



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

**El control interno contable y su incidencia en la toma de decisiones de la
EMPRESA CIUDAD DE MANTA, TRANSPORTE DE CARGA PESADA S.A
CITYMANTA**

AUTORA: Cevallos Guevara Claudia Isabel

TUTOR: Ing. Navira Gissela Angulo Murillo, Mg.

**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera de Contabilidad y Auditoría**

Manta – Manabí – Ecuador

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de docente tutor de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, certifico:

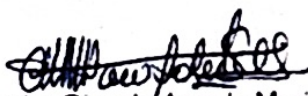
Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 384 horas, bajo la modalidad de proyecto de investigación, cuyo tema del proyecto es "El control interno contable y su incidencia en la toma de decisiones de la EMPRESA CIUDAD DE MANTA, TRANSPORTE DE CARGA PESADA S.A CITYMANTA", el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde a Cevallos Guevara Claudia Isabel estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025(2), quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 23 de febrero del 2026

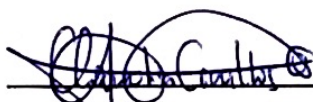
Lo certifico,



Ing. Navira Gissela Angulo Murillo, Mg.
Docente Tutor(a)
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Cevallos Guevara Claudia Isabel, con cédula de identidad 0929117992, declaro que el presente trabajo de titulación: "El control interno contable y su incidencia en la toma de decisiones de la EMPRESA CIUDAD DE MANTA, TRANSPORTE DE CARGA PESADA S.A CITYMANTA", cumple con los requerimientos que la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí y la Facultad de Contabilidad y Auditoría sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Cevallos Guevara Claudia Isabel

C.I.: 0929117992

E-mail: e0929117992@live.uleam.edu.ec

Telf.: 0981131669

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado por la Srta. Cevallos Guevara Claudia Isabel; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí"

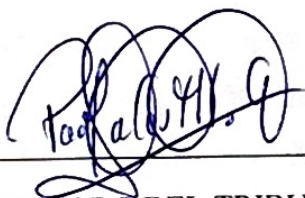
Con el tema "EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA CIUDAD DE MANTA, TRANSPORTE DE CARGA PESADA S.A CITYMANTA "

Para constancia firman:



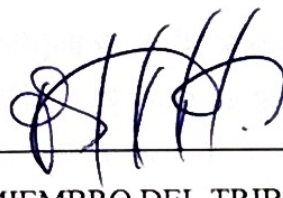
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Dra. Iliana Loo Alcívar



MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Mg. Paola Castillo García



MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Mg. Gabriel Murillo Delgado

DEDICATORIA

A los años que dejaron huella en mi vida, a esos días que parecían interminables y que hoy recuerdo con gratitud.

A Dios, por haber sido mi guía y mi compañía durante este proceso, su presencia estuvo en cada paso, en cada jornada de estudio y en cada decisión, agradezco por la paz que sembró en mi corazón, este logro no solo es mío, también le pertenece porque ha sido parte esencial de todo lo vivido.

A mi familia, por estar siempre presente, por las palabras de ánimo, su paciencia infinita, por comprender mis ausencias, silencios y cansancios, y por no permitirme caer.

A mis padres, el pilar fundamental de mi vida. A mi madre, por cada cuidado, por su atención, por creer en mí y por hacerme sentir que todo esfuerzo valía la pena. A mi padre, por ser ejemplo de constancia, perseverancia y nunca rendirse. Gracias a ambos por ser mi apoyo, por sus consejos y su amor incondicional, en cada línea escrita y sacrificio, hay una parte de ustedes.

A mi pareja, por ser apoyo, compañía y equilibrio a lo largo de este camino, por caminar a mi lado con paciencia y comprensión, por sostenerme durante los momentos más exigentes de este proceso.

Hoy concluye una etapa significativa de mi vida, pero me quedo con cada experiencia y cada momento que contribuyó a mi formación. Me invade la nostalgia, pero también una enorme gratitud, porque este logro está construido con amor, fe y apoyo de quienes más amo. Tengo la certeza de que este cierre representa el comienzo de nuevos desafíos, aprendizajes y caminos por recorrer.

RECONOCIMIENTO

Con estas palabras deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que formaron parte de este proceso y me acompañaron a lo largo de este camino que hoy llega a su culminación.

De manera especial, a mi tutora, la Ingeniera Navira Angulo por su acompañamiento constante, desde el inicio hasta el final, por su paciencia, comprensión, compromiso y dedicación. Su orientación fue esencial para formación profesional, puesto que no solo me transmitió conocimientos, sino también valores como la ética, responsabilidad y la pasión por la profesión. Su guía dejó una huella significativa y su apoyo me brindó la confianza para afrontar cada desafío con seguridad y convicción.

A cada persona que conocí en este trayecto y que se convirtió en alguien especial para mí, gracias. Gracias por caminar a mi lado, por compartir esta etapa, por las palabras que me motivaron a seguir adelante, a mejorar y a crecer, no solo como profesional, sino también como ser humano. Ustedes fueron un gran apoyo y su presencia hizo de estos años una experiencia única.

Gracias a mis compañeros, amigos y docentes, por cada palabra de aliento, por cada risa compartida y por cada momento que se volvió significativo.

Mi agradecimiento infinito a todos por formar parte de mi historia y de este camino recorrido. A la universidad, por cada oportunidad brindada; y a mi querida facultad, por transformarse en mi segundo hogar, un espacio donde crecí, aprendí y me desafié.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA.....	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL...	IV
DEDICATORIA	V
RECONOCIMIENTO	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN	- 16 -
CAPÍTULO I	- 17 -
MARCO TEÓRICO	- 17 -
1.1 Variable Independiente: Control Interno	- 17 -
1.1.1 Definición de Control Interno	- 17 -
1.1.1 Elementos y componentes del control interno según diversos autores	- 19 -
1.1.1.2 Objetivos generales del control interno.....	- 21 -
1.1.1.3 Tipos de control interno	- 21 -
1.1.1.4 Características del sistema de control interno	- 22 -
1.1.2 Variable Dependiente: Toma de Decisiones.....	- 23 -
1.1.2.1 Definición de la toma de decisiones.....	- 23 -
1.1.2.2 Estrategias para una adecuada toma de decisiones.....	- 23 -
1.1.2.3 Etapas en la toma de decisiones	- 25 -
1.1.2.4 Factores que influyen en la toma de decisiones	- 25 -
1.1.2.5 Relación con entre el control interno y la toma de decisiones.....	- 26 -

1.1.2.6	Importancia en la toma de decisiones	- 26 -
1.1.2.7	Principios para la toma de decisiones	- 27 -
1.1.2.8	Indicadores financieros	- 27 -
CAPÍTULO II.....		30
DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO		30
2.	Diseño metodológico.....	30
2.1	Enfoque de la Investigación	30
2.2	Métodos de Investigación	31
2.2.1	Método Inductivo	31
2.2.2	Método Deductivo	31
2.2.3	Método Analítico - sintético	32
2.2.4	Método Estadístico	32
2.3	Población y muestra	32
2.3.1	Población	32
2.3.2	Técnica de muestreo no probabilístico	33
2.3.3	Muestra	34
2.1.1	Instrumento de recolección de datos	34
2.1.2	Procesamientos de información	35
2.1.3	Reconocimiento institucional	35
2.1.4	Breve descripción empresa	36
2.1.5	Visión	36
2.1.6	Misión	36
2.1.7	Organigrama	36
2.1.8	Flujograma	37
2.2	Resultados	38
2.2.1	Análisis de entrevista	38
2.2.2	Entrevista al gerente Checklist.....	38

2.2.3	Niveles de confianza y riesgo por componente del COSO	39
2.2.4	Análisis de resultados del checklist del sistema de control interno 40	
2.1.1	Entrevista del Gerente	41
2.1.2	Análisis	43
2.1.3	Análisis de estados financieros	43
2.1.4	Análisis del Estado Situación Financiera	44
2.1.5	Análisis del Estado de Resultado Integral	47
2.4.9	Triangulación de los resultados	48
CAPÍTULO III		49
PROPUESTA		49
3.1	Título de la propuesta	49
3.2	Objetivos	49
3.2.1	Objetivo general	49
3.2.2	Objetivos específicos	49
3.3	Justificación	49
3.4	Factibilidad	50
3.4.1	Factibilidad financiera	50
3.4.2	Factibilidad legal	50
3.4.3	Factibilidad técnica	51
3.5	Descripción de la propuesta	51
3.6	Desarrollo de la propuesta	53
3.6.1	Título	53
3.6.2	Antecedentes de la propuesta	53
3.6.3	Alcance	53
3.6.4	Beneficiarios	53
3.6.5	Organigrama propuesto	54

3.6.6	Propuesta de visión y misión para la empresa.....	56
3.6.7	Diseño del marco de Control Interno.....	57
3.6.7.1	Objetivos, políticas, procedimiento y flujogramas.....	57
3.6.7.2	Área de gerencia.....	57
	CONCLUSIONES.....	68
	RECOMENDACIONES.....	69
	Bibliografía.....	70
	Anexos.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de los modelos del control interno según el enfoque COSO - 21 -	
Tabla 2 : Distribución del personal de la organización	33
Tabla 3: Resultados de los niveles de confianza por cada componente	39
Tabla 4: Estado de Situación Financiera año 2024	43
Tabla 5: Estado de Resultado Integral año 2024	46
Tabla 6 Simbología	57
Tabla 7 Procesos de autorización – Autorización de pagos.....	63
Tabla 8 Registro y revisión de operaciones contables	64
Tabla 9 Bitácora de entrada y salida de camiones.....	65
Tabla 10 Ficha de observación de entrada y salida vehículos	66
Tabla 11: Funciones y responsabilidades del personal.....	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 : Esquema sobre los elementos fundamentales de control interno -	18 -
Figura 2 : Modelo COSO de Control Interno	19 -
Figura 3 : Circuito toma de decisiones	24 -
Figura 4 : Ciclo de proceso en la toma de decisiones	25 -
Figura 5 : Organigrama empresarial	37
Figura 6 : Flujograma del proceso de gestión del servicio de transporte	37
Figura 7 : Porcentajes de cumplimiento por componentes de control interno.....	40
Figura 8 : Estructura organizacional	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Estado de Situación Financiera	75
Anexo 2 Estado de Resultado Integral	77
Anexo 3 Entrevista al Gerente	78
Anexo 4 Formatos propuestos	80

RESUMEN

Este estudio investigó el efecto del control contable interno, basado en el modelo COSO I, en la toma de decisiones dentro del negocio de transporte pesado CITYMANTA S.A., para lo cual se adoptó un enfoque de investigación mixto que incluyó entrevistas, cuestionarios y listas de verificación, permitiendo diagnosticar la estructura organizacional y los procesos internos, a partir de lo cual los hallazgos evidenciaron que, si bien existían ciertas fortalezas en los mecanismos de supervisión y en los canales de comunicación, persistía una brecha significativa en la gestión de riesgos, situación que afectaba la confiabilidad de los informes financieros; de igual manera, el análisis financiero reveló una gestión predominantemente reactiva, caracterizada por una liquidez limitada y una alta concentración de pasivos corrientes, lo que demuestra que, ante la ausencia de controles formalmente documentados, la toma de decisiones tiende a sustentarse en criterios empíricos, por lo cual se propone el diseño de una Guía de Control Contable Interno basada en los cinco componentes del modelo COSO I, con el propósito de institucionalizar procesos preventivos, maximizar la eficiencia operativa y orientar estratégicamente la gestión empresarial bajo un enfoque sustentado en información objetiva y verificable.

Palabras clave: Control contable interno, modelo COSO I, toma de decisiones, gestión de riesgos, información financiera.

ABSTRACT

This study investigated the effect of internal accounting control, based on the COSO I model, on decision-making within the heavy transport business CITYMANTA S.A., for which a mixed research approach was adopted that included interviews, questionnaires and checklists, allowing diagnosis of the organizational structure and internal processes, from which the findings showed that, although there were certain strengths in the supervision mechanisms and in the communication channels, a significant gap persisted in risk management, a situation that affected the reliability of the financial reports; Similarly, the financial analysis revealed a predominantly reactive management style, characterized by limited liquidity and a high concentration of current liabilities. This demonstrates that, in the absence of formally documented controls, decision-making tends to rely on empirical criteria. Therefore, the design of an Internal Accounting Control Guide based on the five components of the COSO I framework is proposed, with the aim of institutionalizing preventive processes, maximizing operational efficiency, and strategically guiding business management under an approach based on objective and verifiable information.

Keywords: Internal accounting control, COSO I framework, decision-making, risk management, financial information.

INTRODUCCIÓN

En las empresas, una gestión adecuada de los procesos administrativos es esencial para respaldar una toma de decisiones eficiente y ordenada. (Montero de la Cueva & Choez Calderón, 2022). De acuerdo con Rodríguez López, (2021) el control interno es un instrumento decisivo en la gestión de toda empresa, ya que permite garantizar supervisión y eficiencia en los procesos operativos, administrativos y financieros. Por otro lado, Álvarez Magaña, (2021) añade que el control interno es una herramienta útil y poderosa, las empresas no pueden estar interesadas en el sistema de control interno real. La eficiencia permite a las empresas desarrollar una gestión operativa orientada al cumplimiento de sus metas en el corto, mediano y largo plazo.

La presente investigación tiene como objetivo analizar el control interno contable y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa Ciudad de Manta, Transporte de Carga Pesada S.A. CITYMANTA, considerando la aplicación del modelo COSO como marco de referencia.

Por lo tanto, Yufeng & Yanbai, (2021) señalan que el control interno y la incidencia en la toma de decisiones es muy importante, ya que, no existen parámetros para que los procedimientos sean ejecutados y por ejecutar se realicen de forma eficaz y eficiente, ya que de no contar con aquello se tomarían decisiones mal estructuradas y muchas veces sin fundamentos válidos. También, Rodríguez Cruz & Pinto, (2017) indica que todas las decisiones siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, utilizando técnicas como entrevistas, encuestas y Checklist, dirigidas al personal administrativo y socios de la empresa. La investigación se estructura en capítulos que abordan el marco teórico, el diseño metodológico y el análisis de los resultados, con la finalidad de identificar debilidades y proponer mejoras al sistema de control interno que fortalezcan la gestión organización.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Variable Independiente: Control Interno

1.1.1 Definición de Control Interno

García et al., (2019) plantearon que el control interno se ha vuelto más relevante durante la transformación y el crecimiento empresarial porque brinda un mecanismo que permite a los emprendedores medir y verificar la efectividad de su misión empresarial en el logro de sus objetivos. También, Valera Saavedra & Delgado Bardales (2020), indican que es una prioridad estructurada y establecida en cada entidad pública para ayudar a la organización a lograr sus metas y promover una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente con el fin de que la empresa cumpla con sus objetivos.

Un sistema de control interno adecuado permite que las actividades comerciales se lleven a cabo de forma eficiente y conforme a las leyes y normativas, las organizaciones pueden supervisar, analizar y gestionar los posibles riesgos asociados con sus procesos de las transacciones. De igual manera, los procesos de control aseguran que los funcionarios comprendan y sigan las reglas establecidas. Los contadores públicos llegan al dominio de un sistema de control capaz de regular los hechos económicos generados en la entidad, en desarrollo de su objeto social. (Sánchez Ch., 2021).

Hay que recalcar que un sistema de control interno es más que un conjunto de reglas y procedimientos, está diseñada para proteger los bienes de una empresa, evitar errores en el negocio y asegurar todo lo proporcionado con las normas, tanto internas como externas, es el caso de la contabilidad (información financiera) y la auditoría (independiente), la perspectiva profesional ha ido cediendo frente a la perspectiva reguladora. (Mantilla B., 2018).

Adicionalmente Camacho Villota et al., (2017) consideran que un sistema de control interno no garantiza la correcta implementación de procesos y

procedimientos, ni brinda una seguridad razonable, por lo tanto, no permite tener una administración viable hacia el logro de objetivos y metas. El control interno anticipa las irregularidades, aspectos que mejorarán el desarrollo profesional del personal para trabajar de forma adecuada, originando un incremento en la rentabilidad de la empresa. Por tanto, el control interno permite supervisar las operaciones financieras, favoreciendo la toma de decisiones, pese a las debilidades que existen en las organizaciones, se advierte que la falta de criterios puede afectar negativamente la eficacia y eficiencia en la toma de decisiones.

El control interno resulta importante dentro de la estructura administrativa y contable de una organización, su aplicación permite garantizar la confiabilidad de la información financiera, prevenir fraudes, promover la eficiencia y eficacia en las operaciones, la empresa necesita implementar un sistema de control interno adecuado, este contribuye a reducir riesgos, proteger los activos y salvaguardar los intereses institucionales, además de facilitar la evaluación del desempeño y la organización en general. El control interno se describe como un proceso compuesto por diversos elementos clave que implican a toda una organización, ente o institución cuyo objetivo es trabajar en conjunto para alcanzar sus objetivos.

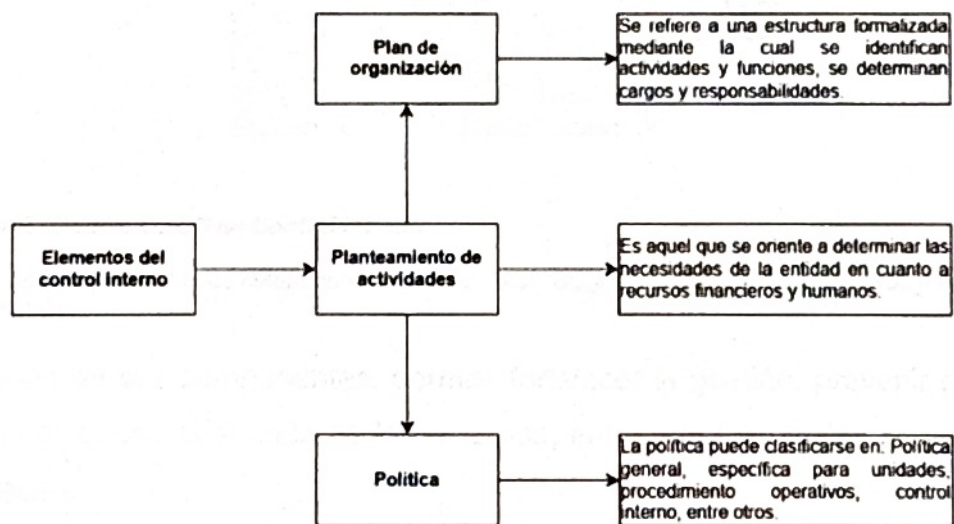


Figura 1: Esquema sobre los elementos fundamentales de control interno

Nota: En esta figura se observan los elementos fundamentales del control interno genéricos para cualquier organización.

1.1.1 Elementos y componentes del control interno según diversos autores

Bardales (2020), indica que el control interno es una prioridad organizada y establecida en cada organismo público que ayuda a la organización a alcanzar sus metas y promover una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente, para que la empresa cumpla con los objetivos.

Cedeño (2020) menciona que la evaluación del control interno abarca la segregación de funciones, busca evitar conflictos de intereses y la centralización de responsabilidades, como desembolsos y adquisiciones asegurando la aprobación por las personas correspondientes. Adicionalmente Cacao et al (2020), ofrecen un marco estructurado que facilita la aplicación en el control interno a través de cinco componentes



Figura 2: Modelo COSO de Control Interno

Nota: La figura muestra los componentes del Modelo COSO y su aplicación a los objetivos y niveles de la organización.

A través de sus componentes, permite fortalecer la gestión, prevenir riesgos y asegurar el uso adecuado de los recursos, entre sus principales elementos se destacan:

Ambiente de control, son aquellos componentes que fija los niveles en toda la estructura de la organización, hace referencia al compromiso y valores éticos de los empleados y su modalidad de operación en la administración.

Evaluación de riesgo, se basa en evaluar todo lo referente al proceso de control. Identificar riesgos y la toma de decisiones en riesgos existentes; la empresa confronta riesgos ya sean internos o externos, por eso se debe identificar el riesgo, valorarlo y analizarlo.

Actividades de control, aquello indica, mediante políticas y procesos asegura que la administración lleve a cabo las acciones de bien en la empresa, este proceso tiene cuatro elementos, son; preventivos, detección, compensación y dirección.

Información y comunicación, es todo aquellos que procesa y transmite la información que llegue de manera adecuada a todos los sectores y permita responsabilizarse, la comunicación debe ser considerada en el sistema de organización. De la misma manera se desarrollan normas y procesos con el fin de llevarlos a cabo.

Supervisión o monitoreo, evalúa la eficacia en el control interno en el transcurso del tiempo y los objetivos propuestos, garantiza el funcionamiento de los controles al implementar las medidas correctivas necesarias. Estupiñán Gaitán (2020) añade que las actividades de control implementan medidas para anticipar riesgos, información y comunicación, que asegura un flujo adecuado y el monitoreo, que verifica la efectividad del sistema.

La supervisión y monitoreo, implica el seguimiento continuo en los controles y su evaluación periódica para evaluar su efectividad; el acceso y protección de la información, a través de sistemas y registros para prevenir ingresos no autorizados, afirmando que la organización cumpla todas las leyes, reglamentos y directrices internas. (Calle Alvarez, Narváez Zurita, & Erazo Alvarez, 2020).

El control interno es un componente esencial para el éxito de una organización porque contribuye a la gestión organizacional (con transparencia, ética y eficiencia). No obstante, los autores ponen énfasis en la importancia de evitar riesgos, supervisar de manera constante y efectiva, así como aislar

funcionalmente. Además, es esencial destacar que la información debe estar salvaguardada, lo que establece un sistema que fomenta la sostenibilidad y el cumplimiento de las instituciones.

1.1.1.2 Objetivos generales del control interno

Las instituciones deben estructurar mecanismos que garanticen información confiable, el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa, tales como:

- La obtención de la información financiera confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y control.
- Asegurar las acciones institucionales en la entidad, se desarrollen en el marco de las normas legales y reglamentarias.
- Fomentar la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de la misión y sus objetivos.

1.1.1.3 Tipos de control interno

Tabla 1: Evolución de los modelos del control interno según el enfoque COSO

COSO I	En 1992, el control interno carecía de una definición, lo que provocaba diferentes formas de comprensión. Se estableció una definición, señalando que el control interno constituye un proceso desarrollado por el consejo de administración.
COSO II	Para el 2004, el COSO II o COSO-ERM, aportó un enfoque renovado sobre las prácticas de control interno y predominó la importancia de implementar una adecuada gestión de riesgos.
COSO III	En el año 2013, este modelo mantiene los cinco componentes del COSO I, con una perspectiva basada en riesgos que asegura la eficacia de los controles en toda la organización.

Nota: El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) ha creado diversos modelos de control interno con el propósito de reforzar la gestión organizacional y la administración de riesgos.

Para estudio investigativo se hará uso del modelo COSO I que está estructurado con cinco componentes: Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión o

monitoreo. Su propósito es garantizar la efectividad de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la normativa.

1.1.1.4 Características del sistema de control interno

El marco legal establece lineamientos esenciales para garantizar la solidez de los sistemas de control interno en las instituciones públicas. El artículo 7 de la LGCI y el numeral 1.3 de las NCI precisan sus características fundamentales:

- **Aplicable:** No es posible establecer un sistema de control universal aplicable a todas las organizaciones, se debe determinar sus propias necesidades de control y diseñar un sistema que las cubra, considerando sus procesos, actividades, recursos y capacidades disponibles.
- **Completo:** Debe abarcar todos los ámbitos de la entidad que busca proporcionar una seguridad razonable de los objetivos, además debe considerar todos los componentes y su interacción que refuercen y respalden la gestión de forma efectiva.
- **Razonable:** Su costo no debe exceder los beneficios que aporta a la institución ya que podría afectar el logro de los objetivos, la organización debe implementar un mejor sistema de control interno según sus capacidades.
- **Integrado:** Es necesario fortalecer de manera equilibrada todos los componentes, el SCI debe integrarse de manera natural y aplicarse en puntos clave siendo percibido como una herramienta que favorece una gestión eficiente, eficaz, económica y acorde a la legalidad.
- **Congruente:** Para que el SCI respalde el cumplimiento de objetivos debe estar alineado con la realidad institucional, por lo tanto su característica esencial es su aprobación con las normas jurídicas y técnicas.

En la presente investigación se utilizará el modelo COSO I, debido que permite evaluar el sistema de control interno a través de sus cinco componentes, facilitando el análisis del ambiente organizacional, identificación de riesgos y fortalecimiento en la toma de decisiones.

1.1.2 Variable Dependiente: Toma de Decisiones

1.1.2.1 Definición de la toma de decisiones

En este marco, la toma de decisiones no es un proceso único ni uniforme, sino que varía según múltiples factores: el tipo de problema, el nivel organizacional, el impacto esperado y el contexto en que se produce. Además, es fundamental considerar enfoques y modelos que enriquecen este proceso, tales como los racionales, participativos o individuales. (Tacuna Rubio, 2024).

Según Alma Bernedo et al., (2023) el entorno empresarial se distingue por una competencia cada vez más intensa, avances tecnológicos acelerados y una constante necesidad de innovar. La toma de decisiones puede definirse como un conjunto de acciones orientadas a mejorar situaciones relacionadas con las finanzas, este proceso tiene como propósito principal contribuir a la solución de problemas económicos, considerando objetivos como la reducción de riesgos financieros, el control de las tasas de interés y el cumplimiento oportuno de los pagos.

1.1.2.2 Estrategias para una adecuada toma de decisiones

Se destacan cuatro estrategias fundamentales para una toma de decisiones estratégicas efectiva: realizar un análisis detallado del entorno y la competencia, promover una cultura organizacional basada en la creatividad y la innovación, definir metas claras y cuantificables, y asumir riesgos mediante la exploración de nuevas ideas y métodos.

Por consiguiente, se plantea que las empresas deben incorporar tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, para optimizar la precisión y rapidez en sus decisiones, especialmente ante grandes volúmenes de datos, por último, se recomienda integrar enfoques sostenibles en

sus estrategias empresariales, abordando de manera proactiva los efectos sociales y ambientales de sus actividades.

Se conoce que todas las decisiones pueden guiarse a través del proceso de un circuito de la toma de decisiones, también que existen distintos métodos para tomarlas, los cuales varían según la relevancia de cada decisión. Sin embargo, una decisión relacionada con la compra de una nueva compañía requerirá una investigación previa importante, por otro lado, la importancia de una decisión está íntimamente relacionada con la posición que ocupa la persona que toma la decisión en la organización.

Según Alfaro Bernedo et al., (2023) indica que el entorno empresarial se distingue por una competencia cada vez más intensa, avances tecnológicos acelerados y una constante necesidad de innovar. Las organizaciones enfrentan un escenario muy dinámico, donde la globalización de los mercados y el cambio continuo en las expectativas de los consumidores dificultan mantener una posición competitiva, aquello tiene como objetivo analizar la toma de decisiones estratégicas que se relaciona con el éxito en innovación y competitividad empresarial.

Por lo tanto, se requiere un enfoque más estructurado que brinde mayor seguridad y permita una evaluación más completa de la situación, la forma en que se toman decisiones puede variar según la personalidad del individuo, ya que algunos son más propensos al riesgo y otros prefieren actuar con cautela.



Figura 3: Circuito toma de decisiones

Nota: El circuito de toma de decisiones inicia con la detección del problema, continúa con el análisis y elección de alternativas.

1.1.2.3 Etapas en la toma de decisiones

En este proceso se desarrollan varias etapas, se identifica el problema, reconociendo la situación que requiere una decisión, luego se analiza el problema recopilando información relevante. Posteriormente, se examinan las opciones y se comparan según criterios, costos, beneficios, riesgos y criterios una vez evaluada se eligen las alternativas aquellas que mejor cumplen con los objetivos planteados. Finalmente se lleva a cabo la implementación de la decisión, que permite medir la efectividad de la decisión para futuras situaciones.

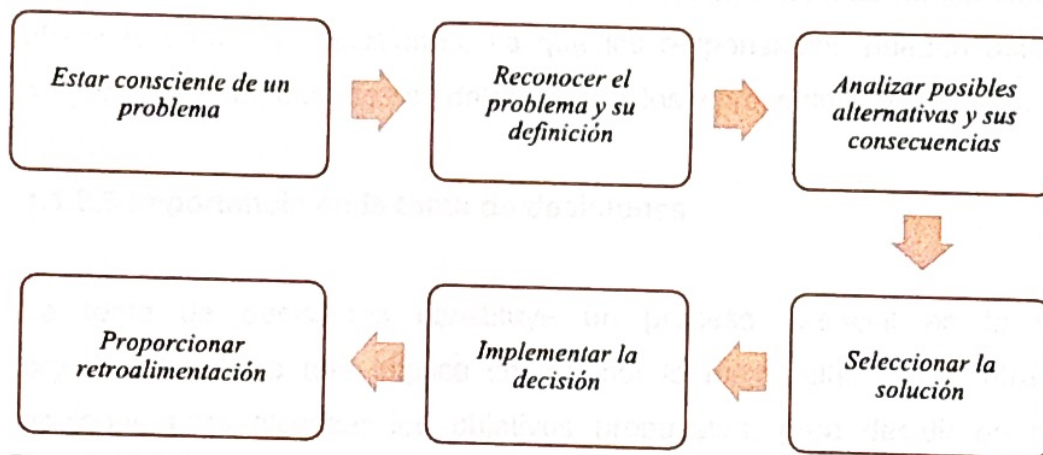


Figura 4: Ciclo de proceso en la toma de decisiones

Nota: Se observa las etapas del ciclo de proceso en la toma de decisiones, identificando el problema, hasta implementar la aplicación de las decisiones.

1.1.2.4 Factores que influyen en la toma de decisiones

Entre los factores internos destacan los conocimientos, la experiencia, los valores, la ética, las habilidades cognitivas. Por otro lado, los factores externos incluyen la información disponible, los recursos, el tiempo, el contexto organizacional, la presión social y los riesgos asociados, los cuales condicionan la elección y efectividad de la decisión. Estos factores interactúan constantemente, determinando la calidad y el impacto de las decisiones adoptadas.

1.1.2.5 Relación con entre el control interno y la toma de decisiones

El control interno es el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos que una organización pone en práctica para garantizar el cumplimiento de sus objetivos, proteger los recursos y garantizar la confiabilidad de la información. Mientras que la toma de decisiones es directa y esencial, proporciona información precisa, y confiable que sirve como base para evaluar alternativas y elegir la mejor opción. Además, el control interno ayuda a identificar riesgos y errores, minimizando la probabilidad de decisiones equivocadas.

Finalmente, cuanto más eficiente sea el control interno, más fundamentadas y efectivas serán las decisiones, ya que los responsables pueden actuar con mayor seguridad, basados en datos verificados y procedimientos claros.

1.1.2.6 Importancia en la toma de decisiones

La toma de decisiones constituye un proceso esencial en la gestión organizacional, ya que implica seleccionar la mejor alternativa entre varias opciones para alcanzar los objetivos propuestos, para decidir de manera adecuada, es fundamental actuar con responsabilidad y tener claridad en los propósitos que se desean lograr, pues cuando no se identifican los objetivos, difícilmente se puede dirigir correctamente el curso de acción. Por lo tanto las decisiones deben sustentarse en una planificación realista, considerando tanto las razones que las respaldan como aquellas que las cuestionan, con el fin de evitar el autoengaño y mantener una visión equilibrada (Riquelme, 2017).

Las decisiones que tomen o ejecuten los directivos, se consideran un aspecto esencial para la empresa, que lo distinguen por su capacidad de asumir con responsabilidad la elección de alternativas, a diario se enfrentan decisiones que conllevan riesgos para la organización. Por lo cual, decide seleccionar una dirección a seguir que requiere analizar información tanto interna como externa, este proceso forma parte, una decisión acertada tomada bajo un buen procedimiento nos ahorrara tiempo, esfuerzo, energía y dinero, debido al avance

tecnológico y la competencia, los gerentes una organización con un óptimo crecimiento y desarrollo.

1.1.2.7 Principios para la toma de decisiones

Un principio clave para tomar decisiones adecuadas en la empresa, es el trabajo en equipo, ya que la diversidad de opiniones enriquece el análisis y reduce el riesgo de actuar de manera parcial o limitada, se debe utilizar únicamente la información relevante, ésta reduce la incertidumbre y permite tomar decisiones más acertada, por lo tanto toda decisión conlleva riesgos e incertidumbre, es importante prever distintos escenarios y establecer planes de contingencia que permitan afrontar posibles errores o pérdidas.

La creatividad también es un aspecto fundamental, pues genera nuevas alternativas y mejora la calidad de las decisiones, es necesario analizar las consecuencias de cada elección, procurando que los efectos negativos sean los mínimos posibles. Cabe destacar que las emociones influyen en el proceso decisorio, por lo que es indispensable reconocer los límites de la racionalidad y gestionarlos mediante el autoconocimiento, una decisión sólo adquiere valor cuando se ejecuta y se evalúan sus resultados, ya que la acción demuestra su efectividad.

1.1.2.8 Indicadores financieros

Los indicadores financieros son herramientas de análisis que permiten evaluar la situación económica y el desempeño de una empresa, su propósito es facilitar la toma de decisiones, detectar fortalezas y debilidades.

Liquidez:

Esta capacidad financiera es clave para que una empresa pueda mantenerse en el mercado, ya que le permite convertir sus activos en dinero disponible a tiempo y así cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Evalúa la habilidad de la compañía para cumplir con sus responsabilidades a corto plazo.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo corriente}}$$

Evalúa la solvencia inmediata sin depender de los inventarios.

Rentabilidad:

La rentabilidad mide nivel de ganancias que una empresa, también evaluar si la empresa está generando beneficios suficientes y si utiliza recursos de manera eficiente.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Indica la ganancia por cada dólar vendido.

$$\text{Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)} = \frac{(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo corriente}}$$

Analiza la eficacia del empleo de capital propio.

$$\text{Rentabilidad sobre activos (ROA)} = \frac{(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo corriente}}$$

Determina la capacidad de la empresa para generar utilidades con sus activos.

Endeudamiento

Muestra en qué parte de los recursos la empresa proviene de obligaciones financieras, permite conocer el nivel de riesgo y dependencia del financiamiento.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Analiza el nivel de compromiso financiero que tiene la compañía.

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Gastos por intereses}}$$

Evalúa la habilidad para cubrir los intereses de la deuda.

Gestión:

Analiza qué tan eficiente es la compañía en la gestión de sus recursos, incluyendo inventarios, cuentas por cobrar y procedimientos operativos.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Muestra cuán eficiente es la recuperación de créditos.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Evalúa la eficacia de la gestión del inventario.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2. Diseño metodológico

2.1 Enfoque de la Investigación

Consiste en elegir las operaciones intelectuales y físicas que se realizan para llevar a cabo una investigación, el método no se inventa, es el objeto a seguir o problema de estudio a resolver; que se determina por el objeto o problema (Islas, 2025).

El enfoque de esta investigación es de tipo mixto, que incluye análisis cualitativos y cuantitativos. La investigación Cualitativa según Guerrero (2016), se enfoca en entender y profundizar los fenómenos, analizándolos desde la perspectiva de quienes participan en ellos y en relación con los elementos que los rodean. Se elige normalmente cuando se intenta entender cómo individuos o grupos de personas investigados ven los eventos que les rodean, analizando sus experiencias y puntos de vista para conocer así su percepción subjetiva de la realidad.

Según Amán Morales, (2024) objetivo es analizar si existe una relación con las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, utilizando una metodología cuantitativa, se pretende analizar la relación entre las variables estudiadas, permitiendo obtener datos que reflejen cómo se comportan ciertos factores dentro de un periodo específico, sin manipular las condiciones existentes.

En la investigación, se aplicaron métodos cualitativos como entrevistas detalladas, se establecerán metas claras y se formularán preguntas abiertas que permitan conocer cómo los individuos o grupos interpretarán su realidad, así como también se indagará en sus experiencias, opiniones y significados personales, con el propósito de revelar cómo percibirán subjetivamente los sucesos que los afecten.

2.2 Métodos de Investigación

2.2.1 Método Inductivo

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2020) el método inductivo se basa en la observación de hechos particulares, es decir, parte de casos específicos o experiencias concretas, y a través del análisis, se llega a conclusiones más amplias que pueden aplicarse a situaciones similares, por lo cual, este enfoque es muy utilizado en investigaciones cualitativas, ya que permite descubrir patrones, relaciones o significados desde la realidad vivida por los participantes, sin imponer ideas previas.

Este método partió de la observación de casos específicos a través del análisis de estas situaciones, se llegará a conclusiones generales que podrán aplicarse a contextos similares, sin imponer ideas previas, también será una herramienta útil para comprender los hechos desde la vivencia de quienes formen parte del estudio.

2.2.2 Método Deductivo

Conforme a Suárez (2024) es un proceso lógico en el que se parte de una premisa general y se aplica la lógica para llegar a una conclusión específica, este enfoque se utiliza comúnmente en las matemáticas y en otras disciplinas formales, y se considera un enfoque más riguroso y estructurado que el método inductivo. Se caracteriza apoyar las normas formales que garantizan la validez de las inferencias, por lo tanto, su precisión es ampliamente empleado en disciplinas como las matemáticas, la lógica y la filosofía.

En la investigación, se aplicó el método deductivo, basándose en una idea general para llegar a una conclusión específica, seguirá reglas lógicas que asegurarán la validez del análisis y será útil en contextos donde se requiera precisión y estructura, como en la matemática o la lógica.

2.2.3 Método Analítico - sintético

Herrera, Salazar, & Florivis (2012) indican que el método es empleado con mayor frecuencia para resumir la búsqueda bibliográfica, además facilitar el análisis y clasificación de las fuentes consultadas en la búsqueda de la esencia e ideas principales de la temática investigativa y demás elementos importantes relacionados con el objeto de estudio.

En la investigación, se utilizó este método para organizar y resumir la información obtenida en la búsqueda bibliográfica, permitirá analizar y clasificar las fuentes consultadas, con el fin de extraer las ideas principales y los aspectos más relevantes relacionados con el objeto de estudio. Este proceso facilitará una comprensión más clara del tema investigado y servirá como base para el desarrollo teórico del trabajo.

2.2.4 Método Estadístico

Se basa en la recopilación, organización, análisis e interpretación de datos numéricos para obtener conclusiones válidas, permite representar de forma objetiva los fenómenos estudiados, facilitando la identificación de patrones, relaciones y comportamientos dentro de un conjunto de datos, su aplicación es fundamental para sustentar decisiones con base en evidencia cuantificable, especialmente en investigaciones de tipo cuantitativo (Dane, 2022)

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

Según Villanueva Couoh (2022) en el ámbito cuantitativo, la población se refiere al conjunto total de individuos, objetos o eventos que poseen las características de interés para el investigador, una adecuada definición y delimitación de la población es esencial para garantizar que los resultados obtenidos puedan ser extrapolables a un grupo más amplio.

En la investigación cuantitativa, es fundamental definir con claridad a la población que se va a estudiar y seleccionar una muestra representativa utilizando métodos estadísticos, asegura la validez de los resultados y permite obtener conclusiones confiables.

La población objeto de estudio está conformado por los 16 socios que integran la empresa CIUDAD DE MANTA, TRANSPORTE DE CARGA PESADA S.A. CITYMANTA, quienes participan activamente en los procesos administrativos y contables de la organización.

Tabla 2 : Distribución del personal de la organización

Involucrados	Total
Gerente	1
Secretaria	1
Contador	1
Socios	82
Total	85

Nota: Esta tabla describe la distribución del personal de la organización, que incluye tanto a los socios que forman parte de la entidad como al personal administrativo.

2.3.2 Técnica de muestreo no probabilístico

Es un procedimiento en el que la elección de los elementos no depende del azar, sino de las características o criterios definidos por el investigador, por tanto, en este tipo de muestreo los participantes se seleccionan de forma intencional, de acuerdo con el propósito del estudio.

En la presente investigación se utilizará una técnica de muestreo no probabilístico por criterio, ya que se requiere obtener información del personal administrativo y contable de la empresa CIUDAD DE MANTA, TRANSPORTE DE CARGA PESADA S.A. CITYMANTA, quienes están directamente involucrados en el control interno y en la toma de decisiones. Esta técnica es adecuada debido a que no se busca generalizar los resultados a otras empresas, sino analizar en profundidad cómo el sistema de control interno contable influye

en las decisiones que se toman dentro de esta organización específica, la elección de los participantes permite recolectar datos relevantes y confiables lo cual es clave para comprender la realidad operativa y administrativa de la empresa objeto de estudio.

2.3.3 Muestra

La muestra es un subconjunto representativo de una población que se selecciona para realizar un estudio. Su finalidad es obtener información que permita generalizar los resultados a toda la población, siempre que se utilicen técnicas de muestreo adecuadas. (Hernández, Collado, & Lucio, 2014)

Una muestra es una parte representativa de la población que se selecciona para estudiar y obtener resultados que puedan generalizarse, solo es posible si se usan técnicas de muestreo adecuadas, ya que garantizan la validez de los datos obtenidos.

Se empleó una muestra de tipo poblacional, ya que se considerará a los 82 socios de la empresa como participantes directos del estudio.

2.1.1 Instrumento de recolección de datos

Para el desarrollo de la investigación se emplearon instrumentos que permitieron obtener información dentro de la empresa, entre ellos se encuentran:

- **Checklist (modelo)**

Se aplicó una lista de verificación basada en los componentes del control interno, permitió evaluar el cumplimiento de procedimientos contables, identificar debilidades y verificar la aplicación de las políticas internas de la empresa.

- **Encuesta dirigida a los socios**

Se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas, orientado a conocer la percepción de los socios respecto al manejo contable, información

financiera y la utilidad en la toma de decisiones, la encuesta permitió obtener datos cuantitativos para el análisis.

- **Entrevista gerente**

Se aplicó una entrevista estructurada al gerente de la empresa con el fin de obtener información cualitativa sobre los procedimientos contables, dificultades en el registro de operaciones y criterios utilizados para la toma de decisiones.

2.1.2 Procesamientos de Información

Tras la recolección de información, se ejecutó un análisis estructurado siguiendo este orden:

- Se categorizaron los datos provenientes de encuestas, entrevistas y listas de verificación.
- Las encuestas fueron tabuladas bajo parámetros de frecuencia y porcentajes.
- Se diseñaron cuadros y gráficas estadísticas para facilitar la comprensión visual de los datos organizados.
- Se analizaron las entrevistas y la lista de verificación o Checklist, a fin de contrastar los datos recopilados.
- Se recopilaron los resultados cualitativos y cuantitativos para llegar a conclusiones que fueran coherentes con los objetivos del estudio.

2.1.3 Reconocimiento institucional

Permite determinar los rasgos esenciales de la organización, como su estructura de jerarquías, los procesos operativos y las directrices que gobiernan su gestión administrativa y contable, para poder entender el entorno en el que se evalúa el control interno y cómo este afecta la toma de decisiones requiere este diagnóstico.

2.1.4 Breve descripción empresa

Es una organización dedicada al servicio de transporte de carga pesada, su actividad principal consiste en movillizar mercancías, transporte refrigerado, carga pesada, incluido el transporte en camiones cisterna, desperdicios y materiales de desecho.

2.1.5 Visión

Ser una empresa referente en el transporte de carga pesada en Ecuador, destacándose por su eficiencia, puntualidad, seguridad y compromiso con la satisfacción de los clientes.

2.1.6 Misión

Ofrecer servicios de transporte de carga pesada con altos estándares de calidad, mediante personal capacitado, procesos administrativos eficientes y controles internos que respalden una gestión responsable y una adecuada toma de decisiones.

2.1.7 Organigrama

El organigrama de CityManta S.A descrito en la figura 5, presentan una estructura organizativa jerárquica, liderada por el presidente, seguida por el gerente. Se divide en dos áreas fundamentales: La operativa y administrativa, cada área cuenta con responsables directos, y la cadena de mando es clara desde los jefes hasta el personal contable.

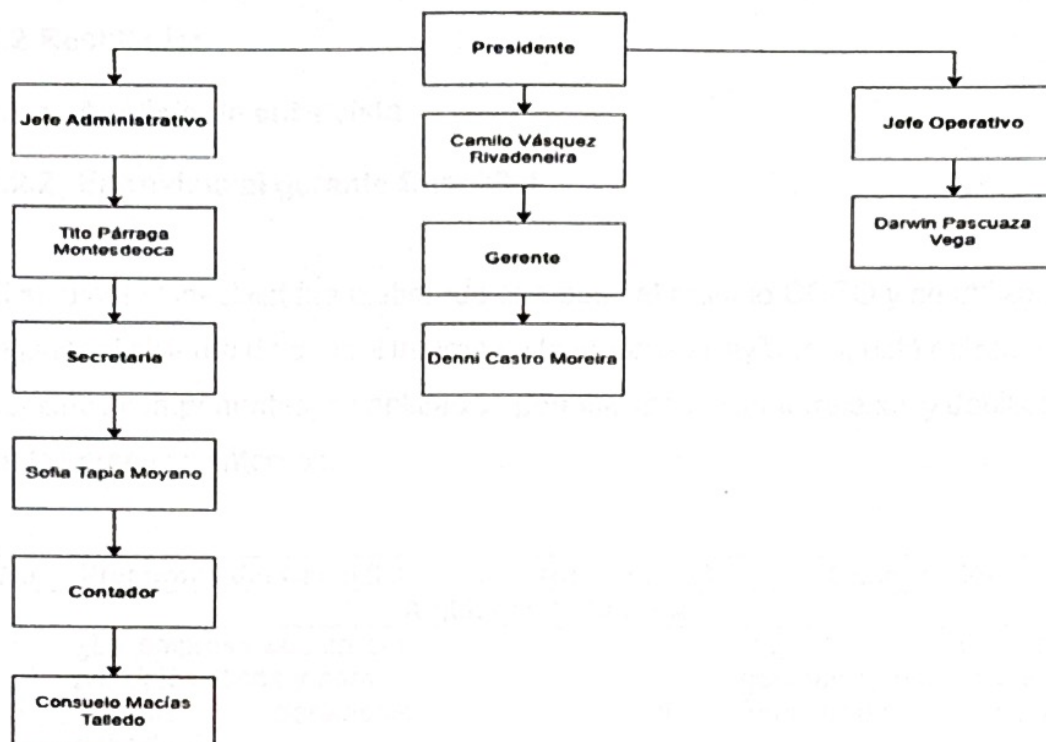


Figura 5: Organigrama empresarial

Nota: Se visualiza cada departamento de la empresa, estableciendo una línea de autoridad que desciende desde la presidencia hacia las áreas administrativa y operativa.

2.1.8 Flujograma

Se presenta el flujograma del proceso de gestión del servicio de transporte, posteriormente se desarrollan las etapas de planificación y ejecución del servicio.

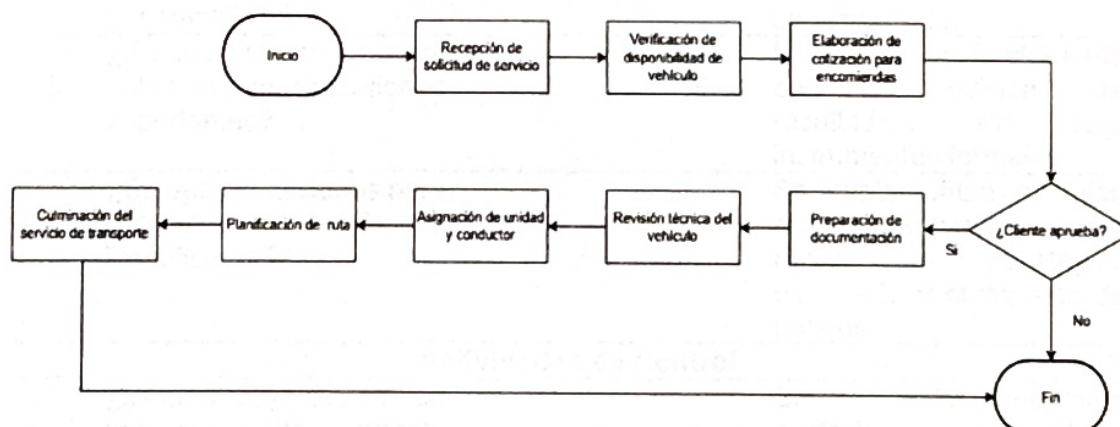


Figura 6: Flujograma del proceso de gestión del servicio de transporte

Nota: Se describen las etapas del proceso de gestión del servicio de transporte

2.2 Resultados

2.2.1 Análisis de entrevista

2.2.2 Entrevista al gerente Checklist

El siguiente Checklist fue elaborado con base al modelo COSO y se utilizó para evaluar el sistema de control interno de la empresa CityManta, está estructurado por cinco componentes, su aplicación permitió identificar fortalezas y debilidades en los procesos internos.

No.	Preguntas del Checklist	Si	No	Parcial	Observación
Ambiente de Control					
1	¿La empresa cuenta con principios éticos y normas internas claramente definidos?			X	Hay lineamientos generales, pero no están formalizados por escrito.
2	¿Las funciones y responsabilidades del personal están formalmente establecidas?			X	Aunque no se registran de manera documentada, las funciones están asignadas y en algunos casos compartidas.
3	¿Existe compromiso de la gerencia con el control interno?	X			Aunque se muestra interés en el control interno, la gerencia tiene limitaciones en su formalización.
Evaluación de Riesgo					
4	¿La empresa identifica riesgos contables y financieros de manera periódica?		X		La detección de riesgos se lleva a cabo de forma empírica y no sistematizada.
5	¿Se analizan los riesgos antes de tomar decisiones importantes?			X	El análisis se fundamenta en la revisión de resultados, sin usar instrumentos formales.
6	¿Se aplican acciones para reducir los riesgos identificados?			X	Se implementan medidas correctivas, pero no se han desarrollado estrategias para reducir el impacto de riesgos.
Actividades de Control					
7	¿Existen controles en los procesos de pagos, compras y registros contables?	X			Se implementaron controles elementales como la autorización previa y la revisión.
8	¿Se aplica la segregación de funciones entre			X	La segregación está restringida por la magnitud

	autorizar, registrar y custodiar?		de la compañía y por la cantidad de empleados
9	¿Los controles establecidos ayudan a prevenir errores o irregularidades?	X	Aunque los controles disminuyen los errores, no aseguran que estos sean completamente evitados.
Información y Comunicación			
10	¿La información contable se genera de forma clara y oportuna?	X	La información se genera, aunque no siempre de manera puntual ni estandarizada.
11	¿Los informes financieros apoyan la toma de decisiones gerenciales?	X	Los informes permiten que la gerencia tome decisiones.
12	¿Existe comunicación efectiva entre contabilidad, gerencia y socios?	X	La comunicación es adecuada, pero puede mejorarse.
Supervisión y Monitoreo			
13	¿Se realizan revisiones internas del sistema de control interno?	X	No son periódicas, sino que se llevan a cabo ocasionalmente.
14	¿Las debilidades detectadas son corregidas oportunamente?	X	Los errores se corrigen pero no a través de un seguimiento formal.
15	¿La gerencia supervisa el cumplimiento de los controles establecidos?	X	La supervisión se lleva a cabo, pero no está documentada

2.2.3 Niveles de confianza y riesgo por componente del COSO

En la siguiente tabla se presentan los resultados del diagnóstico del sistema de control interno, evaluado a través de cinco componentes clave. Los puntajes obtenidos reflejan un nivel de confianza moderado en la mayoría de áreas.

Tabla 3: Resultados de los niveles de confianza por cada componente

Componente	Puntaje Obtenido	Puntaje Máximo	% Confianza
Ambiente de control	2	3	66,67%
Evaluación de riesgos	1	3	33,33%
Actividades de control	2	3	66,67%
Información y comunicación	2	3	66,67%
Supervisión y monitoreo	2	3	66,67%

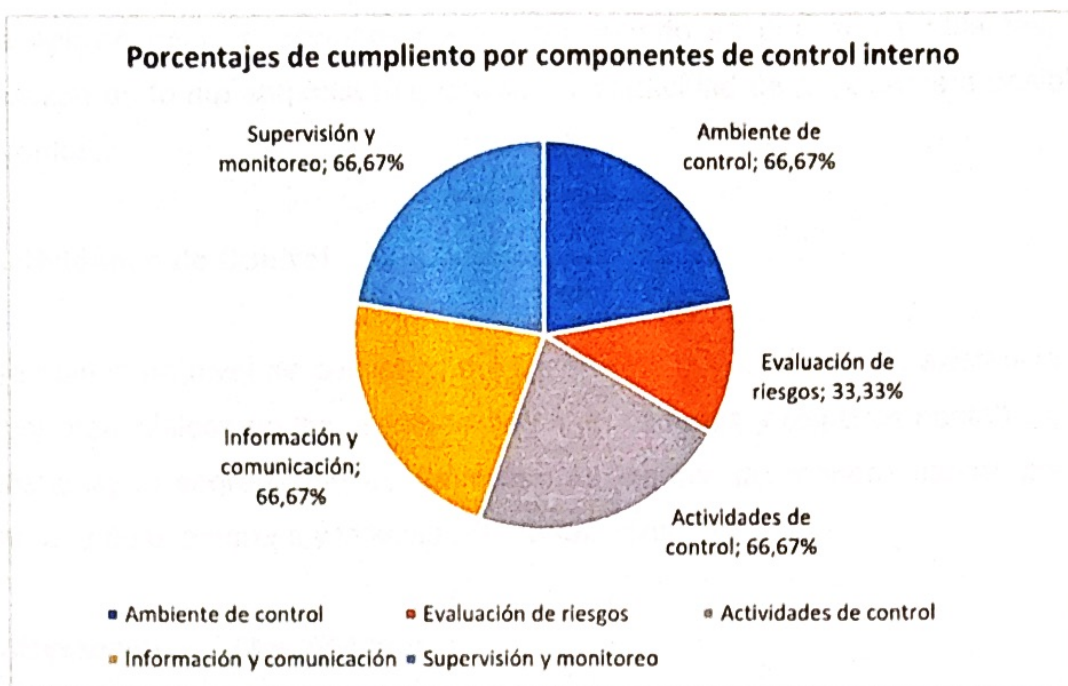


Figura 7: Porcentajes de cumplimiento por componentes de control interno

Nota: La tabla presenta los puntajes y porcentajes de confianza de cada componente del control interno.

2.2.4 Análisis de resultados del checklist del sistema de control interno

La aplicación del checklist basado en el COSO I, permitió evaluar el estado del sistema de control interno contable, identificando fortalezas y debilidades en cada uno de sus componentes.

Ambiente de Control

Los resultados indican que el ambiente de control presenta un nivel de confianza del 66,77% evidenciando un cumplimiento parcial, lo que demuestra el compromiso con el control interno, más no la empresa cuenta con principios éticos ni normas internas documentadas, esta situación genera riesgos por la falta de delimitación de responsabilidades, debilita la cultura organizacional.

Evaluación de Riesgos

Los resultados reflejan un nivel de confianza del 33,33% reflejando debilidades significativas, no se identifica de manera periódica los riesgos contables y

financieros, ni realizan análisis antes de tomar decisiones importantes, aunque se aplican algunas acciones correctivas cuando se detectan problemas, se realizan de forma empírica lo que limita la capacidad de anticiparse a posibles eventos.

Actividades de Control

Se obtuvo un nivel de confianza del 66.67%, lo que evidencia la existencia de controles básicos en los procesos de pago, compras y registros contables, no obstante, la segregación de funciones se cumple de manera parcial por el tamaño de la empresa y la limitación de recursos humanos.

Información y Comunicación

Los resultados muestran un nivel de confianza del 66,67%, indicando la empresa produce datos contables que respaldan la toma de decisiones, sin embargo, dicha información no se presenta de forma clara, así mismo, la comunicación entre el área contable, la gerencia y los socios es adecuada, pero se podría fortalecer el análisis financiero y la organización.

Supervisión y Monitoreo

Finalmente se presentó un nivel de confianza del 66,67% evidenciando las revisiones del sistema de control interno se realizan de manera ocasional y no periódica, la gerencia supervisa el cumplimiento de los controles establecidos, aunque se hagan revisiones, no se controlan ni se documentan de manera adecuada, lo que dificulta la revisión de las debilidades y la mejora del sistema.

2.1.1 Entrevista del Gerente

En base a la pregunta con la descripción del sistema de control interno que se aplica actualmente en la empresa, se determinó que dicho sistema es básico, ya que permite llevar un control de las actividades contables, tales como registro de

ingresos, pagos y gastos, fortaleciendo el seguimiento general de las operaciones financieras.

Sobre las acciones que se toman cuando se detectan errores en los procesos contables, se revisa la información con el fin de hacer correcciones necesarias, evitando tales inconsistencias que tengan un impacto negativo en los resultados financieros o en la toma de decisiones.

Identificar las debilidades del control interno contable, se observó que las falencias corresponden a la falta de procedimientos establecidos formalmente y la falta de controles documentados, puede provocar discrepancias o retrasos en la información contable producida.

Las mejoras necesarias para fortalecer el control interno contable y la toma de decisiones, se determinó que es necesario implementar métodos formales, definir apropiadamente las funciones y responsabilidades, así como establecer mecanismos de control que faciliten la obtención de información más precisa, confiable y oportuna para apoyar la gestión gerencial.

2.1.2 Análisis

2.1.3 Análisis de estados financieros

Tabla 4: Estado de Situación Financiera año 2024

CITYMANTA S.A. RUC: 1391800754001 Estado de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 2024			
			
1	Activos		
101	Activos Corrientes		
10101	Efectivo y equivalentes al efectivo		7,66%
1010101	Caja	\$3.827,19	100,00%
10102	Activos financieros		92,34%
1010206	Documentos y cuentas por cobrar relacionados	\$46.160,00	100,00%
10102061	Por cobrar a accionistas	\$46.160,00	100,00%
	Total Activo corriente	\$49.987,19	51,54%
102	Activos no Corrientes		
10201	Propiedad, Planta y Equipo		100,00%
1020101	Terrenos	\$25.001,63	52,36%
1020102	Edificios	\$16.493,91	34,54%
1020105	Muebles y Enseres	\$2.666,87	5,59%
1020108	Equipo de Computación	\$67,80	0,14%
1020110	Otros PPE	\$4.634,00	9,70%
1020112	(-) Depreciación Acumulada de PPE	-\$1.113,99	-2,33%
	Total Activo no corriente	\$47.750,22	48,86%
	Total Activo	\$97.737,41	100,00%
2	Pasivos		
201	Pasivos Corrientes		
20108	Cuentas por pagar relacionadas		
2010801	Locales	\$54.115,68	100,00%
	Total Pasivos Corrientes	\$54.115,68	55,37%
	Total Pasivos	\$54.115,68	100,00%
3	Patrimonio		
30	Patrimonio neto		
301	Capital		2,98%

30101	Capital suscrito o asignado	\$1.300,00	100,00%
306	Resultados acumulados		85,15%
30601	Ganancias Acumuladas	\$37.145,49	100,00%
307	Resultado del ejercicio		11,87%
30701	Ganancia neta del periodo	\$5.176,24	100,00%
	Total Patrimonio	\$43.621,73	44,63%
	PASIVO + PATRIMONIO	\$97.737,41	100,00%

Nota: El análisis del Estado de Situación Financiera corresponde a elaboración propia, en base a la información obtenida de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

2.1.4 Análisis del Estado Situación Financiera

El activo total de la compañía CITYMANTA S.A. asciende a \$97.737,41 e incluye tanto activos no corrientes como corrientes. Los activos corrientes ascienden a \$49.987,19, lo que representa el 51,14% del total de activos. En este grupo se destaca una alta concentración en cuentas por cobrar a los accionistas, con un monto de \$46.160,00; esto equivale al 92,36% del activo corriente. Esto señala que la empresa necesita de las cuentas por cobrar a los socios para producir liquidez.

El efectivo disponible es de \$3.827,19, que representan únicamente el 7,64% del activo corriente; esta situación disminuye la capacidad de pago inmediato de la empresa y evidencia una gestión de liquidez susceptible a los flujos de recuperación de las cuentas por cobrar. Los activos no corrientes suman \$47.750,22, cifra que equivale al 48,86% del total de los activos. Consisten, en su mayor parte, de propiedad, planta y equipo; lo cual es coherente con la naturaleza operativa de una empresa que se dedica a transportar carga pesada.

El pasivo total de \$54.115,68 es totalmente correspondiente a pasivos corrientes, lo que quiere decir que todas las obligaciones deben pagarse en el corto plazo, lo cual aumenta la presión sobre la liquidez del efectivo y la gestión; esta situación representa un riesgo financiero considerable.

Las cuentas por pagar se componen, sobre todo, de los compromisos con proveedores relacionados y socios, que son consecuencia del funcionamiento del servicio de transporte, incluye el mantenimiento de vehículos, las aseguradoras, la compra de repuestos y neumáticos, y servicios tecnológicos como sistemas GPS y software logístico.

El patrimonio equivale a \$43.621,73; esto representa el 44,62% del activo total, se observa que el 85,19% de las ganancias acumuladas en ejercicios anteriores se corresponden con el patrimonio, lo cual demuestra que la compañía ha mantenido su operación sobre todo mediante utilidades retenidas. El capital suscrito es bajo en relación con el patrimonio total, lo cual podría condicionar futuras inversiones o expansiones, sin embargo, el ejercicio de la utilidad, que proviene del Estado de Resultados Integral, favorece al fortalecimiento patrimonial de la compañía.

Tabla 5: Estado de Resultado Integral año 2024

CITYMANTA S.A. RUC: 1391800754001 Estado de Resultados Integral Al 31 de diciembre de 2024			
401 Ingresos de Actividades Ordinarias			
40101 Venta de bienes		\$4.400,00	
40102 Prestación de servicios		\$320.510,93	
Total Ingresos			\$324.910,93
501 Costos de ventas y producción			
50101 Materiales utilizados o productos vendidos			
5010102 (+) Compras netas locales de bienes no producidos por la compañía		\$284.410,40	
Total Costos			\$284.410,40
402 Ganancia bruta			\$40.500,53
502 Gastos			
50201 Gastos de venta			
50202 Gastos administrativos			
5020201 Sueldos, salarios y demás remuneraciones		\$16.659,60	
5020202 Aportes a la seguridad social (Incluido fondo de reserva)		\$1.857,59	
5020203 Beneficios sociales e indemnizaciones		\$5.046,43	
5020205 Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales		\$3.600,00	
5020229 Otros gastos		\$7.247,21	
Total Gastos			\$34.410,83
600 Ganancia (Pérdida) antes de 15% a trabajadores e Impuesto a la Renta de Operaciones Continuas		\$6.089,70	
601 15% Participación a trabajadores		\$913,45	
603 Impuesto a la Renta causado		\$1.138,77	
707 Ganancia neta del periodo		\$5.176,24	

Nota: El análisis del Estado de Resultado Integral corresponde a elaboración propia, en base a la información obtenida de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

2.1.5 Análisis del Estado de Resultado Integral

El Estado de Resultados Integral reporta un ingreso total de \$324.910,93 en su Estado de Resultados Integral, obtenido a partir de la facturación por los servicios prestados a sus clientes en el transporte de carga pesada. En la entrega de estos servicios se incorporan los valores correspondientes a las alícuotas de los socios y las cantidades facturadas directamente a los clientes finales, según lo establecido por la normativa vigente del sector transporte.

Los costos y gastos totales del periodo suman \$318.821,23, cantidad que incluye tanto los costos de ventas como los administrativos, se observa que, de este monto, \$3.369,34 fueron pagados en efectivo y el resto se pagó con cheques, de acuerdo con las políticas internas de pago corporativas.

Los costos de ventas suman \$284.410,40, es decir, el 87,54% de los ingresos; esto da lugar a una ganancia bruta de \$40.500,53, que equivale al 12,46% del total facturado. Los gastos administrativos ascienden a \$34.410,83, siendo los ítems más relevantes aquéllos vinculados con sueldos, beneficios sociales y otros costos operativos indispensables para la gestión de la compañía.

La cifra, después de descontar costos y gastos y antes de la participación a los empleados y los impuestos, es \$6.089,70. Más adelante, se imponen las obligaciones legales correspondientes, que suman un total de \$2.052,22, lo que resulta en una ganancia neta del periodo de \$5.176,24; esto representa una rentabilidad neta sobre ingresos del 1,59%.

Es fundamental aclarar que los valores facturados a los clientes no son ingresos netos para la empresa en su totalidad, porque las prestaciones se realizan por medio de sus unidades (tanqueros) por parte de los socios, por lo tanto, para que estos ingresos se devenguen de manera adecuada, los socios deben emitir una contra factura a CITYMANTA S.A. En este modelo, los ingresos netos de la empresa se componen principalmente de las cesiones de acciones y de las

alícuotas aportadas por los socios, mientras que el resto de la facturación tiene una función legal y operativa, pero no de rentabilidad directa.

2.4.9 Triangulación de los resultados

El análisis de los estados financieros, la entrevista al gerente y el checklist del sistema de control interno fueron las tres fuentes que hicieron posible analizar el impacto del control interno contable en el proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, la entrevista realizada al gerente permitió descubrir que se tiene conciencia acerca de la relevancia del control interno en el proceso de toma de decisiones, dado que este posibilita el análisis de las condiciones operativas y financieras de la compañía. No obstante, el checklist demostró que ese control se implementa de forma parcial, sobre todo en la evaluación de riesgos; esto reduce la fiabilidad de los datos empleados para tomar decisiones.

De igual manera las debilidades importantes en la evaluación de riesgos, que se confirman en la entrevista donde el gerente admite que no se emplean herramientas formales antes de tomar decisiones relevantes, se manifiestan en los resultados del checklist, por lo tanto la carencia de un análisis previo se manifiesta en los estados financieros, en los que la compañía muestra una baja liquidez corriente y una concentración elevada de pasivos a corto plazo, lo cual demuestra que las decisiones financieras son más reactivas que preventivas.

El examen del estado de resultados muestra que la rentabilidad neta ha disminuido, lo cual requiere que la gerencia tome decisiones estratégicas para controlar los costos y gastos. No obstante, el Checklist evidencia que los controles presentes no garantizan un monitoreo constante de los gastos, lo cual limita la efectividad de esas decisiones.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1 Título de la propuesta

Guía de control interno contable para fortalecer la toma de decisiones gerenciales en la empresa CIUDAD DE MANTA, TRANSPORTE DE CARGA PESADA S.A. CITYMANTA.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Cree una guía de control contable interno para facilitar la toma de decisiones en la empresa CIUDAD DE MANTA, TRANSPORTE DE CARGA PESADA S.A. CITYMANTA.

3.2.2 Objetivos específicos

- Establezca políticas, responsabilidades y principios para crear directrices claras que fortalezcan el entorno de control.
- Proponga técnicas para evaluar los riesgos financieros y contables que informen las decisiones.
- Implemente procesos de monitoreo y seguimiento que permitan evaluar qué tan bien está funcionando el sistema de control interno.

3.3 Justificación

El diagnóstico realizado reveló deficiencias en el sistema de control interno contable de la compañía CITYMANTA S.A., particularmente en los elementos de evaluación de riesgos (33,33%), supervisión (66,77%) y ambiente de control (66,77%). Esto señala que los datos financieros usados para tomar decisiones de gerencia no son fiables.

La falta de procedimientos estandarizados, la separación de funciones, la carencia de controles registrados y el no seguimiento regular crean peligros financieros, administrativos y operativos que tienen el potencial de impactar en la rentabilidad, liquidez y sostenibilidad del ente. La entrevista al gerente, el análisis de los estados financieros y la lista de verificación fundamentada en el modelo COSO I confirmaron estas deficiencias, en las que se detectaron dificultades con la liquidez y dependencia del pasivo corriente.

Ante esta situación, se sugiere crear una guía de control interno contable, esta herramienta, que es práctica y estructurada, permitiría unificar los procesos, robustecer los controles, optimizar la calidad de la información financiera y brindar insumos fiables para tomar decisiones más fundamentadas, oportunas y objetivas, la guía se considera una herramienta flexible en cuanto a las dimensiones y particularidades de la empresa, que no genera gastos desmesurados pero sí tiene un impacto importante en lo que respecta a la administración y contabilidad.

3.4 Factibilidad

3.4.1 Factibilidad financiera

La propuesta es factible porque su implementación no necesita de inversiones importantes y se fundamenta en la creación de una guía para los procedimientos internos y en el entrenamiento básico del personal de CITYMANTA, que utiliza recursos propios de la empresa.

3.4.2 Factibilidad legal

La guía se encuentra alineada con los principios del control interno definidos por el modelo COSO I, las normas contables aplicables y los principios del control interno, sin incumplir ninguna normativa nacional.

3.4.3 Factibilidad técnica

La empresa cuenta con el personal administrativo y contable necesario para aplicar la guía, así como con información financiera suficiente para ejecutar los procedimientos propuestos.

3.5 Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en diseñar una guía de control interno contable, que esté organizada conforme a los cinco elementos del modelo COSO I:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión y monitoreo

Cada elemento incluye procedimientos básicos, lineamientos, documentos de apoyo, responsables e indicadores que facilitan su implementación en la práctica y su conexión directa con la toma de decisiones gerenciales.

CityManta



Elaborado por: Claudia Isabel
Cevallos Guevara

***Guía de control interno contable para
fortalecer la toma de decisiones gerenciales en la
empresa CIUDAD DE MANTA, TRANSPORTE DE CARGA
PESADA S.A. CITYMANTA.***

3.6 Desarrollo de la propuesta

3.6.1 Título

Guía de control interno contable para fortalecer la toma de decisiones gerenciales en la empresa CIUDAD DE MANTA, TRANSPORTE DE CARGA PESADA S.A. CITYMANTA.

3.6.2 Antecedentes de la propuesta

La propuesta actual se elabora como respuesta a las debilidades estructurales halladas en el área de gerencia, contabilidad y transporte y carga de la compañía CITYMANTA S.A. Los puntos débiles encontrados se centran sobre todo en la falta de formalización de procedimientos, evaluación inadecuada de riesgos, escasa separación de funciones y falta de sistemas regulares para supervisar. Todo esto ha llevado a que las decisiones sean tomadas principalmente con base en criterios empíricos.

3.6.3 Alcance

La guía de control interno contable está destinada a los socios, secretario, contador y gerente de la compañía CITYMANTA S.A., y se utiliza en los procesos financieros, contables y administrativos que tienen un impacto directo en el proceso de toma de decisiones, su alcance incluye la autorización de pagos, el registro de operaciones contables, la supervisión de los ingresos y los gastos, la gestión de cuentas por cobrar, el análisis de parámetros financieros y la creación de estados financieros. La propuesta tiene un alcance interno y operativo, así que su objetivo no es cambiar la estructura jurídica de la compañía.

3.6.4 Beneficiarios

- **Gerencia:** Tendrá procedimientos claros para la toma de decisiones financieras y administrativas.
- **Área contable:** Tendrá procedimientos establecidos que fortalezcan la confiabilidad de la información y el control financiero.

- **Área de servicios:** A través de la supervisión y el registro de las actividades cotidianas, se mejorará el control operativo.
- **Socios:** Recibirán datos para valorar el rendimiento y la expansión de la empresa.

3.6.5 Organigrama propuesto

La estructura organizacional propuesta en la figura 8 responde al tamaño y actividades de la empresa, se observa una estructura organizativa jerárquica, se puede apreciar la como autoridad y la toma final de decisiones a la junta general conformado por los socios accionistas, los cuales se encargan de analizar y tomar la decisión final, de la propuesta realizada por el presidente, seguido por el cargo de presidente el cual se encuentra actualmente por Camilo Vásquez Rivadeneira y como primer filtro en las tomas de decisiones el gerente general conformado por Denni Castro Moreira, como principales autoridades, aun siendo estas entidades las más importantes y las respectivas al momento de tomar decisiones importante para la empresa, hay diferentes áreas que son de suma importancia para el funcionamiento correcto y eficaz de la empresa, entre las cuales encontramos

El área administrativa conformada por el contador genera, asistente contable y secretaria, mientras el área operativa conformada por el jefe de operaciones, los supervisores de flota, choferes y el personal de mantenimiento. Asimismo, el área de apoyo conformada por la logística, control de rutas y el personal de seguridad; siendo áreas que se encargan de llevar a cabo el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

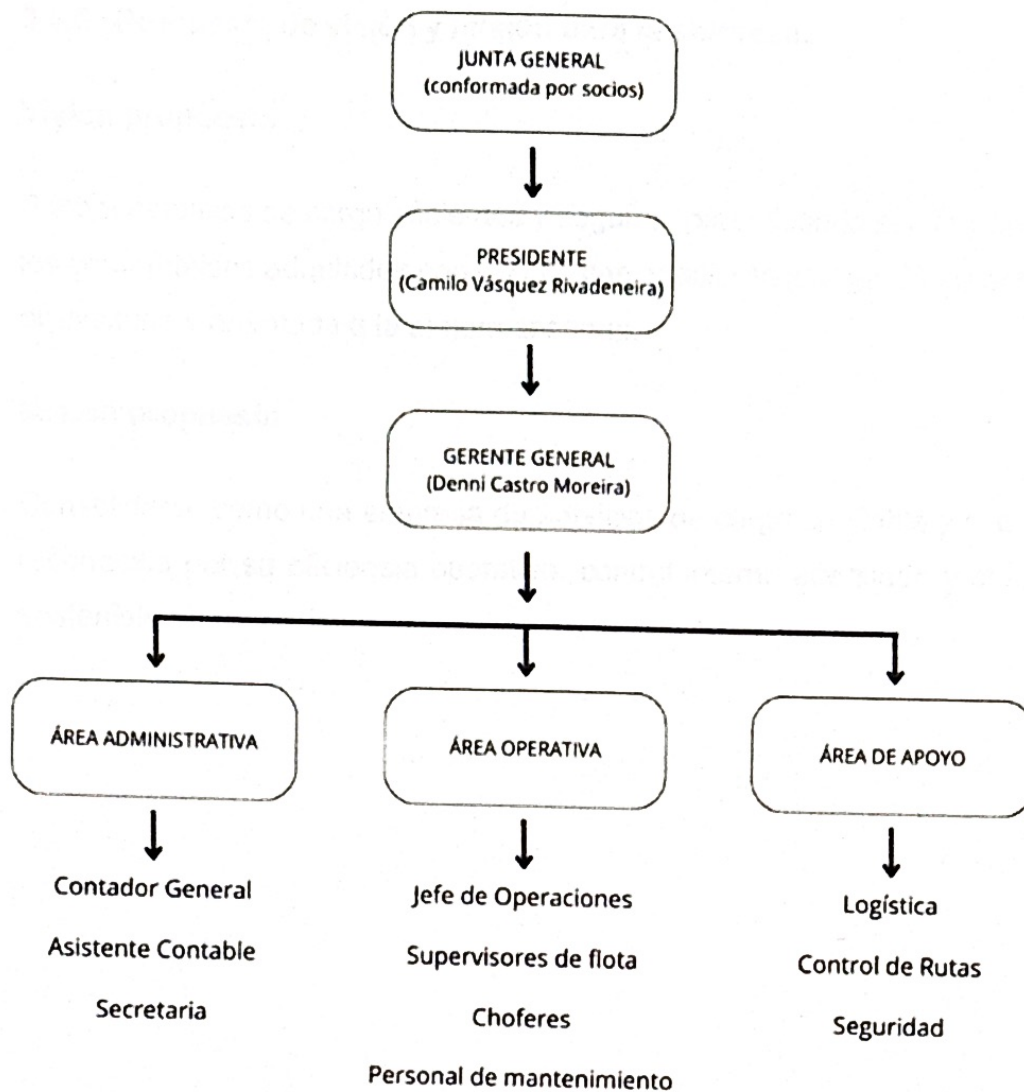


Figura 8: Estructura organizacional

Nota: El organigrama refleja una estructura organizacional básica, acorde a la dimensión operativa de la empresa.

3.6.6 Propuesta de visión y misión para la empresa.

Visión propuesta

Brindar servicios de carga eficientes y seguros, garantizando el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes, mediante una gestión responsable, organizada y orientada a la mejora continua.

Misión propuesta

Consolidarse como una empresa de servicios de carga confiable y competitiva, reconocida por su eficiencia operativa, control interno adecuado y crecimiento sostenible.

3.6.7 Diseño del marco de Control Interno

3.6.7.1 Objetivos, políticas, procedimiento y flujogramas

Tabla 6 Simbología

Simbología	Nombre	Función
	Inicio / Fin	Señala el inicio o la finalización de un proceso.
	Proceso	Se trata de una acción o actividad que se lleva a cabo durante el procedimiento.
	Decisión	Permite escoger entre dos o más opciones y evalúa una condición.
	Línea de flujo	Señala la secuencia y el rumbo del proceso.

Nota: La simbología presentada, se utiliza en los flujogramas de los procedimientos sugeridos en la empresa.

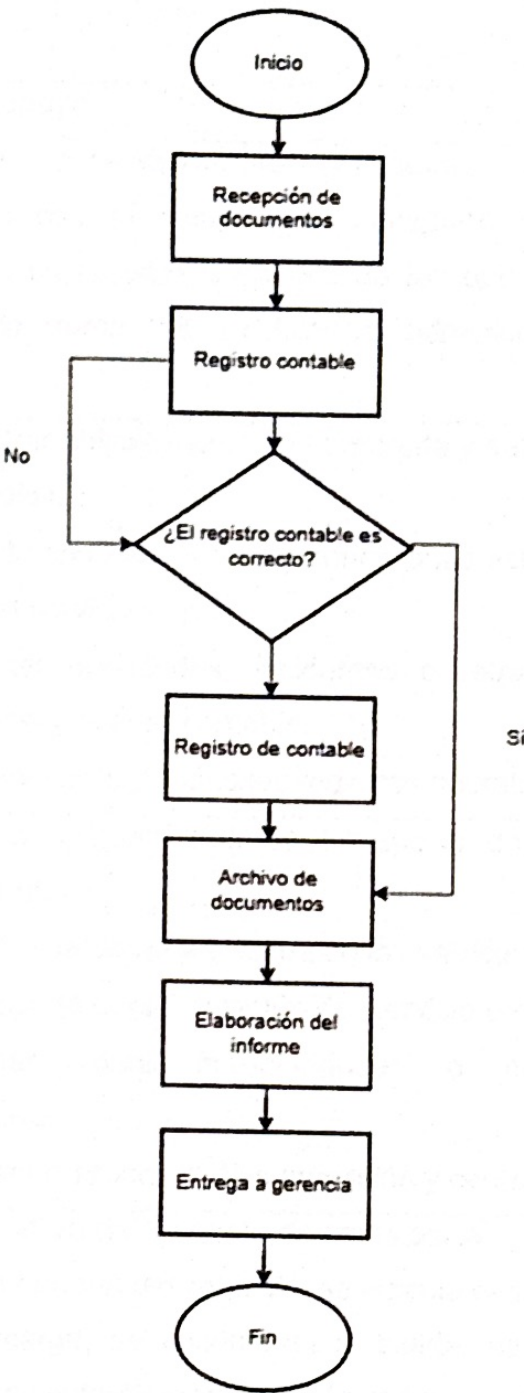
3.6.7.2 Área de gerencia

Área:	Gerencia
Objetivo:	Garantizar una adecuada gestión administrativa y financiera mediante la toma de decisiones oportunas, fundamentadas en información contable confiable y en procedimientos de control interno acordes al tamaño y naturaleza de la empresa.
Políticas:	• Aprobar toda decisión financiera relevante con base en informes contables actualizados. • Autorizar pagos, compras y compromisos financieros previa revisión de la documentación de respaldo. • Fomentar la observancia de las pautas del control interno y de los principios éticos.

	Realizar supervisiones periódicas de la implementación de los procedimientos establecidos.
Funciones	- Supervisar y dirigir las actividades que realiza la empresa en términos operativos, financieros y administrativos. - Examinar los resultados económicos y las declaraciones financieras. - Autorizar pagos, adquisiciones y contratos de servicios. - Coordinar con el área contable la corrección de desviaciones detectadas. - Informar a los socios sobre la situación financiera y operativa de la empresa.
Procedimiento	Aprobación y autorización de pagos y decisiones financieras.
Flujograma:	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recepcion[Recepción de solicitud o informe contable.] Recepcion --> Revision[Revisión de documentación] Revision --> Analisis[Análisis financiero] Analisis --> Decision{¿Cumple requisitos?} Decision -- Sí --> Autoriza[Autoriza Pago] Autoriza --> Comunica[Comunica decisión al área] Comunica --> Fin([Fin]) Decision -- No --> Devuelve[Devuelve para corrección] Devuelve --> Fin </pre>
Formatos propuestos:	Procesos de autorización – Autorización de pagos (Tabla 6)

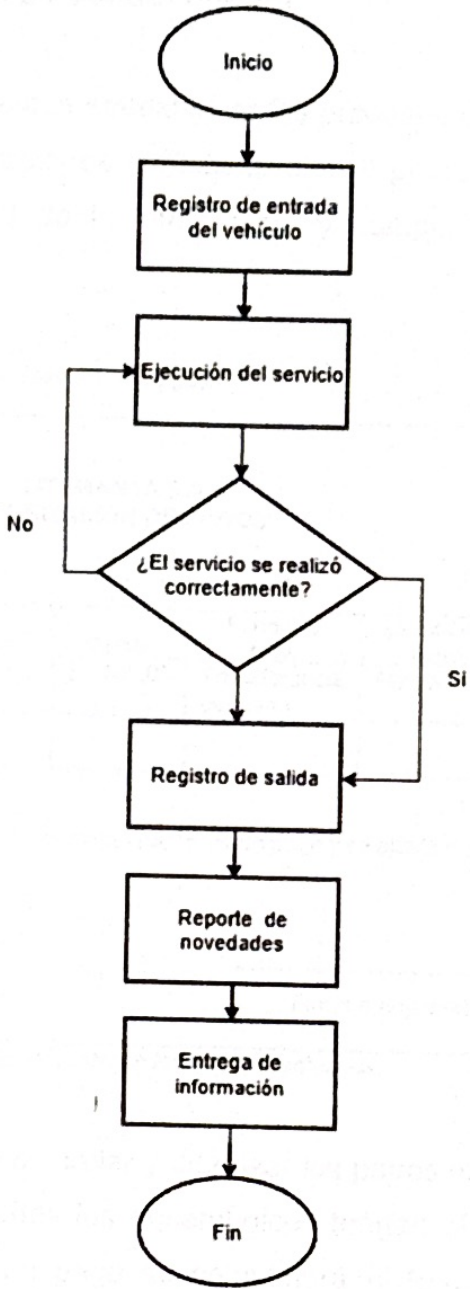
3.6.7.3 Área administrativa

Área:	Administrativa
Objetivo:	Registrar y controlar de manera oportuna y confiable las operaciones financieras de la empresa, proporcionando información veraz que respalde la toma de decisiones gerenciales.
Políticas:	• Registrar cada una de las operaciones contables con documentación de respaldo pertinente. • Mantener al día los libros y registros contables. • Entregar informes financieros a la administración de manera regular. • Respetar la división fundamental de funciones, en función del tamaño de la compañía.
Funciones	• Documentar entradas y salidas de dinero, así como otras transacciones contables. • Crear estados financieros y reportes de resultados. • Controlar las cuentas que se deben y las que se cobran. • Proteger y guardar los documentos contables. • Notificar a la gerencia de manera oportuna acerca de desviaciones financieras.
Procedimiento	Registro y control de operaciones contables Área contable recibe la documentación de las operaciones realizadas, verifica su validez, registra la información en los libros contables, archiva los soportes y elabora informes financieros para su revisión por parte de la gerencia.

Flujograma:	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recepcion[Recepción de documentos] Recepcion --> Registro[Registro contable] Registro --> Decision{¿El registro contable es correcto?} Decision -- No --> Registro Decision -- Si --> Registro2[Registro de contable] Registro2 --> Archivo[Archivo de documentos] Archivo --> Informe[Elaboración del informe] Informe --> Entrega[Entrega a gerencia] Entrega --> Fin([Fin]) </pre>
Formatos propuestos:	Registro y revisión de operaciones contables (Tabla 7)

3.6.7.4 Área operativa

Área:	Operativa y apoyo
Objetivo:	Controlar y supervisar las actividades operativas relacionadas con el servicio de transporte de carga, garantizando un registro adecuado de las operaciones y apoyando la toma de decisiones administrativas y financieras.
Políticas:	• Registrar obligatoriamente la entrada y salida de los vehículos. • Cumplir con los horarios y condiciones establecidas para el servicio. • Reportar novedades, incidentes o retrasos a la gerencia y al área contable. • Mantener actualizados los registros operativos.
Funciones	• Ejecutar los servicios de transporte de carga y descarga. • Registrar la entrada y salida de los vehículos. • Controlar la documentación del servicio prestado. • Informar sobre irregularidades o novedades operativas. • Apoyar los procesos de supervisión y control interno.
Procedimiento:	Control operativo del servicio de transporte. Se registra la entrada del vehículo, se ejecuta el servicio de carga o descarga, se documenta la salida, se reportan novedades y se entrega la información al área contable para su registro financiero.

Flujograma:	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> RegistroEntrada[Registro de entrada del vehículo] RegistroEntrada --> Ejecucion[Ejecución del servicio] Ejecucion --> Decision{¿El servicio se realizó correctamente?} Decision -- No --> Ejecucion Decision -- Si --> RegistroSalida[Registro de salida] RegistroSalida --> Reporte[Reporte de novedades] Reporte --> Entrega[Entrega de información] Entrega --> Fin([Fin]) </pre>
Formatos propuestos:	Ficha de observación de entrada y salida vehículos (Tabla 9)

3.6.8 Diseño de la estructura de Control Interno

Actividades de control: Se plantea estandarizar los procesos de autorización, registro y revisión de las operaciones contables, con el propósito de reducir errores, mejorar la trazabilidad de la información y compensar la limitada segregación de funciones.

Tabla 7 Procesos de autorización – Autorización de pagos

 CITYMANTA S.A. AUTORIZACIÓN DE PAGOS						
Fecha	N° Comprobante	Proveedor	Monto	Forma de pago	Estado del pago	Código de autorización
01/01/2026	FAC-001859	Ferretería el Puerto	\$1.100,00	Transferencia bancaria	Aprobado	001
Observación: La documentación de respaldo necesario está incluida la solicitud de pago y se ajusta a los requerimientos establecidos para ser autorizada. _____ Firma del solicitante _____ Firma autorizada						

Nota: El formato facilita la comprobación y aprobación de los pagos efectuados.

Este formato tiene como objetivo controlar y autorizar los pagos efectuados por la empresa, garantizando que todos los desembolsos tengan el respaldo, se llenará cada vez que se haga un pago se completará el formato, luego el contador y gerente examinarán y darán su aprobación a la información antes de ejecutar el pago.

Tabla 8 Registro y revisión de operaciones contables



CITYMANTA S.A
CONTROL DE OPERACIONES CONTABLES

Área responsable:

Fecha	Tipo (Ingreso/ Egreso)	Descripción	N° de documento	Tipo de documento	Monto	Estado de validación
10/01/2026	Ingreso	Cobro de transporte por servicio	FAC-095	Factura/recibo/n ota de crédito	\$2.350,00	Pendiente /Aprobado /Rechazado

Observación:

La operación documentada está respaldada por la documentación y el monto es igual al documento presentado, por lo cual se encuentra apto para su validación.

Firma del solicitante

Firma autorizada

Nota: El formato permite comprobar y validar las operaciones de contabilidad registradas.

El formato de control de operaciones, se utiliza para documentar las operaciones contables que realiza la empresa, el área contable se encargará de completarlo con la fecha, número de documento, el monto, y el tipo de operación; posteriormente, las autoridades correspondientes lo revisarán y aprobarán para garantizar la fiabilidad de la información financiera.

- **Información y comunicación:** Mejorar la redacción indicando que se mejorara la comunicación entre directivos y socios, con la creación de una bitácora de entrada y salida de camiones.

Tabla 9 Bitácora de entrada y salida de camiones

 CITYMANTA S.A SISTEMA DE CONTROL DE CAMIONES							
Fecha	Hora de salida	Hora de retorno	Destino	Conductor	Actividad realizada	Observaciones	Responsable
13/01/2026	07:30	15:00	Puerto de Manta	Julio Cobeña	Transporte de larvas	Retorno sin novedades	Supervisan de flota

Observación:
 Se observó que los procesos establecidos se cumplen de manera parcial durante la revisión, así que se recomendó mejorar los controles internos para optimizar la eficiencia del procedimiento.

Firma del solicitante

Firma autorizada

Nota:

El formato de Control de camiones, tiene como propósito controlar los movimientos de los vehículos de carga de la empresa, mejorando la comunicación interna y el control operacional. El encargado del control vehicular llenará el formato, anotando la fecha, hora, destino, conductor y la actividad efectuada, permitiendo un seguimiento en las operaciones.

- **Supervisión y monitoreo:** Crear una ficha de observación de entrada y salida de vehículos.

Tabla 10 Ficha de observación de entrada y salida vehículos

 CITYMANTA S.A SISTEMA DE CONTROL DE CAMIONES						
Fecha	Vehículo	Conductor	Actividad	Cumple procedimiento	Observaciones	Responsable de la supervisión
15/01/2026	Camión 05	Jesús Montesdeoca	Transporte de materiales	Sí	Cumple con las normas de seguridad	Jefe de operaciones

Observación:
 El registro de entrada y salida del vehículo se verificó siguiendo el procedimiento establecido, sin que aparecieran novedades importantes.

 Firma del solicitante

 Firma autorizada

Nota: Este formato ayuda a controlar y hacer un seguimiento de las actividades.

Con este formato se podrá controlar y supervisar los procedimientos establecidos de la entrada y salida de vehículos, será completado por el responsable de supervisión, quien comprobará que se cumplan las normas, registrará observaciones y dejará constancia del control efectuado.

- **Ambiente de control:** Se establecerán las funciones y responsabilidad que deben cumplir el gerente, secretario, contador, socios.

Tabla 11: Funciones y responsabilidades del personal

 CITYMANTA S.A FUNCIONES			
Cargo	Responsabilidades	Periodicidad	Supervisor
Gerente	Aprobar políticas internas, principios éticos y estructura organizacional; promover la cultura de control interno.	Revisión anual	Socios
Contador	Aplicar las políticas internas y cumplir las funciones asignadas conforme a los lineamientos establecidos.	Mensual	Gerente
Secretaria	Apoyar en la documentación, archivo y control de documentos administrativos y contables.	mensual	Contador
Socios	Velar por el cumplimiento de principios éticos y lineamientos generales de la empresa.	Trimestral	Junta de socios

Nota: Funciona como soporte para la realización de los procesos que se han establecido.

En la tabla 10, describe las funciones, responsabilidades, supervisión y la periodicidad del control que se han asignado al personal de la empresa, con el objetivo de fortalecer el control interno y asegurar que se cumplan las políticas, principios éticos y directrices establecidos por la empresa.

CONCLUSIONES

Referente a los objetivos de las políticas y responsabilidades, se diseñaron lineamientos internos orientados a fortalecer el ambiente de control, creando directrices para la gestión administrativa, contable y operativa, lo que contribuye a mejorar el control interno y respaldar la toma de decisiones gerenciales.

En relación con la evaluación de riesgos financieros y contables, el análisis de los estados financieros permitió identificar debilidades en la estructura financiera, como la concentración de pasivos corrientes y la limitada liquidez, evidenciando la necesidad de aplicar controles preventivos que reduzcan riesgos y favorezcan decisiones más fundamentadas.

Respecto a lo que se refiere el monitoreo y seguimiento del control interno, se diseñaron procedimientos y formatos de control que permiten supervisar las operaciones contables y operativas de manera más organizada, fortaleciendo el seguimiento institucional y contribuyendo un mejor control contable.

RECOMENDACIONES

Para mejorar la gestión administrativa y contable de la compañía, así como para fortalecer el entorno de control, es recomendable que se definan oficialmente las tareas y responsabilidades del personal y que se implementen políticas internas y principios éticos.

Para que la gerencia pueda tomar decisiones basadas en análisis anteriores y reducir los errores financieros, se recomienda poner en marcha procedimientos formales para identificar, evaluar y mitigar los riesgos financieros y contables.

Se propone mejorar la calidad, claridad y oportunidad de la información financiera, mediante informes periódicos, estos permitirán un análisis financiero y una toma de decisiones más objetiva y fiable.

Es relevante implementar procedimientos de supervisión y monitoreo regulares, documentar las revisiones realizadas y dar seguimiento a las acciones correctivas para evaluar la eficacia del sistema de control interno.

Bibliografía

- Alfaro Bernedo, J. O., Nuñez Lira, L. A., Aguado Ligan, A. M., & González Ponce de León, E. R. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad (Vol. 28). *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/40661>
- Almaraz, I. (2007). Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro. Obtenido de <https://bonga.unisimon.edu.co/server/api/core/bitstreams/a5c4305c-938a-4d53-a4ae-fdfed52135ae/content>
- Álvarez Magaña, K. N. (2021). La importancia del control interno en el área de ingresos de una empresa comercial (Vol. 15). *Publicaciones e Investigación*. Obtenido de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/publicaciones-e-investigacion/article/view/4692/4537>
- Amán Morales, R. A., Altamirano Analuisa, D. J., & Jiménez Castro, W. F. (2024). Habilidades Generales y Eficacia en Toma de Decisiones en Unidades de Producción (Vol. 7). *Revista UTC PROSPECTIVAS*. Obtenido de <https://investigacion.utc.edu.ec/index.php/prospectivasutc/article/view/821>
- Cacao, L., Quevedo, C., & Benavides, R. (2020). El control interno y su importancia en el cumplimiento de objetivos organizacionales del sector bananero (Vol. 2). *Revista científica Tecnologi-K*. Obtenido de <https://revista.istb.edu.ec/index.php/tecnologi-k/article/view/27/13>
- Calle Alvarez, G. O., Narváez Zurita, C. I., & Erazo Alvarez, J. C. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. (Vol. 6). *Revista Científica Dominio de las Ciencias*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351791&utm>
- Camacho Villota, W. A., Gil Espinoza, D. J., & Paredes Tobar, J. A. (2017). SISTEMA DE CONTROL INTERNO: IMPORTANCIA DE SU FUNCIONAMIENTO. *Observatorio de La Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>

- Chiquito Tigua, G., & López Cedeño, E. A. (2020). EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CEILMACA DEL CANTÓN PORTOVIEJO. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2159/1/LOPEZ%20C EDEÑO%20EDWARD%20ANTONIO.pdf>
- DANE. (2022). METODOLOGIA GENERAL DIRECTORIO ESTADISTICO DE EMPRESAS. -DEE. Obtenido de https://bibliotecadoctecnica.dane.gov.co/static/documentos/DIG/DEE/DE E_Metodología.pdf
- DANE. (2022). METODOLOGIA GENERAL DIRECTORIO ESTADISTICO DE EMPRESAS. -DEE.
- De Abreu, M. (2019). Control interno en la contabilidad. Independently published.
- Díaz Biffano, J., Morales Carpieneyro, J. C., & Fernández Ruiz, S. (2018). EL CONTROL INTERNO CONTABLE, ELEMENTO PARA LA EMISION DE INFORMACION FINANCIERA RELEVANTE Y CONFIABLE EN LAS PYMES (Vol. 5). *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iic/files/2018/10/Num08-Art01-135.pdf>
- Estupiñán Gaitán, R. (2020). Análisis financiero y de gestión. ECOE EDICIONES. Obtenido de <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-25502471-7eac343ed0.pdf>
- Gamboa Poveda, J., Balla Paguay, I. M., & López Ortiz, K. J. (2018). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Empresas del Ecuador.
- García, J. D., Carrizo, R., & Mena, T. (2019). El control interno como herramienta para la prevención del fraude (Vol. 2). *REVISTA FAECO SAPIENS*.
- Gómez, M. C., & Lazarte Barbeito, C. (2019). CONTROL INTERNO.
- Gómez, M., & Lazarte Barbeito, C. (2019). Control Interno (Vol. 4). ALFA Publicaciones.
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La investigación cualitativa (Vol. 1). *INNOVA Research Journal*.
- Hancco Gomez, M. S. (2024). Impacto de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la administración pública (Vol. 4). *Perú: Impulso, Revista De Administración*.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2020). Metodología de la investigación.
- Hernández, R., Collado, C., & Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación.
- Herrera Salazar, M. O., Herrera Salazar, R., & Florivís Pérez, M. (2012). Sitio Web para el proceso enseñanza aprendizaje en Bioquímica de Tecnología de la Salud (Vol. 4). Edumecentro.
- Islas, L. (2025). Métodos de investigación (Vol. 12). Latindex.
- Laurido Yarlequé, G. E. (2018). Análisis del Control Interno en los Operadores Portuarios de la ciudad de.
- Lima Medina, G. (2022). DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS INVERSIONES EN GENERACIÓN ELÉCTRICA (Vol. 11). Revista de Investigaciones.
- López García, J. E. (2023). Estudio comparativo del control interno y la toma de decisiones gerenciales en las empresas colaborativas de Trujillo (Vol. 23). Revista de Climatología.
- Mantilla B., S. A. (2018). Auditoría del Control Interno. ECOE Ediciones.
- Mantilla, S. A. (2018). Auditoría del Control Interno. ECOE EDICIONES.
- Marquez Guyoso, H. D. (2022). PLANIFICACION FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE EN LAS ENTIDADES DE SALUD DEL DEPARTAMENTO DE.
- Mendoza Zamora, W., Delgado Chavez, M., García Ponce, T., & Barreiro Cedeño, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión (Vol. 4). Dominio de las ciencias.
- Mendoza, W. G. (2018). El control interno y su influencia en la gestión. Dominio de las ciencias.
- Montero de la Cueva, J. V., & Choez Calderón, C. J. (2022). Gestión tecnológica y mejora de la productividad en la hacienda La Perla (Vol. 2). Venezuela: Journal of Economic and Social Science Research.
- Nurul Hidayah. (2019). Los efectos de la implementación del control interno y la cultura organizacional en la calidad de la información financiera. Revista de Cieincias Sociales y Humanidades.
- Ramón Ruffner, J. G. (2001). El control interno en las empresas privadas.

- Riquelme, M. (23 de 06 de 2017). Toma de decisiones: Qué es, proceso e importancia . Obtenido de WEB Y EMPRESAS: <https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones>
- Rodriguez Cruz, Y., & Pinto, M. (2017). Modelo de uso de información para la toma de decisiones (Vol. 30). *TransInforma,c̃ao, Campinas*.
- Rodríguez López, G. R. (2021). Control interno y la prevención del fraude (Vol. 7). *Journal Bussines and Entrepreneurial studies*.
- Sánchez Ch., W. (2021). Teoría de la Auditoría. *Grupo Editorial Nueva Legislación SAS*.
- Suarez, E. (2024). Método Inductivo y Deductivo.
- Tacuna Rubio, J. R. (2024). DECIDE: CÓMO TOMAR DECISIONES.
- Toctaquiza Narváez, C. R., & Peñaloza López, V. L. (2021). Control interno jurídico administrativo para la toma de decisiones en el sector público.
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud (Vol. 65).
- Valera Saavedra , J. P., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Control interno de la ejecución presupuestal en la gestión de salud 2020 (Vol. 4). *Ciencia Latina*.
- Villanueva Couoh, F. J. (2022). Metodología de la Investigación. *Klik soluciones educativas* .
- Yufeng, C., & Yanbai, M. (2021). Restricciones financieras, calidad del control interno y rigidez de los costos. *Revista de economía y gestión empresarial* (Vol. 22). *Journal of Business Economics and Management*.
- Zapata Antón , J., & Castellanos Alvarenga, L. M. (2024). Avances en la teoría de toma de decisiones: implicaciones para las políticas públicas de educación financiera en Argentina (Vol. 1). *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*.

Estado de Situación Financiera

[illegible]

Estado de Resultado Integral

76

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE

Tema de investigación: El control interno contable y su incidencia en la toma de decisiones de la EMPRESA CIUDAD DE MANTA, TRANSPORTE DE CARGA PESADA S A CITYMANTA

Objetivo: El presente instrumento de evaluación es examinar el nivel de aplicación y efectividad del control interno contable en la empresa CITYMANTA S.A., mediante la verificación de los procesos contables, registros financieros y controles internos, con el propósito de evaluar su incidencia en la toma de decisiones gerenciales

Nombres:

Cargo:

Fecha de aplicación:

No.	Preguntas del Checklist	Si	No	Parcial	Observación
Ambiente de Control					
1	¿La empresa cuenta con principios éticos y normas internas claramente definidos?				
2	¿Las funciones y responsabilidades del personal están formalmente establecidas?				
3	¿Existe compromiso de la gerencia con el control interno?				
Evaluación de Riesgo					
4	¿La empresa identifica riesgos contables y financieros de manera periódica?				
5	¿Se analizan los riesgos antes de tomar decisiones importantes?				
6	¿Se aplican acciones para reducir los riesgos identificados?				
Actividades de Control					
7	¿Existen controles en los procesos de pagos, compras y registros contables?				
8	¿Se aplica la segregación de funciones entre autorizar, registrar y custodiar?				
9	¿Los controles establecidos ayudan a prevenir errores o irregularidades?				
Información y Comunicación					
10	¿La información contable se genera de forma clara y oportuna?				
11	¿Los informes financieros apoyan la toma de decisiones gerenciales?				
12	¿Existe comunicación efectiva entre contabilidad, gerencia y socios?				
Supervisión y Monitoreo					
13	¿Se realizan revisiones internas del sistema de control interno?				
14	¿Las debilidades detectadas son corregidas oportunamente?				
15	¿La gerencia supervisa el cumplimiento de los controles establecidos?				

 CITYMANTA S.A SISTEMA DE CONTROL DE CAMIONES						
Fecha	Vehículo	Conductor	Actividad	Cumple procedimiento	Observaciones	Responsable de la supervisión

Observación

Firma del solicitante

Firma autorizada

 CITYMANTA S.A FUNCIONES			
Cargo	Responsabilidades	Periodicidad	Supervisor