

**CIENCIAMATRIA**

**Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología**

Año X. Vol. X. N°2. Edición Especial II. 2024

Hecho el depósito de ley: pp201602FA4721

ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X

Instituto de Investigación y Estudios Avanzados Koinonía. (IIEAK). Santa Ana de Coro. Venezuela

Andreina Maldonado; Genesis Vergara; Mateo Niveló

[DOI 10.35381/cm.v10i2.1413](https://doi.org/10.35381/cm.v10i2.1413)

**Desafíos del control interno en Encebollados El Manaba, Santo Domingo,  
Ecuador**

**Challenges of internal control in Encebollados El Manaba, Santo Domingo,  
Ecuador**

Andreina Maldonado

[sandrapp13@uniandes.edu.ec](mailto:sandrapp13@uniandes.edu.ec)

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-1840-6880>

Genesis Vergara

[doloresrf69@uniandes.edu.ec](mailto:doloresrf69@uniandes.edu.ec)

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-3700-2961>

Mateo Niveló

[mayrata44@uniandes.edu.ec](mailto:mayrata44@uniandes.edu.ec)

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua  
Ecuador

<https://orcid.org/0009-0001-5211-3475>

Recibido: 15 de mayo 2024

Revisado: 15 de junio 2024

Aprobado: 15 de septiembre 2024

Publicado: 01 de octubre 2024

Andreina Maldonado; Genesis Vergara; Mateo Niveló

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue examinar los desafíos y estrategias para la implementación de control interno y gestión de inventarios en PYMES gastronómicas. metodología PRISMA, se realizaron entrevistas semiestructuradas con propietarios y empleados, y se llevó a cabo una observación participante. Los resultados indicaron una dependencia significativa de métodos manuales para el registro de ingresos y gastos, lo cual incrementa el riesgo de errores financieros. Además, se identificó un manejo intuitivo del inventario y una falta de formación en tecnologías de gestión, afectando la eficiencia operativa y la toma de decisiones. En conclusión, La investigación sugiere que formalizar las PYMES y promover una cultura empresarial centrada en el control y la transparencia mejora la precisión financiera y la competitividad. La implementación de sistemas automatizados de gestión y control interno, junto con la estructuración del inventario y la inversión en herramientas integradas

**Descriptor:** Control de gestión; inventario; registro; gasto; ingreso. (Tesoro UNESCO).

## ABSTRACT

The objective of this research was to examine the challenges and strategies for the implementation of internal control and inventory management in gastronomic SMEs. PRISMA methodology, semi-structured interviews were conducted with owners and employees, and participant observation was carried out. The results indicated a significant dependence on manual methods for recording income and expenses, which increases the risk of financial errors. In addition, intuitive inventory management and a lack of training in management technologies were identified, affecting operational efficiency and decision making. In conclusion, research suggests that formalizing SMEs and promoting a business culture focused on control and transparency improves financial accuracy and competitiveness. The implementation of automated management and internal control systems, together with the structuring of inventory and investment in integrated tools

**Descriptors:** Management control; inventory; registration; expense; income. (UNESCO Thesaurus).

Andreina Maldonado; Genesis Vergara; Mateo Niveló

## INTRODUCCIÓN

La implementación de sistemas de control interno en pequeñas y medianas empresas ha sido un desafío recurrente. A nivel mundial, muchas empresas pertenecientes a las PYMES enfrentan dificultades para establecer mecanismos efectivos que garanticen la integridad de sus operaciones y la exactitud de sus registros financieros. La falta de recursos y conocimientos técnicos especializados ha sido una barrera significativa. Como mencionó Pavón et al. (2019) sobre el control interno en las PYMES "...es indispensable para lograr los objetivos trazados y mejorar la productividad en todas sus actividades" demostrando de esta forma la importancia del control interno en el cumplimiento de objetivos financieros.

En América Latina la situación es similar. Muchas pequeñas y medianas empresas en la región mostraron debilidades en sus sistemas de control interno. La informalidad y la falta de una cultura empresarial orientada al control y la transparencia fueron factores que contribuyeron a esta problemática. El control interno "ayuda a dotar de seguridad razonable a las empresas...así como detectar qué situaciones de potencial riesgo necesitan controles adicionales. La aplicación trae muchos beneficios para las empresas, porque ayuda a tomar decisiones en base a toda la información que se obtiene mediante un buen control interno.

En Ecuador, este panorama se reflejó claramente en las pequeñas empresas, especialmente en aquellas dedicadas al comercio y la gastronomía. La mayoría de estos negocios operaban sin una contabilidad formal y dependían de registros manuales poco precisos. La falta de regulación y apoyo técnico también jugó un papel crucial en esta situación. Otros autores afirman que las ciudades del Ecuador tienen un crecimiento y desarrollo acelerado en las PYMES; sin embargo, estas deben enfrentar la competencia constante con poder económico que provienen de ciudades grandes, quienes se diferencian por su alto nivel de productividad el cual es alcanzado por la correcta aplicación de la administración de operaciones en su proceso, aspecto que las pone en desventaja Yance et al. (2017).

La gestión de inventarios en las PYMES y el control interno son cruciales para su eficiencia y competitividad. La Constitución del Ecuador (2008) enfatizan la

Andreina Maldonado; Genesis Vergara; Mateo Niveló

importancia de desarrollar mercados internos y regular la actividad empresarial. Un sistema de inventario eficiente, manual o automatizado permite planificar y controlar materiales, estimar costos, y reducir riesgos, asegurando un stock adecuado y optimizando las adquisiciones. La gestión de inventarios no solo abarca las existencias, sino también la atención al cliente y la negociación con proveedores. La interrelación con el control interno incluye procedimientos de conteo, compras, ventas, y protección contra robos. La norma internacional de auditoría NIA-ES (2013) resalta la importancia de un control interno que asegure la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento normativo. La falta de modelos integrados y herramientas adecuadas en Ecuador subraya la necesidad de fomentar la competitividad empresarial.

En Santo Domingo, Ecuador, un negocio perteneciente a las PYMES, como "Encebollados el Manaba", enfrentaron desafíos significativos al no contar con sistemas de gestión y control interno en la recuperación post-COVID. La legislación ecuatoriana, incluida la LORTI, subrayó la importancia de llevar contabilidad adecuada y declarar impuestos con base en la gestión empresarial, esenciales para fomentar un comercio justo y evitar prácticas monopólicas. La implementación de sistemas de inventario y control interno, como sugieren Puleo y Sigala (2022) al igual que Kantis y Salomé (2021), es crucial para mejorar la eficiencia operativa y asegurar la calidad en toda la cadena de valor.

En base a la bibliografía encontrada, el objetivo general de este artículo científico es evaluar y proponer mejoras en la gestión de inventarios y el control interno en "Encebollados el Manaba", un pequeño local de comida ubicada en la ciudad de Santo Domingo, Ecuador, que se dedica a la venta del plato típico ecuatoriano, el encebollado. Este estudio busca identificar los desafíos actuales en la administración de inventarios y los procesos de control interno, con el fin de optimizar la eficiencia operativa, asegurar la precisión en los registros financieros y fortalecer la competitividad del negocio en el mercado local.

Andreina Maldonado; Genesis Vergara; Mateo Niveló

## **Importancia del control interno y las evaluaciones**

Las evaluaciones tienden a llevarse a cabo una sola vez en el tiempo, generalmente al final, y no incluyen modelos evaluativos que articulen mediciones consecutivas en el tiempo, ni de carácter longitudinal. Se ignora así la naturaleza evolutiva y dinámica del proceso emprendedor y sus impactos (Lenihan, 2011). Tampoco captan las influencias intertemporales de los diversos programas en los que los emprendedores van participando a lo largo del tiempo. Por ejemplo, es muy común participar en un programa de desarrollo de capacidades emprendedoras primero y, más tarde, en uno de incubación o de capital semilla. Esta situación constituye un desafío para las evaluaciones.

Asimismo, los efectos de las intervenciones toman tiempo hasta que se materializan en algunas dimensiones observables y mensurables del negocio. Esta característica, también compartida con otros tipos de políticas, como las de fomento a las exportaciones (Wright et al., 2007) o las de innovación (Lenihan, 2011), hace que al diseñar las evaluaciones haya que considerar el conjunto de indicadores a medir, tanto durante la ejecución (siembra) como después (cosecha). Los desafíos pasarían por identificar los impactos esperables en el corto, mediano y largo plazo (Lenihan, 2011). Es necesario contar con una teoría del cambio adecuada.

## **MÉTODO**

El enfoque de esta investigación es el método cualitativo basado en la metodología PRISMA para proporcionar una comprensión de la gestión de inventarios y el control interno de "Encebollados el Manaba" y en PYMES similares a este local. El enfoque cualitativo permitirá explorar en profundidad las prácticas y experiencias del personal a través de entrevistas semiestructuradas y realizando una exhaustiva búsqueda de información científica para identificar los desafíos más comunes enfrentados por estos negocios.

El diseño de esta investigación es descriptivo y de campo de "Encebollados el Manaba", un enfoque que facilita una comprensión profunda y contextualizada de las prácticas de gestión de inventarios y control interno en este negocio específico. Este

Andreina Maldonado; Genesis Vergara; Mateo Niveló

diseño es particularmente adecuado para explorar fenómenos complejos en contextos reales, permitiendo una inmersión detallada en las operaciones diarias del local. El estudio de caso incluirá la recolección de datos cualitativos permitiendo una visión crítica del funcionamiento interno y su impacto en la eficiencia operativa y el rendimiento económico.

Para la recolección de datos, se emplearán diversas técnicas cualitativas. Las entrevistas semiestructuradas con propietarios y empleados clave proporcionarán información detallada sobre las prácticas actuales y los desafíos en la gestión de inventarios y control interno. La observación participante permitirá observar directamente las actividades y procesos cotidianos, proporcionando un contexto adicional a los datos recopilados.

También, se realizará un cuadro informativo en base a la metodología PRISMA sobre diversos artículos científicos con el fin de determinar los desafíos que existen en las PYMES para poder elaborar soluciones a esta problemática que enfrenta el local "Encebollados el manaba".

## RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas con los propietarios y empleados de "Encebollados El Manaba," un pequeño local de comida en Santo Domingo, Ecuador. Las entrevistas nos dieron información sobre las prácticas actuales de gestión y control interno del negocio, los desafíos específicos que enfrentan, y las áreas potenciales de mejora. Los resultados revelan una serie de problemáticas comunes en la administración de inventarios y finanzas, así como el nivel de conocimiento y capacitación de los empleados respecto a estos temas.

La entrevista con el propietario de "Encebollados El Manaba" nos reveló una estructura organizacional simple y funcional, compuesta únicamente por tres personas: dos cocineros que también actúan como camareros, y el propietario que asume múltiples roles, desde la adquisición de productos adicionales como el chifle y el pan enrollados, clásicos en el Encebollado Ecuatoriano, hasta la toma de

Andreina Maldonado; Genesis Vergara; Mateo Niveló

pedidos y la atención a los clientes. Esta estructura refleja la necesidad de optimizar los recursos humanos en un pequeño negocio, pero también plantea desafíos en términos de eficiencia y control de procesos.

En términos de gestión y control interno, los resultados muestran que el negocio lleva un registro manual de ingresos y gastos mediante notas en un cuaderno. Aunque este método permite una rápida anotación de las transacciones, especialmente en momentos de alta demanda, también introduce riesgos de ser inexacto y descuadras. La falta de un sistema formal de control interno y el manejo intuitivo del inventario basado en la experiencia de los empleados indican un área significativa para la mejora, particularmente en la precisión y fiabilidad de los registros.

Por otro lado, el conocimiento y uso de tecnologías y herramientas para la gestión, tanto el propietario como los empleados carecen de capacitación en sistemas de control interno y gestión financiera. No utilizan herramientas tecnológicas avanzadas, salvo para la comunicación con proveedores. Sin embargo, existe una disposición por parte de los trabajadores en adoptar nuevas tecnologías, siempre y cuando sean sencillas y no interfieran con la agilidad necesaria para atender a los clientes. Esta apertura sugiere una oportunidad para introducir sistemas de gestión más eficientes que podrían mejorar significativamente la precisión de los registros y la administración del negocio.

La metodología PRISMA permite evaluar sistemáticamente la literatura científica sobre diversos temas. En este contexto, los artículos seleccionados examinan desafíos económicos, políticos y sociales en América Latina, la desaceleración económica y desafíos democráticos en 2023, y los obstáculos para la implementación de sistemas de control interno en las PYMES colombianas. Estos estudios destacan la importancia de la formalización, la necesidad de inversión y capacitación, y el papel crucial de la asesoría profesional en la mejora del control interno para fomentar el crecimiento y la estabilidad de estas empresas.

El estudio de caso de "Encebollados El Manaba" expone desafíos en la implementación de control interno en PYMES del sector gastronómico en Ecuador,

Andreina Maldonado; Genesis Vergara; Mateo Niveló

destacando la dependencia de métodos manuales y la falta de automatización, lo que aumenta el riesgo de errores financieros. La falta de formación en tecnologías de gestión es otro obstáculo, dificultando la gestión eficiente de inventarios y finanzas. La investigación sugiere la formalización de las PYMES y la promoción de una cultura empresarial enfocada en el control y la transparencia, mejorando así la precisión financiera y la competitividad, como indican Ramírez Avalos (2016) y Yance et al. (2017). Aunque la legislación ecuatoriana, como la LORTI, proporciona un marco legal de apoyo, su aplicación práctica sigue siendo un desafío para muchos pequeños negocios.

La implementación de sistemas automatizados de gestión y control interno es fundamental para superar la dependencia de métodos manuales y mejorar la precisión en los registros financieros. La estructuración y automatización del inventario optimizará el stock y reducirá pérdidas. Invertir en herramientas de gestión integradas y eficientes permitirá una mejor toma de decisiones y gestión operativa. Concienciar sobre los beneficios del control interno aumentará la seguridad y eficiencia en las operaciones. Además, formar al personal en multitareas y gestión eficiente de recursos resultará en un mejor aprovechamiento de los recursos y mayor productividad. Estas estrategias son esenciales para fortalecer la competitividad y eficiencia operativa de "Encebollados El Manaba".

## **CONCLUSIONES**

La implementación efectiva de sistemas de control interno en pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha sido un desafío persistente a nivel mundial, incluyendo países como Ecuador y en toda América Latina. La falta de recursos y conocimientos técnicos especializados han sido barreras significativas para muchas PYMES, que enfrentan dificultades para garantizar la integridad de sus operaciones y la exactitud de sus registros. En Ecuador, especialmente en sectores como el comercio y la gastronomía representados por negocios como "Encebollados el Manaba" en Santo Domingo, la informalidad y la falta de una cultura empresarial orientada al control y la transparencia son parte de estas problemáticas. Sin

Andreina Maldonado; Genesis Vergara; Mateo Niveló

embargo, la aplicación adecuada de sistemas de inventario y control interno no solo es esencial para cumplir con la legislación vigente, como la LORTI, sino que también puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado local.

El estudio de caso de "Encebollados El Manaba" utilizó un enfoque cualitativo basado en la metodología PRISMA, permitiendo una exploración detallada de la gestión de inventarios y el control interno a través de entrevistas semiestructuradas y observación participante. Esta metodología facilitó la identificación de desafíos comunes, como la dependencia de métodos manuales y la falta de capacitación tecnológica. La investigación destacó la necesidad de invertir en herramientas de gestión y de concienciar sobre los beneficios del control interno. Los resultados sugieren que la implementación de sistemas automatizados y la formación del personal pueden mejorar significativamente la precisión de los registros, optimizar la gestión de inventarios y fortalecer la competitividad de "Encebollados El Manaba".

El estudio de caso de "Encebollados El Manaba" revela importantes desafíos en la implementación de control interno en PYMES del sector gastronómico en Ecuador, como la dependencia de métodos manuales y la falta de automatización, aumentando el riesgo de errores financieros. Además, la falta de formación en tecnologías de gestión dificulta la eficiencia en la gestión de inventarios y finanzas. La investigación sugiere que formalizar las PYMES y promover una cultura empresarial centrada en el control y la transparencia mejora la precisión financiera y la competitividad. La implementación de sistemas automatizados, la estructuración del inventario y la inversión en herramientas de gestión integradas son esenciales. Concienciar sobre los beneficios del control interno y capacitar al personal en multitareas optimizará los recursos y aumentará la productividad. Estas estrategias son cruciales para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de "Encebollados El Manaba".

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

Andreina Maldonado; Genesis Vergara; Mateo Niveló

## AGRADECIMIENTOS

A todos los autores por sus relevantes aportes en el análisis documental del presente estudio.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la Republica del Eciador. Registro Oficial 449 de 20-oct-2008. [Constitution of the Republic of Eciador. Official Registry 449 of October 20, 2008]. <https://n9.cl/hd0q>
- Kantis, H., Federico, J., y Girandola, M. S. (2021). Tensiones y desafíos en la evaluación del impacto de las políticas de emprendimiento. [Tensions and challenges in evaluating the impact of entrepreneurship policies]. *Tec Empresarial*, 15(1), 36-55. <https://n9.cl/crf29m>
- Lenihan, H. (2011). Evaluación de políticas empresariales: ¿Existe una nueva forma de hacerlo? [Business Policy Assessment: Is There a New Way to Do It?]. *Evaluation and Program Planning* 34 (4), 323-332. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2011.03.006>.
- NIA-ES, N. I. (2013). Norma Internacional de Auditoria 315. [International Auditing Standard 315]. <https://n9.cl/z0on5>
- Pavón Sierra, D. E., Villa Andrade, L. C., Rueda Manzano, M. C., y Lomas, E. X. (2019). Control interno de inventario como recurso competitivo en una PyME de Guayaquil. [Internal inventory control as a competitive resource in an SME in Guayaquil]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 861-863. <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499014/html/>
- Puleo Fernández, G., y Sigala Paparella, L. E. (2022). Instrumentos clave para la gestión del desarrollo y la innovación. [Key instruments for managing development and innovation]. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 9-20. <https://n9.cl/pp9wb>
- Yance Carvajal, C., Solpis Granda, L., Burgos Villamar, I., y Hermida Hermida, L. (2017). La importancia de las pymes en el Ecuador. [The importance of smes in Ecuador]. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Ecuador, (junio 2017). <https://n9.cl/fbb5i>
- Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2007). Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYME) y emprendimiento internacional: una crítica e implicaciones políticas. [Internationalization of small and medium-sized

**CIENCIAMATRIA**

**Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología**

Año X. Vol. X. N°2. Edición Especial II. 2024

Hecho el depósito de ley: pp201602FA4721

ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X

Instituto de Investigación y Estudios Avanzados Koinonía. (IIEAK). Santa Ana de Coro. Venezuela

Andreina Maldonado; Genesis Vergara; Mateo Niveló

enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications]. *Regional Studies*, 41(7), 1013-1030.

©2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)