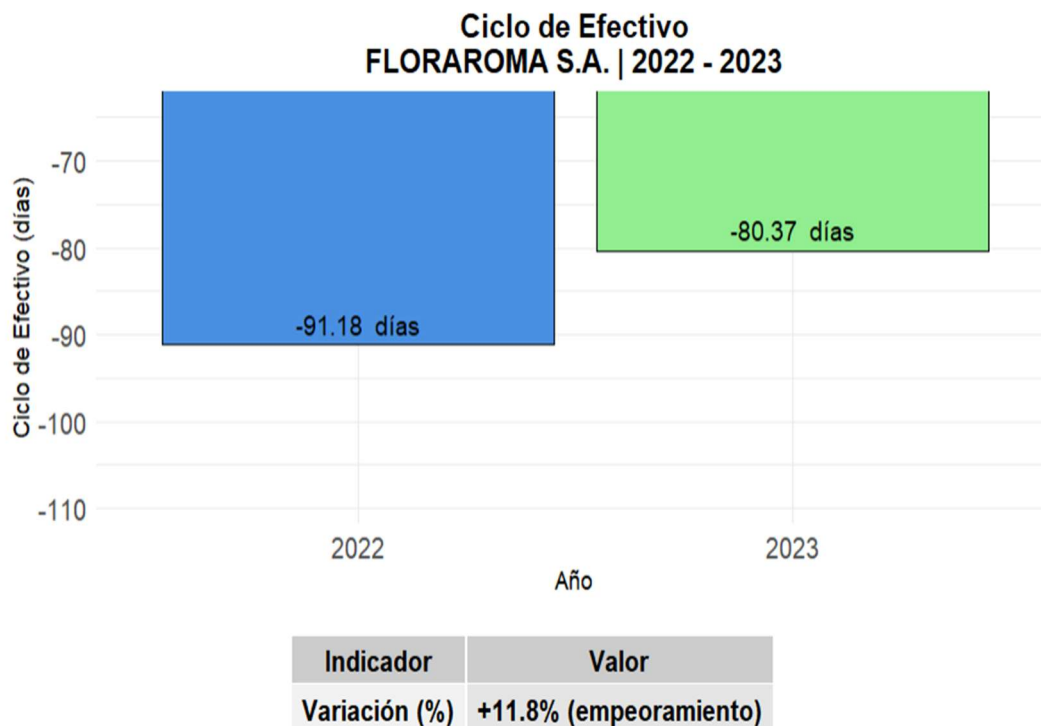
En el año 2022, la empresa presentaba un índice de cobertura de intereses de 2.51, lo que indicaba que las utilidades operativas eran suficientes para cubrir más de dos veces los gastos por intereses. Sin embargo, en 2023 se produjo una drástica caída en este indicador, que descendió hasta 0.10, es decir, una disminución del 96%. Esta cifra evidencia que la utilidad operativa de la empresa ya no es suficiente para cubrir ni siquiera una vez los gastos financieros, lo cual representa una situación crítica desde el punto de vista financiero. Este resultado refleja una alta vulnerabilidad ante el endeudamiento, ya que la empresa podría enfrentar dificultades para poder pagar sus obligaciones crediticias sin recurrir al financiamiento externo o comprometer otras áreas de operación de la empresa.

### ***Análisis de Ratios de Gestión***

Los indicadores de gestión reflejan una dependencia creciente del financiamiento de proveedores y un empeoramiento del fondo de maniobra.

### ***Ciclo de Efectivo.***

Figura 24. Evolución del ciclo de Efectivo de FLORAROMA S.A (2022-2023)



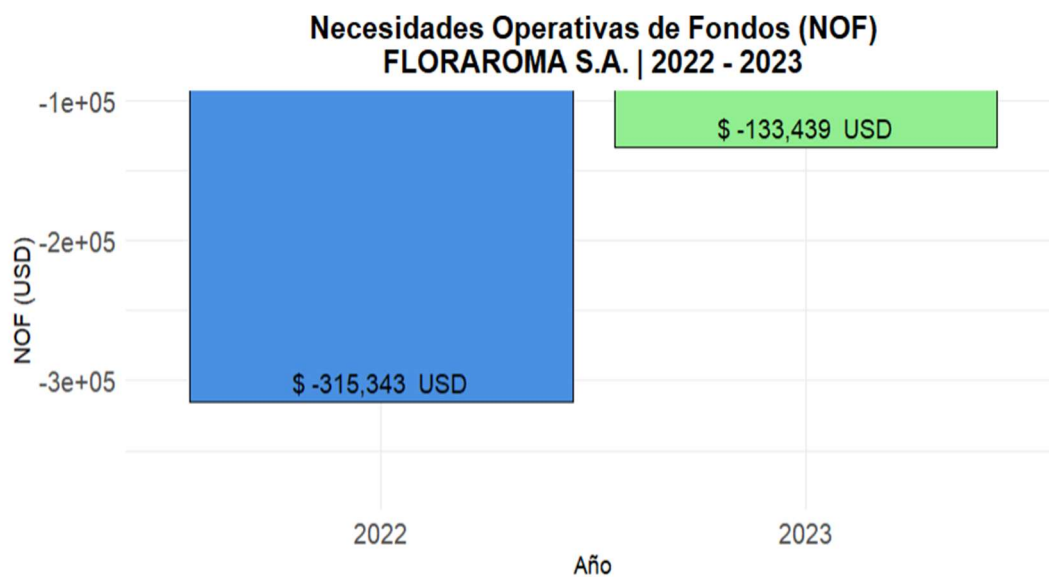
Aunque el ciclo de efectivo sigue siendo negativo, la mejora del 11,8 % indica una menor dependencia de la financiación de los proveedores, lo que puede suponer una disminución del poder de negociación. Este indicador refleja el tiempo que tarda una empresa en recuperar la liquidez invertida en el proceso operativo, es decir, desde la adquisición de las existencias hasta el cobro de las ventas, restando el número de días necesarios para pagar a los proveedores. Un valor negativo indica que la empresa recibe el dinero de las ventas antes de pagar a los proveedores, lo que es favorable desde el punto de vista de la liquidez operativa.

Aunque el ciclo sigue siendo negativo, hay que tener en cuenta que la reducción del tiempo entre el cobro y el pago indica que la empresa obtiene de alguna manera menos crédito de sus proveedores o que tarda más tiempo en cobrar a sus clientes.



### *Necesidades Operativas de Fondos (NOF).*

Figura 25. Evolución NOF de FLORAROMA S.A (2022-2023)

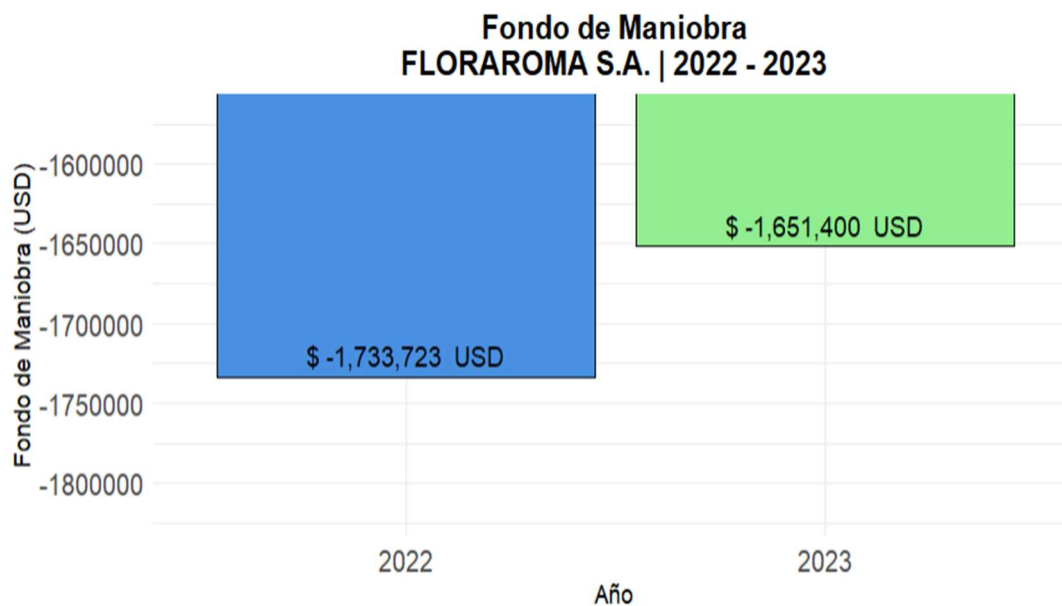


Indicador	Valor
Variación (%)	+57.7% (empeoramiento)

El NOF negativo del 57,7 % indica una disminución de la capacidad financiera de los proveedores, lo que reduce la flexibilidad financiera operativa. En 2022, el NOF fue de -315 343 USD, lo que supuso una situación operativa favorable: FLORAROMA S.A. generó una liquidez neta significativa a partir de su actividad. Sin embargo, en 2023, esta cifra se redujo a -133 439 USD, lo que supone una variación del +57,7 %, lo que puede interpretarse como un deterioro de la eficiencia de las operaciones financieras.

### **Fondo de Maniobra.**

Figura 26. Evolución del fondo de Maniobra de FLORAROMA S.A (2022-2023)



Indicador	Valor
Variación (%)	+4.8% (ligera mejora)

El capital de maniobra de FLORAROMA S.A. en 2022 era de -1733723, lo que indicaba una situación financiera complicada, aunque en 2023 este indicador mejoró ligeramente y alcanzó -1 651 400, lo que supone un cambio positivo del +4,8 %, aunque sigue siendo negativo, este cambio refleja una ligera mejora en la liquidez operativa de la empresa. Para garantizar la sostenibilidad de sus operaciones, la empresa debería seguir reforzando su capital circulante y asegurarse de que los activos a corto plazo sean suficientes para cubrir las obligaciones a corto plazo.

### **Discusión**

#### ***Relación con el Marco Teórico***

La comparación de los resultados obtenidos a partir de los indicadores KPI de FLORAROMA S.A. con el marco teórico confirma categóricamente los principios conceptuales básicos de la gestión financiera y la sostenibilidad de las empresas. En primer lugar, se confirma la teoría de las exigencias propuesta por (Vásquez & Vega, 2016), que destacan que la ineficacia

de esta cuenta pone en peligro directamente la solvencia de la empresa, lo que se refleja en el hecho de que el 48,3 % de la cartera total ha vencido por un importe considerable de 71 883,78 dólares, lo que representa el 31,1 % de dicha cartera, que corresponde a cuentas con más de 360 días de antigüedad. 883,78 dólares, lo que equivale al 31,1 % de dicha cartera, que corresponde a cuentas con más de 360 días de antigüedad. Además, el aumento de los días de cobro de 33,54 a 36,68 días, lo que equivale al 9,4 %, respalda la necesidad de revisar la política de cobro para optimizar los recursos. Este deterioro operativo coincide con (Guarderas & Concha, 2023) quienes argumentan que la falta de implementación de mecanismos de recuperación efectiva incrementa la morosidad, lo cual se evidencia en la drástica caída del ROA en un 94.5%, en este sentido se confirma la utilidad de los indicadores financieros como una herramienta clave que permite diagnosticar la situación de liquidez y eficiencia tal como lo proponen (Cárdenas et al., 2024) , al revelarse un ratio corriente de apenas 0.43. Está observación también valida lo postulado por (Correa et al., 2021), quienes manifiestan que tales indicadores permiten anticipar riesgos de continuidad operativa, por otra parte, el capital de trabajo negativo de -\$1651.400,31 respalda el enfoque de (D. Terreno et al., 2020) que analiza la relación entre el riesgo y el rendimiento y comprende el concepto de «liquidez tradicional», afirma que una gestión inadecuada de este componente puede poner en peligro la capacidad de pago inmediato. Por último, esta conclusión concuerda con el marco de referencia del COSO, ya que un nivel de cobertura de tipos de interés del 0,10 % indica una deficiencia crítica en el control interno, lo que respalda (Quinaluisa et al., 2018) y (Piloso & Mendoza, 2022) acerca de la necesidad de implementar los componentes del modelo COSO I para mitigar riesgos financieros y operacionales.

## **Prueba de Hipótesis**

La validación empírica de las debilidades identificadas en la gestión de las cuentas por cobrar de FLORAROMA S.A. requiere la realización de análisis estadísticos rigurosos para comparar objetivamente la situación real observada con los estándares esperados para el sector de la floricultura en Ecuador. En este contexto, se desarrolló una prueba de hipótesis diseñada específicamente para evaluar si el nivel de cuentas por cobrar registrado en los estados financieros al 31 de diciembre de 2023 se encuentra dentro de los parámetros considerados normales para empresas similares del sector.

La base teórica de esta prueba se basa en un análisis de las mejores prácticas en el sector de la floricultura, en el que estudios específicos y la experiencia de empresas líderes han determinado que el plazo medio óptimo de pago de las cuentas por cobrar debería ser de aproximadamente un mes. Estos parámetros sectoriales se justifican por las características especiales del mercado de las flores, entre las que se incluyen la naturaleza perecedera del producto, los ciclos estacionales de la demanda, la concentración en el mercado internacional y la necesidad de mantener un flujo de caja estable para garantizar la continuidad de las operaciones.

Teniendo en cuenta esta referencia sectorial, se determinó que el plazo medio ideal de pago para FLORAROMA S.A. debería ser de un mes, lo que significaba que las ventas de ese periodo deberían convertirse en efectivo durante el mes siguiente. Partiendo de esta premisa, se calculó el plazo medio teórico de pago mensual utilizando datos históricos de ventas extraídos de los registros contables de la empresa.

El cálculo del valor ideal se realizó utilizando técnicas estadísticas que tenían en cuenta la variabilidad natural de las ventas mensuales, los patrones estacionales característicos del sector de las flores y las fluctuaciones habituales en los plazos de vencimiento. Este promedio mensual calculado se estableció como valor de referencia, que idealmente debería reflejarse en la contabilidad al final del ejercicio 2023, siempre que la empresa mantenga una gestión eficaz de la cartera de acuerdo con las mejores prácticas del sector.

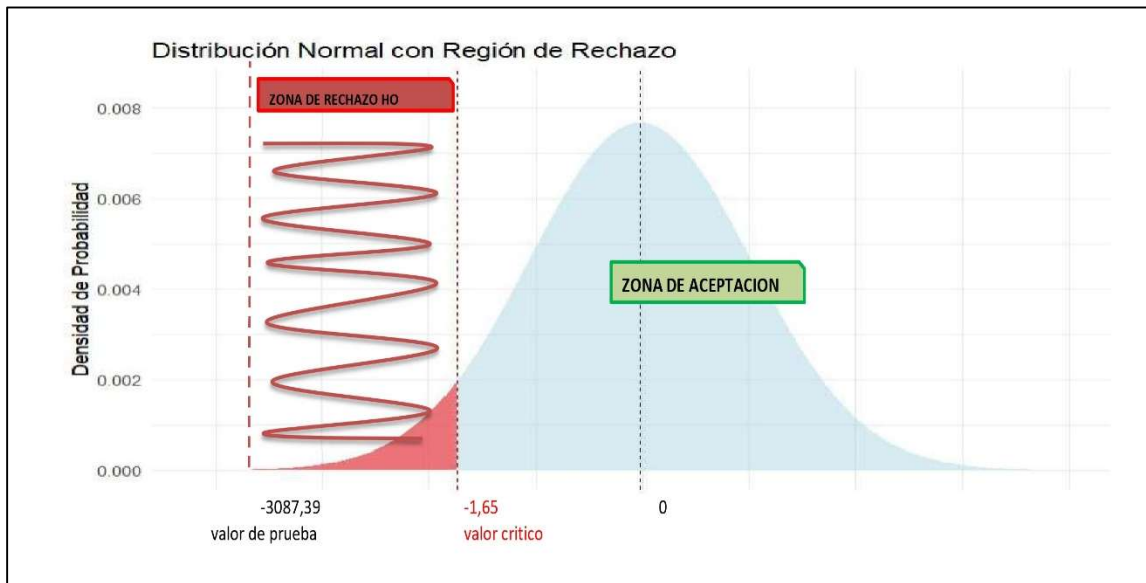
El cálculo del valor ideal se realizó sobre la base de todas las transacciones relativas a créditos registradas durante el período de análisis, lo que garantizó la exactitud y representatividad del parámetro de referencia. Se procesaron todos los datos disponibles del libro mayor de cuentas por cobrar, teniendo en cuenta todas las transacciones sin utilizar técnicas de muestreo, ya que se disponía de toda la información sobre la población. Este enfoque metodológico permitió calcular el promedio mensual real del período con absoluta precisión y establecer un valor de referencia (\$867 050,30) que reflejaba con exactitud el comportamiento ideal esperado en condiciones de gestión eficaz de la cartera, de conformidad con las mejores prácticas del sector.

El siguiente gráfico muestra cómo se llevó a cabo la prueba de la hipótesis, donde nuestra H0 es de \$1 027 549,14 y nuestra H1 es de \$867 050,30. Dado que H1 es menor que H0, el signo es <, lo que significa que el valor crítico -1,65 es negativo. Los parámetros estadísticos utilizados son un nivel de confianza del 95 %, un nivel de significación del 5 %, un valor crítico de 1,65, una población de 17 588 y una desviación estándar de 6,894,28. Tras aplicar la fórmula correspondiente, se obtuvo un resultado de -3087,39, lo que llevó a rechazar la hipótesis nula.

Figura 27. Proceso para hallar el valor de prueba

PRUEBA DE HIPÓTESIS	
PROPONER LAS HIPÓTESIS "H0" Y "H1"	
H0	\$ 1,027,549.14
H1	\$ 867,050.30
	CUENTAS POR COBRAR H1 < H0 PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR ULTIMO MES
CALCULAR VALORES CRITICO Y DE PRUEBA, DEFINIENDO LAS ZONAS DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO DE H0	
Nivel de Confianza	95%
Nivel de Significancia	5%
Zona de Rechazo	A LA IZQUIERDA (H1<H0)
Valor Crítico	-1.65
N Población	17588
Desviación Estándar	6894.28
$z = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{N}}}$	FÓRMULA DE ZPRUEBA
ZP=	$\frac{867050,30 - 1027549,14}{6894,28 / \sqrt{17588}}$
ZP=	$\frac{-160498.84}{51.98530098}$
ZP=	-3087.39

Figura 28. Campana de Gauss



Como se puede evidenciar en la figura el  $V_p$  -3087.39 está fuera de la zona de aceptación por lo que se decidió rechazar la  $H_0$ , con un nivel de significancia de 5% y un nivel de confianza de 95%.

## Capítulo IV: Plan de Mejoras

### Objetivo del plan de mejoras

El objetivo principal de este plan de mejora era crear un sistema integrado de control interno y gestión de riesgos, específicamente enfocado en optimizar la administración de los activos requeridos de FLORAROMA S.A. con el fin de revertir la crisis financiera estructural identificada durante el análisis del año 2023.

Esta propuesta surgió como respuesta directa a un problema clave que se puso de manifiesto en el estudio, en el que el 48,3 % de la cartera total (496 665,85 dólares) estaba vencida, incluidos 71 883,78 dólares en cuentas con más de 360 días de antigüedad. Esta situación no solo ponía en peligro la liquidez inmediata de la empresa, lo que se reflejaba en un índice de liquidez crítico de 0,43 y una prueba de acidez de 0,40, sino que también tenía un efecto dominó en todos los indicadores financieros clave.

El objetivo de este plan no era solo corregir las deficiencias operativas, sino también crear una nueva cultura de gestión de riesgos que permitiera a FLORAROMA S.A. no solo le permitiera recuperar su estabilidad financiera, sino también posicionarse estratégicamente para hacer frente a los retos del sector florícola ecuatoriano. La realización de este estudio permitió comprender que los activos requeridos no eran solo cuentas por cobrar, sino recursos estratégicos que, gestionados adecuadamente, constituyen el motor de la liquidez operativa y la sostenibilidad de la empresa.

El plan se diseñó para transformar la gestión reactiva existente en un modelo proactivo que integrara las mejores prácticas de control interno establecidas en los marcos COSO I, COSO II e ISO 31000:2009. El objetivo era proporcionar herramientas prácticas y cuantificables que permitieran a la empresa realizar un seguimiento continuo del estado de sus cuentas por cobrar, anticipar posibles problemas e implementar soluciones antes de que se convirtieran en crisis financieras.

En concreto, este plan se centraba en reducir la proporción de cuentas por cobrar impagadas del 48,3 % identificado a un máximo del 15 %, y al mismo tiempo reducir el plazo medio de vencimiento de 36,68 días a 30 días o menos. Estos objetivos cuantitativos se respaldaron con controles específicos que se centraban en aspectos preventivos y correctivos de la gestión de la cartera.

### **Fortalecimiento del riesgo de liquidez**

La crítica situación en materia de liquidez, confirmada por el ratio actual de 0,43 y la prueba de acidez de 0,40, exige una intervención inmediata y sistemática. La introducción de una política de cobro gradual de las deudas es el primer pilar fundamental para resolver este problema estructural. El control propuesto tiene como objetivo reducir el riesgo inherente de ALTO a MEDIO mediante el establecimiento de procedimientos diferenciados en función de la antigüedad de la deuda.

La estrategia prevé la introducción de tres niveles de gestión de la cartera: cobro preventivo de cuentas con vencimiento de 1 a 30 días, cobro administrativo de cuentas con vencimiento de 31 a 90 días y cobro judicial de cuentas con vencimiento superior a 90 días. Cada nivel debe tener protocolos específicos, una frecuencia de contacto determinada y una transición automática entre los niveles. El objetivo es reducir el tiempo medio de cobro de 36,68 días a un máximo de 30 días, lo que supondría una mejora del 18 % en la eficacia del cobro.

Para garantizar la eficacia de este control, se establecerá un calendario de contactos en función de la antigüedad de la deuda, de modo que las cuentas de 1 a 15 días recibirán un recordatorio automático, las cuentas de 16 a 30 días serán objeto de seguimiento telefónico, las cuentas de 31 a 60 días requerirán visitas personales y las cuentas de más de 60 días darán lugar a procedimientos legales. La implementación de este sistema requiere una inversión en recursos humanos y tecnológicos, con una duración estimada de 6 meses y un presupuesto que incluya la capacitación del personal de cobranzas y la adquisición de software especializado.



### **Mejora de la rentabilidad mediante análisis crediticio**

La disminución de los indicadores de rentabilidad, con un ROA del -0,14 % y un ROE del -0,48 %, refleja el deterioro sistemático del valor de la empresa, que se debe a una gestión inadecuada de los riesgos crediticios. El análisis del riesgo crediticio antes de la aprobación del crédito es una medida preventiva que puede cambiar el riesgo de rentabilidad de MODERADO a BAJO.

Este control preventivo debe estructurarse mediante una calificación crediticia obligatoria para todos los nuevos clientes, así como mediante una revisión periódica de los clientes existentes. La introducción de una matriz de evaluación de la solvencia permite evaluar de forma objetiva la solvencia de cada cliente, teniendo en cuenta factores como el historial crediticio, la situación financiera actual, el sector económico y las referencias comerciales. Esta herramienta debe respaldarse con la información más reciente de las agencias de crédito, los estados financieros de los clientes y el análisis de las tendencias del sector de la floristería.

La determinación de límites de crédito dinámicos, que se adaptan automáticamente a la disciplina de pago y a la evolución de la situación financiera del cliente, permite mantener una cartera de créditos más saneada. La meta es lograr que el 95% de los clientes con crédito comercial cuenten con evaluación crediticia actualizada, lo que debería traducirse en una reducción significativa de la cartera vencida y una mejora gradual en los indicadores de rentabilidad.

### **Control diario del endeudamiento través de seguimiento de cartera**

Un nivel de endeudamiento del 69,93 % y un margen de interés crítico del 0,10 % indican la urgente necesidad de implantar un sistema de seguimiento diario y control de los vencimientos de las cuentas por cobrar. Este mecanismo de control operativo tiene por objeto reducir el riesgo de endeudamiento MODERADO a un nivel BAJO mediante el suministro oportuno de la información necesaria para la toma de decisiones.

La introducción de informes diarios sobre la cartera por vencimiento permite identificar a tiempo las cuentas que muestran signos de deterioro y adoptar las medidas correctivas adecuadas. El sistema debe incluir alertas automáticas que se activen cuando una cuenta supere el vencimiento establecido, lo que permitirá una respuesta inmediata por parte del equipo responsable del cobro de deudas. Además, es necesario crear un mecanismo automático de bloqueo de nuevos créditos para los clientes que tengan pagos atrasados, lo que evitará un aumento del riesgo crediticio.

Es necesario supervisar la rotación de la cartera diariamente, al menos 10 veces al año, lo que indica una conversión eficaz de las deudas en efectivo. Este control debe estar respaldado por una tecnología que permita actualizar el saldo de la cartera en tiempo real y generar automáticamente informes de gestión. La inversión en una herramienta tecnológica se amortizará rápidamente gracias a la mejora de la gestión del capital circulante y la reducción de los costes financieros.

### **Provisión adecuada para cuentas de dudosa recuperación**

El 48,3 % de las cuentas por cobrar impagadas, que incluyen \$71 883,78 en cuentas con más de 360 días de antigüedad, indican un incumplimiento grave de la normativa fiscal ecuatoriana en materia de reservas. La implantación de un sistema de reservas adecuadas para cuentas de cobro dudoso es un mecanismo de control básico para reducir el riesgo de solvencia a largo plazo.

Este mecanismo de control debería estructurarse con un cálculo mensual de las reservas de acuerdo con los parámetros establecidos en la legislación ecuatoriana, que permite constituir reservas de hasta el 10 % de la cartera total, si se demuestra la recuperación adecuada de las cuentas por cobrar. La documentación rigurosa de todas las actividades de cobro realizadas es un requisito para justificar técnica y jurídicamente las reservas constituidas. Esta documentación debe incluir las fechas de los contactos, los medios utilizados, las respuestas obtenidas y los compromisos acordados.

La revisión y el ajuste trimestrales de las reservas garantizan que los registros contables reflejen de manera fiable la situación real de la cartera de clientes. Este proceso debe incluir un análisis individual de las cuentas por cobrar impagadas, una evaluación de las posibilidades de su cobro y un ajuste posterior de las reservas. El objetivo es mantener una reserva del 10 % del importe total de las cuentas por cobrar, respetando el límite legal y garantizando una cobertura adecuada del riesgo crediticio.

### **Incentivos financieros para aceleración de cobros**

El ciclo efectivo negativo de -26,67 días es matemáticamente favorable, pero en el contexto de FLORAROMA S.A. refleja una capacidad limitada para generar un flujo de caja operativo sostenible. La introducción de incentivos económicos para acelerar el cobro de las cuentas por cobrar es una estrategia que aumenta temporalmente el riesgo residual a ALTO, pero que puede reportar importantes beneficios en forma de liquidez inmediata.

El diseño de una política de descuentos por pronto pago con porcentajes entre el 2 % y el 3 %, dependiendo del plazo de prepago, debe evaluarse cuidadosamente para garantizar que el costo de este incentivo sea inferior al costo financiero de mantener las cuentas por cobrar vencidas. La comunicación eficaz de estas ventajas a los clientes con obligaciones pendientes requiere una campaña de marketing estructurada que destaque los beneficios mutuos de esta estrategia.

La eficacia de estos incentivos debe supervisarse mensualmente, evaluando tanto la reducción del número de días de pago como el impacto en los márgenes de beneficio. El objetivo es que al menos el 25 % de los pagos del periodo aprovechen estos descuentos, lo que debería suponer una mejora significativa de la liquidez operativa. Este seguimiento requiere una inversión financiera considerable, pero puede dar resultados inmediatos en la situación de liquidez de la empresa.

### **Plan específico de recuperación para cartera vencida**

Las cuentas por cobrar vencidas desde hace más de 90 días, que incluyen importes significativos en cuentas con más de 360 días de antigüedad, requieren un tratamiento especial mediante un plan de cobro específico. El objetivo de este control es reducir el riesgo inherente de ALTO a MEDIO mediante estrategias diferenciadas en función del perfil de cada cliente moroso.

Al preparar planes de tiempo individuales para cada cliente moroso, se debe tener en cuenta su capacidad de pago actual, su historial de cumplimiento de obligaciones y su importancia estratégica para la empresa. La realización de negociaciones estructuradas sobre acuerdos de pago permitirá recuperar al menos una parte de estos activos deteriorados, estableciendo plazos realistas y garantías adecuadas. En el caso de las cuentas que llevan más de 180 días vencidas, se debe considerar la posibilidad de recurrir a la recuperación judicial, teniendo en cuenta tanto los costos de este proceso como la probabilidad de recuperación.

La proporción de cuentas vencidas debe reducirse del nivel crítico actual a un máximo del 15 % del total de cuentas, lo que supondrá una mejora significativa de la calidad de las cuentas vencidas. Este plan debe ejecutarse en un plazo máximo de tres meses, con controles semanales del progreso y ajustes en función de los resultados obtenidos. La coordinación entre el administrador de la cartera y el asesor jurídico será fundamental para el éxito de esta estrategia.

### **Implementación y seguimiento del plan**

La implementación exitosa de este plan de mejora requiere un enfoque integral, que incluye la asignación adecuada de recursos humanos, tecnológicos y financieros. El nombramiento de personas específicas responsables de cada control, con objetivos claros y plazos establecidos, garantizará la aplicación eficaz de las estrategias propuestas. El seguimiento mensual de los avances mediante los indicadores establecidos para cada riesgo permitirá realizar ajustes oportunos y mantener la atención centrada en los resultados esperados.

La formación del personal involucrado en la gestión de la cartera es un elemento clave para el éxito del plan. Esta formación debería incluir los aspectos técnicos de la evaluación de créditos, la negociación de acuerdos de pago y el uso de herramientas tecnológicas. Las inversiones en tecnología, especialmente en sistemas informáticos que permitan el seguimiento de la cartera en tiempo real, serán un factor decisivo para la eficacia de los controles establecidos.

Por último, la integración de estos mecanismos de control en los procesos existentes de la empresa requerirá un período de adaptación, que deberá gestionarse con cuidado para minimizar las perturbaciones operativas. La comunicación clara de los cambios a todos los departamentos implicados, junto con la introducción de canales de retroalimentación, facilitará la adopción exitosa de los nuevos procedimientos de gestión de riesgos en el ámbito de los activos recuperables de FLORAROMA S.A.

## Conclusiones

1. Tras la plena aplicación de las herramientas de medición estratégica propuestas, se identificaron y evaluaron seis riesgos financieros críticos que amenazaban la estabilidad operativa de FLORAROMA S.A. La implementación del Balanced Scorecard reveló una situación financiera compleja, caracterizada por numerosas deficiencias en el control interno, especialmente en el componente «Entorno de control» del COSO I, donde se centró la atención en los principales riesgos identificados.

La evaluación realizada de acuerdo con COSO I reveló deficiencias sistemáticas en cinco componentes del control interno, siendo la evaluación de riesgos el área más vulnerable, caracterizada por una gestión reactiva en lugar de proactiva. Por otro lado, la aplicación de COSO II permitió ampliar la perspectiva a la gestión integral del riesgo empresarial, identificando ocho componentes que requerían un refuerzo urgente. La metodología ISO 31000:2009 proporcionó el marco sistemático necesario para clasificar los riesgos según su probabilidad e impacto, demostrando que el riesgo de liquidez y la provisión para cuentas incobrables se clasificaron como ALTOS, lo que requería una atención inmediata.

Durante el análisis, se concluyó que estas herramientas, utilizadas de manera integrada, proporcionaron una visión completa de los problemas de la empresa, permitiendo no solo identificar los riesgos existentes, sino también sentar las bases para un sistema de gestión más sólido y preventivo.

2. El análisis detallado de los indicadores financieros reveló una situación crítica que ponía en peligro la rentabilidad operativa de FLORAROMA S.A. Los indicadores de liquidez mostraron resultados preocupantes, con un índice corriente de 0,43 y un índice de acidez de 0,40, lo que se desviaba considerablemente de los estándares aceptables y ponía de manifiesto la incapacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones corrientes.

Al evaluar los indicadores de eficiencia, se observó una situación paradójica: mientras que la rotación de inventarios mejoró significativamente en un 95 %, los días de pago

empeoraron en un 9,4 %, pasando de 33,54 a 36,68 días. Esta combinación reflejaba una gestión operativa desequilibrada que, aunque optimizaba el uso de las existencias, ponía en peligro la cobrabilidad de las cuentas por cobrar. Los indicadores de rentabilidad presentaban el panorama más preocupante del análisis realizado. El ROA registró una caída catastrófica del 94,5 %, pasando del 2,55 % en 2022 a solo el 0,14 % en 2023, mientras que el ROE cayó un 94,7 %, lo que indicaba una enorme pérdida de valor para los accionistas. El margen operativo prácticamente desapareció, cayendo un 95,9 % hasta apenas el 0,14 %.

En cuanto a la solvencia, aunque la deuda se redujo ligeramente hasta el 69,93 %, la cobertura de los intereses se redujo drásticamente hasta el 0,10, lo que significaba que los beneficios operativos solo cubrían el 10 % de los gastos financieros. Esta situación colocó a la empresa en una posición extremadamente vulnerable ante sus acreedores financieros.

3. La validación estadística de las deficiencias detectadas en la gestión de cobros de FLORAROMA S.A. se realizó mediante una rigurosa prueba hipotética que utilizó todas las transacciones registradas en el libro mayor de cobros. Este método poblacional, que procesó todos los datos disponibles sin recurrir a técnicas de muestreo, garantizó la máxima precisión estadística y eliminó los errores de evaluación característicos de los análisis de muestreo.

La base teórica de la prueba se basó en la norma sectorial establecida en la industria floral ecuatoriana, donde el plazo óptimo para el cobro de las cuentas por cobrar es de aproximadamente un mes. Este valor de referencia, basado en las mejores prácticas del sector y en las características específicas del funcionamiento del mercado de las flores (la corta vida útil del producto, los ciclos estacionales y la concentración de los mercados internacionales), se utilizó para calcular el valor ideal de las cuentas por cobrar que debe figurar en los estados financieros, junto con una gestión eficaz.

Con un nivel de confianza del 95 % ( $\alpha = 0,05$ ), se realizó una verificación hipotética para determinar si el valor real de las cuentas por cobrar indicado en las notas explicativas (1

027 549,14 USD) era significativamente superior al valor medio mensual ideal, calculado sobre la base del recargo (867 050,30 USD).

Como prueba estadística se utilizó la distribución normal estandarizada ( $z$ ), cuyo resultado fue un valor  $z = -3087,39$ , que es significativamente inferior al valor crítico de la prueba unilateral en el lado izquierdo  $(-1,65)$  ( $H_1: \mu < \mu_0$ ).

Dado que el valor  $z$  se encuentra en el área de rechazo, llegamos a la conclusión de que existen pruebas estadísticamente significativas para rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ). Por lo tanto, aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ), según la cual el promedio mensual ideal de las cuentas por cobrar es realmente inferior al valor indicado, lo que confirma un excedente significativo en el saldo de las cuentas por cobrar, lo que apunta a deficiencias estructurales en el control interno de las cuentas por cobrar.

Las pruebas estadísticas confirman que la gestión actual de la cartera representa un riesgo financiero real que pone en peligro la liquidez operativa y requiere medidas correctivas urgentes en el marco de control interno creado por la empresa.

4. El plan de mejora elaborado respondía de manera exhaustiva a las deficiencias críticas identificadas durante la investigación. Se crearon seis mecanismos de control específicos con el objetivo de transformar la gestión reactiva actual en un modelo proactivo y preventivo. La propuesta incluía un refuerzo inmediato de la liquidez mediante políticas de cobro gradual de las cuentas por cobrar y la implementación de sistemas tecnológicos avanzados para supervisar la cartera en tiempo real.

El plan propuesto se centraba en reducir la proporción de créditos impagados del crítico 48,3 % actual a un máximo del 15 %, y al mismo tiempo reducir el tiempo medio de cobro de 36,68 días a 30 días o menos. Cada control propuesto contaba con indicadores de seguimiento específicos, plazos de implementación definidos y una clara distribución de responsabilidades.

La integración de estas medidas con los marcos teóricos COSO I, COSO II e ISO 31000:2009 garantizó la creación de un sistema de control interno sólido que no solo eliminó las



deficiencias actuales, sino que también sentó las bases para una gestión sostenible de las cuentas por cobrar. El plan incluía la formación necesaria del personal, la inversión en la tecnología adecuada y los mecanismos de supervisión necesarios para garantizar una implementación exitosa.

### **Recomendaciones**

1. Basándose en los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas BSC, COSO I, COSO II e ISO 31000:2009, se recomienda que FLORAROMA S.A. establezca un sistema integrado de control interno y gestión permanente de riesgos. Esta recomendación se basa en la identificación de seis riesgos financieros críticos, que se concentran en el componente «Entorno de control», lo que subraya la necesidad de reforzar los fundamentos de la estructura organizativa.

Se recomienda la creación de un comité de gestión de riesgos que se reúna mensualmente y cuyos miembros sean el director general, el director financiero y el director de cobros, y cuya función sea supervisar continuamente los indicadores del Balanced Scoreboard y evaluar la eficacia de los controles introducidos de acuerdo con el marco COSO. Este comité debe disponer de herramientas tecnológicas que permitan el seguimiento en tiempo real de los elementos de control interno, en particular en lo que se refiere a la evaluación de los riesgos relacionados con los activos reclamados y la respuesta a los mismos.

La implementación debe incluir la formación específica del personal sobre los métodos utilizados, la elaboración de manuales de procedimientos basados en las mejores prácticas identificadas y la creación de indicadores de alerta temprana que activen automáticamente los protocolos de respuesta definidos en la norma ISO 31000:2009.

2. Teniendo en cuenta los resultados críticos obtenidos en el análisis de los KPI, el ROA se redujo en un 94,5 % y el ROE en un 94,7 %. Por lo tanto, se propone implementar un sistema de monitoreo diario de los indicadores financieros, prestando especial atención a los coeficientes de liquidez, eficiencia, rentabilidad y solvencia. Este sistema debe incluir alertas

automáticas en caso de que los indicadores superen los umbrales críticos previamente establecidos.

Se recomienda establecer objetivos concretos y medibles para cada indicador: mantener el ratio corriente mínimo en 1,5, aumentar el ROA a más del 5 % anual, reducir el plazo de cobro de 36,68 a un máximo de 30 días y alcanzar un coeficiente de cobertura de intereses superior a 2,0. Para alcanzar estos objetivos, es necesario implementar un panel de control que se actualice diariamente y genere automáticamente informes para la toma de decisiones inmediatas.

Además, la realización de análisis comparativos trimestrales con empresas del sector de la floricultura de Ecuador permitirá identificar las brechas en la eficiencia y las oportunidades de mejora. Este sistema debe estar respaldado por una tecnología especial que integre la información contable con los indicadores operativos en tiempo real.

3. Sobre la base de los resultados de la verificación de la hipótesis, que confirmó estadísticamente las deficiencias en la gestión de la cartera (valor estadístico -3087,39), se recomienda la introducción de un sistema de gestión de la cartera basado en análisis predictivos y modelos estadísticos. Esta recomendación tiene por objeto corregir la situación crítica en la que se encuentra el 48,3 % de la cartera vencida, incluidos 71 883,78 dólares en cuentas vencidas desde hace más de 360 días.

Se propone el desarrollo de modelos de evaluación crediticia utilizando métodos estadísticos avanzados que permitan predecir la probabilidad de pago de cada cliente antes de conceder el crédito. Estos modelos deben tener en cuenta las variables históricas del comportamiento de pago, los indicadores macroeconómicos del sector florícola y los datos de las agencias de crédito, lo que permitirá tomar decisiones objetivas y reducir el riesgo de morosidad.

La implementación debe incluir la creación de una base de datos histórica para la gestión de la cartera, el desarrollo de algoritmos para la clasificación automática de los clientes

en función de su riesgo crediticio y la introducción de un sistema de seguimiento estadístico que permita evaluar continuamente la eficacia de la política crediticia. El objetivo es reducir la proporción de pagos atrasados del 48,3 % actual a un máximo del 15 % en seis meses.

4. Sobre la base del plan de mejora elaborado, que incluye seis controles específicos para optimizar la gestión de la deuda, se recomienda su aplicación gradual y sistemática en el marco de la gestión del proyecto. La propuesta, cuyo objetivo es reducir la cartera de deudas vencidas hasta el 15 % y mejorar los plazos de pago hasta un máximo de 30 días, requiere una aplicación disciplinada con una distribución clara de las responsabilidades y los recursos.

Se propone crear una oficina de gestión de proyectos (PMO) temporal, dirigida por el director general, que coordinará la aplicación de las seis medidas de control propuestas: política de cobro gradual, análisis del riesgo crediticio, supervisión diaria de la cartera, reservas adecuadas para las deudas incobrables, incentivos financieros para el cobro de deudas y plan de cobro de deudas. Cada medida de supervisión debe tener una persona responsable, un calendario detallado, un presupuesto asignado e indicadores de resultados.

La implementación debe realizarse en fases sucesivas durante seis meses, comenzando por las verificaciones que tienen el mayor impacto directo en la liquidez (recuperación gradual y supervisión diaria), seguidas de medidas preventivas (análisis crediticio y reservas) y, por último, estrategias de recuperación. Se recomienda realizar evaluaciones mensuales de progreso, ajustando las estrategias según los resultados obtenidos y mantener comunicación constante con todas las áreas involucradas para garantizar la adopción exitosa de las nuevas prácticas de gestión.

La implementación exitosa de estas recomendaciones requiere el compromiso decidido de la alta dirección, la asignación adecuada de recursos y el seguimiento riguroso de los resultados obtenidos. El éxito de este plan no solo garantizará la superación de la crisis actual, sino que establecerá las bases para un crecimiento sostenible y una gestión de riesgos más robusta en FLORAROMA S.A.

### Referencias

- Álava-Rosado, M., Molina-Loor, E., & Recalde-Aguilar, L. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 161–171. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1680>
- Bolaños, A., Méndez, J., & Méndez, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Cabrera, D. (2010). Ventajas y desventajas del uso de un método deductivo/ inductivo en la investigación en administración de negocios. *Gestión y Sociedad*, 3. <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs/vol3/iss2/13>
- Cabrera, S., Erazo, J., Narváez, C., & Rodríguez, R. (2021). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Unidades Desconcentradas del Ejecutivo. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 696–724. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.446>
- Cárdenas, J., Peña, I., & López, S. (2024). *Análisis de los indicadores financieros, y su importancia en la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo de las empresas Grupo Argos y Cemex I.*
- Castro, C., León, R., & Estrada, J. (2024). Metodología de gestión de riesgo basado en la Norma ISO 31000. *Econ. y Desarrollo*, 168, 1–10. <http://orcid.org/0009-0004-8722-3924><http://orcid.org/0000-0001-5397-777X><http://orcid.org/0000-0003-3950-6984>
- Catagua, M., Pinargote, M., & Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial Internal Control and COSO model in business administrative and financial management. *PODIUM*, 44. <https://doi.org/10.31095/podium.202>

- Cedeño, R., López, A., & Zambrano, R. (2021). LAS CUENTAS POR COBRAR Y EL IMPACTO FINANCIERO EN LA EMPRESA. *Revista Científica de Educación Superior y Gobernanza Interuniversitaria*, 2, 1–7.
- Cedeño, M. (2023). Diseño de un modelo de procesos basado en la normativa ISO 31000:2009 para el área financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondo para el Desarrollo y la Vida. *Multidisciplinary Latin American Journal*, 1, 1–15.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.11078608>
- Cedeño, R., Morell, L., Vélez, L., & Artieda, E. (2024). Gestión del riesgo integrada a la estrategia en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), 254–270. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.17>
- Cedillo, C., González, C., Salcedo, V., & Sotomayor, J. (2021). El sector florícola del Ecuador y su aporte a la balanza comercial agropecuaria: periodo 2009 – 2020. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 8(1), 74–82. <https://doi.org/10.26423/rctu.v8i1.549>
- Correa, D., Murillo, M., & Vélez, N. (2021). Los indicadores financieros: Herramienta para evaluar el principio de negocio en marcha. *Desarrollo Gerencial*, 13(2), 1–24.  
<https://doi.org/10.17081/dege.13.2.4882>
- Desy, R., & Suriawinata, I. (2020). Performance Assessment Based on Balance Scorecard in Francial Company PT. Otewe Maju Bersama. *Indonesian Journal of Business Accounting and Management*, 3(02), 69–76. <https://doi.org/https://ejournal.stei.ac.id/index.php/IJBAM>
- Diaz, L., De La Torre, M., & Almeida, C. (2022). *ALTERNATIVA DE DESARROLLO LOCAL PARA EL ECTOR FLORICOLA DE CAYAMBE, ECUADOR*. 4.
- Enríquez, J., & Blanco, L. (2021). *Gestión de riesgos y Control Interno en empresas públicas petroleras de Ecuador*. <https://orcid.org/0000-0003-0331-1739>

- Espino, A., & Huamani, Y. (2023). *Control interno basado en el modelo COSO II y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Isco Transporte SAC, Distrito Callao, 2021*. UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA.
- Grajales-Gaviria, D., Giraldo, Y., Castellanos, O., & Cano, J. (2022). Análisis del control interno en las instituciones de educación superior privadas del Valle de Aburrá-Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 66, 161–182.  
<https://doi.org/10.35575/rvucn.n66a7>
- Guarderas, M., & Concha, J. (2023). (Análisis de las cuentas por cobrar y su incidencia en la rentabilidad de la empresa SERIMTEC S.A., de la ciudad de Guayaquil, año. *Polo Del Conocimiento*, 8, 1–29.
- Guerra, N. (2022). *Estudio de factibilidad para el abastecimiento de esquejes de rosas a la empresa Floraroma S.A. Ecuador*.
- Guerrero, M. (2020). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones Risk management procedure as a support to decisions making. *Scielo*, 41, 1–3.  
<http://www.rii.cujae.edu.cu>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- ILLESCAS, I. (2018). *METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL CONTEXTO DE LA NORMA ISO 31000:2009 PARA LA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR, CASO DE ESTUDIO: UNIDAD DE NEGOCIO TRANSELECTRIC* [PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR].  
<https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/19374>
- Kumar, S. (2021). Risk Management and Enterprise Risk Management. *Academia Letters*.  
<https://doi.org/10.20935/al2234>

- Lalaleo, F., Martínez, A., & Cherres, E. (2023). IMPORTANCIA DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL CANTÓN AMBATO. *REVISTA DE INVESTIGACION SIGMA*, *11*, 135–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.24133/51aq6a04>
- Loor, G., Espinoza, M., & Mejía, L. (2021). Balanced Score Card para gestionar estrategias de marketing en el sector comercial de Ecuador. *La Revista de Ciencias Sociales: 50 años divulgando conocimiento*, *27*, 335–350. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rsc.v27i3.36773>
- Macías, T., Gonzales, G., & León, M. (2022). Estrategias digitales en la administración para garantizar calidad y satisfacción del cliente en el sector ferretero ecuatoriano. *Polo del conocimiento*, *7*.
- Medina, H., Formoso, A., Niama, J., & Puchaicela, D. (2021). PROCESO INTERNAL CONTROL PROCESS BASED ON COSO II IN A TRAVEL OPERATING COMPANY Cita sugerida (APA, séptima edición). *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, *4*, 37–46. <https://orcid.org/0000-0002-5335-5249>
- Mendez, J., & Mendez, M. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Espacion*, *42*, 66–78. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n23p06>
- Mora, Ó. (2022). Gestión de riesgos: un desafío para las organizaciones. *Administración & Desarrollo*, *52*(1), 4–19. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.1>
- Ortiz, I. (2020). *Implementación de la Norma ISO 31000:2009 en la administración del riesgo de lavado de activos y del financiamiento de delitos, en bancos privados de Ecuador* [Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/7760>
- Torres, M. (2024). *EL CONTROL INTERNO Y LOS TIEMPOS DE CONTROL*. Dykinson, S.L. <https://doi.org/10.14679/3296>

- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemp. educ. política valores*, 8, 2.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Piloso, A., & Mendoza, M. (2022). *Análisis de la efectividad del control interno en procesos de recaudación en empresas públicas*. 8, 1–18.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2649>
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Revista de la facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de la Habana*, 12(1), 268–283.
- Quiroz, D., Barrios, R., & Villafuerte, A. (2020). GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y LIQUIDEZ EN LA ASOCIACIÓN EDUCATIVA ADVENTISTA NOR ORIENTAL. *Departamento Académico de Ciencias Contables - UNAS*, 7, 2–8.
- Ramos-Galarza, C. (2020). Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1–6.  
<https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- SOLANO, S., ORELLANA, A., & ZUÑIGA, G. (2022). *GESTIÓN FINANCIERA DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA COMERCIALIZADORA LIFAMED C.A. AÑO 2020*. UTMACH.
- Tamayo, M., Gonzalez Dailit, & Fornet, J. (2020). *LA GESTIÓN DE RIESGOS\_HERRAMIENTA ESTRATÉGICA* (Y. B. Díaz, Ed.; Octava).
- Terreno, D., Pérez, J., & Sattler, S. (2020). La relación entre liquidez, rentabilidad y solvencia: Una investigación empírica por el modelo de ecuaciones estructurales. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 77, 13–35. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n77a01>



Vásquez, L., & Vega, E. (2016). *GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y SU INFLUENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA CONSERMET S.A.C., DISTRITO DE HUANCHACO, AÑO 2016.*



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**TEMA: "Análisis del control interno y gestión de riesgos de los activos exigibles de la empresa FLORAROMA S.A. del año 2023. Caso de estudio gestión de cartera"**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Contador Público**  
**Autorizado**

**Línea de Investigación: gestión, producción, productividad, innovación y desarrollo socioeconómico**

**Autor: Aguirre Benavides Ángel Jonayker, Guachalá Andrango Marilyn**  
**Yuvely**

**Director: PhD. Torres Paredes María de los Ángeles**

**Ibarra – 2025**



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

#### IDENTIFICACION DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar a los procesos de investigación, docencia y extensión de la universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información.

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1050367422		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Aguirre Benavides Ángel Jonayker		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Los Ceibos, Río Chimbo y Río Curaray		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:angel.123aguirre@gmail.com">angel.123aguirre@gmail.com</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>		<b>TELF. MOVIL</b>	0959436696

DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1724845597		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Guachalá Andrango Marilyn Yuvely		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Tabacundo, Urbanización Suma Huasi		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:maryguachala308@gmail.com">maryguachala308@gmail.com</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2366- 661	<b>TELF. MOVIL</b>	0993984626

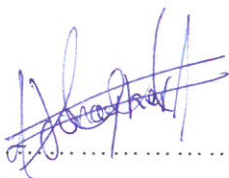
DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	"Análisis del control interno y gestión de riesgos de los activos exigibles de la empresa FLORAROMA S.A. del año 2023. Caso de estudio gestión de cartera"
<b>AUTOR (ES):</b>	Aguirre Benavides Ángel Jonayker Guachalá Andrango Marilyn Yuvely
<b>FECHA: DD/MM/AAAA</b>	16/09/2025
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>GRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	PhD. Torres Paredes María de los Ángeles

## AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotros, Aguirre Benavides Ángel Jonayker, con cédula de identidad Nro. 1050367422 y Guachalá Andrango Marilyn Yuvely, con cédula de identidad Nro. 1724845597, en calidad de autores y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de integración curricular descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

Ibarra, a los 16 días del mes de septiembre de 2025

### LOS AUTORES



.....  
Aguirre Benavides Ángel Jonayker



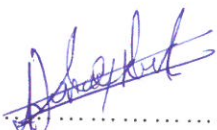
.....  
Guachalá Andrango Marilyn Yuvely

## CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 16 días, del mes de septiembre de 2025

### LOS AUTORES



.....  
Aguirre Benavides Ángel Jonayker



.....  
Guachalá Andrango Marilyn Yuvely

**CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN  
CURRICULAR**

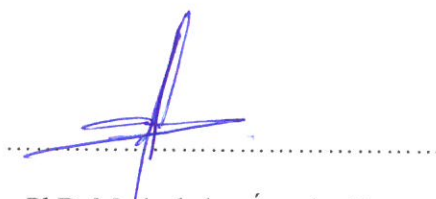
Ibarra, 16 de septiembre de 2025

PhD. Torres Paredes María de los Ángeles

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**CERTIFICA**

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el, mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

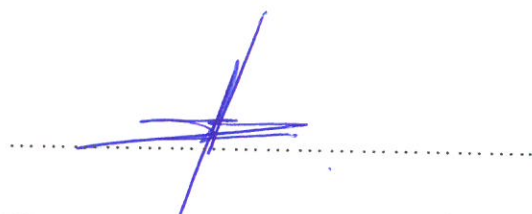


PhD. María de los Ángeles Torres

C.C 1001976388

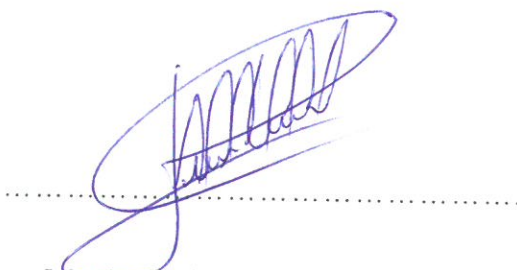
## APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificado del trabajo de Integración Curricular "Análisis del control interno y gestión de riesgos de los activos exigibles de la empresa FLORAROMA S.A. del año 2023. Caso de estudio gestión de cartera" elaborado por Aguirre Benavides Ángel Jonayker y Guachalá Andrango Marilyn Yuvely, previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:



PhD. Torres Paredes María de los Ángeles

C.C 1001976388



Ms. Andrade Palacios Julio Cesar

C.C 1002942280