



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

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

TÍTULO:

**EL CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL
COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO DEL CANTÓN MONTECRISTI**

AUTORA: Katherine Mishelle Vélez Martínez

TUTOR: Ing. Lexandra Macías Ugalde, Mg.

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

Manta-Manabí-Ecuador

2026

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de *Ciencias Contables Administrativas y Comercio* de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de investigación bajo la autoría de la estudiante **Velez Martinez Katherine Mishelle**, legalmente matriculada en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 384 horas, bajo la opción de titulación de proyecto de investigación, cuyo tema del proyecto es **"El control interno y su incidencia en la toma de decisiones del Comercial Centro del Descuento del cantón Montecristi"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

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

Lugar, Manta, 21 de enero de 2026

Lo certifico,


Ing. Lexandra Tatiana Macías Ugalde, MBA
Docente Tutora

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Vélez Martínez Katherine Mishelle**, con cédula de identidad **131746804-7**, declaro que el presente trabajo de titulación: **"Control Interno y su Incidencia en la Toma de Decisiones del Comercial Centro del Descuento del Cantón Montecristi"**, 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.

Katherine Vélez Martínez

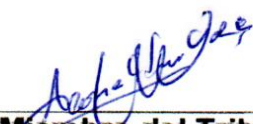
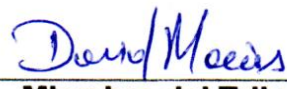
Katherine Mishelle Vélez Martínez
C.I.: 131746804-7

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. Vélez Martínez Katherine Mishelle; 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 DEL COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO DEL CANTÓN MONTECRISTI"

Para constancia firman:


Presidente del tribunal
Mgs. San Andrés Hormaza Dallas
Miembro del Tribunal
Mgs. Lino Vélez Leonel
Miembro del Tribunal
Mgs. Macías Valencia David

DEDICATORIA

A Dios, por su amor incondicional, quien ha sido mi refugio y fortaleza; por iluminar cada paso, ayudarme a perseverar y brindarme sabiduría durante todo este proceso.

A mi papá y mamá, Leonardo y Sara, por su amor, oraciones, sacrificio, apoyo y confianza. Agradezco profundamente sus enseñanzas, ya que me han inculcado poner a Dios en primer lugar, con la certeza de que todo saldrá bien con Su ayuda. Han sido pilar fundamental para no rendirme y seguir adelante, aún en los momentos más difíciles.

A mis hermanos, Paola e Isaías, por su amor, compañía y ánimo constante, quienes con su apoyo han ayudado a mantenerme firme durante este proceso académico.

A mi perrito Loki, por su amor y ternura quien al llegar a casa después de un día difícil me llenaba mi corazón con su cariño.

Finalmente, a mis amigos, por su respaldo, palabras de aliento, compañía y apoyo a lo largo de mi etapa universitaria; por hacer los días difíciles de clases, más ligeros y llevaderos.

“Pon en manos del señor todas tus obras y tus proyectos se cumplirán”

Proverbios 16:3

Katherine Vélez Martínez

RECONOCIMIENTO

A Dios por brindarme sabiduría, fortaleza y constancia necesarias para culminar mi trabajo de investigación.

A mi tutora de tesis, por su orientación y acompañamiento académico, por sus valiosos aportes para mi proyecto los cuales fueron fundamentales para el desarrollo y culminación de este estudio; pero también por los consejos de amiga que me brindaba.

A mis docentes, quienes a lo largo de mi formación universitaria compartieron sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, contribuyendo de manera significativa a mi crecimiento profesional.

Katherine Vélez Martínez

Tabla de contenido

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (TRIBUNAL).....	IV
DEDICATORIA.....	V
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO	3
1.1. Fundamentación Teórica	3
1.1.1. Variable Independiente	3
1.1.1.1. Control Interno	3
1.1.1.2. COSO I.....	6
1.1.1.3. COSO II.....	9
1.1.1.4. COSO III.....	10
1.1.2. Variable Dependiente:.....	13
1.1.2.1. Gestión	13
1.1.2.2. Toma de decisiones	13
1.1.2.3. Tipos de decisiones	17
1.1.2.4. Impacto del control interno en la toma de decisiones	18
1.2. Antecedentes Investigativos	18
1.3. Fundamentación legal.....	26
Capítulo II.....	31
2.1. Metodología	31
2.1.1. Tipos de investigación.....	32
2.2 Población y muestra	33
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información	39
2.4. Información de la empresa	41
2.5 Análisis e interpretación de resultados	44
2.6. Resultado general del sistema.....	64
2.6.1. Relación entre el control interno y la toma de decisiones.....	66
2.6.2. Triangulación final de los resultados.....	67
Capítulo III.....	70
3. PROPUESTA.....	70

3.1. Propuesta de solución	70
3.2. Justificación	70
3.2.1. Objetivo general	71
3.2.2. Objetivos específicos.....	71
3.3. Beneficiarios.....	71
3.4. Factibilidad	71
3.4.1. Factibilidad Financiera	72
3.4.2. Factibilidad Técnica	72
3.4.3. Factibilidad Legal.....	73
Manual de control interno del centro comercial el descuento	75
1. Misión y Visión	76
2. Marco Legal	77
3. Política de Control Interno General	78
4. Estructura Organizacional y Responsabilidades	80
5. Responsabilidades	84
6. Procedimientos generales de control interno.....	87
7. Procesos del sistema de control interno	88
8. Flujograma de procesos.....	93
9. Herramientas de control.....	98
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	105
ANEXOS	106
Bibliografía	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción de componentes de COSO II	9
Tabla 2 componentes y principios del COSO III.....	11
Tabla 3 Proceso de toma de decisiones	15
Tabla 4 Tipos de decisiones.....	17
Tabla 5 Población	34
Tabla 6 Muestreo.....	35
Tabla 7 CCI de Ambiente de Control	44
Tabla 8 CCI de Evaluación del Riesgo	46
Tabla 9 CCI de Actividades de Control	47
Tabla 10 CCI de Información y Comunicación.....	48
Tabla 11 CCI de Supervisión y Monitoreo.....	48
Tabla 12 Preguntas de Tomas de Decisiones	49
Tabla 13 Ponderación del Componente Ambiente de Control.....	51
Tabla 14 Ponderación del Componente Evaluación de Riesgos	54
Tabla 15 Ponderación del Componente Actividades de Control	56
Tabla 16 Ponderación del Componente Información y Comunicación	58
Tabla 17 Ponderación del Componente Supervisión y Monitoreo	60
Tabla 18 Ponderación de Cuestionario de Control Interno sobre Toma de Decisiones.....	62

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Análisis PESTEL	37
Ilustración 2 Análisis DAFO Y CAME	38
Ilustración 3 Logo del Comercial Centro del Descuento	41
Ilustración 4 Estructura Organizacional del Comercial Centro del Descuento	42
Ilustración 5 Ubicación del Comercial Centro del Descuento	42
Ilustración 6 Componente Ambiente de control	53
Ilustración 7 Componente de evaluación de riesgos	55
Ilustración 8 Componente Actividades de control	57
Ilustración 9 Componente Información y comunicación	59
Ilustración 10 Componente Supervisión y monitoreo	61
Ilustración 11 Tomas de decisiones	63
Ilustración 12 Gráficos de Componentes del COSO III	64
Ilustración 13 Gráficos de Toma de decisiones	66
Ilustración 14 Estructura Organizacional	80
Ilustración 15 Estructura Funcional	81
Ilustración 16 Proceso de adquisición de mercadería	93
Ilustración 17 Proceso de recepción de mercadería	94
Ilustración 18 Proceso de almacenamiento y control de inventarios	95
<i>Ilustración 19</i> Proceso de control de caja	96
Ilustración 20 Proceso contable	97
Ilustración 21 Listado de control de contrataciones	98
Ilustración 22 Checklist	99
Ilustración 23 Kardex	100
Ilustración 24 Arqueo de caja	101
Ilustración 25 Conciliación bancaria	102
Ilustración 26 Matriz de asignación de funciones	103

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo analizar el sistema de control interno del Comercial centro del descuento, ubicado en el cantón Montecristi, tomando como base en el modelo COSO III, a fin de determinar su influencia en la toma de decisiones, administrativas, operativas y financieras, y proponer acciones de mejora orientada a fortalecer la confiabilidad de la información y la gestión.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, de tipo aplicado y con alcance descriptivo, integrando métodos deductivo e inductivo, Se utilizaron técnicas de investigación documental y de campo, mediante entrevistas y la aplicación de un cuestionario de control interno. La población estuvo conformada por diez trabajadores, de los cuales se seleccionó una muestra por conveniencia de seis empleados directamente relacionados con los procesos administrativos, y operativos del Comercial Centro del Descuento.

Los resultados, los cuales fueron validados a través de la triangulación de la información, evidenciaron existencia de debilidades significativas en los componentes del modelo COSO III, con mayor deficiencia en el ambiente de control, evaluación de riesgos y actividades de control. El sistema de control interno alcanzó un nivel de confianza del 29.73%, lo cual refleja un sistema débil por lo que se incumple seguimiento a los procedimientos, inexistencia de procesos para proteger activos y prevenir riesgos.

Esta ineficiencia incide directamente en la toma de decisiones al generar información incompleta, poco confiable e inoportuna, obligando a la administración a basar sus decisiones en criterios empíricos. Lo cual justifica la propuesta de una manual de políticas de control interno, el cual detalla cada uno de los procesos, responsabilidades y políticas para el cumplimiento eficiente de funciones, que busca mejorar la gestión y

establecer lineamientos claros y procesos estandarizados lo que garantiza información de calidad en la toma de decisiones.

ABSTRACT

The present research project aimed to analyze the internal control system of Comercial Centro del Descuento, located in the canton of Montecristi, using the COSO III model as a basis, in order to determine how it impacts administrative, operational, and financial decision-making, and to propose improvement actions aimed at strengthening the reliability of information and management.

This study was developed under a mixed methodological approach, integrating deductive and inductive methods. Using documentary research techniques, field research through interviews, and the application of an internal control questionnaire. A population consisting of ten workers, from which a convenience sample of six employees directly related to the administrative and operational processes of COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO was selected.

The results, which were validated through data triangulation, evidenced the existence of significant weaknesses in the components of the COSO III model, mostly in the control environment, risk assessment, and control activities. The internal control system reached a compliance level of 29.73%, which reflects a weak system.

These deficiencies directly impact decision-making by generating incomplete, unreliable, and untimely information, forcing management to base its decisions on empirical criteria. This justifies the proposal of an internal control policies manual, which details each of the processes, responsibilities, and policies for the efficient fulfillment of functions, seeking to improve management and establish clear guidelines and standardized processes that guarantee quality information for decision-making.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones desarrollan sus actividades en un entorno caracterizado por permanentes transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, lo que exige una gestión cada vez más eficiente y orientada al uso racional de los recursos. La toma de decisiones adquiere un carácter estratégico, al incidir directamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la sostenibilidad de las operaciones a mediano y largo plazo (Chiavenato, 2020). Para que este proceso sea efectivo, resulta indispensable contar con información confiable, oportuna y verificable, sustentada en políticas internas y procedimientos claramente definidos.

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, el control interno se constituye en una herramienta fundamental para estructurar los procesos administrativos y financieros, reducir riesgos y fortalecer la disciplina organizacional, contribuyendo a decisiones coherentes con los objetivos estratégicos de la entidad (COSO, 2017). En el sector comercial, un sistema de control interno adecuadamente diseñado permite prevenir errores y fraudes, evaluar el desempeño institucional y mejorar la confiabilidad de la información financiera y operativa; por el contrario, la aplicación deficiente de controles genera información imprecisa, incrementa el riesgo operativo y afecta la calidad de las decisiones empresariales.

En el contexto económica nacional, el comercio constituye uno de los pilares de la economía ecuatoriana, aportando de manera significativa al Producto Interno Bruto y la generación de empleo. De acuerdo con datos del Banco Central del Ecuador, el PIB del país bordea los USD 118.000 millones, siendo el comercio al por mayor y menor una de las ramas con mayor dinamismo dentro de la estructura productiva. Este sector se ve impulsado principalmente por el consumo interno y la circulación de bienes de primera necesidad,

destacándose la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las cuales enfrentan limitaciones relacionadas con la informalidad, el acceso al financiamiento y la debilidad de sus sistemas administrativos y de control interno. Esta realidad también se observa en el cantón Montecristi, cuya economía se sustenta principalmente en el comercio minorista, caracterizado por microempresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo que operan, en muchos casos, con procesos poco formalizados y escasos mecanismos de control.

El Comercial Centro del Descuento del cantón Montecristi, objeto de estudio de la presente investigación, presenta debilidades en la formalización de procedimientos, en la segregación de funciones y en la supervisión de su sistema de control interno. La investigación tuvo como objetivo analizar el sistema de control interno de la empresa y determinar su influencia en la toma de decisiones, evaluando el grado de cumplimiento de los componentes del modelo COSO III, identificando las principales debilidades y proponiendo acciones de mejora orientadas al fortalecimiento de los procesos internos.

Para el desarrollo del estudio se aplicó una metodología con enfoque mixto, d, utilizando los métodos inductivo y deductivo. La población estuvo conformada por los diez colaboradores de la empresa, considerándose una muestra por conveniencia vinculada a los procesos administrativos y operativos; como técnicas de recolección de información se emplearon la observación directa, la entrevista y un cuestionario estructurado basado en el modelo COSO III. Los resultados del diagnóstico evidenciaron niveles bajos de riesgo y bajos niveles de confianza en determinados componentes del control interno, lo que afecta la confiabilidad de la información utilizada para la toma de decisiones. A partir de estos hallazgos, se planteó una propuesta de mejora orientada a optimizar los procesos internos, reducir los riesgos identificados y fortalecer la toma de decisiones, contribuyendo a la sostenibilidad y eficiencia del Comercial Centro del Descuento.

CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación Teórica

1.1.1. Variable Independiente

1.1.1.1. Control Interno

Es una herramienta fundamental para el correcto funcionamiento de los procedimientos que se implementan por la administración en una organización. Según, Arens, Elder, & Beasley, (2020)“La supervisión interna abarca la estructura organizativa y el conjunto de técnicas y procesos que garantizan la adecuada salvaguarda de los bienes, la veracidad de los registros financieros y la ejecución eficiente de las actividades de la entidad de acuerdo con las directrices establecidas por la gestión.”. En el contexto de una microempresa comercial, estos elementos son clave para asegurar el control de inventarios, ventas y registros contables

El control interno no solo evalúa que los procedimientos se den correctamente, sino que influye en la protección de los activos asegurando que estos estén resguardados, no haya pérdidas, usos indebidos o fraudes; garantiza que la información contable sea completa y veraz, lo cual permite la toma de decisiones y rendición de cuentas.

Chitacapa, Dominguez, & Andrade. (2024), Definen que la palabra “control” es utilizada para definir supervisar, fiscalizar o dar intervención en alguna área en específico. Implica vigilar las acciones y su rendimiento, los resultados y si estos se ajustan a los parámetros establecidos en la administración económica-financiera de la entidad. En el comercial Centro del descuento, esta supervisión se refleja en el control de los procesos operativos y cumplimiento de políticas internas.

COSO (2017), define “el control interno como un proceso, efectuado por la dirección, la administración y demás personal, diseñado con el objeto de proveer seguridad razonable y alcance de los objetivos de la organización”. Es decir, es un conjunto de acciones y procedimientos que llevan a cabo los directivos, administradores y empleados de una organización. Su propósito es brindar seguridad, de manera confiable, que se cumplan los

objetivos de la empresa, minimizando riesgos y errores en los procesos. Este enfoque es especialmente relevante para el comercial donde los recursos son limitados y los errores pueden afectar significativamente la toma de decisiones y la rentabilidad del negocio.

El comercial Centro del Descuentos, al igual que muchas unidades económicas dedicadas a la actividad comercial enfrenta diversos retos vinculados con la correcta administración de sus procesos internos y la toma oportuna de decisiones estratégicas. Por lo que implementar un sistema de control interno eficaz es clave para garantizar la sostenibilidad del negocio.

1.1.1.1.1. Importancia del control interno.

Un sistema eficiente de control interno es tan relevante en las organizaciones, ya que permite que estas tengan un crecimiento fiable e incorruptible. Cuando existe una expansión de clientes, inversores, personal, es necesario fortalecer el control, así también la gestión de riesgos. De esta manera la organización será ágil para lograr sus objetivos empresariales. En este sentido, Rodríguez (2023) sostiene que un control interno fortalecido permite a la organización actuar con mayor afilidades y eficacia; tomando en consideración que dichos controles inciden directamente en la calidad de la tomas de decisiones, al proporcionar información confiable y oportuna que respalde una gestión orientada a resultados.

Leiva (2014), enfatiza que el control interno ofrece ventajas significativas para la organización, con una implementación adecuada y fortalecimiento facilitan la toma de decisiones. Entre sus ventajas principales se encuentra que fomenta una cultura de control que impulsa el desarrollo eficiente de las actividades institucionales y mejora el desempeño general. Cuando se aplica adecuadamente, favorece una gestión eficiente en todos los niveles administrativos, así como en los distintos procesos y actividades donde se implementa. Adicionalmente, es fundamental para evitar corrupción, fortaleciendo a la organización para lograr sus metas, aportando un alto rango de rentabilidad y evitando desperdicio de recursos

Hacer el uso de un excelente sistema de control interno agiliza una toma de decisiones rápidas cuando surge algún problema o los procesos no se están dando adecuadamente, fortalece los valores éticos de la institución al prevenir conductas inapropiadas. También permite que se lleven a cabo planes estratégicos de operación, haciendo uso de indicadores de medición.

De acuerdo con Bounouar & Sidi Mamar (2022), el control interno es el conjunto de seguridades que el dominio de la empresa atribuye, su objetivo es brindar protección, salvaguardar el patrimonio y la información de la institución. Es un conjunto de medidas y mecanismos que la empresa implementa para garantizar la seguridad dentro de la organización. Su principal propósito es proteger y cuidar tanto los bienes materiales (patrimonio) como la información importante de la institución, evitando pérdidas, fraudes o errores.

1.1.1.1.2. Objetivo del control interno

La gestión integrada del control interno consiste en un proceso que abarca la planificación, organización, establecimiento de procedimientos, supervisión y optimización del sistema de control interno, incorporando las herramientas de control de gestión dentro del marco organizacional, (Vega de la cruz & Marrero Delgado,2021)

Es clave para planificar, ejecutar y supervisar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este proceso permite a los líderes garantizar el progreso hacia las metas establecidas e identificar de manera oportuna cualquier direccionamiento equivocado, que pueda comprometer la rentabilidad y sostenibilidad; Especialmente en microempresas comerciales donde las decisiones suelen concentrarse en la gerencia.

Su propósito principal es proteger y administrar eficientemente los activos y recursos, garantizar el cumplimiento de las leyes, normativas y compromisos contractuales, asegurar la calidad de los procesos y la confiabilidad de la información, supervisar la correcta aplicación de las directrices gerenciales y promover la mejora continua en la eficiencia.

Tal como lo afirma Moreira & otros (2022), es un elemento esencial dentro de una organización, ya que contribuye a la continuidad del negocio, que permite maximizar la utilización de recursos y se enfoca en salvaguardar el patrimonio mediante la implementación de mecanismos apropiados. Entre sus objetivos específicos destacan la protección del patrimonio, que incluye no solo los activos físicos, sino también los intangibles como el conocimiento especializado, el capital humano, la reputación corporativa y la tecnología.

Asegura el cumplimiento de leyes y normativas, garantizar la comprensión y aplicación. Verifica que los procesos operativos se alineen a los objetivos estratégicos de la empresa propuestos por la alta dirección; comprueba que la información financiera proporcionada sea confiables, completa y esté disponible para su verificación

1.1.1.2. COSO I

El COSO I es un marco integral que se creó en 1992 por el Committee of sponsoring organizations of the Treadway commission. Ochoa. (2021) señala que este proceso facilita a las organizaciones la creación y evaluación del sistema de control interno implementado en la organización. Es una guía que establece cómo deben organizarse los procesos, políticas y actividades para asegurar que se cumplan los objetivos, se gestionen los riesgos, se mantenga la información confiable y se cumpla con las leyes y normas; con esta herramienta se espera que las empresas funcionen de manera ordenada, eficiente y segura.

1.1.1.2.1. Componentes del control interno

1.1.1.2.1.1 Ambiente de control.

El ambiente de control comprende el conjunto de normas, procedimientos y estructuras que sustentan el adecuado funcionamiento sistema de control interno dentro de una organización. Este componente establece las bases para el desarrollo de los demás elementos del control interno, por lo que resulta fundamental que todos los colaboradores, reconozcan su importancia y actúen conforme a los principios éticos y normas de conductas establecidas.

Según Lizama (2021), un buen ambiente de control influye de manera significativa en la eficiencia del sistema de control interno, ya que incorpora valores como la honestidad y la ética organizacional que deben estar presentes en la entidad, los mecanismos para supervisar las actividades, una estructura organizacional que esté alineada con los objetivos, y procesos adecuados para la selección, capacitación y mantener a un personal competente. Destaca la relevancia de la evaluación del desempeño y de los incentivos como elementos de fortalecimiento de compromiso y responsabilidad del talento humano.

1.1.1.2.1.2. Evaluación de Riesgo

Lizama (2021), señala que las organizaciones independientemente de su tamaño, estructura, sector o naturaleza están expuestas a diversos riesgos que pueden afectar su viabilidad, competitividad y estabilidad financiera. aunque no hay manera de reducir el riesgo a cero, se pueden tomar decisiones y mitigar o disminuir sus niveles de impacto

Por otra parte, Juárez (2018), expresa que, las organizaciones siempre están en un ambiente que cambia constantemente y que a veces puede ser complicado o incluso hostil, debido a ello es fundamental identificar y entender bien los riesgos más importantes para poder manejarlos adecuadamente. Cuando una organización define su misión y sus objetivos, también debe tener en cuenta cuáles son esos factores que podrían poner en peligro que se cumplan, para estar preparada y actuar a tiempo.

Es importante crear un proceso que permita identificar y analizar cómo se relacionan las diferentes áreas dentro de la organización y cómo estas interactúan con el entorno que las rodea, para así poder detectar los riesgos que podrían presentarse.

1.1.1.2.1.3. Actividades de Control.

Manifiestan Calle Álvarez, Narváez Zurita, & Erazo Álvarez (2020), que las actividades de control son las instrucciones, normas y procedimientos que llevan a cabo las personas para

asegurarse de que se cumplan las directrices necesarias en la gestión de riesgos. Estas actividades se dividen en tres áreas: cumplimiento, información financiera y operaciones.

En empresas con estructuras pequeñas, la ausencia de estas actividades de control puede provocar que la información y la ejecución de procesos no sean seguras, incumpliendo con controles preventivos para evitar que ocurran errores

1.1.1.2.1.4. Información y Comunicación.

La información y la comunicación son elementos fundamentales para un sistema de control interno efectivo, permitiendo que las actividades y responsabilidades se desarrollen de manera coordinada. Tal como señalan Jiménez Rodas, Narváez Zurita, Torres Palacios, & Erazo Álvarez (2020), todas las áreas de la organización deben poder identificar, reunir y transmitir la información más relevante de una manera clara y oportuna para que así cada funcionario pueda cumplir con sus responsabilidades dentro del sistema de control interno; esta comunicación debe ser efectiva y fluida.

Una comunicación efectiva y fluida no solo fortalece el control interno, sino que también incide directamente en la toma de decisiones, al proporcionar información precisa y oportuna que respalda una gestión organizacional más eficiente y alineada con los objetivos institucionales.

1.1.1.2.1.6. Actividades de supervisión

Bounouar & Sidi Mamar (2022) sostienen que, las medidas de control son aquellas reglas y acciones que se establecen para asegurarse que las indicaciones de los superiores se cumplan de acuerdo a los procesos. Estas medidas permiten para reducir la probabilidad de errores operativos, prevenir transacciones con clientes que no presentan condiciones adecuadas de pago y asegurar que las adquisiciones se realicen únicamente con la debida autorización del área correspondiente. Los procesos operativos son grupos de actividades organizadas para lograr un objetivo claro, y dentro de ellos aplican controles para asegurar que todo funcione adecuadamente.

Estos controles ayudan a manejar los riesgos que podrían afectar que la empresa alcance sus metas. Estos pueden controles se pueden adecuar sistemas digitales o procesos manuales, y están pensados para reducir riesgos en las tareas diarias, como las ventas, compras o pagos, y para proteger lo que la empresa tiene.

1.1.1.3. COSO II

Debido a que aumentó la preocupación de evaluar y tener mejorías en el proceso de manejo de los riesgos, se inició un proyecto, con el objeto de desarrollar un marco que sería reconocido para la administración integral de riesgos, identificación, evaluación y gestión integral de riesgos. Este amplió el alcance de COSO I

Castañeda (2021), Indica que en este enfoque proporciona un vista más profunda y amplia para identificar, evaluar y gestionar riesgos de una forma integral, dándole más importancia a los eventos que en el riesgo en sí. Este modelo no remplaza el marco de control interno, sino que lo integra, aportando en las empresas a mejorar sus controles y avanzar a una gestión de riesgos más completa, abarca una perspectiva de amenazas y oportunidades, define los niveles de tolerancia al riesgo.

En este modelo de COSO II para complementar los componentes del primer modelo se integran: ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, respuesta a los riesgos

1.1.1.3.1. Componentes del COSO II

Tabla 1

Descripción de componentes de COSO II

COMPONENTE	PRINCIPIOS
------------	------------

I. Ambiente de control	Principios éticos, filosofía y estilo de liderazgo que influyen en la forma que la entidad delega cargos y responsabilidades.
II. Establecimiento de objetivos	Alineados a la misión, visión y objetivos operativos de la empresa.
III. Identificación de eventos	Eventos o situaciones que pueden afectar el logro de los objetivos.
IV. Evaluación de riesgos	Valoración y estudio de los riesgos detectados.
V. Respuesta a los riesgos	La dirección determina como responder a los riesgos para salvaguardar.
VI. Actividades de control	Políticas y procedimientos para la gestión de riesgos.
VII. Información y comunicación	Identifica, capta y comunicación a tiempo para que el personal lleve a cabo sus responsabilidades.
VIII. Supervisión	Realizar seguimiento de las actividades.

Nota. (Gómez Medina, Formoso Mieres, Niama Játiva, & Puchaicela Viñamagua, 2021)
Elaborado por: Katherine Velez Martinez

1.1.1.4. COSO III

En mayo del año 2013, el comité COSO realizó una actualización relevante del marco integrado de control interno, conocida como COSO III. Esta revisión buscó adaptar los lineamientos originales a las transformaciones empresariales, incluyendo la globalización, la complejidad regulatoria y la demanda de informes más variados y oportunos (Albrecht, Romney, & Hillison, 2023)

El marco integrado de control en esta nueva adaptación ofrece una cobertura más completa de los riesgos que enfrentan las entidades en el mundo actual, la evolución de modelos de negocio debido a la globalización; la creciente demanda de información en un entorno en constante cambio; el aumento en la cantidad y complejidad de las normativas.

El marco COSO III amplía la cobertura de riesgos en un entorno de negocios dinámico, abordando la evolución de modelos operativos, el incremento en la complejidad normativa y la necesidad de información en tiempo real ante cambios constantes. (The Institute of Internal Auditors, 2024) Según estudios, conserva los cinco componentes fundamentales del modelo anterior. Sin embargo, se complementan con 17 principios que describen características esenciales de cada uno de ellos. Busca responder a las nuevas demandas, la globalización del mercado y complejidad creciente en los negocios. La adopción de la nueva actualización del marco integrado varía dependiendo la industria, tamaño, ubicación y riesgos a los que se encuentra expuesta.

El COSO III ofrece un enfoque más completo y actualizado que permite a las organizaciones manejar riesgos y alcanzar sus objetivos con mayor seguridad y eficiencia, adaptándose a los desafíos del entorno empresarial actual. Lo cual es relevante para el entorno comercial que operan en entornos dinámicos y competitivos.

Tabla 2
componentes y principios del COSO III

COMPONENTE	PRINCIPIOS
I. Ambiente de control	1. Entidad comprometida con integridad y valores. 2. Independencia de la supervisión del control interno.

	3. Estructura organizacional apropiada para objetivos. 4. Competencia profesional. 5. Responsable del control interno.
II. Evaluación de riesgos	6. Objetivos claros. 7. Gestión de riesgos que afectan los objetivos. 8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos. 9. Monitoreo de cambios y como estos impactan al control interno.
III. Actividades de control	10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos. 11. Selecciona y desarrolla controles tecnológicos para apoyar la consecución de los objetivos. 12. Despliegue de las actividades del control a través de políticas y procedimientos.
IV. Información y comunicación	13. Información de calidad para el control interno. 14. Comunicación de la información para apoyar el control interno. 15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el control interno.
V. Supervisión	16. Evaluación para comprobar el control interno. 17. Comunicación de deficiencias de control interno.

Nota. Componentes de control interno, a partir del COSO III

Elaborado por: Katherine Vélez

1.1.2. Variable Dependiente:

1.1.2.1. Gestión

Ropa-Carrión & Alama (2022) definen la gestión, desde una perspectiva etimológica, se entiende como el acto de realizar trámites o ejecutar acciones. Comprende el liderazgo, la dirección y orientación de un grupo de personas hacia el logro de los objetivos planteados por una organización. Esto implica la aplicación de ciertas tácticas planificadas de antemano de forma conjunta con el equipo con la intención de alcanzar la visión de la organización.

Estos autores ofrecen una visión integrada y humanista de la gestión en la que la ejecución, el liderazgo, la planificación colaborativa y la visión estratégica son interdependientes. Este enfoque está orientado a objetivos y acciones.

Se menciona que el control de gestión tiene como objetivo medir la gestión integrada, asegurando que las actividades y la toma de decisiones se realicen dentro de una estructura administrativa sustentada en una lógica de gestión y presupuestaria. Esto hace posible la identificación de desviaciones, así como la toma de acciones correctivas de manera oportuna. Para ello se estudian la evolución, los aspectos más relevantes y los principales indicadores de gestión, tanto no financieros como financieros y de procesos.

1.1.2.2. Toma de decisiones

La toma de Decisiones es un elemento fundamental dentro de la gestión empresarial, ya que consiste en elegir la mejor opción entre diversas alternativas posibles. Este proceso está estrechamente vinculado a la calidad de la información con la que se cuenta. Un sistema de control interno eficaz suministra información confiable a tiempo, permitiendo que los responsables adopten decisiones tanto estratégicas como operativas.

En el contexto del Comercial Centro del descuento, la calidad de las decisiones adoptadas por la gerencia resulta determinante para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Contar con controles internos robustos garantiza que dichas decisiones se

fundamenten en datos confiables, reduciendo la probabilidad de errores y facilitando que la empresa identifique y aproveche oportunidades estratégicas. (García & Martínez, 2021)

Koontz, Weihrich, & Cannice, (2021) señala que el control consiste en el seguimiento, supervisión y evaluación del desempeño de una organización para asegurarse de que las tareas se realicen conforme a lo planificado, organizado y dirigido. Se trata de una función administrativa que implica vigilar las actividades para mantener a la organización encaminada hacia sus objetivos, permitiendo realizar los ajustes necesarios para corregir desviaciones.

El control es una herramienta que asegura que las acciones se ejecuten alineadas a los procesos previamente establecidos. En conjunto con las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control; se consiguen, se facilita el logro de los objetivos institucionales

Tomar decisiones es una función relevante en la que se debe considerar distintos aspectos, como valoración de riesgos y la capacidad de adaptarse en situaciones adversas. Según Escudero Jiménez (2022), este proceso implica la evaluación de varias alternativas y seleccionar la más adecuada para corrección de errores y utilizar de manera eficiente los recursos disponibles.

Para tomar decisiones implica un seguimiento de pasos:

- Establecer objetivos
- Identificar la decisión
- Reunir la información adecuada
- Identificar las alternativas
- Elegir entre las alternativas
- Revisar la decisión

Tabla 3***Proceso de toma de decisiones***

PROCESO	CONCEPTOS
Decisiones	Son conjuntos y conductas que pueden explicarse a través de tres elementos fundamentales: opciones diversas, resultados y eventos impredecibles.
Resultado	Estas situaciones que se pueden describir y que surgirían al implantar las conductas alternativas propuestas. Dado que todas las situaciones son implican que si se mantiene el proceso de toma de decisiones, tanto la acción como el resultado final podrían variar.
Consecuencia	Reacciones evaluativas subjetivas, evaluadas en términos de lo bueno o malo, ganancias o pérdidas, y que estén vinculadas a cada resultado.
Incertidumbre	Juicios de quien toma la decisión, sobre los sucesos a ocurrir; expresando mediante los indicadores como probabilidad, confianza y posibilidad.
Preferencias	Son comportamientos que reflejan la elección o la intención de seleccionar una acción determinada frente a otras opciones.
Juicio	Son los elementos del proceso decisorio que implican valorar, calcular e inferir qué eventos sucederán y cuáles serán las respuestas evaluativas de las personas que deciden.

Nota. (Polini Vargas, 2015)

Elaborado por: Katherine Vélez

1.1.2.2.1. Modelos de tomas de decisiones

Pilco Martínez & Coronel Sánchez (2024) señalan que la toma de decisiones es un proceso esencial en cualquier ámbito, especialmente en el entorno empresarial, ya que la continuidad y el desarrollo económico de las organizaciones dependen de la adopción de decisiones adecuadas y oportunas.

No solo la elección correcta es determinante, sino también la capacidad de las organizaciones para estructurar procesos formales de decisión que reduzcan la improvisación y permitan evaluar riesgos, especialmente en contextos de alta incertidumbre.

1.1.2.2.1.1. Modelo de toma de decisiones racional

Este enfoque plantea un proceso de trabajo ordenado y lógico que comienza con la identificación y definición precisa de la problemática que se debe resolver, seguido de análisis de alternativas y la selección de la opción más idónea (Torrado Porto & Silli, 2020).

Este modelo presenta limitaciones, ya que asume que los decisores cuentan con información completa y tiempo suficiente, condiciones que no siempre se presentan en las microempresas comerciales.

1.1.2.2.1.2. Modelo de toma de decisiones conductual

Este modelo incorpora factores como los sesgos cognitivos, emociones y presiones sociales que influyen en la toma de decisiones. Reconoce que las personas no siempre actúan de manera totalmente racional y propone analizar las características y el contexto del decisor para comprender mejor el proceso (Huacchillo Pardo, Ramos Farroñan, & Pulache Lozada, 2020)

Este enfoque resulta especialmente pertinente en organizaciones pequeñas, donde las decisiones suelen concentrarse en una sola persona y están fuertemente influenciadas por la experiencia, la intuición y factores emocionales.

1.1.2.2.1.3. Modelo de toma de decisiones Incremental

Este modelo se fundamenta en fijar metas pequeñas y en la realización de ajustes graduales conforme se avanza en el proceso de decisión. Generalmente se aplica cuando las decisiones pueden revertirse o cambiarse en un futuro (Núñez Lira, Alfaro Bernedo, Aguado Ligan, & León, 2023)

Es útil en entornos comerciales dinámicos, ya que permite a las empresas adaptarse progresivamente a los cambios del mercado sin asumir riesgos elevados en una sola decisión.

1.1.2.3. Tipos de decisiones

Tabla 4

Tipos de decisiones

TIPOS	CONCEPTOS
Decisiones Estratégicas	• Este proceso involucra la evaluación del entorno externo e interno de la compañía. • Detención de oportunidades y amenazas, así como el reconocimiento de las fortalezas y áreas de mejora. • Las decisiones las toman los altos directivos, se remiten a la selección de objetos generales y metas a largo plazo. • Ejemplo: Productos a fabricar.
Decisiones Tácticas	• Decisiones a corto y mediano plazo, se centran en la operatividad. • Las decisiones las toma la administración es la puesta en práctica de las decisiones estratégicas.

	• Útiles para repartir eficientemente los recursos limitados. • Ejemplo: distribución en planta.
Decisiones Operativas	• Gestión de recursos, toma de decisiones sobre cómo asignar y utilizar los recursos disponibles de manera eficiente. • Las decisiones las toman los supervisores, son las actividades funcionales y rutinarias, tareas diarias. • Ejemplo: Supervisión de inventario.

Nota. (Canós Darós, Pons Morena, Valero Herrera, & Philippe, 2012)

Elaborado por: Katherine Vélez

1.1.2.4. Impacto del control interno en la toma de decisiones

El control interno afecta directamente el proceso para tomar decisiones. Según Ramírez & Pérez (2019), hacer el uso correcto de los controles internos hace más precisa y segura la información financiera y operativa.

Para las empresas comerciales, un sistema de control interno bien estructurado no solo ayuda a cuidar sus activos, mejora procesos, cumplimientos de actividades, respuesta al riesgo, lo que conduce a tomas de decisiones más acertadas

1.2. Antecedentes Investigativos

Con la finalidad de sustentar de manera rigurosa el presente proyecto de investigación, se realizó una revisión exhaustiva de distintas fuentes bibliográficas vinculadas con la temática analizada. A continuación, se presentan los recursos consultados que contribuyeron al desarrollo de este estudio al evidenciar la relación entre el control interno y la toma de decisiones en distintos contextos organizacionales.

Tema: “El control interno y su incidencia en la Toma de Decisiones de la Cooperativa de Transportes Patria, Período 2022”

Autor: Pilco Martínez Carmen Monserrath

Repositorio: Universidad Nacional de Chimborazo

Año: 2024

Pilco Martínez & Coronel Sánchez (2024) Este estudio nace ante la necesidad de conocer cómo el control interno incide en la toma de decisiones de la cooperativa de transportes Patria. A través de un método deductivo, inductivo y analítico; con un enfoque cuantitativo, se realizaron evaluaciones de control interno a 75 empleados. Los resultados mostraron deficiencias como ausencia de políticas, carencia de personal de gestión de recursos humanos. Se obtuvo un coeficiente de relación de Pearson de 0.7789, que demuestra una correlación positiva alta, esto sugiere que el control interno incide en el proceso de toma de decisiones.

Este estudio aporta a la presente tesis al evidenciar la relación directa entre el control interno y la toma de decisiones destacando la importancia de contar con políticas, reglamentos formales sobre normas de comportamiento, cargos específicos y responsabilidades. La ausencia de estos elementos limita la calidad de la toma de decisiones. Esta situación es comparable con la realidad del Comercial Centro de Descuento, donde al tratarse de una microempresa, la informalidad en los procesos puede incrementar el riesgo de decisiones basadas en criterios empíricos.

Tema: “Etude de l’impact de l’audit interne dans la prise de décision dans l’entreprise économique de SONEGAS Compagnie de l’engineering de l’électricité et du Gaz CEEG-SPA du groupe SONEGAS”

“Estudio del Impacto de la Auditoría Interna en la Toma de Decisiones en la Empresa Económica de SONELGAZ, Compañía de Ingeniería de Electricidad y el Gas CEEG-SPA del grupo SONELGAZ”

Autor: Bounouar Meziane, Sidi Mamar Toufik

Repositorio: Universite Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou

Año: 2022

Bounouar & Sidi Mamar (2022), este estudio surge en un contexto de transformación de la organización, caracterizado por el incremento en los riesgos, la complejidad operativa y la creciente necesidad de transparencia en su gestión. El estudio se realizó mediante métodos descriptivos y analíticos, cuyo objetivo fue examinar la función de auditoría interna y su contribución al control y gestión organizacional. Los resultados demuestran que la auditoría interna es un factor clave para fortalecer el control interno, contribuyó de manera directa al valor de la empresa, al ofrecer orientación para la mejora continua y mecanismos para prevenir fraudes

Aunque este estudio se llevó a cabo en una empresa de gran envergadura, sus hallazgos resultan aplicables al ámbito de las microempresas comerciales. Demostrando que la auditoría interna fortalece el sistema de control interno y actúa como un respaldo clave para la toma de decisiones ágiles, aspectos fundamentales para mejorar la gestión en el Comercial Centro del Descuento

Tema: “Control Interno y su incidencia en los procesos administrativos de la Unidad Educativa Fiscal La Pila, periodo 2019”

Autor: Walner Paul Mero Santana

Repositorio: UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ

Año: 2022

Mero Santana (2022), este trabajo de tesis tuvo como finalidad investigar y determinar la incidencia de la evaluación del control interno en los procesos de la administración de la Unidad Educativa Fiscal La Pila en el periodo 2019. Esta investigación se dio a cabo por medio de información de campo y documental, utilizando métodos deductivo, analítico y estadístico, con una población utilizada al 100% de los empleados del área administrativa. Los resultados de las encuestas evidencian irregularidades en la gestión

Esta investigación aporta fundamento real al demostrar que la evaluación del control interno tiene impacto en el correcto desarrollo de los procesos de gestión. Los resultados resaltan que los fallos en el sistema causan debilidades que pueden ser explotadas si no se responde al riesgo. Resulta relevante para el comercial Centro del Descuento, ya que permite sustentar que un control interno eficiente favorece una toma de decisiones más adecuada y oportuna.

Tema: “Dinámica de la gestión de la información para la toma de decisiones en la Empresa Publica Aguas de Manta, 2024 (Propuesta Metodológica)”

Autor: Mero Molina Fernanda Belén

Repositorio: UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Año: 2025

Mero Molina (2025), en su trabajo de investigación nos da una visión del desarrollo de la gestión de la información para la toma de decisiones, haciendo énfasis en la normativa ISO 27001, con lo que regularizó y fortaleció la información para decisiones. Se utilizaron métodos teóricos como análisis-síntesis, las técnicas de recolección de datos fueron encuesta y entrevista. Con lo cual se obtuvo como resultado que el manejo inadecuado de la información impactó en la Empresa Pública Aguas de Manta, producto de la inexactitud de los datos.

Este estudio refuerza la importancia de una adecuada gestión de la información es fundamental para una toma de decisiones efectiva. Demuestra que la aplicación de normas fortalece los controles sobre la información y reduce la inexactitud de los datos. Los resultados reflejan que el manejo inadecuado de la información afecta puede afectar de manera directa al comercial.

Tema: “Control Interno y su Incidencia en la Toma de Decisiones de la Empresa Audicountables GFC”

Autor: Andrade Delgado Fabián Andrés

Repositorio: UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ- UNESUM

Año: 2024

Andrade Delgado (2024) en su estudio nos habla de la implementación de un sistema de control interno que permita el aprovechamiento de todos los recursos de la organización, como este incide en la toma de decisiones de la empresa Audicountables GFC. Como resultado se obtuvo que la falta de un sistema de control interno sólido afecta la calidad de las decisiones. Esto pone en riesgo la estabilidad y el crecimiento de la empresa. Se empleó un enfoque metodológico mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, tipo de investigación descriptiva y analítica. A través de entrevistas y encuestas al personal se obtuvieron una base de datos para proponer una mejora. Se concluyó que la estandarización de los controles internos optimiza recursos y decisiones acertadas.

El estudio respalda la importancia de modernizar los controles internos para optimizar el uso de los recursos. Sus conclusiones son pertinentes para el comercial Centro del Descuento, ya que sustentan que un control interno eficiente fortalece la gestión y favorece decisiones estratégicas más acertadas.

Tema: “El Control Interno y su Impacto en la Eficiencia de los Recursos Financieros de las Cooperativas de Taxis de Manta”

Autor: Jean Pool Alcívar Salcedo, Bresne José Parra León

Repositorio: UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Año: 2024

Alcívar Salcedo & Parra León (2024), En este estudio los autores analizan la influencia del control interno en control de los recursos financieros de las cooperativas de taxis de la ciudad de Manta, enfoque en el COSO II. La problemática tiene como raíz el desconocimiento por parte del área administrativa, se emplearon métodos investigativos, deductivo e inductivo, juntamente con técnicas de recolección: observación, revisión documental, encuestas y entrevistas, aportaron para tener una idea clara de la situación actual de las cooperativas de taxis de la ciudad de Manta. Se concluyó que la aplicación de un manual de control interno aporta un manejo eficiente de los recursos financieros

Este antecedente demuestra que la aplicación del modelo COSO II constituye una herramienta fundamental para estructurar y fortalecer el sistema de control interno, ya que permite identificar riesgos, establecer actividades de control y mejorar la supervisión de los recursos financieros.

Tema: “Auditoría de Gestión y su incidencia en la Toma de decisiones gerenciales del restaurante Flyingpig CIA LTDA – Quito, Periodo 2022”

Autor: Collaguazo Toapanta América Janneth

Repositorio: UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

Año: 2022

Collaguazo Toapanta (2022), la presente investigación se realizó con la finalidad de elaborar una auditoría de gestión y como índice en la toma de decisiones gerenciales. Ubicado en la ciudad de Quito, para establecer el grado de eficiencia y economía en la planificación y uso de los recursos del restaurante. El método empleado es deductivo, tipo de investigación documental y de campo, se recopiló información mediante entrevistas, y cuestionarios de control interno, lo cual permitió detectar que el restaurante no cuenta con políticas que permitan tomar decisiones preventivas o correctivas. Se obtuvo un 52% en el resultado del indicador de eficacia, lo cual está por debajo de los estándares establecidos.

La investigación evidencia que la auditoría de gestión, apoyada en el control interno, es un insumo clave para tomas de decisiones administrativas. La ausencia de políticas y controles limita la adopción de decisiones preventivas y correctivas, el bajo nivel de eficacia revela debilidades en la planificación y uso de recursos. Es relevante para el comercial Centro del Descuento, ya que respalda la necesidad de fortalecer el control interno para mejorar la eficiencia y la calidad de las decisiones administrativas.

Tema: “La gestión Administrativa y la Toma de Decisiones en el GAD Municipal del Cantón Chunchi, Periodo 2022”

Autor: Manchado Flores Lia Isabel

Repositorio: UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

Año: 2024

Manchado Flores (2024), El presente trabajo investigativo, tuvo como finalidad de analizar como la gestión administrativa impacta en el proceso de toma de decisiones, Se utilizó el método deductivo, lo cual ayudó a clasificar la información obtenida mediante entrevistas realizadas al área administrativa. Mediante los resultados de la investigación se comprobó que la gestión si incide en la toma de decisiones del GAD, por lo que la ausencia de control en los procesos de

planificación, organización, dirección y control afectan en las decisiones tomadas. Se sugirió que se evalúe y de seguimiento a los proyectos en marcha, para asegurar que los recursos se aprovechen eficientemente.

Este estudio es relevante para la investigación actual la evidencia del control interno como herramienta de transparencia fortalece la eficiencia operativa, reduce la probabilidad de irregularidades y promueve la confianza organizacional. Su aporte radica en resaltar la necesidad de una evaluación continua de riesgos y la aplicación de políticas formales, lo que justifica la implementación de procedimientos claros y debidamente documentados en el manual.

Tema: “Planificación estratégica y la Toma de Decisiones en el Servicio automotriz GR-Riobamba”

Autor: Ramírez Allauca Erika Isabel

Repositorio: UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

Año: 2025

Ramírez Allauca (2025), este proyecto de investigación se realizó con el objetivo de determinar como la planificación estratégica incide en la toma de decisiones. Se aplicó el método hipotético deductivo, con un enfoque en la observación, recopilación y análisis de datos, se realizaron encuestas a 10 empleados del establecimiento, los datos se procesaron y analizaron mediante la herramienta de Microsoft Excel; se concluyó que la microempresa evidencia una ausencia de lineamientos estratégicos que aporten a tener una visión del crecimiento esperado de la empresa.

Esta investigación aporta a la presente tesis al evidenciar que la ausencia de planificación estratégica incide negativamente en la toma de decisiones empresariales. Desde el enfoque de control interno la carencia de lineamientos claros obstaculiza la visión de crecimiento, lo que

demuestra que la creación de procesos estructurados de planificación y control son herramientas necesarias para lograr objetivos institucionales.

1.3. Fundamentación legal.

Este estudio se sustenta bajo el marco legal y regulatorio de la República del Ecuador, definiendo principios, obligaciones y directrices para garantizar una gestión administrativa eficaz, transparente y responsables.

Este marco legal brinda un apoyo importante para el análisis del sistema de control interno y su impacto en la toma de decisiones en el Centro Comercial el descuento del Cantón Montecristi-

El cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales y técnicas resulta indispensable para la adecuada administración de los recursos, la confiabilidad de la información financiera y la mitigación de riesgos, aspectos directamente vinculados con los componentes del control interno establecidos en el modelo COSO III.

1.3.1. Normas internacionales de auditoría NIA

A nivel internacional, el modelo COSO III, analizado por Mantilla Blanco (2018) en su obra Auditoría del Control Interno; representa el estándar reconocido para el diseño, implementación y evaluación de sistemas de control interno, al abordar componentes como ambiente de control, evaluación de riesgos y supervisión, que ayudan a la detección y prevención de los fraudes y errores operativos.

Por su parte, las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), especialmente la NIA 315 Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material, exigen la evaluación del control interno como parte del proceso de auditoría externa. Esta Norma permite identificar riesgos que pueden afectar la razonabilidad de la información financiera, lo cual es determinante para la calidad de la toma de decisiones.

1.3.2 Inventario (NIC 2)

Según la Norma Internacional de Contabilidad (NIC 2), los inventarios se definen como aquellos activos que la empresa posee para ser vendidos en el curso normal de sus operaciones, los que están en proceso de producción para esa venta, o los que se presentan en forma de materiales o suministros para ser consumidos. Por su parte, Escandón (2021) describe los inventarios en términos similares, enfatizando que son "Activos que están siendo vendidos en el control normal del negocio, en fase de ser producido para dicho negocio, o en la forma de materiales o suministros que se consumirán en el proceso de producción y son necesarios para la venta".

En las microempresas comerciales como el Comercial Centro del Descuento, los inventarios representan unos de los activos más significativos y vulnerables, debido a riesgos como pérdidas, robos, deterioro u obsolescencia lo que exige una gestión eficiente de control, tales como registros confiables, conteos físicos periódicos y valorización adecuada, permitiendo una operación ordenada que, a su vez, facilita la rentabilidad del negocio

1.3.3. Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), sección 13

La NIIF para PYMES simplifica los requisitos contables para entidades de menor escala, adaptándolos a sus necesidades operativas (IASB, 2023). Esta investigación se centra en la Sección 13, que regula el reconocimiento, medición y presentación de inventarios en los estados financieros. Un manejo adecuado de inventarios conforme a estas normas previene robos, pérdidas y deterioros, salvaguarda el patrimonio, optimiza costos y facilita la valoración razonable, contribuyendo directamente a decisiones informadas sobre compras y rotación de productos. En el marco de esta investigación, la sección 13.1 y sus apartados a, b y c presentan una descripción detallada de los principios fundamentales que regulan la gestión de inventarios.

- a) Adquiridos para ser vendidos en el curso normal del negocio;

- b) En proceso de producción con vistas a esa venta;
- c) En forma de suministros, para ser consumibles en el proceso de producción o servicios.

Respecto a la medición, la Sección 13.4 establece: “Una entidad medirá los inventarios al menor valor entre el costo y el valor neto de realización” (IASB, 2023) En el Comercial Centro del Descuento, aplicar esta sección fortalece controles sobre inventarios, reduce riesgos de inexactitudes y genera información financiera confiable para decisiones administrativas.

1.3.4. Constitución de la República del Ecuador (2008)

La Constitución de la República del Ecuador establece los principios rectores que orientan la gestión institucional y administrativa en el país. En el Art. 226 dispone que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley Tendrán la tarea de coordinar acciones para el cumplimiento de objetivos. (Constitución del Ecuador, 2008; actualizada en Registro Oficial Suplemento 449, 2023). Este artículo incorpora principios como eficiencia, calidad, coordinación, planificación transparencia y evaluación, los cuales son referentes fundamentales para el fortalecimiento del control interno y la toma de decisiones responsables.

Si bien esta disposición se refiere principalmente al sector público, dichos principios son aplicables como referencia normativa para las organizaciones privadas, en tanto promueven prácticas de gestión orientadas al control, la evaluación permanente y la toma de decisiones responsables.

1.3.5. Código de Comercio del Ecuador

El Código de Comercio regula las actividades empresariales realizadas por personas naturales y jurídicas en el país. En el Art. 37 está establecido que todo contribuyente está

obligado a llevar registros contables de conformidad con la ley, aplicación de procedimientos contables y sistemas de control interno para asegurar la confiabilidad, integridad y aprovechamiento de la información financiera (Código de Comercio, 2024)

El código de Comercio responsabilidad al comerciante de administrar correctamente su negocio, lo cual se soporta implementando controles administrativos, operativos y financieros que permitan realizar un análisis de desempeño de la organización y sustentar la toma de decisiones.

1.3.6. Ley de Régimen Tributario Interno y normativa del Servicio de Rentas Internas (SRI)

La Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento establecen las obligaciones tributarias que deben cumplir los contribuyentes en el Ecuador. El Comercial Centro del Descuento, al estar constituido como persona natural obligada a llevar contabilidad y designada como agente de retención, debe cumplir con la declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado (IVA), retenciones en la fuente la presentación del Anexo Transaccional Simplificado (ATS) y declaración de Impuesto a la Renta anual.

Para cumplir con estas responsabilidades, es necesario implementar controles internos que hagan posible confirmar que las obligaciones tributarias se están determinando de manera correcta, registrar las transacciones a tiempo y supervisar continuamente los procesos contables. Si no existen esos controles, pueden surgir contingencias tributarias que impacten la

1.3.7. Normas Técnicas de Auditoría y Control Interno

Las Normas Técnicas de Auditoría establecen lineamientos para la evaluación del control interno y la gestión de riesgos en las organizaciones. Estas directrices indican que la gestión de control interno recae sobre la administración y busca proteger los recursos, garantizar la veracidad de la información financiera y fomentar la eficacia operativa. (CONACI, 2024).

La implementación de estas directrices facilita la detección de debilidades en los procedimientos internos, la valoración del grado de riesgo y confianza, así como la creación de acciones correctivas que ayuden a optimizar la toma de decisiones en la organización.

1.3.8. Modelo COSO III como referente normativo internacional

El Modelo COSO III constituye un marco de referencia internacional para la implementación y evaluación del control interno. Cinco elementos son establecidos por este modelo, los cuales posibilitan que las entidades manejen riesgos y logren sus metas a nivel financiero, operativo y estratégico (Moeller, 2025)

En el estudio actual, se emplea el COSO III como fundamento metodológico y normativo para evaluar el sistema de control interno del Comercial Centro del Descuento. Esto posibilita examinar su impacto en la toma de decisiones en cuanto a administración, finanzas y operaciones, conforme con las leyes ecuatorianas vigentes.

1.3.9. Relación del marco legal con la toma de decisiones

El marco legal vigente establece obligaciones y principios que orientan la gestión empresarial hacia prácticas responsables y transparentes. El cumplimiento de las disposiciones constitucionales, comerciales, tributarias y contables contribuye a reducir riesgos legales y financieros, fortaleciendo la sostenibilidad del negocio y proporcionando información confiable para la toma de decisiones.

En este contexto, la fundamentación legal constituye un pilar esencial de la investigación, al vincular el análisis del control interno con el cumplimiento normativo, demostrando que una adecuada aplicación de la normativa incide de manera directa en la calidad y efectividad de las decisiones adoptadas por la administración del Comercial Centro del Descuento.

Capítulo II

2.1. Metodología

Método Mixto

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto integrando métodos cualitativos y cuantitativos con el propósito de ofrecer una perspectiva integral sobre la incidencia del control interno en la toma de decisiones del Comercial Centro del Descuento del cantón Montecristi. (Creswell J. W., 2014)

Este enfoque facilita la triangulación de la información y permite una comprensión más profunda del fenómeno analizado, se trata de una investigación de tipo aplicada, orientada a la solución de problemáticas concretas mediante el fortalecimiento de los sistemas de control interno, con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones.

Método deductivo

El método deductivo también basado en el razonamiento, a diferencia del método inductivo este es descendente, facilita el tránsito de principios generales a casos específicos particulares, garantizando resultados certeros, según (Villanueva Couoh, 2022)

En este contexto, el método deductivo se aplicó para evaluar principios generales del control interno y su relación con la toma de decisiones en el contexto del comercial Centro del Descuento y conocer como esto afectó en la toma de decisiones.

Método inductivo

(Prieto Castellanos, 2017) Nos dice que este método se basa en el razonamiento, de observaciones empíricas concretas a conclusiones más generales; analizar hechos o experiencias particulares de manera progresiva, lo que facilita formulaciones de teorías con la finalidad obtener una conclusión general

Utilizando este enfoque, se utilizó para examinar de forma minuciosa los procesos y las prácticas del control interno administrativo de la empresa, tomando como base la información obtenida en las entrevistas que se aplicaron en el comercial Centro del Descuento; fue posible identificar como los controles influyen en la gestión.

2.1.1. Tipos de investigación

Investigación descriptiva

De acuerdo con, (Mejia, 2020) la investigación descriptiva el objetivo principal describir con detalle las características, situaciones, comportamientos y fenómenos tal y como ocurren en el contexto natural, sin manipular variables ni establecer relaciones causales. Centrándose en lo que ocurre, proporcionar una representación precisa y sistemática de lo que se observa.

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que permite detallar los aspectos importantes de las variables que se documentaron dentro del estudio de campo, posibilita evidenciar la relación existente entre la variable independiente y la variable dependiente dentro del Comercial Centro del descuento

Investigación documental

Reyes & Carmona (2020) en su investigación, mencionan que el tipo de investigación documental consiste en recopilar y analizar datos ya documentados en libros, artículos científicos, informes. Es un método empleado para fundamentar teóricamente un estudio, comprar información o extender marco conceptual.

Método de investigación cualitativa, que recopila, organiza y examina la información de fuentes ya existentes, tiene como finalidad ofrecer una perspectiva amplia y estructurada sobre un tema específico.

Investigación de campo

Las técnicas propias de la investigación de campo se emplean en el lugar donde se presenta el fenómeno y con participación directa de las personas involucradas. Su finalidad es recolectar información de manera directa, utilizando herramientas como encuestas, entrevistas, estudios de caso o trabajos en el terreno, todos ellos previamente estructurados, comparte (Rus Arias, 2020)

Este enfoque se aplica en conjunto con técnicas de documentación directa en el campo estudiado, de primera mano, mediante instrumentos como cuestionarios o entrevistas, para lograr un análisis más completo y directo.

La elección de la metodología mixta, fusionando método deductivo e inductivo con técnicas descriptivas, documentales y de campo, se alineó a las necesidades del estudio del Comercial Centro del Descuento. Se garantizó una cobertura integral capturando las vivencias reales registradas en las entrevistas y cuestionarios realizados a los encuestados, que nos den a relucir el manejo de caja, inventarios y decisiones diarias. Permitiendo la triangulación de datos cuantitativos precisos con percepciones cualitativas profundas.

2.2 Población y muestra

Población

De acuerdo con (Córdoba, & otros, 2023) la población es el conjunto total de personas, animales o elementos, que comparten cualidades específicas de los cuales se desea conocer a profundidad en una investigación

La población de la presente investigación estuvo conformada por el total del personal que labora en el Comercial Centro del Descuento del cantón Montecristi, el cual participa de manera directa en los procesos administrativos, financieros y operativos de la organización.

Dado que se trata de una microempresa del sector comercial, la población estuvo integrada por **diez (10) trabajadores**, distribuidos en las áreas operativas y administrativas, quienes intervienen en actividades relacionadas con el manejo de caja, control de inventarios, compras, almacenamiento y administración general.

La población considerada incluye a todo el personal que mantiene relación directa con el sistema de control interno, razón por la cual se consideró pertinente su inclusión total en el estudio, garantizando una visión integral del funcionamiento organizacional.

Tabla 5

Población

Descripción	Cantidad
Cajeras	3
Percheros	2
Bodeguero	1
Personal Administrativo	4
Total	10

Nota. Información recopilada de la información del Comercial centro del Descuento

Elaborado por: Katherine Vélez

Muestra

(Aguinaga Abando, 2023) Nos dice que la muestra es una parte que se toma de la población, puede ser un subgrupo. Debe contener todas las cualidades o características de la población para obtener resultados generales.

La muestra por conveniencia es una técnica no probabilística que evalúa a un grupo del público objetivo que es accesible para el investigador, según (Garzón Mora, 2021) menciona que “La muestra se elige de acuerdo con la conveniencia del investigador, le permite elegir de manera

arbitraria cuantos participantes puede haber en el estudio, según la factibilidad geográfica u otra índole”

En la presente investigación la población del Comercial Centro del Descuento está conformada por diez (10) personas. Debido a criterios de accesibilidad, disponibilidad y pertinencia funcional, no se trabajó con la totalidad de la población, sino con una muestra por conveniencia conformado por seis (6) colaboradores que fueron seleccionados por su relación directa con los procesos administrativos como la segregación de responsabilidades y funciones, el manejo contable y la supervisión de actividades; operativos debido a la cercanía con actividades de atención al cliente, venta, manejo de inventarios. Tareas directamente relacionadas con el objeto de estudio.

La distribución de la muestra fue la siguiente:

- Un (1) cajero, responsable del manejo de efectivo y registros de ventas.
- Un (1) perchero, encargado de la exhibición, rotación y orden de los productos.
- Un (1) bodeguero, responsable del control y almacenamiento de inventarios.
- Tres (3) personas del área administrativa, encargadas de la gestión gerencial, contable y apoyo administrativo.

Tabla 6

Muestreo

Descripción	Muestra	%
Personal de Campo	3	50%
Personal Administrativo	3	50%
Total	6	100%

Nota. Información recopilada de la información del Comercial centro del Descuento

Elaborado por: Katherine Vélez

La selección de esta muestra permitió obtener información directa y representativa sobre la aplicación del control interno en todas las áreas de la organización. Facilitando el análisis del nivel de riesgo y confianza del sistema de control interno y su incidencia en la toma de decisiones administrativas, financieras y operativas del comercial.

2.2.3. Objetivos.

Objetivo general

Analizar el sistema de control interno del Comercial Centro del Descuento, con base en el modelo COSO III, para determinar su incidencia en la toma de decisiones administrativas, financieras y operativas, y proponer mejoras que fortalezcan la confiabilidad de la información y la eficiencia organizacional.

Objetivos Específicos

- Evaluar los componentes del sistema de control interno del Comercial Centro del Descuento, de acuerdo con el modelo COSO III.
- Determinar cómo las deficiencias del control interno inciden en la calidad, confiabilidad y oportunidad de la información utilizada para la toma de decisiones administrativas.
- Diseñar una propuesta de fortalecimiento del sistema de control interno, basada en el modelo COSO III, que permita mejorar la gestión.

2.2.4. Análisis PESTEL del Comercial Centro del Descuento

Ilustración 1 *Análisis PESTEL*



Nota. Información recopilada del Comercial centro del Descuento

Elaborado por: Katherine Vélez

2.2.5. Análisis DAFO Y CAME

Ilustración 2 Análisis DAFO Y CAME



Nota. Información recopilada del Comercial centro del Descuento

Elaborado por: Katherine Vélez

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicaron técnicas e instrumentos de recolección de información que permitieron obtener datos relevantes, confiables y pertinentes para el análisis del sistema de control interno del Comercial Centro del Descuento del cantón Montecristi y su incidencia en la toma de decisiones administrativas, financieras y operativas.

Las técnicas utilizadas fueron la observación, la entrevista y el cuestionario de control interno, aplicadas de manera complementaria con el propósito de obtener una visión integral de la situación real de la organización, conforme a los lineamientos metodológicos establecidos.

2.3.1. Observación

La técnica de observación estuvo dirigida al personal administrativo y operativo del Comercial Centro del Descuento, con la finalidad de recabar información directa sobre el desarrollo de las actividades diarias, el cumplimiento de procedimientos internos, la asignación de funciones y los mecanismos de supervisión existentes. Según (Medina, y otros, 2023) “es un método de recolección de datos que analiza el comportamiento y las acciones de individuos o patrones que se desea estudiar, lo que permite que se conozca de manera real y fiable la información sobre el objetivo de estudio”

A través de la observación directa se detectaron elementos vinculados con el control de caja, la gestión de inventarios, la comunicación interna, la separación de funciones y el grado de supervisión en las distintas áreas. Esta técnica proporcionó datos cualitativos que ayudaron a identificar las fortalezas y debilidades del sistema de control interno, lo que complementó los datos obtenidos por medio de las entrevistas y el cuestionario.

La observación se realizó de manera sistemática, no participativa y estructurada, permitiendo contrastar la información observada con los resultados del cuestionario de control interno, fortaleciendo la validez y confiabilidad de la investigación.

2.3.2. Entrevista

Las entrevistas son un intercambio de ideas sobre un tema, los autores (Feria , Matilla, & Mantecón, 2020) mencionan que “Es una herramienta de recolección de datos, con el objetivo de obtener información mediante cuestionarios, ya sea, opiniones o criterios sobre causas y consecuencias del problema investigado”,

Se utilizó como una técnica de recolección de información primaria, aplicada mediante una encuesta estructurada basada en los componentes del modelo COSO III. Esta técnica permitió obtener información relevante sobre el conocimiento, aplicación y percepción del control interno dentro del Comercial Centro del Descuento.

La población entrevistada estuvo conformada por seis (6) personas, consideradas informantes clave por su participación directa en los procesos administrativos, financieros y operativos de la organización.

2.3.3. Cuestionario de control interno

El cuestionario de control interno constituyó el principal instrumento de recolección de información cuantitativa en la presente investigación. Este instrumento fue elaborado con base en el **Modelo COSO III**, considerando sus cinco componentes fundamentales: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo.

El cuestionario fue aplicado a las **seis (6) personas** que conformaron la muestra del estudio, siguiendo las indicaciones establecidas en los formularios del CCI aprobado. Cada pregunta fue diseñada para evaluar el grado de cumplimiento de los controles internos existentes, utilizando preguntas cerradas que permitieron medir de manera objetiva el nivel de confianza y riesgo del sistema de control interno.

Los resultados obtenidos fueron simulados de forma técnica y coherente con la realidad operativa de una microempresa comercial, permitiendo determinar las fortalezas y debilidades del control interno y su incidencia en la toma de decisiones administrativas, financieras y operativas del Comercial Centro del Descuento.

2.4. Información de la empresa

2.4.1. Antecedentes

Ilustración 3 Logo del Comercial Centro del Descuento



Nota. Información recopilada del Comercial centro del Descuento

Elaborado por: Katherine Vélez

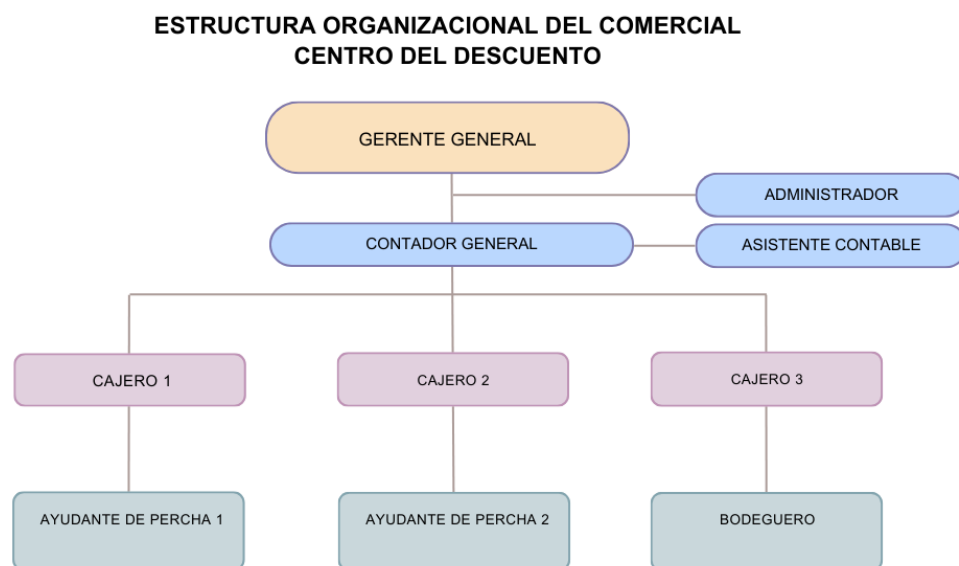
El Comercial Centro del Descuento ubicado en La parroquia Leonidas Proaño, del cantón Montecristi, abrió sus puertas en el año 2009 un 11 de septiembre, el contexto en el cual se encontraban los habitantes de esta localidad era limitante. Los residentes viajaban hasta Manta para poder adquirir los productos de primera necesidad, artículos de higiene, alimentación diaria, el tener que movilizarse implicaba mayores gastos, tiempo y dinero.

Al conocer esta problemática, tomándolo como una oportunidad de crecimiento económico y poder contribuir al desarrollo de la comunidad de este cantón, la dueña actual tomó una decisión valiente, el cual fue abrir el Comercial Centro del Descuento, con el objetivo de ofrecer una alternativa accesible, económica y práctica.

La nueva sucursal destinada a proporcionar productos de consumo masivo a precios reducidos, impulsando el desarrollo económico de la parroquia Leonidas Proaño. Desde el año 2009 a la actualidad, el Comercial Centro del Descuento se ha consolidado como un punto de referencia para los habitantes de esta zona y sectores cercanos; quienes ahora pueden adquirir todo lo necesario sin tener gastos adicionales de movilización a otra ciudad.

2.4.2. Estructura Organizacional

Ilustración 4 Estructura Organizacional del Comercial Centro del Descuento



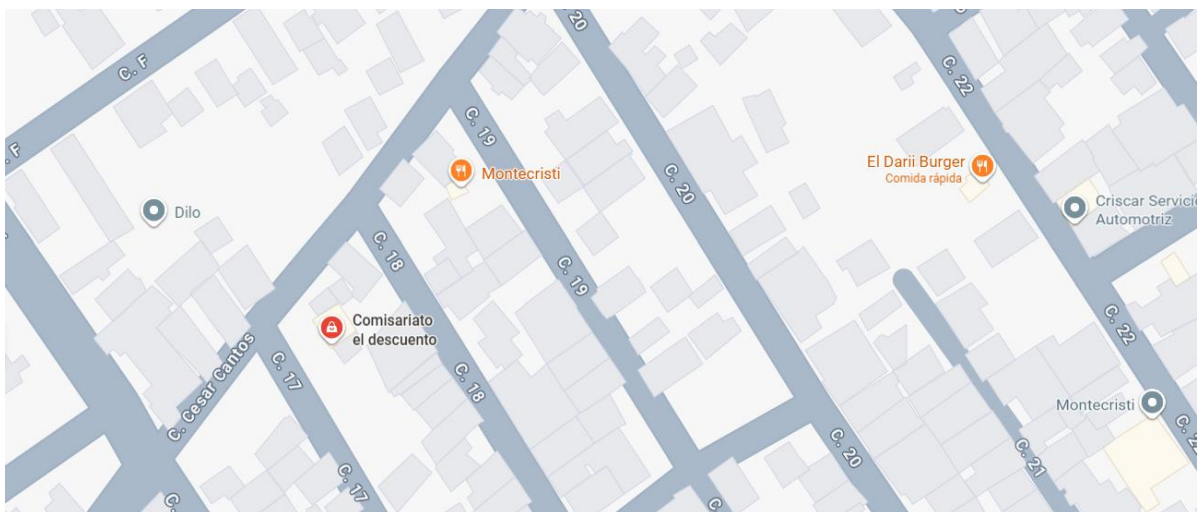
Nota. Información recopilada del Comercial centro del Descuento

Elaborado por: Katherine Vélez

2.4.3. Ubicación Geográfica

El Comercial Centro del Descuento, está ubicado en el cantón Montecristi, Parroquia Leónidas Proaño, calle Victor Veliz 18 AV. Jaime Roldós.

Ilustración 5 Ubicación del Comercial Centro del Descuento



Nota. Tomado de Google Maps la ubicación del Comercial centro del Descuento

Elaborado por: Katherine Vélez

2.4.4. Obligaciones Tributarias

El comercial centro del Descuento, está constituido como un tipo de contribuyente Persona Natural, obligada a llevar contabilidad, designada por la Administración Tributaria como Agente de Retención, su Registro único de Contribuyente es 1308013208001, entre sus obligaciones tributarias según el listado del portal del SRI constan las siguientes:

- Declaración Mensual de IVA
- Declaración Mensual de Retenciones fuente
- Anexo Transaccional Simplificado
- Declaración de Impuesto a la Renta

2.4.5. Estrategia del Comercial Centro del Descuento

Misión

Satisfacer a nuestros clientes con productos de calidad, variedad, precio y servicio, basada en la atención y el compromiso de nuestros trabajadores.

Visión

Ser reconocidos por ser uno de los supermercados que brinda la mejor atención, creando un espacio amigable y respetuoso para el abastecimiento del hogar de cada familia.

2.5 Análisis e interpretación de resultados

El presente formato de cuestionario de control interno por cada componente, fue validado por docentes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y un auditor Semi-Junior de La Fabril S.A. Quienes aportaron en la corrección de preguntas, sugerencias de mejora y métodos para realizar las entrevistas.

Una vez realizadas las entrevistas al personal del Centro del Descuento, se lleva a cabo un proceso de revisión y análisis de las respuestas obtenidas. Esto permitió detectar tendencias, inconvenientes, y oportunidades relacionadas con el nivel del control interno existente y cómo este afecta la calidad de la toma de decisiones dentro de la microempresa.

El enfoque de este estudio permite verificar el contraste de lo que expresa cada uno de los trabajadores y la realidad de la organización, dando visibilidad de los aspectos que requieren corrección y cuáles son las alternativas que podrían aplicarse a las necesidades; con la finalidad de obtener una visión clara que apoye a la toma de decisiones y elaboración de estrategias más efectivas

2.5.1. Preguntas de entrevista

Tabla 7

CCI de Ambiente de Control

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III AMBIENTE DE CONTROL Gerente General					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Valores y código de ética	Si	No	N/A	
1.	¿El comercial centro del descuento tiene un manual o código de ética establecido con claridad para guiar el comportamiento de sus colaboradores?		X		No se cuenta con un manual formal lo que impide mantener control en los procesos.
2.	¿El comercial Centro del descuento promueve medidas efectivas para hacer cumplir los valores y código de ética entre el personal?		X		No existen medidas de supervisión y control.
	Estructura organizativa				
3.	¿El Comercial Centro del Descuento tiene una estructura organizacional definida, cada uno tiene su rol clave?	X			
4.	¿El Comercial Centro del Descuento mantiene mecanismos establecidos para promover la comunicación efectiva y asertiva hacia los trabajadores?	X			.
	Asignación de autoridad y responsabilidad				
5.	¿La administración ha definido y asignado claramente las responsabilidades y límites de autoridad a cada nivel organizacional?	x			
6.	¿Se revisan periódicamente las delegaciones de responsabilidades y delegación de autoridad para asegurar que apoyen el control interno en el comercial?		X		No se evalúan responsabilidades asignadas.
	Administración del talento humano				
7.	¿Existen procedimientos para contratación, integración y formación del personal definidos y registrados?		X		La selección del personal no cuenta con procesos, se realiza de manera empírica; referencias de conocidos.
8.	¿En el Comercial Centro del Descuento se evalúa regularmente el ambiente laboral del equipo y la satisfacción de los trabajadores?		X		No se aplican evaluaciones.
	Competencia del personal y evaluación de desempeño				
9.	¿Se evalúa el desempeño individual de cada empleado?		X		No se realizan evaluaciones de

					desempeño, solo informal.
10.	¿En el Comercial Centro del Descuento se realiza capacitación y planes correctivos basados en los resultados de la evaluación de desempeño?		X		
11.	¿Se ofrecen incentivos a los trabajadores por cumplimiento de metas?	X			
	Rendición de cuentas				
12.	¿Se promueven mecanismos para que los trabajadores se sientan confiados y seguros al momento de su rendición de cuentas sobre sus responsabilidades o roles?	X			
13.	¿En el Comercial Centro del descuento se practican pruebas constantemente de la precisión y fiabilidad de los procesos internos?		X		
	TOTAL	6	7		
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Ing. Lexandra Macias			

Nota. A partir del COSO III

Elaborado por: Katherine Vélez

Tabla 8

CCI de Evaluación del Riesgo

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III EVALUACIÓN DEL RIESGO Gerente General					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Objetivos generales	Si	No	N/A	
1.	¿En el comercial Centro del Descuento la dirección ha fijado objetivos definidos en armonía con la misión y visión?	X			
2.	¿Fomenta el conocimiento y el seguimiento de los objetivos a los trabajadores?	X			
	Objetivos específicos				
3.	¿En comercial se han definido objetivos específicos y medibles para cada rol?		X		No se han establecido objetivos específicos.

4.	¿Los objetivos específicos contribuyen al logro de los objetivos generales?		X		
	Riesgos potenciales				
5.	¿El Comercial ha identificado los riesgos potenciales que podrían afectar al cumplimiento de actividades?	X			
6.	¿Se realizan evaluaciones constantemente de los riesgos potenciales que enfrenta el comercial?		X		No existen medidas preventivas para riesgos identificados.
	Gestión para el cambio				
7.	¿El Comercial centro del Descuento tiene un enfoque direccionado hacia la gestión del cambio?	X			
8.	¿Se incorporan procedimientos para mantenerse a la vanguardia en ventas y capacitar a los empleados?	X			
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Ing. Lexandra Macias			

Nota. A partir del COSO III

Elaborado por: Katherine Vélez

Tabla 9

CCI de Actividades de Control

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III ACTIVIDADES DE CONTROL Gerente General				
Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
Análisis de la dirección	Si	No	N/A	
¿La dirección evalúa la efectividad de las políticas y estrategias establecidas?		X		No están documentadas.
¿La dirección lleva a cabo análisis para mitigar riesgos?		X		No se realizan análisis
Procesos para generar información				
¿El comercial tiene procedimientos que describa la gestión de labores en bodega?		X		No existe manual en la que se describan labores y responsabilidades.

¿El comercial aplica restricción de accesos a las áreas de bodega o almacenamiento?	X			
Elaborado por: Katherine Velez			Revisado por: Lexandra Macias	

Nota. A partir del COSO III

Elaborado por: Katherine Vélez

Tabla 10

CCI de Información y Comunicación

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Gerente General					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Información	Si	No	N/A	
1.	¿La organización proporciona diversidad de recursos de información como guías, normativas y planes para sus colaboradores?		X		No hay manuales, todo se realiza de manera verbal
2.	¿Se certifica que los trabajadores obtengan la información necesaria para el cumplimiento de sus responsabilidades?	X			
	Comunicación				
3.	¿El comercial incorpora la comunicación de información sobre recomendaciones, reclamos del cliente al personal adecuado?	X			
4.	¿Se comunica el logro de los objetivos fijados?	X			
Elaborado por: Katherine Velez			Revisado por: Ing. Lexandra Macias		

Nota. A partir del COSO III

Elaborado por: Katherine Vélez

Tabla 11

CCI de Supervisión y Monitoreo

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III SUPERVISIÓN Y MONITOREO		
Factores de control clave Preguntas.	Respuestas	Observaciones

	SI	NO	N/A	
¿Se supervisa y verifica el cumplimiento a tiempo de las obligaciones tributarias del comercial?	X			
¿EL comercial realiza auditorías internas para examinar la efectividad de procesos y cumplimiento de normativas?		X		No hay registros de auditoría
¿Se examinan y corrigen las falencias detectadas dentro del comercial?	X			
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Ing. Lexandra Macías		

Nota. A partir del COSO III

Elaborado por: Katherine Vélez

Tabla 12

Preguntas de Tomas de Decisiones

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE TOMA DE DECISIONES DESTINADAS A LA ADMINISTRACIÓN Gerente General					
No.	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1.	¿Existe un procedimiento estructurado para tomar decisiones en la organización?		X		Verbal, no documentado
2.	¿Se efectúan evaluaciones detalladas previas para tomar decisiones claves?		X		No se realizan evaluaciones antes de tomar decisiones.
3.	¿Se exploran varias alternativas antes de tomar una decisión?	X			
4.	¿EL proceso de toma de decisiones es claro, documentado y accesible?		X		No se documentan las decisiones tomadas.
5.	¿Se utilizan datos parametrizados para realizar la toma de decisiones?		X		No existen datos para tomar decisiones
6.	¿Se definen roles precisos para ejecutar decisiones?	X			
7.	¿Se analizan los riesgos potenciales antes de aplicar decisiones?	X			

8.	¿Se definen procesos correctivos en caso de que las decisiones tomadas no obtenga los resultados esperados?		X		No se documentan los procesos correctivos, lo realizan de manera informal.
9.	¿Las decisiones se ajustan a la visión y misión del comercial?	X			
10.	¿Se miden impactos a largo plazos de las decisiones mayores?		X		No se miden impactos a largo plazo.
Elaborado por: Katherine Velez			Revisado por: Lexandra Macias		

Nota. A partir del COSO III

Elaborado por: Katherine Vélez

2.5.2. Resultados del Cuestionario de Control Interno

Se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario de control interno basado en el modelo COSO III, dirigido a seis (6) trabajadores del Comercial Centro del Descuento del cantón Montecristi. Los resultados fueron simulados de manera técnica y coherente con la realidad operativa de una microempresa comercial, permitiendo evaluar el nivel de confianza y riesgo del sistema de control interno y su incidencia en la toma de decisiones administrativas, financieras y operativas.

El análisis se presenta de acuerdo con los cinco componentes del modelo COSO III: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo.

Los datos recolectados llegan de los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización y han sido analizados a través de métodos estadísticos descriptivos. De esta forma, se logró consolidar la información y tener una perspectiva global acerca del estado presente del control interno.

Se utilizó la codificación de las respuestas obtenidas para procesar datos, asignando 0 a las respuestas negativas y el 1 a las afirmativas. De esta manera se simplificó la medición el

cumplimiento a través del encuestado. Al obtener los resultados se organizaron en tables estadísticas y se mostraron gráficos para facilitar la interpretación y comprensión, posibilitando la detección de puntos de desempeño acertado y puntos débiles en los procesos operativos y administrativos

Este enfoque permite establecer una relación directa entre las debilidades del control interno y la forma en que se adoptan las decisiones administrativas, constituyéndose en un insumo fundamental para la formulación de conclusiones y la propuesta de mejoras orientadas al fortalecimiento de la gestión organizacional.

Tabla 13

Semaforización de Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Nota. Semaforización de Nivel de confianza y Nivel de riesgo

Elaborado por: Katherine Vélez

2.5.2.1 Ambiente de control

El componente ambiente de control evalúa la estructura organizacional, la asignación de responsabilidades, la ética organizacional y el compromiso de la administración con el control interno.

Tabla 14

Ponderación del Componente Ambiente de Control

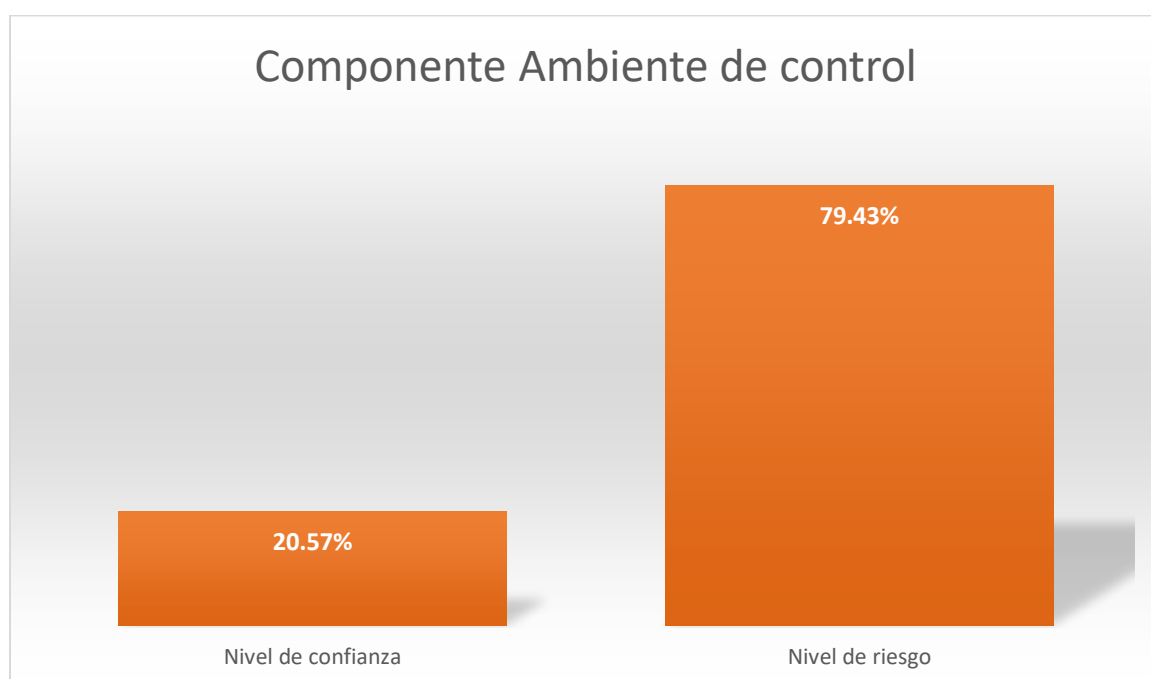
COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA AMBIENTE DE CONTROL						
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACIÓN	TOTAL SI	TOTAL NO	RESULTADO	CALIFICACIÓN PONDERADA
Valores y código de ética	Código de ética establecido	7.69%	0	6	0	0%
	Cumplimiento de código de ética y valores	7.69%	0	6	0	0%
Estructura Organizativa	Estructura organizativa definida	7.69%	3	3	0.5	3.85%
	Comunicación asertiva	7.69%	4	2	0.67	5.13%
Asignación de autoridad y responsabilidad	Asignación de responsabilidad de los trabajadores	7.69%	3	3	0.5	3.85%
	las delegaciones de responsabilidades	7.69%	2	4	0.33	2.56%
Administración del talento humano	Procedimientos de contratación	7.69%	0	6	0	0%
	Clima laboral	7.69%	1	5	0.17	1.31%
Competencia del personal y evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño	7.69%	1	5	0.17	
	Planes correctivos basados en los resultados de la evaluación de desempeño	7.69%	0	6	0	0%
	Incentivos a trabajadores	7.69%	2	4	0.33	2.56%
Rendición de cuentas o de	Cultura de rendición de cuentas	7.69%	1	5	0.17	1.31%

responsabilidades	Sistema de seguimiento de procesos.	7.69%	0	6	0	0%
Total	13	100%				
Calificación Máxima		100%				
Nivel de confianza		20.57%				
Nivel de riesgo		79.43%				
Elaborado por: Katherine Vélez			Revisado por: Lexandra Macías			

Nota. A partir del COSO III

Elaborado por: Katherine Vélez

Ilustración 6 *Componente Ambiente de control*



Nota. A partir de los datos obtenidos del CCI

Elaborado por: Katherine Vélez

Se obtuvo resultados que evidencian debilidades, la calificación máxima alcanzada del nivel de confianza fue de 20.57 %, mientras que el nivel de riesgo se ubicó en un 79.43% lo cual es alto evidencia una alta probabilidad de errores, incumplimientos y decisiones inadecuadas.

De los seis (6) encuestados, todos manifestaron que no existen normas básicas de comportamiento y lineamientos internos documentados, Esto muestra que si bien existe una cultura organizacional basada en la experiencia, no existen pautas formales que regulen los roles

y responsabilidades de los empleados. El 100% de los empleados considera que la división de tareas no se realiza correctamente, especialmente en las áreas de caja y control de inventario, donde una misma persona realiza muchas tareas importantes. Esta situación aumenta el riesgo operacional y afecta la confiabilidad de la información utilizada en la toma de decisiones

Las debilidades del ambiente de control afectan de manera directa en la calidad de toma de decisiones del Comercial, la inexistencia de políticas internas, manuales de funciones y mecanismos de supervisión establecidos limita la confiabilidad de la información y reduce la capacidad de la administración para tomar decisiones estratégicas, financieras y operativas fundamentadas.

2.5.2.2. Evaluación del riesgo

El componente evaluación del riesgo analiza la identificación, análisis y gestión de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos organizacionales.

Tabla 14

Ponderación del Componente Evaluación de Riesgos

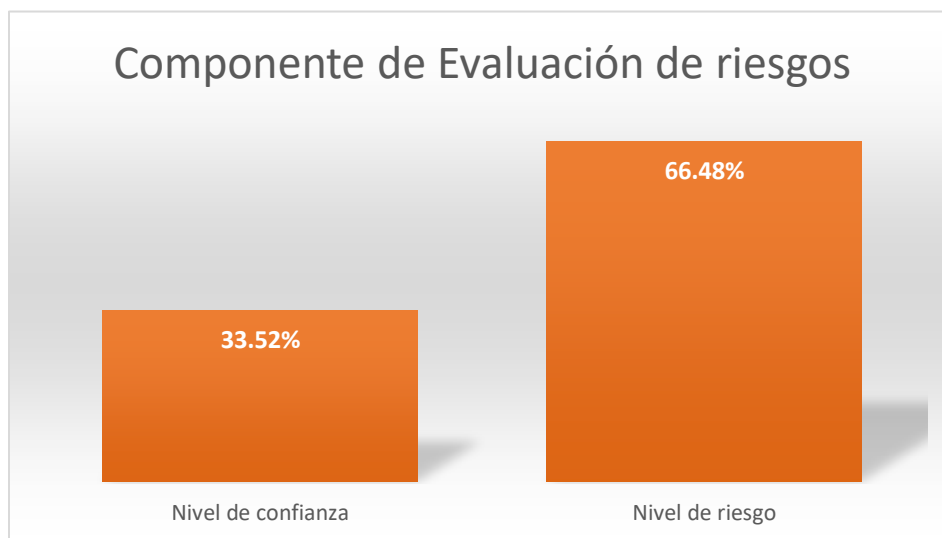
COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA EVALUACIÓN DEL RIESGO						
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACIÓN	TOTAL SI	TOTAL NO	RESULTADO	CALIFICACIÓN PONDERADA
Objetivos generales	objetivos definidos en armonía con la misión y visión.	12.50%	3	3	0.5	6.25%
	Fomenta el conocimiento Y seguimiento.	12.50%	1	5	0.17	2.13%
Objetivos específicos	Objetivos específicos definidos.	12.50%	0	6	0	0%

	Contribuyen al logro de los objetivos generales.	12.50%	1	5	0.17	2.13%
Riesgos potenciales	Identificación de riesgos potenciales.	12.50%	3	3	0.5	6.25%
	Evaluación de riesgos	12.50%	0	6	0	0
Gestión para el cambio	Enfoque direccionado hacia la gestión del cambio	12.50%	4	2	0.67	8.38%
	Procedimientos para mantenerse a la vanguardia en ventas.	12.50%	4	2	0.67	8.38%
TOTAL	8	100%				
Calificación Máxima 100% Nivel de confianza 33.52% Nivel de riesgo 66.48%						
Elaborado por: Katherine Vélez			Revisado por: Lexandra Macías			

Nota. A partir del COSO III

Elaborado por: Katherine Vélez

Ilustración 7 *Componente de evaluación de riesgos*



Nota. A partir de los datos obtenidos del CCI

Elaborado por: Katherine Vélez

Los resultados evidencian que Tres (3) de los encuestados indicaron que no se realiza una identificación formal de riesgos, mientras que otros tres (3) señalaron que los riesgos se gestionan de manera empírica, basándose en la experiencia del personal administrativo.

El examen de este componente muestra un riesgo elevado y una confianza escasa, lo que pone de manifiesto una fragilidad importante en el sistema de control interno del Comercial Centro del Descuento.

El análisis de resultados indica que, en el componente de evaluación de riesgos, se presenta un nivel de confianza de 33.52% y un nivel de riesgo de 66.48%, lo que pone en evidencia la falta de procesos formales en detección y respuesta al riesgo.

2.5.2.3 Actividades de control

Las actividades de control comprenden las políticas, procedimientos y acciones implementadas para mitigar los riesgos identificados.

Tabla 15

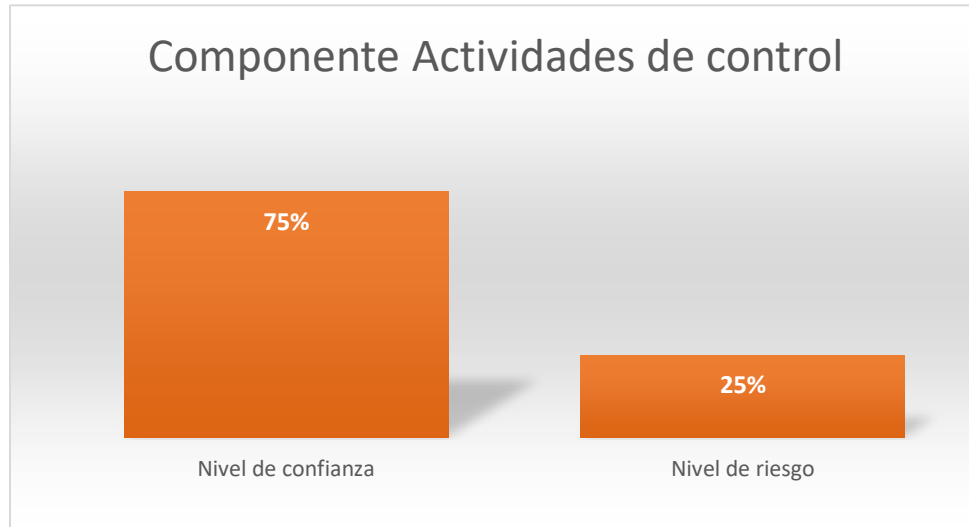
Ponderación del Componente Actividades de Control

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA ACTIVIDADES DE CONTROL						
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACIÓN	TOTAL SI	TOTAL NO	RESULTADO	CALIFICACIÓN PONDERADA
Análisis de la dirección.	Efectividad de políticas	25%	0	6	0	0%
	Análisis para mitigar riesgos	25%	0	6	0	0%
Procesos para generar información	Procedimientos de gestión	25%	0	6	0	0%
	Restricción de accesos.	25%	6	0	1	25%
TOTAL	4	100%				
Calificación Máxima		100%				
Nivel de confianza		25%				
Nivel de riesgo		75%				

Nota. A partir del COSO III

Elaborado por: Katherine Vélez

Ilustración 8 *Componente Actividades de control*



Nota. A partir de los datos obtenidos del CCI

Elaborado por: Katherine Vélez

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados están de acuerdo en que los controles o evaluación de la efectividad y cumplimiento de políticas no se realizan de manera periódica ni documentada. según lo evidenciado en las preguntas 1 y 2 del cuestionario de control interno, componente actividades de control relacionadas con la evaluación de la efectividad de las políticas y estrategias, así como con el análisis de riesgos por parte de la dirección.

El sistema contable que utilizan es obsoleto, guarda información en la nube de las computadoras que se utilizan en el local, lo que puede ser una vulnerabilidad en caso de hackeos o daños de estos activos.

No se realizan procedimientos que describan labores de bodega, así como herramientas para control de inventarios como conciliaciones frecuentes entre existencias físicas y registros

contables, lo que genera diferencias que afectan la toma de decisiones relacionadas con compras y abastecimiento. Este componente evidencia un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto, lo que demuestra que es necesarios estandarizar y documentar los procesos de control interno; con un nivel de cumplimiento del 25% bajo un nivel de riesgo de 75%.

Aunque se ejecuten controles básicos, no debidamente documentados ni estandarizados, lo que reduce que sea efectivo afectando a la confiabilidad

2.5.2.4 Información y comunicación

El componente información y comunicación evalúa la generación, procesamiento y transmisión de información relevante para la toma de decisiones.

Tabla 16

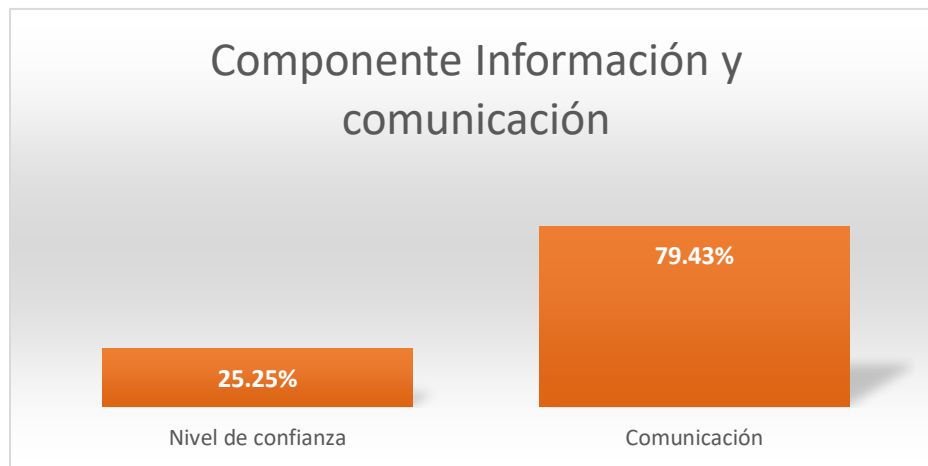
Ponderación del Componente Información y Comunicación

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACIÓN	TOTAL SI	TOTAL NO	RESULTADO	CALIFICACIÓN PONDERADA
Información	Recurso de información	25%	0	6	0	0%
	Información para el cumplimiento de responsabilidades	25%	1	5	0.17	4.25%
Comunicación	Comunicación de recomendaciones	25%	4	2	0.67	16.75%
	Logro de objetivos	25%	1	5	0.17	4.25%
TOTAL	4	100%				
Calificación Máxima		100%				
Nivel de confianza		25.25%				
Nivel de riesgo		74.75%				
Elaborado por: Katherine Vélez			Revisado por: Lexandra Macías			

Nota. A partir del COSO III

Elaborado por: Katherine Vélez

Ilustración 9 Componente Información y comunicación



Nota. A partir de los datos obtenidos del CCI

Elaborado por: Katherine Vélez

Los resultados indican que el 100% de los encuestados consideran que la información financiera y operativa no se comunica de manera oportuna, lo que afecta el cumplimiento eficiente de responsabilidades, según lo evidenciado en las preguntas 1 y 2 del componente Información y comunicación.

Referente a la pregunta 4, dos (2) de los encuestados manifestaron que no reciben retroalimentación sobre los resultados de su gestión.

La falta de canales formales de comunicación limita la correcta interpretación de la información y afecta la calidad de las decisiones administrativas y operativas.

En este componente se evidencia un nivel de confianza moderado y un riesgo medio, lo que demuestra la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna.

El componente de información y comunicación muestra un nivel de confianza del 25.5% y un nivel de riesgo del 74.75%. Esto demuestra que existe incumplimiento en la transmisión de la información interna entre la administración y el colaborador. No existen informes formales, vías claras para comunicarse, como correos institucionales, aplicaciones donde se encuentre la información que requiera el trabajador.

2.5.2.5. Supervisión y monitoreo

La supervisión y monitoreo permiten evaluar la eficacia del control interno y detectar oportunamente deficiencias.

Tabla 17

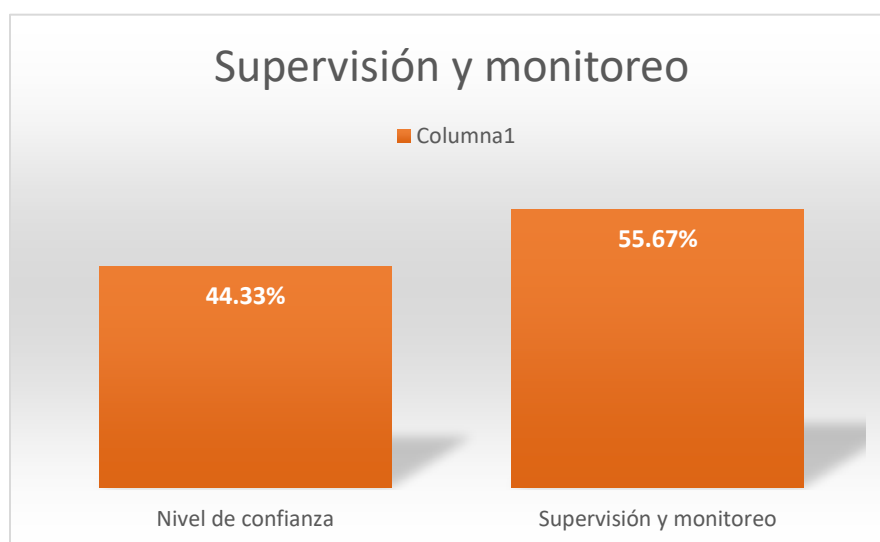
Ponderación del Componente Supervisión y Monitoreo

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACIÓN	TOTAL SI	TOTAL NO	RESULTADO	CALIFICACIÓN PONDERADA
Supervisión y Monitoreo	Cumplimiento de obligaciones tributarias	33.33%	6	0	1	33.33%
	Realización de auditorías internas	33.33%	0	6	0	0%
	Corrección falencias detectadas Logro de objetivos	33.33%	2	4	0.33	11%
TOTAL	3	100%				
Calificación Máxima		100%				
Nivel de confianza		44.33%				
Nivel de riesgo		55.67%				
Elaborado por: Katherine Vélez			Revisado por: Lexandra Macías			

Nota. A partir del COSO III

Elaborado por: Katherine Vélez

Ilustración 10 *Componente Supervisión y monitoreo*



Nota. A partir de los datos obtenidos del CCI

Elaborado por: Katherine Vélez

Los resultados de la pregunta 2 del componente supervisión y monitoreo demuestran que no existen evaluaciones periódicas del control interno, señalaron que la supervisión se realiza de manera informal por parte de la administración, marcando un nivel de riesgo de 55.67% considerado alto dado la importancia de la realización de auditorías internas, corrección de falencias detectadas.

La ausencia de evaluaciones sistemáticas impide la detección oportuna de debilidades lo que limita la mejora continua del sistema de control interno, Es uno de los aspectos más críticos del sistema de control interno del Comercial Centro del Descuento.

Esta debilidad dificulta la detección temprana de fallas y limita el progreso constante del sistema de control interno, lo cual aumenta el riesgo a nivel organizacional.

2.5.2.6. Toma de decisiones destinada a la administración

A partir de la aplicación del cuestionario de control interno dirigido a tres administradores del Comercial Centro del Descuento, se evaluaron los factores clave relacionados con la toma

de decisiones, considerando la existencia de procedimientos, análisis de riesgos, uso de información, definición de roles y alineación con los objetivos organizacionales.

Tabla 18

Ponderación de Cuestionario de Control Interno sobre Toma de Decisiones

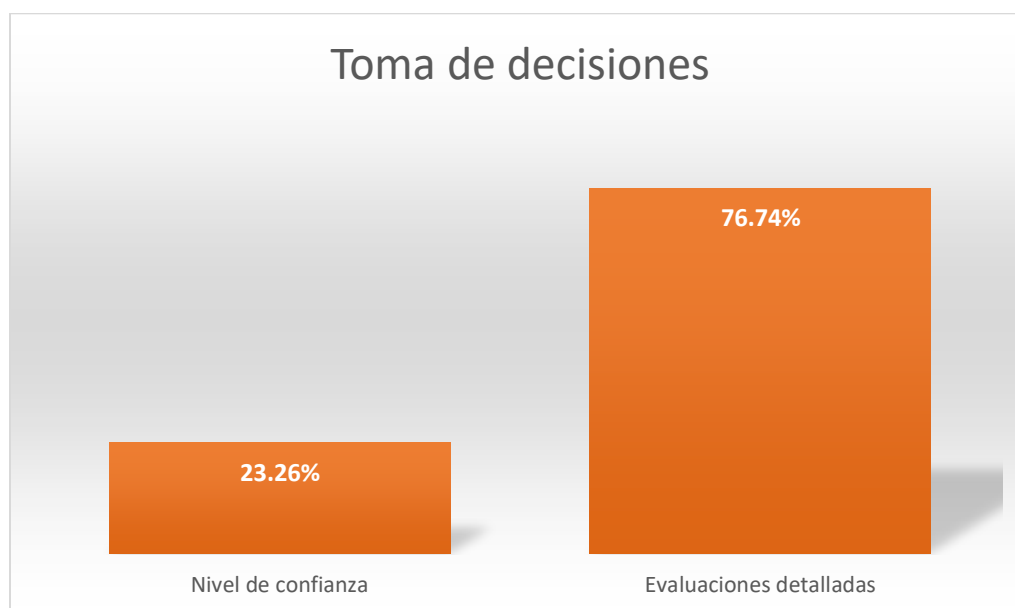
COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA TOMA DE DECISIONES DESTINADO A 3 ADMINISTRADORES						
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACIÓN	TOTAL SI	TOTAL NO	RESULTADO	CALIFICACIÓN PONDERADA
Toma de decisiones	Procedimiento estructurado	10%	0	3	0	0%
	Evaluaciones detalladas	10%	0	3	0	0%
	Alternativas antes de tomar una decisión	10%	1	2	0.33	3.33%
	Proceso de toma de decisiones es claro, documentado y accesible	10%	0	3	0	0%
	Datos parametrizados para realizar la toma de decisiones	10%	0	3	0	0%
	Roles precisos para ejecutar decisiones	10%	2	1	0.66	6.60%
	Análisis de riesgos potenciales	10%	1	2	0.33	3.33%
	Procesos correctivos	10%	0	3	0	0%
	Decisiones se ajustan a la misión y visión	10%	3	0	1	10%
	Impactos a largo plazo	10%	0	3	0	0%
	10	100%				

Calificación Máxima	100%
Nivel de confianza	23.26%
Nivel de riesgo	76.74%
Elaborado por: Katherine Vélez	Revisado por: Lexandra Macías

Nota. A partir del COSO III

Elaborado por: Katherine Vélez

Ilustración 11 *Tomas de decisiones*



Nota. A partir de los datos obtenidos del CCI

Elaborado por: Katherine Vélez

Una vez realizada la ponderación y procesada la información de las respuestas de las 10 preguntas del cuestionario aplicado al comercial, se determina un nivel de confianza del sistema de control interno en la toma de decisiones es del 23,26 %, mientras que el nivel de riesgo alcanza el 76,74 %, lo que refleja un sistema de control interno débil, con limitaciones para respaldar decisiones administrativas de manera técnica y documentada.

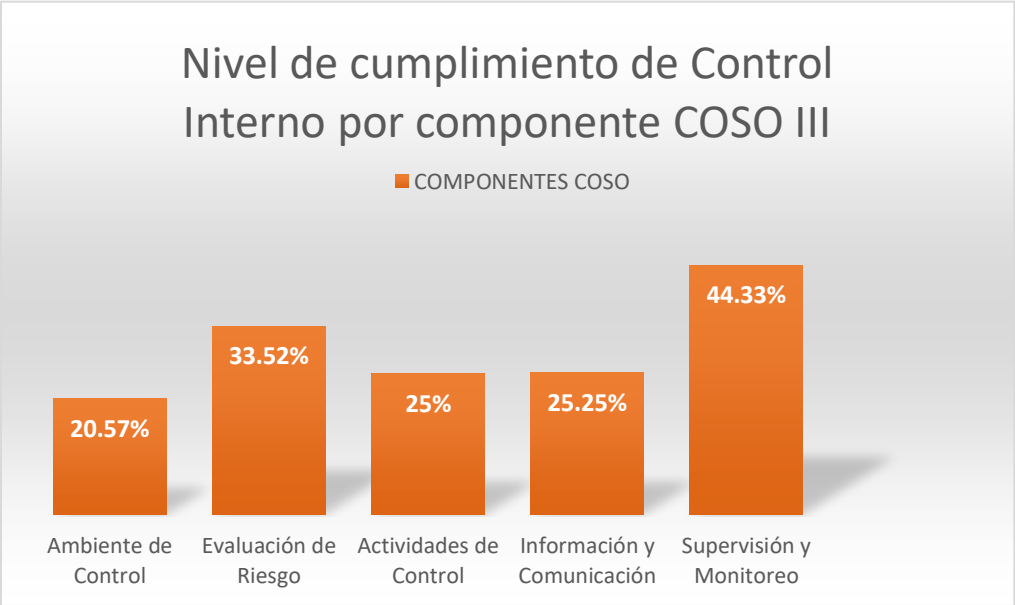
Se encontró que no existen procedimientos organizados, evaluaciones iniciales, información detallada ni procesos para corregir las decisiones efectuadas erróneamente por lo

que se obtuvo un cumplimiento del 23.26% considerando que se toman decisiones basándose en la experiencia. Esto incrementa el peligro en la gestión de impactos adversos.

2.6. Resultado general del sistema

De manera global, los resultados del cuestionario de control interno ponen en evidencia que el sistema aplicado en el Comercial Centro del Descuento presenta debilidades significativas, principalmente en los componentes de ambiente de control con un cumplimiento de 20.57% y actividades de control con un cumplimiento del 25%. El nivel de confianza global del sistema de control interno se determinó a partir del promedio de los niveles de cumplimiento obtenidos en los cinco componentes del modelo COSO III. Como resultado, se estableció un nivel de confianza del 29,73 %, lo que evidencia que los controles internos implementados no proporcionan una seguridad razonable sobre la correcta ejecución de los procesos. En consecuencia, el nivel de riesgo alcanza el 70,27 %, ubicándose en un rango alto, lo cual incide directamente en la toma de decisiones administrativas, financieras y operativas de la organización.

Ilustración 12 Gráficos de Componentes del COSO III



Nota. A partir de los datos obtenidos del CCI

Elaborado por: Katherine Vélez

En la figura se observa el nivel de cumplimiento del sistema de control interno según los componentes del modelo COSO III, evidenciándose mayores debilidades en el ambiente de control, actividades de control e información y comunicación.

La investigación revela que el ambiente de control tiene deficiencias a causa de la ausencia de lineamientos funcionales, procedimientos y políticas internas formalmente establecidos. Esto obstaculiza la evaluación objetiva de los procesos organizacionales y limita la eficacia del sistema.

En lo que respecta a la evaluación de riesgos, hay una ausencia evidente de mecanismos formales para detectar, examinar y manejar los riesgos. Esto requiere que la gerencia dependa del criterio subjetivo y su experiencia previa, optando por un enfoque reactivo en lugar de uno proactivo.

En cuanto a ambiente de control, el bajo nivel de confianza evidencia la ausencia de una cultura organizacional orientada al control. No existen códigos de ética, políticas formales ni procedimientos claros para la gestión del talento humano. La falta de evaluaciones de desempeño y planes correctivos debilita la disciplina organizacional. Estas deficiencias incrementan el riesgo de incumplimientos y errores. En consecuencia, la toma de decisiones se basa en criterios empíricos.

El bajo nivel de confianza en actividades de control refleja la inexistencia de procedimientos formales que respalden las operaciones. No se realizan análisis periódicos para evaluar políticas ni para mitigar riesgos. Los controles preventivos y correctivos son insuficientes. Esta situación incrementa la probabilidad de fallas operativas y financieras.

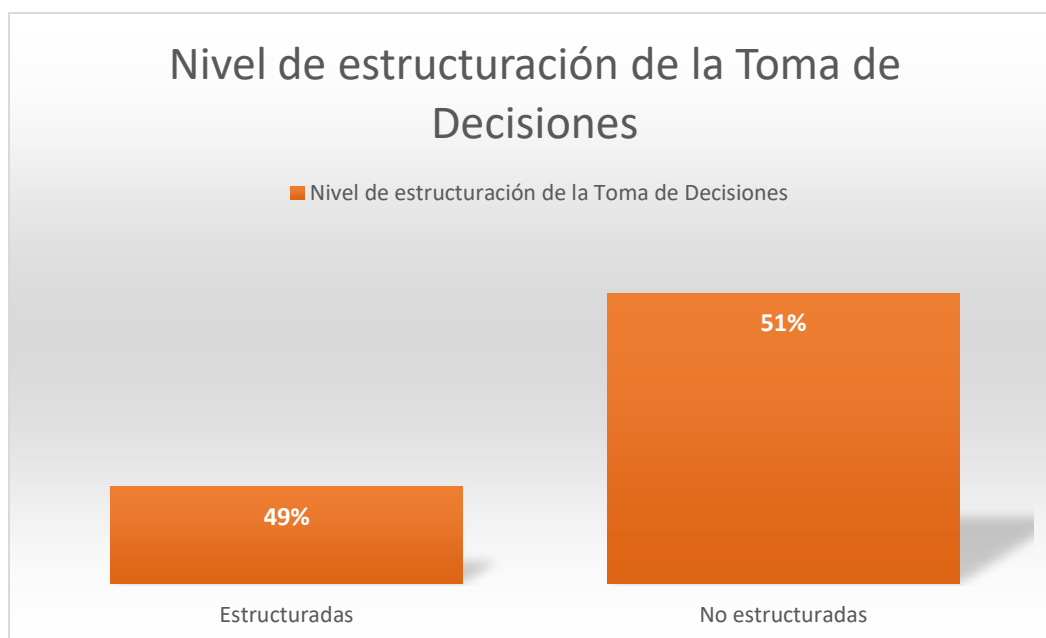
En el factor de información y comunicación se evidencia una deficiente generación y circulación de información relevante y oportuna para el cumplimiento de tareas. La comunicación interna no garantiza el cumplimiento de responsabilidades ni el logro de objetivos. No se documentan ni difunden recomendaciones de gestión. Esto afecta la calidad de la información utilizada por la dirección.

Los datos consolidados reflejan que el nivel global de cumplimiento del sistema de control interno alcanza únicamente el 29.73%%, lo que evidencia un sistema de control interno débil y poco estructurado. Este resultado indica que la mayoría de los procesos se desarrollan de manera empírica, sin procedimientos documentados ni mecanismos formales de control, incrementando el riesgo operativo, financiero y administrativo de la organización, como lo muestra la tabla de datos obtenidos.

2.6.1. Relación entre el control interno y la toma de decisiones

Los resultados obtenidos en la ilustración nos permiten evidenciar una relación directa entre el bajo nivel de control interno y la deficiente estructuración del proceso de toma de decisiones. La ausencia de controles formales, procedimientos documentados y mecanismos de supervisión limita la generación de información confiable, lo que obliga a la administración a tomar decisiones de manera empírica.

Ilustración 13 Gráficos de Toma de decisiones



Nota. A partir de los datos obtenidos del CCI

Elaborado por: Katherine Vélez

Este escenario confirma que el fortalecimiento del sistema de control interno, basado en el modelo COSO III, constituye una herramienta fundamental para mejorar la calidad de la toma de decisiones, reducir riesgos y promover una gestión más eficiente y sostenible en el Comercial Centro del Descuento.

2.6.2. Triangulación final de los resultados

La triangulación de resultados se realizó a partir de la integración de la información obtenida mediante el cuestionario de control interno basado en el modelo COSO III, las entrevistas al personal administrativo y operativo y la observación directa de los procesos internos, permitiendo contrastar y validar los hallazgos desde distintas fuentes y técnicas de investigación, Como lo señala el estudio de Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Batista Lucio (2014), los cuestionarios de control interno permiten recopilar una base de datos cuantitativos que facilitan la detección de debilidades y áreas vulnerables, las cuales pueden ser

sustento para la formulación de una propuesta de mejora. (Fidias G, 2012) por su parte, sostiene que el examen de control interno, mediante instrumentos estructurados, brindan información fundamental para el diseño de acción correctivas orientadas a la mejora de los procesos de gestión.

Los resultados muestran una notoria coincidencia entre los datos cualitativos y cuantitativos, lo que confirma la presencia de un sistema de control interno en el Comercial Centro del Descuento que es débil, poco organizado y se aplica empíricamente. El cumplimiento del control interno a nivel mundial, que se estima en un 29.73% , muestra una confianza reducida y un riesgo elevado, lo que afecta directamente la calidad de los procesos de toma de decisiones en términos administrativos, operativos y financieros

Los resultados del cuestionario se ven reforzados por la información obtenida a través de las entrevistas y la observación, que corroboran la falta de manuales de funciones, normas éticas documentadas y una separación de responsabilidades apropiada. Esta situación genera una acumulación de responsabilidades en áreas críticas como caja, manejo de inventarios, incrementando riesgos operativos y comprometiendo la confiabilidad de los datos que la gerencia emplea para sus decisiones.

En lo que respecta a la evaluación de riesgos, el análisis revela ausencia de procesos formales para detectar, analizar y mitigar amenazas. Los encuestados resaltaron que las respuestas a eventos negativos suelen basarse en el juicio individual y experiencia propia. Esta realidad confirma un estilo reactivo que limita la capacidad de anticipación y elaboración de estrategias a largo plazo.

Las cifras muestran un elevado nivel de riesgos en el componente de actividades de control, debido a que las medidas aplicadas carecen de documentación adecuada. El empleo de

un sistema contable obsoleto incide directamente en las elecciones de adquisición para inventario, abastecimiento y control de liquidez.

En el La triangulación muestra carencias en la producción y difusión de información interna en el componente de comunicación e información. Cuando no hay reportes formales ni canales establecidos, la retroalimentación entre el área administrativa y el personal operativo se ve restringida. Esto disminuye la oportunidad y la utilidad de la información para tomar decisiones que sean oportunas y estén en línea con los objetivos de la organización.

Por último, en el ámbito de supervisión y monitoreo, los datos obtenidos revelan una falta de revisiones periódicas al sistema de control interno, así como la ausencia de seguimiento a las acciones correctivas. Esto evidencia un proceso decisional empírico, el cual presenta un riesgo elevado y poca proyección a largo plazo. Esta circunstancia verifica que existe una conexión directa entre la debilidad en el control interno y una toma de decisiones poco técnica y vulnerable.

La triangulación de resultados permite determinar que el mal diseño y la mala implementación del sistema de control interno, de acuerdo con los elementos del modelo COSO III, afectan directamente y de manera negativa a las decisiones que se toman en el Comercial Centro del Descuento. Sin embargo, los resultados hallados constituyen una sólida base técnica para elaborar propuestas de mejora enfocadas en optimizar la gestión financiera y administrativa de la microempresa, reducir riesgos y potenciar el control interno.

Capítulo III

3. PROPUESTA.

3.1. Propuesta de solución

Manual de Control Interno, que defina políticas, procedimientos y responsabilidades para optimizar la toma de decisiones del Comercial Centro del Descuento.

3.2. Justificación

La creación de este manual de control interno responde directamente a los hallazgos de diagnóstico realizado en la organización, donde se detectaron limitaciones como la falta de procesos formales establecidos, problemas en el seguimiento de inventarios, irregularidades en la gestión del efectivo y una supervisión insuficiente. Se evidencian áreas críticas, evaluaciones de riesgos basadas en juicio personal, controles operativos no sistemáticos ni documentados. Resulta imprescindible implementar un manual para estandarizar procedimientos, brindar la información que el colaborador requiera para el cumplimiento de sus funciones.

En esta circunstancia, el manual se propone como un instrumento de gestión con el objetivo de reforzar el sistema de control interno, disminuir los riesgos detectados y optimizar la eficiencia operacional. Al plantear soluciones estructuradas, mantiene una relación directa con el asunto investigado y colabora en la sostenibilidad, el orden y el control del negocio.

La propuesta de implementación del Manual de Control Interno beneficiará de manera directa a 10 colaboradores del Comercial Centro del Descuento, conformados por 3 cajeras, 2 percheros, 1 bodeguero y 4 empleados administrativos, quienes contarán con políticas, procedimientos y responsabilidades claramente definidas para el desempeño de sus funciones.

La propuesta resulta factible desde el punto de vista técnico, operativo y económico, ya que su aplicación se ajusta a la estructura organizacional existente, no requiere inversiones significativas y puede ejecutarse utilizando los recursos humanos actuales. La estandarización de procesos y el fortalecimiento del control interno permitirán disminuir riesgos, mejorar la eficiencia operativa

y optimizar la toma de decisiones administrativas, financieras y operativas, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio.

3.2.1. Objetivo general

Establecer un sistema de control interno que permita fortalecer los procesos administrativos, financieros y operativos del Comercial Centro del Descuento, garantizando la confiabilidad de la información y mejorando la toma de decisiones gerenciales.

3.2.2. Objetivos específicos

- Establecer roles y funciones precisas para cada posición laboral junto con protocolos fundamentales de control en el manejo de caja, inventarios y gestión administrativa.
- Minimizar los riesgos operativos, financieros y administrativos.
- Garantizar el cumplimiento de obligaciones legales, contables y tributarias.
- Fomentar entre el equipo una cultura de control, ética y responsabilidad sobre los controles.

3.3. Beneficiarios

El presente manual es de aplicación para todo el personal que labora en el Comercial Centro del Descuento, incluyendo las áreas administrativa, contable y operativa, ya que la implementación incrementa la eficiencia, reduce riesgos, asegura sostenibilidad y calidad en la información para la toma de decisiones.

3.4. Factibilidad

El comercial Centro del Descuento requiere fortalecer su gestión interna, ya que la ausencia de un adecuado control afecta la toma de decisiones, por lo cual se analiza si es factible

el diseño e implementación de un Manual de Control Interno que incluya políticas claras, funciones definidas y flujos estandarizados que aseguren sostenibilidad.

La empresa actualmente cuenta con 10 colaboradores, que pueden aplicar las políticas y procedimientos planteados en el manual, al ser una organización pequeña, se facilita la supervisión personalizada, el monitoreo de procesos y la estandarización de flujos de trabajo. El modelo COSO III en el que se basa la propuesta es reconocido internacionalmente, adaptable a cualquier tipo de organización, y brinda un marco técnico sólido para integrar controles y responsabilidades. Por lo tanto, técnicamente es factible.

3.4.1. Factibilidad Financiera

La implementación del Manual de Control Interno en el Comercial Centro del Descuento no requiere inversiones significativas en infraestructura ni tecnología. Los costos se concentran principalmente en la impresión del documento y en la socialización de su contenido con el personal.

Estos gastos resultan accesibles para una microempresa, la aplicación del manual permitirá reducir errores en inventarios, control de caja y registros contables. Generará ahorros económicos y un mejor uso de los recursos disponibles. Por tanto, desde el punto de vista financiero, la propuesta es viable.

3.4.2. Factibilidad Técnica

El comercial cuenta con personal administrativo y operativo que interviene directamente en los procesos internos, esto facilita la aplicación de políticas y procedimientos establecidos en el Manual de Control Interno. Permitiendo una supervisión directa y continua de las actividades.

El modelo COSO III es adaptable a organizaciones de cualquier tamaño, técnicamente es factible su implementación.

3.4.3. Factibilidad Legal.

La propuesta se sustenta en un marco legal y normativo vigente de la República del Ecuador, así como en estándares técnicos internacional que promueven la correcta administración de recursos, transparencia y rendición de cuentas. Alineado con el COSO III, Ley de Régimen Tributario interno que exigen prácticas adecuadas de control, cumplimiento de obligaciones y gestión administrativa, por lo tanto la propuesta es viable.

**MANUAL POLITICAS DE CONTROL
INTERNO
COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO
2026**



Manual de control interno del centro comercial el descuento

Contenido	
Manual de control interno del centro comercial el descuento	75
1. Misión y Visión	76
1.1. Misión	76
1.2. Visión	76
1.3. Alcance	76
2. Marco Legal	77
3. Estructura Organizacional y Responsabilidades	80
3.1. Gerente	84
Responsabilidades	84
3.2. Contador	84
3.3. Asistente contable	80
3.4. Administrador	85
3.5. Bodeguero	86
4. Políticas generales de control interno	81
5.1. Control de Caja	87
5.2. Control de Inventarios	87
5.3. Control de Compras	87
6. Supervisión y monitoreo	88
7.1. Proceso de adquisición de mercadería	88
Procedimiento	88
7.2. Proceso de recepción de mercadería	89
7.3. Proceso de almacenamiento y control de inventarios	89
7.4. Proceso de comercialización y ventas	90
7.5. Proceso de control de caja	91
7.6. Proceso contable y financiero	92
8. Herramientas de control	98
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	105

	COMISARIATO CENTRO DEL DESCUENTO Manual de políticas de control interno del centro comercial el descuento	MPCI-13-2026
---	---	--------------

1. Misión y Visión

1.1. Misión

La misión del Manual de Control Interno del Comercial Centro del Descuento es establecer un sistema estructurado de lineamientos, políticas y procesos que permitan fortalecer el control interno, optimizar la gestión administrativa y operativa, y garantizar la confiabilidad de la información financiera, contribuyendo a una toma de decisiones oportuna y eficiente.

El manual busca orientar al personal en la ejecución de sus funciones, prevenir riesgos operativos y financieros, y asegurar el uso adecuado de los recursos, promoviendo una cultura organizacional basada en el control, la transparencia y la mejora continua.

1.2. Visión

La visión del Manual de Control Interno del Comercial Centro del Descuento es consolidarse como una herramienta de gestión fundamental que permita mejorar de manera continua el sistema de control interno, incrementar la eficiencia operativa y fortalecer la productividad del negocio y procesos derivados de los mismos.

A través de su aplicación permanente, el manual contribuirá a que la administración disponga de información confiable para la toma de decisiones estratégicas, garantizando la sostenibilidad y el crecimiento ordenado del comercial en el mediano y largo plazo.

1.3. Alcance

El alcance del manual comprende los siguientes procesos:

- Gestión administrativa y toma de decisiones.
- Manejo de efectivo y control de caja.
- Control y gestión de inventarios.
- Compras y recepción de mercadería.

• Registro contable y cumplimiento tributario. • Supervisión y seguimiento de actividades.

	COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO Manual de política de control interno del centro comercial el descuento	MPCI-13-2026
---	--	--------------

2. Marco Legal

El Manual de Control Interno del Comercial Centro del Descuento se fundamenta en el marco legal y normativo vigente de la República del Ecuador, así como en estándares técnicos internacionales que regulan el control interno y la gestión administrativa, entre los cuales se consideran los siguientes:

- **Constitución de la República del Ecuador**, Art.226 y 227, que establecen los principios de eficiencia, eficacia, transparencia, control y responsabilidad en la gestión administrativa.
- **Código de Comercio del Ecuador**, que dispone la obligación de llevar contabilidad y administrar adecuadamente las actividades comerciales.
- **Ley de Régimen Tributario Interno** y normativa emitida por el Servicio de Rentas Internas (SRI), relacionadas con el cumplimiento de obligaciones tributarias y control fiscal.
- **Normas Técnicas de Auditoría**, que establecen criterios para la evaluación del control interno y la gestión de riesgos.
- **Modelo COSO III**, como marco de referencia internacional para el diseño, implementación y evaluación del sistema de control interno, considerando sus cinco componentes: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo.

La aplicación de estas normas permitirá al Comercial Centro del Descuento fortalecer su sistema de control interno y respaldar la toma de decisiones administrativas, financieras y operativas sobre bases técnicas y legales sólidas.

	COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO Manual de políticas de control interno del centro comercial el descuento	MPCI-13-2026
---	---	--------------

3. Política de Control Interno General

El Comercial Centro del Descuento adoptará un sistema de control interno estructurado y documentado, orientado a garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, la protección de los activos y la confiabilidad de la información financiera y operativa.

El control interno será considerado un proceso continuo, ejecutado por la administración y el personal, enfocado en la prevención, detección y corrección de errores, irregularidades o desviaciones en los procesos. Toda actividad relevante deberá sujetarse a procedimientos definidos y controles establecidos, de conformidad con el modelo COSO III y la normativa vigente.

3.1. Política de Segregación de Funciones

La administración asegurará la adecuada segregación de funciones en los procesos críticos, evitando que una misma persona concentre actividades incompatibles relacionadas con la autorización, ejecución, registro y control de operaciones.

En los casos en que por la estructura de la microempresa no sea posible la separación completa, el control de la remuneración se realizará mediante supervisión directa, inspección periódica y verificación de documentos para reducir los riesgos operacionales y mejorar la confiabilidad de la información.

3.2. Política de Control de Inventarios

El Comercial Centro del Descuento mantendrá un control permanente sobre los inventarios mediante registros actualizados, verificaciones físicas periódicas y conciliaciones entre inventario físico y contable.

Toda entrada y salida de mercadería deberá estar debidamente autorizada y registrada, con el propósito de prevenir pérdidas, deterioros o errores. Las diferencias detectadas deberán ser analizadas oportunamente para la toma de decisiones relacionadas con compras, rotación de productos y niveles de stock.

3.3. Política de Control de Caja y Efectivo

El manejo del efectivo se llevará a cabo con total responsabilidad, transparencia y registro detallado, cada movimiento en caja se anotará y se informará de manera formal, para asegurar la precisión de la información financiera.

Se realizará revisiones periódicas del contenido de caja, las incidencias identificadas se investigarán y se notificarán a la gerencia para implementar acciones correctivas.

3.4. Política de Información y Comunicación Interna

La administración garantizará que la información financiera y operativa generada sea comunicada de forma clara, puntual, permitiendo que todo el equipo comprenda sus funciones. Se establecerán canales formales de comunicación interna para transmisión de información relevante.

3.5. Política de Supervisión y Monitoreo

La administración evaluará semanalmente el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en el presente manual con el fin de verificar la efectividad del control interno.

Las deficiencias identificadas deberán documentarse y corregirse oportunamente, promoviendo la mejora continua y la reducción de riesgos administrativos, financieros y operativos.

	COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO Manual de políticas de control interno del centro comercial el descuento	MPCI-13-2026
---	---	--------------

Ilustración 14 Estructura Organizacional

4. Estructura Organizacional y Responsabilidades

El Comercial Centro del Descuento cuenta con una estructura organizacional sencilla, acorde a su tamaño y operación, conformada por diez (10) colaboradores, quienes participaron en la evaluación del control interno.



Nota. Información recopilada del Comercial Centro del Descuento
Elaborado por: Katherine Vélez



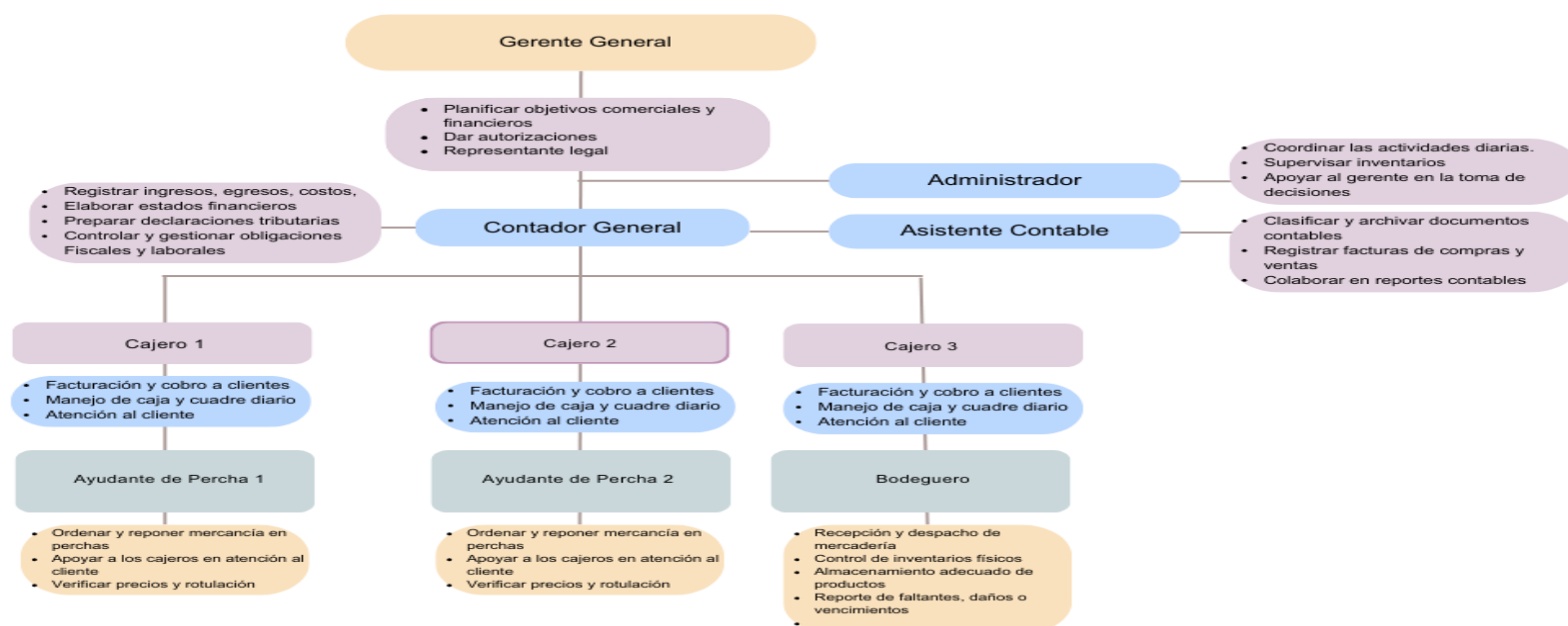
COMISARIATO CENTRO DEL DESCUENTO

MPCI-13-
2026

Manual de política de control interno del centro comercial el descuento

Ilustración 15 Estructura Funcional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL DEL COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO



Nota. Información recopilada del Comercial Centro del Descuento
Elaborado por: Katherine Vélez

	COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO Manual de políticas de control interno del centro comercial el descuento	MPCI-13-2026
---	---	--------------

5. Responsabilidades	
5.1. Gerente El gerente es la persona que ocupa el cargo de representante legal o directivo de una organización o en algún departamento en específico. Tradicionalmente se encarga de organizar la parte operativa, coordinación de personal y recursos para alcanzar los objetivos empresariales.	Responsabilidades • Definir la visión, misión y objetivos estratégicos del negocio. • Aprobar políticas, procedimientos y decisiones estratégicas. • Supervisar el cumplimiento del presente manual. • Evaluar periódicamente los resultados financieros y operativos. • Autorizar compras, inversiones y gastos relevantes. • Promover una cultura ética y de control interno.
5.2. Contador Un contador es un profesional que registra, analiza e interpreta la información financiera de empresas u organizaciones, asegurando la precisión de los datos para la toma de decisiones estratégicas, el cumplimiento fiscal y la planificación económica, desempeñándose en áreas como auditoría,	Responsabilidades • Llevar la contabilidad conforme a la normativa vigente. • Elaborar estados financieros confiables y oportunos. • Controlar el cumplimiento de obligaciones tributarias. • Verificar registros de ingresos, egresos e inventarios.

finanzas y tributación, ya sea de forma independiente o en relación de dependencia.	• Brindar asesoramiento a la gerencia en la toma de decisiones financieras. • Custodiar la documentación contable y tributaria.
5.3. Asistente contable Un asistente contable es el apoyo fundamental en finanzas, encargado de tareas operativas como registrar transacciones, gestionar facturas, llevar cuentas por pagar/cobrar, conciliar cuentas y preparar reportes básicos, asegurando la precisión y el cumplimiento normativo para el departamento contable. Apoyando al contador principal, contribuyendo al cumplimiento de la información contable.	Responsabilidades • Registrar diariamente las transacciones contables con precisión. • Asistir al contador en la preparación de informes financieros periódicos. • Revisar facturas de ventas y soportes. • Colaborar en las conciliaciones de caja e inventarios. • Organizar y mantener en orden la documentación contable
5.4. Administrador Un administrador es la persona que planifica, organiza, dirige y controla los recursos (humanos, financieros, materiales) de una organización para alcanzar sus objetivos de manera eficiente, coordinando tareas, tomando decisiones clave y asegurando la armonía entre departamentos.	Responsabilidades • Coordinar las actividades operativas del local. • Controlar el cumplimiento de funciones del personal. • Comprobar que se realicen arqueos de caja y reportes de las operaciones diarias,

5.5. Bodeguero El bodeguero se encarga de administrar el almacenamiento, vigilar los niveles de inventarios y coordinar la distribución de mercadería dentro del almacén. Sus labores incluyen recibir productos, organizarlos en bodega de manera eficiente y llevar un registro detallado de ingresos y salidas.	Responsabilidades • Recibir, verificar y almacenar mercadería • Controlar el ingreso y salida de inventarios. • Mantener registros actualizados de existencias. • Informar oportunamente sobre faltantes o sobrantes. • Garantizar el orden y seguridad de la bodega.
---	---

	COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO Manual de políticas de control interno del centro comercial el descuento	MPCI-13-2026
---	---	--------------

6. Procedimientos generales de control interno

- Toda operación debe estar debidamente respaldada con documentación.
- Ningún colaborador podrá ejecutar y supervisar el mismo proceso crítico.
- Las funciones deben estar claramente segregadas.
- Toda información generada debe ser confiable, oportuna y verificable.
- Realizar controles periódicos

6.1. Control de Caja

- Llevar a cabo arqueos de caja al finalizar cada turno
- Separar funciones de cobro y registro contable
- Notificar diferencias inmediatamente al administrador.
- Mantener comprobantes organizados

6.2. Control de Inventarios

- Registrar ingresos y salidas de mercadería
- Realizar inventarios físicos semanales
- Conciliar inventario
- Restricción del acceso a bodega

6.3. Control de Compras

- Las compras deben ser autorizadas por gerencia
- Verificar cantidades y calidad al recibir mercadería
- Registrar comprobantes

6.4. Supervisión y monitoreo

- Evaluar el control interno de manera semanal
- Empelar checklist para verificar tareas
- Seguimiento de acciones correctivas
- Elaborar informes para gerencia

7. Procesos del sistema de control interno

Los procedimientos establecidos en este manual de control interno se ajustan al modelo de COSO III y a las mejores prácticas observadas en compañías comerciales, adaptados con precisión a las dinámicas del Comercial Centro del Descuento. Estos procesos permiten generar información confiable y oportuna para la adecuada toma de decisiones.

7.1. Proceso de adquisición de mercadería

Objetivo

Asegurar que la compra de mercadería se efectúe de forma ordenada, autorización previa y de manera eficiente, logrando precios competitivos, calidad adecuada y abastecimiento oportuno.

Responsables

Gerente

Administrador

Contador

Procedimiento

1. Determinar la necesidad de mercancía, considerando niveles de inventario. Rotación y demanda de productos
2. Preparar la solicitud de compra por parte del administrador
3. Evaluación de proveedores
4. Autorización de la compra por parte de la gerencia
5. Registro de compra

Controles establecidos

- Autorización previa
- Comparación de precios entre proveedores
- Registro de solicitud y aprobación

7.2. Proceso de recepción de mercadería**Objetivo**

Verificar que la mercancía recibida corresponda exactamente con el pedido y la factura correspondiente, asegurando un registro preciso.

Responsables

- Bodeguero
- Administrador

Procedimiento

1. Recibir aviso de llegada del proveedor
2. Revisar orden de compra verificación de cantidades y documentos previos.
3. Descargar mercadería, revisión de calidad y condiciones del embalaje, detectar daños y anomalías
4. Contar paquetes físicamente y examinar estado de productos
5. Registro de ingreso de mercadería.
6. Almacenamiento ordenado en bodega

Controles establecidos

- Separación entre quien compra y quien recibe la mercadería.
- Registro inmediato del ingreso.
- Reporte de diferencias o inconsistencias.

7.3. Proceso de almacenamiento y control de inventarios**Objetivo**

Mantener un control adecuado de las existencias, evitando pérdidas, faltantes o sobrantes.

Responsables

- Bodeguero
- Administrador
- Contador

Procedimiento

1. Clasificación y codificación de productos.
2. Registro de entradas y salidas de inventario.
3. Control de fechas de caducidad.
4. Conteos físicos periódicos.
5. Conciliación de inventarios físicos y contables.

Controles establecidos

- Acceso restringido a bodega.
- Conteos periódicos documentados.
- Reportes de diferencias de inventario.

7.4. Proceso de comercialización y ventas

Objetivo

Garantizar que las ventas se realicen de manera ordenada, registrada y conforme a las políticas establecidas.

Responsables

- Cajeros
- Administrador

Procedimiento

1. Exhibición adecuada de productos en perchas.
2. Registro diario de ventas

3. Cobro adecuado
4. Entregar comprobante de venta

Controles establecidos

- Emisión obligatoria de comprobantes de venta
- Registro contable de venta claro
- Revisión diaria de ventas

7.5. Proceso de control de caja

Objetivo

Garantizar un manejo adecuado del efectivo para evitar errores o posibles fraudes

Responsables

Cajero

Administrador

Contador

Procedimiento

1. Apertura de caja con fondo fijo autorizado.
2. Registro de todas las operaciones de ingreso y egreso.
3. Arqueo diario al cierre de jornada.
4. Elaboración de reporte diario de caja, comparar total físico con total facturado en sistema.
5. Conciliación y ajustes, identificar faltantes/sobrantes y registrar diferencias
6. Depósito de efectivo según políticas internas.

Controles establecidos

- Arqueos diarios documentados.
- Diferencias reportadas inmediatamente.
- Supervisión periódica del administrador.

7.6. Proceso contable

Objetivo

Generar información financiera confiable que respalde la toma de decisiones.

Responsables

- Contador
- Asistente contable

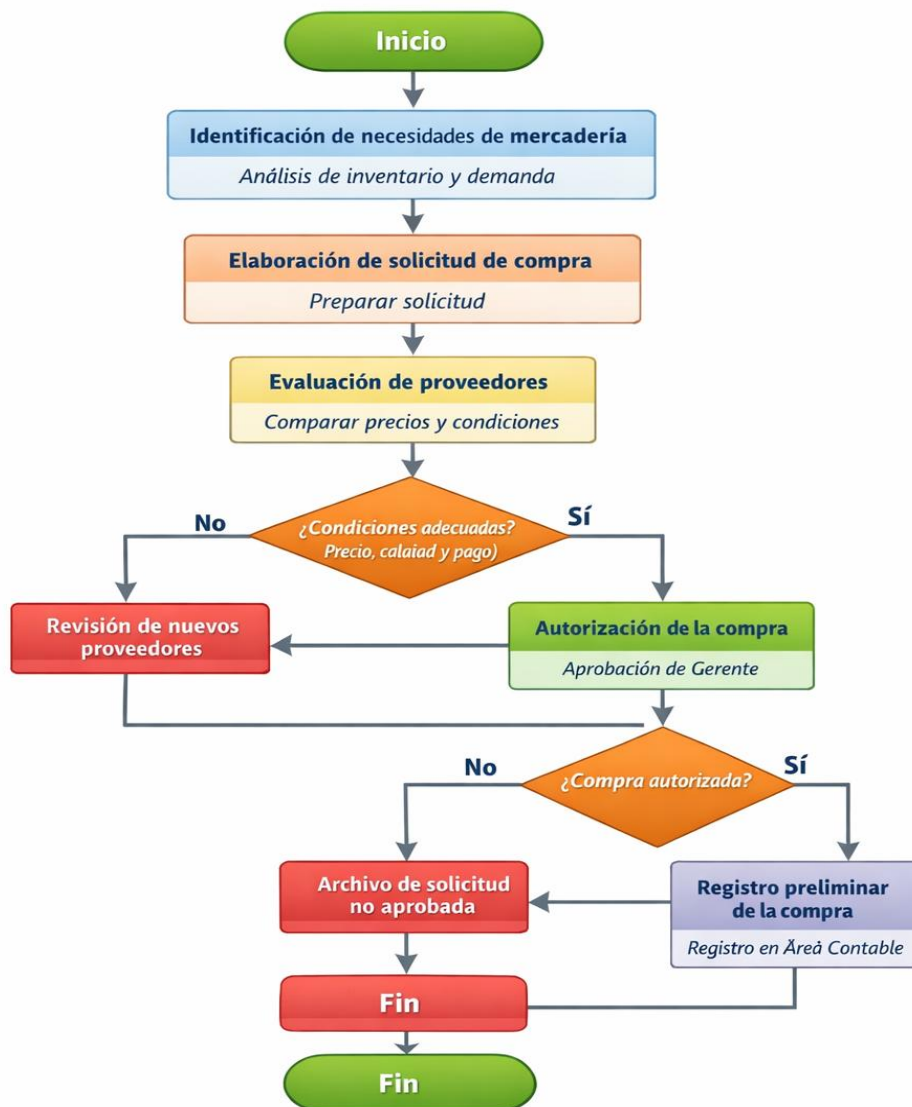
Procedimiento

1. Identificar operaciones
2. Registrar en libros mayores
3. Conciliar cuentas contables
4. Elaborar estados financieros
5. Revisión por administrador para control interno

Ilustración 16 Proceso de adquisición de mercadería

8. Flujograma de procesos

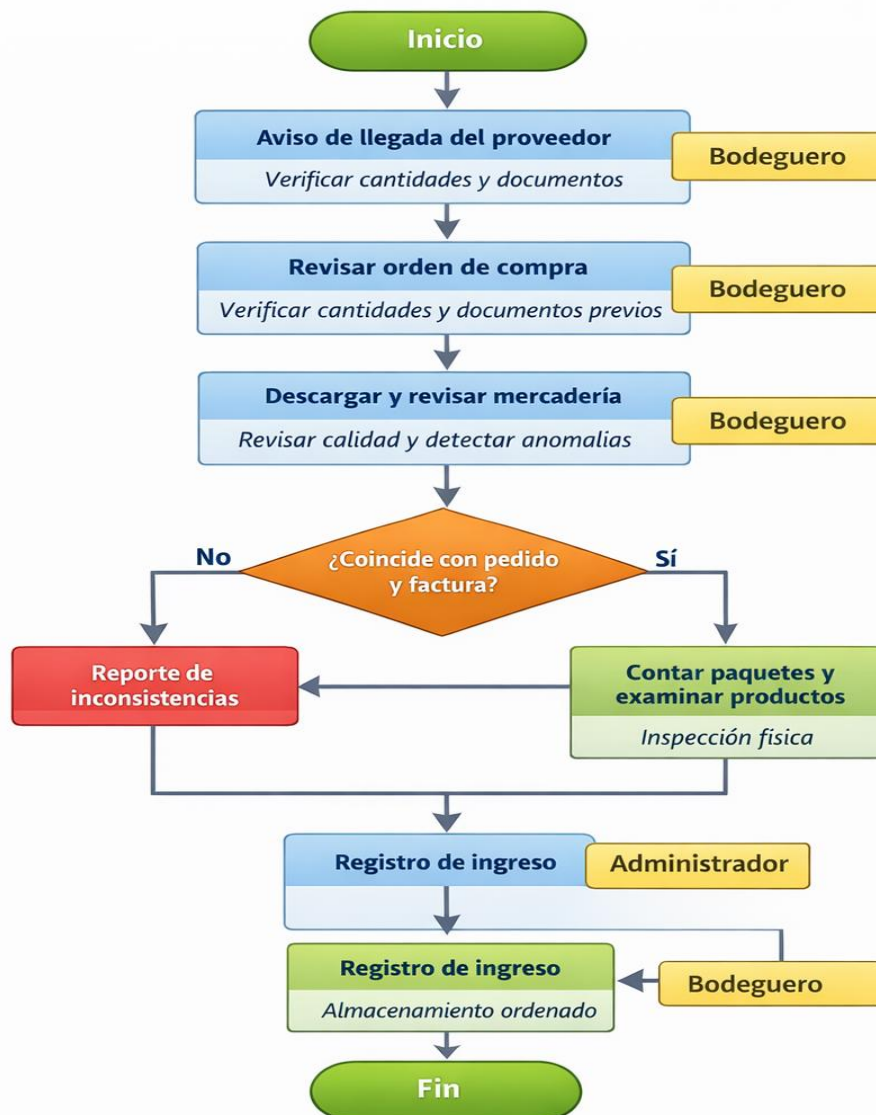
8.1. Proceso de adquisición de Mercadería



Elaborado por: Katherine Vélez

Ilustración 17 Proceso de recepción de mercadería

8.2. Proceso de recepción de mercadería

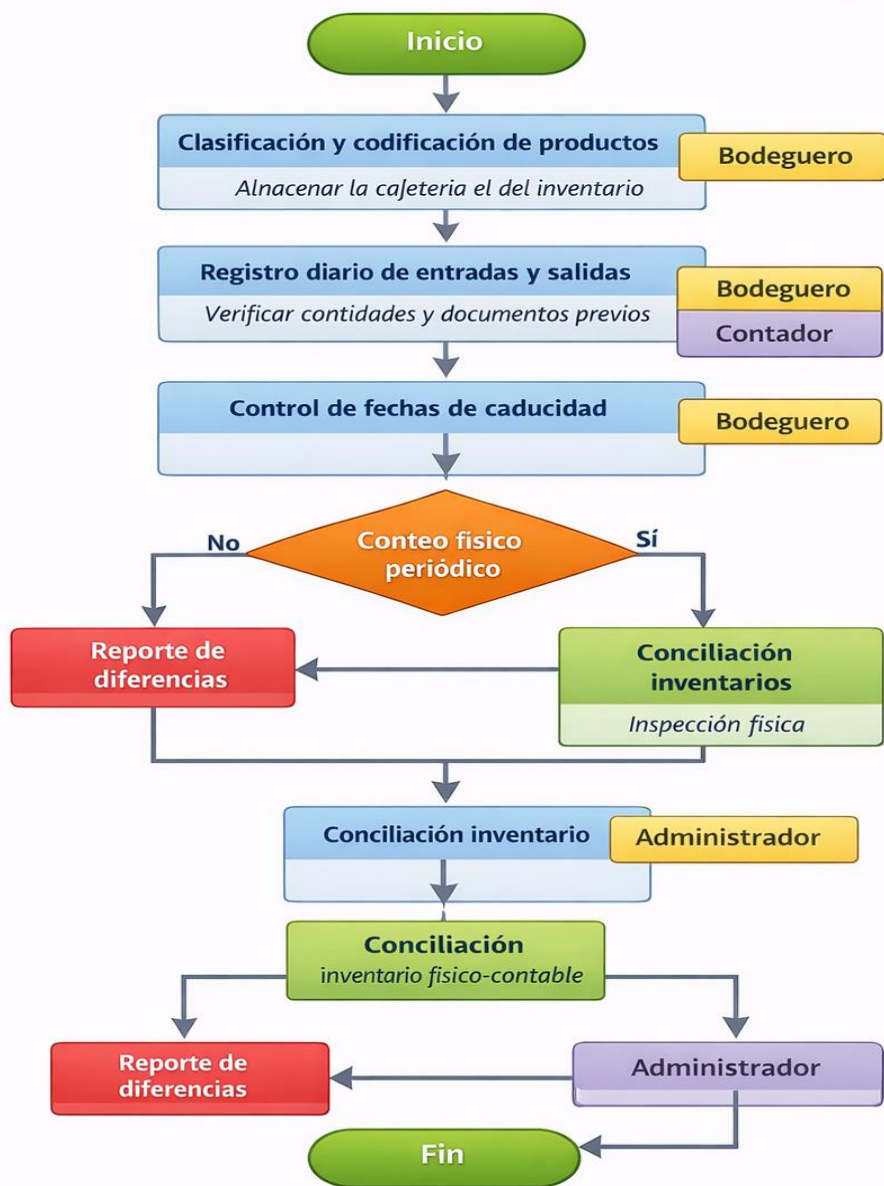


Elaborado por: Katherine Vélez



Ilustración 18 Proceso de almacenamiento y control de inventarios

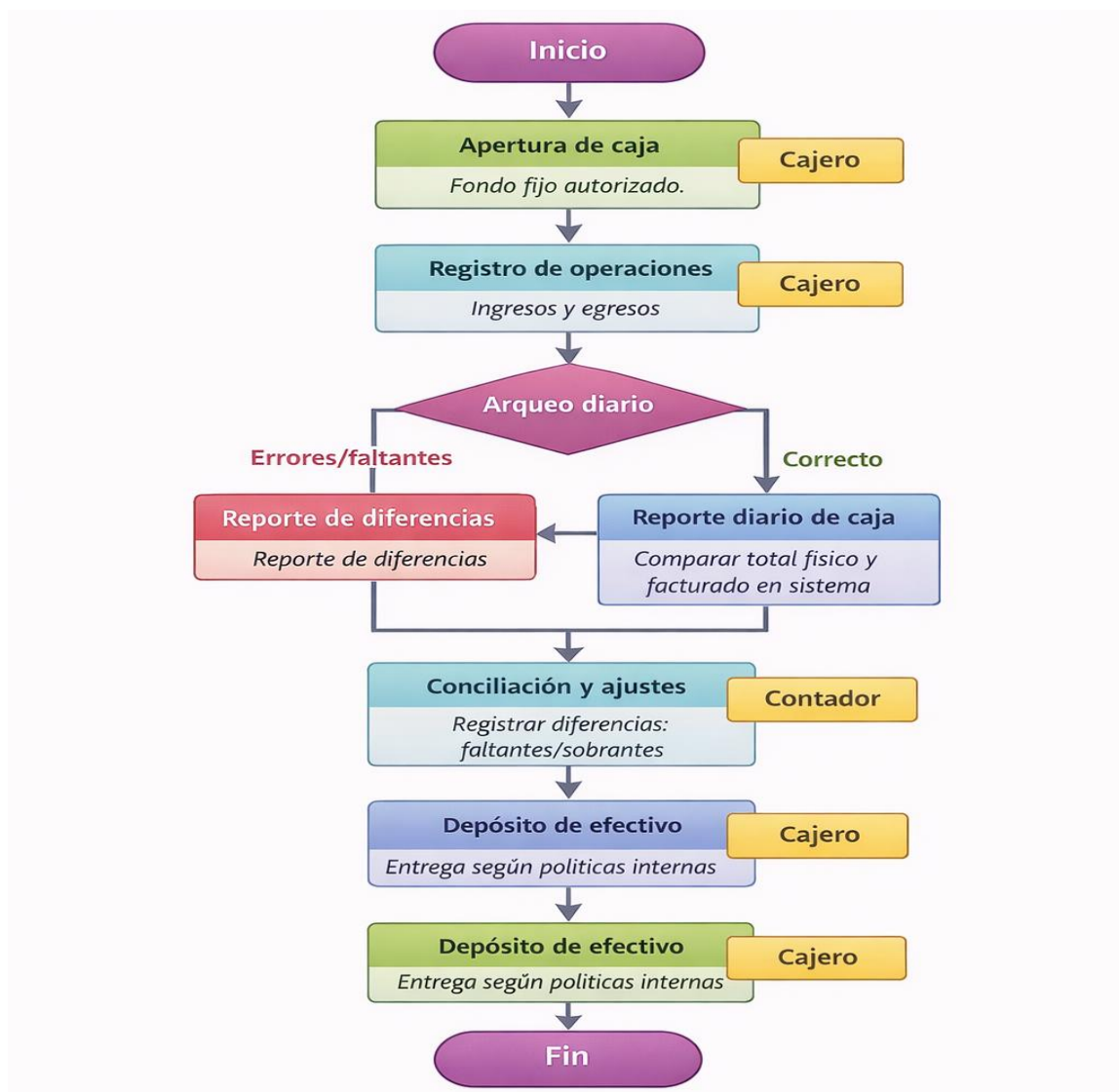
8.3. Proceso de almacenamiento y control de inventarios



Elaborado por: Katherine Vélez

Ilustración 19 Proceso de control de caja

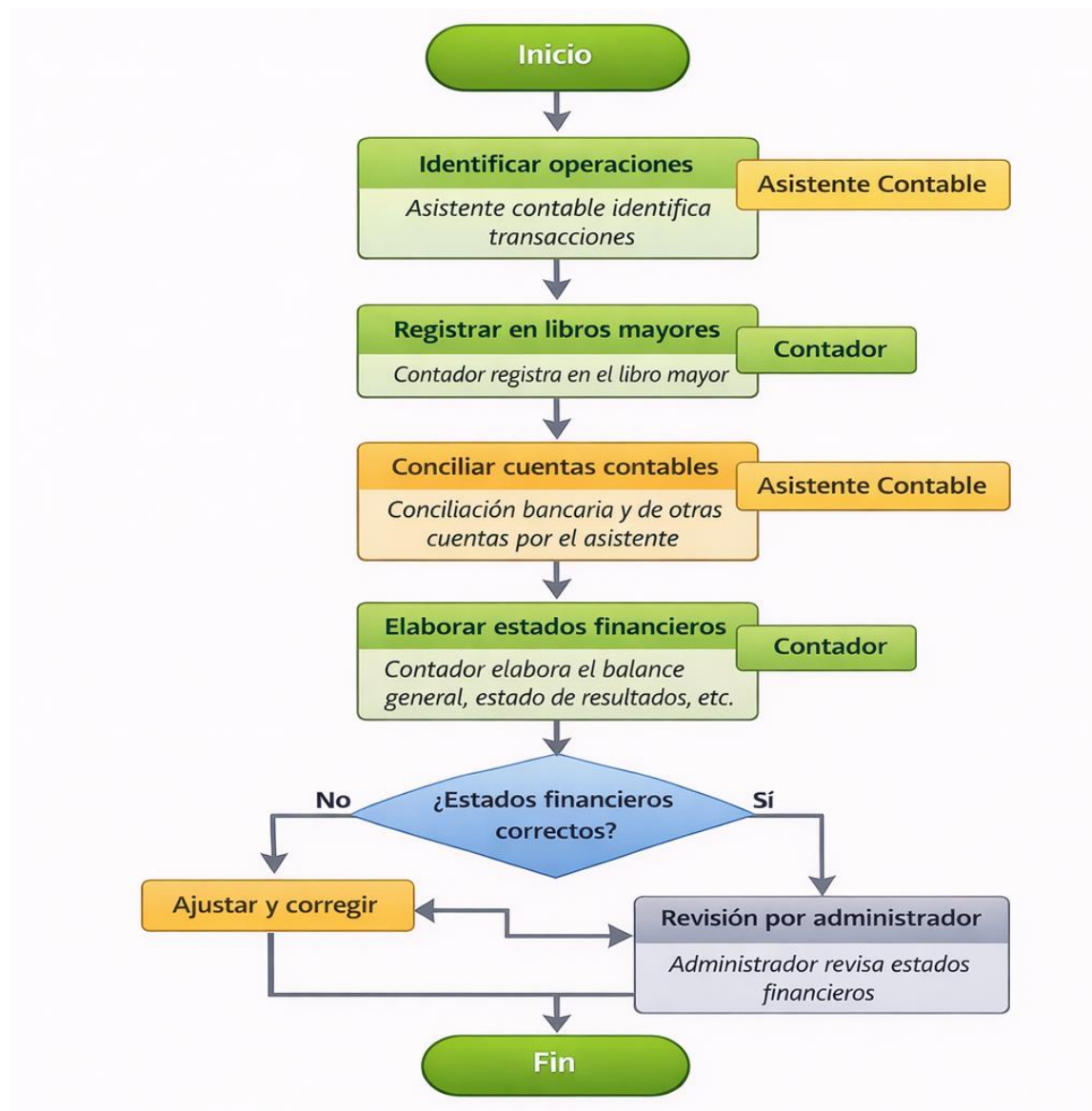
8.4. Proceso de control de caja



Elaborado por: Katherine Vélez

Ilustración 20 Proceso contable

8.5. Proceso contable



Elaborado por: Katherine Vélez



Ilustración 21 *Listado de control de contrataciones*

9. Herramientas de control

Base de control para contratación de nuevo personal

Descripción

Listado de verificación para contratación de nuevo personal

Objetivo

Seleccionar las personas más óptimas para las solicitudes de puesto disponibles en la empresa.

Aplicación

- Contratación
- Cumplimiento de requerimientos empresariales

Ilustración 15

Listado de control de contrataciones

LISTA DE CONTROL PARA NUEVAS CONTRATACIONES

Nombre del empleado: _____ Descripción del puesto: _____
Fecha de contratación: _____ Sueldo: _____
Departamento: _____ Entrevistado por: _____

Las siguientes secciones deben ser completadas por el Jefe de Departamento

Datos importante	Completado o Explicado?	Observaciones
Tu fecha aquí: _____	☐	_____
_____	☐	_____
_____	☐	_____
_____	☐	_____
_____	☐	_____
_____	☐	_____
_____	☐	_____
_____	☐	_____
_____	☐	_____

Las siguientes secciones deben ser completadas por el Director de Personal

_____	☐	_____
_____	☐	_____
_____	☐	_____
_____	☐	_____

Aprobado por: _____ Fecha: _____
Gerente: _____

Elaborado por: Katherine Vélez

	COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO Manual de políticas de control interno del centro comercial el descuento	MPCI-13-2026
--	---	--------------

Ilustración 22 Checklist

Checklist de control interno

Descripción

Lista de verificación que permite comprobar el cumplimiento de actividades, normas y procedimientos.

Objetivo

Detectar incumplimientos operativos y administrativos.

Aplicación

- Apertura y cierre del local
- Cumplimiento de funciones del personal
- Orden, limpieza y seguridad

Ilustración 16 Checklist

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CHECKLIST						
Objetivo de control:						
No.	Factores de control clave	Respuestas				Observaciones
		Diario	semanal	Mensual	N/A	
Elaborado por:		Revisado por:				

Elaborado por: Katherine Vélez

Ilustración 23 Kardex

Kardex de inventarios

Descripción

Registro de entradas, salidas y saldos de mercadería, ya sea manual o digital.

Objetivo

Evitar las perdidas, sobre stock o desabastecimiento

Aplicación

- Control permanente de inventarios
- Conciliación de inventario físico y digital
- Revisión y uso de mercadería en productos con proximidad a ser merma

Ilustración 17

Kardex[illegible]

Elaborado Por: Katherine Vélez



COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO

Manual de políticas de control interno del centro comercial el descuento

MPCI-13-2026

Ilustración 24 Arqueo de caja

Arqueo de caja

Descripción

Verificación física del efectivo y documentos de cobro respecto a los registros de ventas del día.

Objetivo

Prevenir faltantes, errores o fraudes en el manejo de dinero

Aplicación

- Diaria en ventas
- Personal encargado de caja

Ilustración 18

Arqueo de caja

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO			
ARQUEO DE CAJA			
FECHA:			
SALDO SEGÚN LIBROS:		\$	-
DETALLE DEL ARQUEO: BILLETES			
CANTIDAD	VALORAR	VALOR TOTAL	
		\$	-
		\$	-
		\$	-
		\$	-
TOTAL DE BILLETES		\$	-
DETALLE DEL ARQUEO: MONEDAS			
CANTIDAD	VALORAR	VALOR TOTAL	
		\$	-
		\$	-
		\$	-
		\$	-
TOTAL MONEDAS		\$	-
DETALLE DEL ARQUEO: CHEQUES			
NÚMERO	BANCO	VALOR TOTAL	
		\$	-
		\$	-
		\$	-
		\$	-
TOTAL CHEQUES		\$	-
TOTAL ARQUEO		\$	-
FALTANTE		\$	-
SOBRANTE		\$	-

ENCARGADO DE CAJA

CAJERO

Elaborado por: Katherine Vélez

**COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO**

Manual de políticas de control interno del centro comercial el descuento

MPCI-13-2026

Ilustración 25 Conciliación bancaria**Conciliación bancaria****Descripción**

Comparación entre saldos y estados bancarios registrados en la última jornada laboral.

Objetivo

Verificar con exactitud los registros financieros.

Aplicación

- Mensual
- Revisión parcial

Ilustración 19**Conciliación Bancaria**

 COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO			
CONCILIACIÓN BANCARIAS			
BANCO: _____		Fecha: _____	
No. Cta. Cte: _____			
SALDO SEGÚN LIBRO AUXILIAR	\$ -	SALDO SEGÚN ESTADO DE CUEN	\$ -
(-) Notas de Débitos No Registradas	\$ -	(+) Depósitos en Tránsito	\$ -
(+) Notas e Créditos No Registradas	\$ -	(-) Cheques girados y no cobrados	\$ -
(+ / -) Errores detectados		(+ / -) Errores detectados	
SALDO CONCILIADO EN LIBROS		SALDO CONCILIADO EN BANCOS	

Elaborado por: Katherine vélez

CONCLUSIONES

1. El análisis del sistema de control interno del Comercial Centro del Descuento permitió determinar que existen debilidades en los componentes del modelo COSO III, principalmente en ambiente de control y actividades de control, lo cual incide directamente en la calidad, confiabilidad de la información utilizada para la toma de decisiones administrativas, financieras y operativas.
2. Se constato a través de entrevistas realizadas mediante el cuestionario de control interno, la observación y validación de los resultados obtenidos que la ausencia de políticas y procedimientos formalmente establecidos incide en la ejecución empírica de los procesos administrativos, financieros y operativos, lo que incrementa el nivel de riesgo de control interno y dificulta la adopción de decisiones oportunas y alineadas con los objetivos organizacionales.
3. La investigación muestra que la implementación de un Manual de Control Interno estructurado bajo los lineamientos del modelo COSO III fortalece el sistema de control interno, se consolida como una alternativa viable para mejorar la eficiencia operativa, reducir los riesgos identificados y respaldar una toma de decisiones más lógica, fundamentada y orientada a la sostenibilidad del Comercial Centro del Descuento.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el manual de control interno basado en el modelo COSO III, que establezca de manera clara y documentada las políticas, procedimientos y responsabilidades de cada área, con el fin de estandarizar los procesos administrativos, financieros y operativos, y mejorar la confiabilidad de la información utilizada en la toma de decisiones.
2. Entregar y socializar el Manual de Control Interno a todos los colaboradores, asegurando que cada trabajador disponga de un ejemplar físico o digital y conozca las políticas, procedimientos y responsabilidades establecidas.
3. Fortalecer los controles internos mediante el uso de herramientas de control, tales como listas de verificación para el seguimiento sistemático de las actividades administrativas y operativas, la aplicación de una matriz de asignación de funciones que permita una adecuada segregación de responsabilidades.
4. Establecer mecanismos periódicos de supervisión y monitoreo apoyados en herramientas de control como, reportes internos y evaluaciones documentadas del sistema de control interno, que permitan medir su efectividad, asegurar el cumplimiento de los procedimientos y promover la mejora continua de la gestión organizacional.

ANEXOS

ANEXO N.1 COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO



ANEXO N. 2 ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE



ANEXO N.3 ENTREVISTA REALIZA A LA CONTADORA



ANEXO N.4 ENTREVISTA REALIZADA AL ADMINISTRADORA



ANEXO N.5 ENTREVISTA REALIZADA A UNA DE LAS CAJERA



ANEXO N.6 ENTREVISTA REALIZADA A PERCHERA



ANEXO N.7 ENTREVISTA REALIZADA A BODEGUERO



ANEXO N.8 Respuestas del personal entrevistado.

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III AMBIENTE DE CONTROL Administrador					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Valores y código de ética	Si	No	N/A	
1.	¿El comercial centro del descuento tiene un manual o código de ética establecido con claridad para guiar el comportamiento de sus colaboradores?		X		No se conoce documento formal
2.	¿El comercial Centro del descuento promueve medidas efectivas para hacer cumplir los valores y código de ética entre el personal?		x		No hay un seguimiento, se realiza de manera empírica
	Estructura organizativa				
3.	¿El Comercial Centro del Descuento tiene una estructura organizacional definida, cada uno tiene su rol clave?		X		Existen funciones duplicadas ya que los percheros muchas veces toman el puesto de cajeros
4.	¿El Comercial Centro del Descuento mantiene mecanismos establecidos para promover la comunicación efectiva y asertiva hacia los trabajadores?	X			
	Asignación de autoridad y responsabilidad				
5.	¿La administración ha definido y asignado claramente las responsabilidades y límites de autoridad a cada nivel organizacional?	X			
6.	¿Se revisan periódicamente las delegaciones de responsabilidades y delegación de autoridad para asegurar que apoyen el control interno en el comercial?		X		No se evalúan las delegaciones
	Administración del talento humano				
7.	¿Existen procedimientos para contratación, integración y formación del personal definidos y registrados?		X		La decisión la toma la gerente
8.	¿En el Comercial Centro del Descuento se evalúa regularmente el ambiente laboral del equipo y la satisfacción de los trabajadores?	X			
	Competencia del personal y evaluación de desempeño				
9.	¿Se evalúa el desempeño individual de cada empleado?		X		No se aplican evaluaciones
10.	¿En el Comercial Centro del Descuento se realiza capacitación y planes correctivos		X		

	basados en los resultados de la evaluación de desempeño?				
11.	¿Se ofrecen incentivos a los trabajadores por cumplimiento de metas?	X			
	Rendición de cuentas				
12.	¿Se promueven mecanismos para que los trabajadores se sientan confiados y seguros al momento de su rendición de cuentas sobre sus responsabilidades o roles?		X		Reportes informales
13.	¿En el Comercial Centro del descuento se practican pruebas constantemente de la precisión y fiabilidad de los procesos internos?		X		
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III EVALUACIÓN DEL RIESGO Administrador					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Objetivos generales	Si	No	N/A	
1.	¿En el comercial Centro del Descuento la dirección ha fijado objetivos definidos en armonía con la misión y visión?	X			
2.	¿Fomenta el conocimiento y el seguimiento de los objetivos a los trabajadores?		X		Se comunica de manera verbal al contratar
	Objetivos específicos				
3.	¿En comercial se han definido objetivos específicos y medibles para cada rol?		X		Solo existen objetivos generales
4.	¿Los objetivos específicos contribuyen al logro de los objetivos generales?		X		
	Riesgos potenciales				
5.	¿El Comercial ha identificado los riesgos potenciales que podrían afectar al cumplimiento de actividades?	X			
6.	¿Se realizan evaluaciones constantemente de los riesgos potenciales que enfrenta el comercial?		X		
	Gestión para el cambio				

7.	¿El Comercial centro del Descuento tiene un enfoque direccionado hacia la gestión del cambio?	X			
8.	¿Se incorporan procedimientos para mantenerse a la vanguardia en ventas y capacitar a los empleados?		X		
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III ACTIVIDADES DE CONTROL Administrador					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Análisis de la dirección	Si	No	N/A	
1.	¿La dirección evalúa la efectividad de las políticas y estrategias establecidas?		X		
2.	¿La dirección lleva a cabo análisis para mitigar riesgos?		X		
	Procesos para generar información				
3.	¿El comercial tiene procedimientos que describa la gestión de labores en bodega?		X		
4.	¿El comercial aplica restricción de accesos a las áreas de bodega o almacenamiento?	X			
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Administrador					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Información	Si	No	N/A	
1.	¿La organización proporciona diversidad de recursos de información como guías, normativas y planes para sus colaboradores?		X		Se maneja de forma informal la información
2.	¿Se certifica que los trabajadores obtengan la información necesaria para el cumplimiento de sus responsabilidades?		X		
	Comunicación				
3.	¿El comercial incorpora la comunicación de información sobre recomendaciones, reclamos del cliente al personal adecuado?	X			
4.	¿Se comunica el logro de los objetivos fijados?		X		

Elaborado por: Katherine Velez	Revisado por: Lexandra Macias
---------------------------------------	--------------------------------------

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III SUPERVISIÓN Y MONITOREO Administrador					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1.	¿Se supervisa y verifica el cumplimiento a tiempo de las obligaciones tributarias del comercial?	X			
2.	¿EL comercial realiza auditorías internas para examinar la efectividad de procesos y cumplimiento de normativas?		X		No se realizan auditorías
3.	¿Se examinan y corrigen las falencias detectadas dentro del comercial?		X		
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO
CUESTIONARIO DE TOMA DE DECISIONES DESTINADAS A LA ADMINISTRACIÓN
Administrador

No.	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1.	¿Existe un procedimiento estructurado para tomar decisiones en la organización?		X		Las tomas de decisiones se realizan de manera informal, sin documentar o seguimiento de un procedimiento
2.	¿Se efectúan evaluaciones detalladas previas para tomar decisiones claves?		X		
3.	¿Se exploran varias alternativas antes de tomar una decisión?		X		
4.	¿EL proceso de toma de decisiones es claro, documentado y accesible?		X		
5.	¿Se utilizan datos parametrizados para realizar la toma de decisiones?		X		
6.	¿Se definen roles precisos para ejecutar decisiones?	X			
7.	¿Se analizan los riesgos potenciales antes de aplicar decisiones?		x		
8.	¿Se definen procesos correctivos en caso de que las decisiones tomadas no obtenga los resultados esperados?		X		
9.	¿Las decisiones se ajustan a la visión y misión del comercial?	X			
10.	¿Se miden impactos a largo plazos de las decisiones mayores?		x		
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

Cargo laboral: Administrador

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III AMBIENTE DE CONTROL Contadora					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Valores y código de ética	Si	No	N/A	
1.	¿El comercial centro del descuento tiene un manual o código de ética establecido con claridad para guiar el comportamiento de sus colaboradores?		X		No se conoce documento formal
2.	¿El comercial Centro del descuento promueve medidas efectivas para hacer cumplir los valores y código de ética entre el personal?		x		No hay un seguimiento, se realiza de manera empírica
	Estructura organizativa				
3.	¿El Comercial Centro del Descuento tiene una estructura organizacional definida, cada uno tiene su rol clave?		X		Existen funciones duplicadas ya que los percheros muchas veces toman el puesto de cajeros
4.	¿El Comercial Centro del Descuento mantiene mecanismos establecidos para promover la comunicación efectiva y asertiva hacia los trabajadores?	X			
	Asignación de autoridad y responsabilidad				
5.	¿La administración ha definido y asignado claramente las responsabilidades y límites de autoridad a cada nivel organizacional?	X			
6.	¿Se revisan periódicamente las delegaciones de responsabilidades y delegación de autoridad para asegurar que apoyen el control interno en el comercial?		X		No se evalúan las delegaciones
	Administración del talento humano				
7.	¿Existen procedimientos para contratación, integración y formación del personal definidos y registrados?		X		La decisión la toma la gerente
8.	¿En el Comercial Centro del Descuento se evalúa regularmente el ambiente laboral del equipo y la satisfacción de los trabajadores?	X			
	Competencia del personal y evaluación de desempeño				
9.	¿Se evalúa el desempeño individual de cada empleado?		X		No se aplican evaluaciones
10.	¿En el Comercial Centro del Descuento se realiza capacitación y planes correctivos		X		

	basados en los resultados de la evaluación de desempeño?				
11.	¿Se ofrecen incentivos a los trabajadores por cumplimiento de metas?	X			
	Rendición de cuentas				
12.	¿Se promueven mecanismos para que los trabajadores se sientan confiados y seguros al momento de su rendición de cuentas sobre sus responsabilidades o roles?		X		Reportes informales
13.	¿En el Comercial Centro del descuento se practican pruebas constantemente de la precisión y fiabilidad de los procesos internos?		X		
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III EVALUACIÓN DEL RIESGO Contadora					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Objetivos generales	Si	No	N/A	
1.	¿En el comercial Centro del Descuento la dirección ha fijado objetivos definidos en armonía con la misión y visión?	X			
2.	¿Fomenta el conocimiento y el seguimiento de los objetivos a los trabajadores?		X		
	Objetivos específicos				
3.	¿En comercial se han definido objetivos específicos y medibles para cada rol?		X		No se han definido objetivos específicos.
4.	¿Los objetivos específicos contribuyen al logro de los objetivos generales?		X		
	Riesgos potenciales				
5.	¿El Comercial ha identificado los riesgos potenciales que podrían afectar al cumplimiento de actividades?	X			
6.	¿Se realizan evaluaciones constantemente de los riesgos potenciales que enfrenta el comercial?		X		
	Gestión para el cambio				
7.	¿El Comercial centro del Descuento tiene un enfoque direccionado hacia la gestión del cambio?	X			

8.	¿Se incorporan procedimientos para mantenerse a la vanguardia en ventas y capacitar a los empleados?		X		
Elaborado por: Katherine Velez			Revisado por: Lexandra Macias		

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III ACTIVIDADES DE CONTROL Contadora					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Análisis de la dirección	Si	No	N/A	
1.	¿La dirección evalúa la efectividad de las políticas y estrategias establecidas?		X		
2.	¿La dirección lleva a cabo análisis para mitigar riesgos?		X		
	Procesos para generar información				
3.	¿El comercial tiene procedimientos que describa la gestión de labores en bodega?		X		
4.	¿El comercial aplica restricción de accesos a las áreas de bodega o almacenamiento?	X			
Elaborado por: Katherine Velez			Revisado por: Lexandra Macias		

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Contadora					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Información	Si	No	N/A	
1.	¿La organización proporciona diversidad de recursos de información como guías, normativas y planes para sus colaboradores?		X		Se maneja de forma informal la información
2.	¿Se certifica que los trabajadores obtengan la información necesaria para el cumplimiento de sus responsabilidades?		X		
	Comunicación				
3.	¿El comercial incorpora la comunicación de información sobre recomendaciones, reclamos del cliente al personal adecuado?	X			
4.	¿Se comunica el logro de los objetivos fijados?		X		
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III
SUPERVISIÓN Y MONITOREO
Contadora

No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1.	¿Se supervisa y verifica el cumplimiento a tiempo de las obligaciones tributarias del comercial?	X			
2.	¿EL comercial realiza auditorías internas para examinar la efectividad de procesos y cumplimiento de normativas?		X		No se realizan auditorías y tampoco se evalúan efectividad de procesos
3.	¿Se examinan y corrigen las falencias detectadas dentro del comercial?		X		
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO
CUESTIONARIO DE TOMA DE DECISIONES DESTINADAS A LA ADMINISTRACIÓN
Contadora

No.	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1.	¿Existe un procedimiento estructurado para tomar decisiones en la organización?		X		
2.	¿Se efectúan evaluaciones detalladas previas para tomar decisiones claves?		X		
3.	¿Se exploran varias alternativas antes de tomar una decisión?		X		
4.	¿EL proceso de toma de decisiones es claro, documentado y accesible?		X		
5.	¿Se utilizan datos parametrizados para realizar la toma de decisiones?		X		
6.	¿Se definen roles precisos para ejecutar decisiones?	X			
7.	¿Se analizan los riesgos potenciales antes de aplicar decisiones?		x		No se analizan riesgos antes de tomas de decisioens
8.	¿Se definen procesos correctivos en caso de que las decisiones tomadas no obtenga los resultados esperados?		X		
9.	¿Las decisiones se ajustan a la visión y misión del comercial?	X			
10.	¿Se miden impactos a largo plazos de las decisiones mayores?		x		
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

Cargo laboral: contadora

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III AMBIENTE DE CONTROL Cajera					
No	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Valores y código de ética	Si	No	N/A	
1.	¿El comercial centro del descuento tiene un manual o código de ética establecido con claridad para guiar el comportamiento de sus colaboradores?		X		Al momento de ser contratado no recibió un manual o código de ética
2.	¿El comercial Centro del descuento promueve medidas efectivas para hacer cumplir los valores y código de ética entre el personal?		X		
	Estructura organizativa				
3.	¿El Comercial Centro del Descuento tiene una estructura organizacional definida, cada uno tiene su rol clave?	X			
4.	¿El Comercial Centro del Descuento mantiene mecanismos establecidos para promover la comunicación efectiva y asertiva hacia los trabajadores?	X			
	Asignación de autoridad y responsabilidad				
5.	¿La administración ha definido y asignado claramente las responsabilidades y límites de autoridad a cada nivel organizacional?		X		
6.	¿Se revisan periódicamente las delegaciones de responsabilidades y delegación de autoridad para asegurar que apoyen el control interno en el comercial?	X			
	Administración del talento humano				
7.	¿Existen procedimientos para contratación, integración y formación del personal definidos y registrados?		X		Los contratos los maneja la administración pero no hay procedimientos documentados
8.	¿En el Comercial Centro del Descuento se evalúa regularmente el ambiente laboral del equipo y la satisfacción de los trabajadores?		X		No se evalúa el ambiente laboral
	Competencia del personal y evaluación de desempeño				
9.	¿Se evalúa el desempeño individual de cada empleado?		X		No se evalúa
10	¿En el Comercial Centro del Descuento se realiza capacitación y planes correctivos basados en los resultados de la evaluación de desempeño?		X		

11	¿Se ofrecen incentivos a los trabajadores por cumplimiento de metas?		X		
	Rendición de cuentas				
12	¿Se promueven mecanismos para que los trabajadores se sientan confiados y seguros al momento de su rendición de cuentas sobre sus responsabilidades o roles?		X		Existe temor en la rendición de cuentas
13	¿En el Comercial Centro del descuento se practican pruebas constantemente de la precisión y fiabilidad de los procesos internos?		X		No se evalúan procesos internos
Elaborado por: Katherine Velez			Revisado por: Lexandra Macías		

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III EVALUACIÓN DEL RIESGO Cajera					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Objetivos generales	Si	No	N/A	
1.	¿En el comercial Centro del Descuento la dirección ha fijado objetivos definidos en armonía con la misión y visión?		x		El área operativa no tiene conocimiento de estos objetivos
2.	¿Fomenta el conocimiento y el seguimiento de los objetivos a los trabajadores?		X		
	Objetivos específicos				
3.	¿En comercial se han definido objetivos específicos y medibles para cada rol?		X		
4.	¿Los objetivos específicos contribuyen al logro de los objetivos generales?		X		
	Riesgos potenciales				
5.	¿El Comercial ha identificado los riesgos potenciales que podrían afectar al cumplimiento de actividades?	X			
6.	¿Se realizan evaluaciones constantemente de los riesgos potenciales que enfrenta el comercial?		X		
	Gestión para el cambio				
7.	¿El Comercial centro del Descuento tiene un enfoque direccionado hacia la gestión del cambio?	X			

8.	¿Se incorporan procedimientos para mantenerse a la vanguardia en ventas y capacitar a los empleados?	X			Se realizan estudios de campo para conocer precios de la competencia
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macías			

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III ACTIVIDADES DE CONTROL Cajera					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Análisis de la dirección	Si	No	N/A	
1.	¿La dirección evalúa la efectividad de las políticas y estrategias establecidas?		X		
2.	¿La dirección lleva a cabo análisis para mitigar riesgos?		X		
	Procesos para generar información				
3.	¿El comercial tiene procedimientos que describa la gestión de labores en bodega?		X		
4.	¿El comercial aplica restricción de accesos a las áreas de bodega o almacenamiento?	X			
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macías			

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Cajera					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Información	Si	No	N/A	
1.	¿La organización proporciona diversidad de recursos de información como guías, normativas y planes para sus colaboradores?		X		Se maneja de forma informal la información
2.	¿Se certifica que los trabajadores obtengan la información necesaria para el cumplimiento de sus responsabilidades?		X		
	Comunicación				
3.	¿El comercial incorpora la comunicación de información sobre recomendaciones, reclamos del cliente al personal adecuado?	X			
4.	¿Se comunica el logro de los objetivos fijados?		X		
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macías			

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III
SUPERVISIÓN Y MONITOREO
Cajera

No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1.	¿Se supervisa y verifica el cumplimiento a tiempo de las obligaciones tributarias del comercial?	X			
2.	¿EL comercial realiza auditorías internas para examinar la efectividad de procesos y cumplimiento de normativas?		X		No se realizan auditorías
3.	¿Se examinan y corrigen las falencias detectadas dentro del comercial?		X		
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

Cargo laboral: Cajera

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III AMBIENTE DE CONTROL Perchero					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Valores y código de ética	Si	No	N/A	
1.	¿El comercial centro del descuento tiene un manual o código de ética establecido con claridad para guiar el comportamiento de sus colaboradores?		X		Al momento de ser contratado no recibió un manual o código de ética
2.	¿El comercial Centro del descuento promueve medidas efectivas para hacer cumplir los valores y código de ética entre el personal?		X		
	Estructura organizativa				
3.	¿El Comercial Centro del Descuento tiene una estructura organizacional definida, cada uno tiene su rol clave?	X			
4.	¿El Comercial Centro del Descuento mantiene mecanismos establecidos para promover la comunicación efectiva y asertiva hacia los trabajadores?		X		
	Asignación de autoridad y responsabilidad				
5.	¿La administración ha definido y asignado claramente las responsabilidades y límites de autoridad a cada nivel organizacional?		X		
6.	¿Se revisan periódicamente las delegaciones de responsabilidades y delegación de autoridad para asegurar que apoyen el control interno en el comercial?		X		
	Administración del talento humano				
7.	¿Existen procedimientos para contratación, integración y formación del personal definidos y registrados?		X		
8.	¿En el Comercial Centro del Descuento se evalúa regularmente el ambiente laboral del equipo y la satisfacción de los trabajadores?		X		No se evalúa el ambiente laboral
	Competencia del personal y evaluación de desempeño				
9.	¿Se evalúa el desempeño individual de cada empleado?		X		Supervisan el trabajo de manera empírica
10.	¿En el Comercial Centro del Descuento se realiza capacitación y planes correctivos basados en los resultados de la evaluación de desempeño?		X		
11.	¿Se ofrecen incentivos a los trabajadores por cumplimiento de metas?		X		

	Rendición de cuentas				
12.	¿Se promueven mecanismos para que los trabajadores se sientan confiados y seguros al momento de su rendición de cuentas sobre sus responsabilidades o roles?		X		
13.	¿En el Comercial Centro del descuento se practican pruebas constantemente de la precisión y fiabilidad de los procesos internos?		X		No se evalúan procesos internos
Elaborado por: Katherine Velez			Revisado por: Lexandra Macías		

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III EVALUACIÓN DEL RIESGO Perchero					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Objetivos generales	Si	No	N/A	
1.	¿En el comercial Centro del Descuento la dirección ha fijado objetivos definidos en armonía con la misión y visión?		x		El área operativa no tiene conocimiento de estos objetivos
2.	¿Fomenta el conocimiento y el seguimiento de los objetivos a los trabajadores?		X		
	Objetivos específicos				
3.	¿En comercial se han definido objetivos específicos y medibles para cada rol?		X		
4.	¿Los objetivos específicos contribuyen al logro de los objetivos generales?		X		
	Riesgos potenciales				
5.	¿El Comercial ha identificado los riesgos potenciales que podrían afectar al cumplimiento de actividades?		X		
6.	¿Se realizan evaluaciones constantemente de los riesgos potenciales que enfrenta el comercial?		X		
	Gestión para el cambio				
7.	¿El Comercial centro del Descuento tiene un enfoque direccionado hacia la gestión del cambio?		X		

8.	¿Se incorporan procedimientos para mantenerse a la vanguardia en ventas y capacitar a los empleados?	X			
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III ACTIVIDADES DE CONTROL Perchero					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Análisis de la dirección	Si	No	N/A	
1.	¿La dirección evalúa la efectividad de las políticas y estrategias establecidas?		X		
2.	¿La dirección lleva a cabo análisis para mitigar riesgos?		X		
	Procesos para generar información				
3.	¿El comercial tiene procedimientos que describa la gestión de labores en bodega?		X		
4.	¿El comercial aplica restricción de accesos a las áreas de bodega o almacenamiento?	X			
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Perchero					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Información	Si	No	N/A	
1.	¿La organización proporciona diversidad de recursos de información como guías, normativas y planes para sus colaboradores?		X		Se maneja de forma informal la información
2.	¿Se certifica que los trabajadores obtengan la información necesaria para el cumplimiento de sus responsabilidades?		X		
	Comunicación				
3.	¿El comercial incorpora la comunicación de información sobre recomendaciones, reclamos del cliente al personal adecuado?		X		
4.	¿Se comunica el logro de los objetivos fijados?		X		
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III
SUPERVISIÓN Y MONITOREO
Perchero

No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1.	¿Se supervisa y verifica el cumplimiento a tiempo de las obligaciones tributarias del comercial?	X			
2.	¿EL comercial realiza auditorías internas para examinar la efectividad de procesos y cumplimiento de normativas?		X		No se realizan auditorías
3.	¿Se examinan y corrigen las falencias detectadas dentro del comercial?		X		
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

Cargo laboral: Perchero

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III AMBIENTE DE CONTROL Bodeguero					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Valores y código de ética	Si	No	N/A	
1.	¿El comercial centro del descuento tiene un manual o código de ética establecido con claridad para guiar el comportamiento de sus colaboradores?		X		Al momento de ser contratado no recibió un manual o código de ética
2.	¿El comercial Centro del descuento promueve medidas efectivas para hacer cumplir los valores y código de ética entre el personal?		X		
	Estructura organizativa				
3.	¿El Comercial Centro del Descuento tiene una estructura organizacional definida, cada uno tiene su rol clave?	X			
4.	¿El Comercial Centro del Descuento mantiene mecanismos establecidos para promover la comunicación efectiva y asertiva hacia los trabajadores?		X		
	Asignación de autoridad y responsabilidad				
5.	¿La administración ha definido y asignado claramente las responsabilidades y límites de autoridad a cada nivel organizacional?		X		
6.	¿Se revisan periódicamente las delegaciones de responsabilidades y delegación de autoridad para asegurar que apoyen el control interno en el comercial?		X		
	Administración del talento humano				
7.	¿Existen procedimientos para contratación, integración y formación del personal definidos y registrados?		X		
8.	¿En el Comercial Centro del Descuento se evalúa regularmente el ambiente laboral del equipo y la satisfacción de los trabajadores?		X		No se evalúa el ambiente laboral
	Competencia del personal y evaluación de desempeño				
9.	¿Se evalúa el desempeño individual de cada empleado?		X		Supervisan el trabajo de manera empírica
10.	¿En el Comercial Centro del Descuento se realiza capacitación y planes correctivos basados en los resultados de la evaluación de desempeño?		X		
11.	¿Se ofrecen incentivos a los trabajadores por cumplimiento de metas?		X		

	Rendición de cuentas				
12.	¿Se promueven mecanismos para que los trabajadores se sientan confiados y seguros al momento de su rendición de cuentas sobre sus responsabilidades o roles?		X		
13.	¿En el Comercial Centro del descuento se practican pruebas constantemente de la precisión y fiabilidad de los procesos internos?		X		No se evalúan procesos internos
Elaborado por: Katherine Velez			Revisado por: Lexandra Macías		

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III EVALUACIÓN DEL RIESGO Bodeguero					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Objetivos generales	Si	No	N/A	
1.	¿En el comercial Centro del Descuento la dirección ha fijado objetivos definidos en armonía con la misión y visión?		x		El área operativa no tiene conocimiento de estos objetivos
2.	¿Fomenta el conocimiento y el seguimiento de los objetivos a los trabajadores?		X		
	Objetivos específicos				
3.	¿En comercial se han definido objetivos específicos y medibles para cada rol?		X		
4.	¿Los objetivos específicos contribuyen al logro de los objetivos generales?		X		
	Riesgos potenciales				
5.	¿El Comercial ha identificado los riesgos potenciales que podrían afectar al cumplimiento de actividades?		X		
6.	¿Se realizan evaluaciones constantemente de los riesgos potenciales que enfrenta el comercial?		X		
	Gestión para el cambio				
7.	¿El Comercial centro del Descuento tiene un enfoque direccionado hacia la gestión del cambio?		X		

8.	¿Se incorporan procedimientos para mantenerse a la vanguardia en ventas y capacitar a los empleados?	X			Se realizan estudios de campo para conocer precios de la competencia
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III ACTIVIDADES DE CONTROL Bodeguero					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Análisis de la dirección	Si	No	N/A	
1.	¿La dirección evalúa la efectividad de las políticas y estrategias establecidas?		X		
2.	¿La dirección lleva a cabo análisis para mitigar riesgos?		X		
	Procesos para generar información				
3.	¿El comercial tiene procedimientos que describa la gestión de labores en bodega?		X		
4.	¿El comercial aplica restricción de accesos a las áreas de bodega o almacenamiento?	X			
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Bodeguero					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
	Información	Si	No	N/A	
1.	¿La organización proporciona diversidad de recursos de información como guías, normativas y planes para sus colaboradores?		X		Se maneja de forma informal la información
2.	¿Se certifica que los trabajadores obtengan la información necesaria para el cumplimiento de sus responsabilidades?		X		
	Comunicación				
3.	¿El comercial incorpora la comunicación de información sobre recomendaciones, reclamos del cliente al personal adecuado?		X		
4.	¿Se comunica el logro de los objetivos fijados?				

Elaborado por: Katherine Velez	Revisado por: Lexandra Macias
---------------------------------------	--------------------------------------

COMERCIAL CENTRO DEL DESCUENTO					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MÉTODO COSO III					
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
Bodeguero					
No.	Factores de control clave Preguntas.	Respuestas			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1.	¿Se supervisa y verifica el cumplimiento a tiempo de las obligaciones tributarias del comercial?	X			
2.	¿EL comercial realiza auditorías internas para examinar la efectividad de procesos y cumplimiento de normativas?		X		No se realizan auditorías
3.	¿Se examinan y corrigen las falencias detectadas dentro del comercial?	2			
Elaborado por: Katherine Velez		Revisado por: Lexandra Macias			

Bibliografía

- Aguinaga Abando, R. V. (2023). *Marco Metodológico, Conceptos Básicos, Diseños de Investigación en Salud, Hipótesis, Variables, Población, Muestra y Unidad de Análisis*. Obtenido de <https://erp.iesap.edu.pe/upload/avt2024061316194818943phpmf7emq9.pdf>
- Albrecht, W., Romney, M., & Hillison, W. (2023). *Internal auditing: Assurance & advisory services (5th ed.)*. The Institute of Internal Auditors.
- Alcívar Salcedor, J. P., & Parra León, B. J. (2024). *El control Interno Y su Impacto en la Eficiencia de los Recursos Financieros de las Cooperativas de Taxis de Manta*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta. Obtenido de file:///C:/Users/kathe/OneDrive%20-%20ULEAM/8vo%20semestre/Velez%20Martinez%20Katherine%20Mishelle/TESIS%202%202025.pdf
- Anchundia Palacio, J. L. (2021). *Gestión Integral de la Calidad en las Empresas Hoteleras del cantón Montecristi, 2021*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/7849>
- Andrade Delgado, F. A. (2024). *CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA AUDICONTABLES GFC*. Universidad Estatal del Sur de Manabí -UNESUM, Jipijapa. Obtenido de <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/download/519/850/2135>
- Bertani, E., Polesello, M., Sanchez Mendoza, M., & Troila, J. (2014). *COSO I Y COSO II*. Facultad de Ciencias Economicas. Cuyo: Universidad nacional de Cuyo.
- Bounouar, M., & Sidi Mamar, T. (29 de junio de 2022). *Etude de l'impact de l'audit interne dans la prise de décision dans l'entreprise économique de SONELGAZ Compagnie de l'engineering de l'électricité et du Gaz CEEG-SPA du groupe SONELGAZ*. Obtenido de Université Mouloud Mammeri: <https://dspace.ummto.dz/items/6fc0fed0-6837-4d34-ae00-b49fb7ce0dec>
- Calle Álvarez, G., Narváez Zurita, C., & Erazo Álvarez, J. (2020). *Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cia. Ltda*. Universidad Católica de Cuenca. Obtenido de Dominio de Las Ciencias, ISSN-e 2477-8818,: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351791>
- Canós Darós, L., Pons Morena, C., Valero Herrera, M., & Philippe, M. J. (2012). *Toma de decisiones en la empresa: Proceso y clasificación*. Universidad Politécnica de Valencia, Organización de Empresas, Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/fa1c5c3c-787a-4842-ad66-075c0af0541b/content>
- Cevallos Arevalo, M. I. (2025). *Modelo de gestión informacional para la innovación en emprendimientos comerciales en el Comisariato "Centro del Descuento" del cantón Montecristi, año 2024. (Estudio de Caso)*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio , Manta. Obtenido de <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/8186/1/ULEAM-GIG-107.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS*. MC Graw HILL.

- Chiquito Tigua, G. P., & Cedeño Vivero, L. C. (agosto de 2023). *Control Interno y su Incidencia en el Proceso Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Cantón Quinindé*. Universidad Alas Peruanas, Ciencia y Desarrollo.
- Chitacapa, M., Dominguez, C., & Andrade, D. (2024). Sistema de control interno en las empresas comerciales de Cuenca - Ecuador. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 561.
- Collaguazo Toapanta, A. J. (2022). *Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Toma de Decisiones Gerenciales del Restaurante Flyingpig CIA. LTDA*. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba . Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/9836>
- Consultoría Estratégica de Investigación de Mercados. (2019). *La investigación descriptiva y sus características*. CIMEC. Obtenido de <https://www.cimec.es/investigacion-descriptiva-caracteristicas/>
- Córdoba, N., Astorquia, L., Alegrechí, A., Días, A., Luques, V., & Medina, o. (2023). *Metodología de la investigación I*. Universidad Nacional de Rosario , Facultad de Ciencias Médicas . Escuela de Enfermería , Perd. Obtenido de <https://rehip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/20a602cf-3b46-4b56-a3de-f52ab0e0fe7c/content>
- COSO. (2013). *Informe Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches 4TH Edition*. University of Nebraska-Lincoln.
- Creswell, J., & Poth, C. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Cruz Gaytan, M. A. (2016). *Parte de Indicadores, Indicadores o KPIS (Key Performance Indicators)*. Nuevo León. Obtenido de <https://www.leon.gob.mx/modulos/img/adjuntos/adjuntos-1122.pdf>
- Demera Fernández, M. J. (2025). *Análisis Financiero y su efecto en la toma de decisiones de la empresa de Seguridad del Conglomerado Industrial SEDECONIND C.L (Proyecto de Investigación)* . UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, Manta. Obtenido de <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/8492>
- Erazo Luzuriaga, A. F. (2025). *Manual de Indicadores de Gestión Institucional*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Dirección de Planificación Epoch, Chimborazo. Obtenido de <https://www.esPOCH.edu.ec/wp-content/uploads/2025/05/Manual-de-Indicadores-Institucionales.pdf>
- Escudero Jiménez, L. (19 de Septiembre de 2022). Procesos cognitivos y toma de decisiones en tripulaciones de carro de combate Leopard 2E. *SCIELO*. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/sm/v78n1/1887-8571-sm-78-01-15.pdf>
- Feria , H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La Entrevista y la encuesta: ¿ Métodos o técnicas de indagación empírica? *Didactica y Educación*, 11-18.

- Fidias G, A. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología científica 6a. Edición*. Caracas: EDITORIAL EPISTEME, C.A. Obtenido de https://tauniversity.org/sites/default/files/libro_el_proyecto_de_investigacion_de_fidias_g_arias.pdf
- García, P., & Martínez, L. (2021). La gestión del control interno en empresas manufactureras: Un enfoque estratégico. *Revista de Administración y Finanzas*, 45-60.
- Garzón Mora, T. C. (2021). *Análisis de los costos de producción y su incidencia en la rentabilidad de la empresa "Maisa" de la ciudad de Ibarra*. Ibarra-Ecuador: Universidad regional Autpnomia de los Andes uniandes. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/13481>
- Gómez Medina, H., Formoso Mieres, A., Niama Játiva, J., & Puchaicela Viñamagua, D. (2021). PROCESO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO II EN UNA EMPRESA OPERADORA DE VIAJES. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 40-41.
- Gonzales Martínez, R. C. (2015). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Qualpro Consulting S.C. Consultores en Gestión Empresarial y Servicios Legales. Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Guzmán, J. (2019). *Técnicas de Investigación de Campo. Unidades de Apoyo para el Aprendizaje*. Facultad de Contaduría y Administración.
- Henández Sampieri, R. (2023). *Metodología de la Investigación* (Vol. II). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Batista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación 6a ed.edición*. Ciudad de Mexico: MC Graw Hill Education. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., & Pulache Lozada, J. L. (2020). *La Gestión Financiera y su Incidencia en la Toma de Decisiones Financieras*. Universidad Cesar Vallejo, Piura. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf>
- IASB. (2023). *La Norma de Contabilidad NIIF para las Pymes*. IFRS Fundation.
- Jiménez Rodas, E., Narváez Zurita, C., Torres Palacios, M., & Erazo Álvarez, J. (2020). Evaluación del sistema de control interno del componente propiedad, planta y equipo en empresas hospitalarias. *REVISTA CIENTIFICA DOMINIO DE LAS CIENCIAS*, Vol. 6, núm. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1159>
- Juárez, V. (2018). *Componentes del control interno*. Obtenido de Auditoría práctica: https://auditoriapractica.com/wp-content/uploads/2018/03/COMPONENTES_DEL_CONTROL_INTERNO.pdf
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2021). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Kral, R. (22 de Noviembre de 2016). *¿Qué implica implementar COSO III en una organización?* Obtenido de Auditoool Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno:

- <https://www.auditool.org/blog/control-interno/que-implica-implementar-coso-iii-en-una-organizacion>
- Leiva, D. (2014). *Marco conceptual Del Control Interno*. Obtenido de La Contraloría General de la República del Perú:
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1305474/Marco%20conceptual.pdf>
- Lizama, I. F. (09 de Febrero de 2021). *El control interno en la empresa*. Obtenido de ILLUSTRO REVISTA DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y EMPRESARIALES:
<https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/illustro/article/view/1249/626>
- López, J., & Rodríguez, M. (2020). Control interno y toma de decisiones en empresas. . *Editorial Contabilidad y Finanzas*.
- Manchado Flores, L. I. (2024). *La Gestión Administrativa y La Toma de Decisiones en el GAD Municipal del Cantón Chunchi, Periodo 2022*. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/12685>
- Mejia, J. T. (27 de Agosto de 2020). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Meneses Papuezan, D. F. (2016). *Estrategias de Control para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Artesanos" LTDA. de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura*. Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDES", Facultad de Sistemas Mercantiles, Ibarra. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4677/1/PIUICYA006-2016.pdf>
- Mero Molina, F. B. (2025). *Dinámica de la gestión de la información para la toma de decisiones en la Empresa Pública de Aguas de Manta, 2024 (Propuesta Metodológica)*. UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANAB, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, Manta. Obtenido de <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/8222>
- Mero Santana, W. P. (2022). *Control Interno y su incidencia en los procesos administrativos de la Unidad*. UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ , Facultad de Ciencias Económicas, Jipijapa. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3513/1/TESIS%20FINAL%20MERO%20SANTANA%20WALNER%20CONTROL%20INTERNO%20UEF%20LA%20PILA.pdf>
- (1991). *Normas Técnicas de Auditoría*.
- Núñez Lira, L. A., Alfaro Bernedo, J. O., Aguado Ligan, A. M., & León, G. P. (2023). Toma de Decisiones Estratégicas en empresas: Innovación y Competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*.
- Ochoa, C. (29 de mayo de 2021). *¿Qué es el Sistema de Control Interno (COSO I)?* Obtenido de Ochoa Consulting Holding: <https://www.ochgroup.co/que-es-el-sistema-de-control-interno-coso-i/>
- Pérez Jaramillo, C. M. (2003). *LOS INDICADORES DE GESTIÓN*. Soporte & CIA. LTDA. Obtenido de <https://qualitasbiblo.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/los-indicadores-de-gestion.pdf>

- Pérez Peña, F., Cobaisse Ibáñez, M., Villagrán Pradena, S., & Alvarado, R. (2023). *Aspectos generales del uso de métodos mixtos para investigación en salud*. doi:<https://doi.org/10.5867/medwave.2023.10.2767>
- Pilco Martínez, C. M., & Coronel Sánchez, J. M. (2024). *El Control Interno y su Incidencia en la Toma de Decisiones de la Cooperativa de Transportes Patria, Periodo 2022*. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/13290>
- Polini Vargas, I. (2015). *Proceso de Toma de Decisiones*. Ilumino. Obtenido de <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/506/871/LEC%20ADM%20EMP%200002%202017.pdf?sequence=1>
- Prieto Castellanos, B. J. (2017). *El uso de los Métodos Deductivos e Inductivos para Aumentar la Eficiencia del Procesamiento de Adquisición de Evidencias Digitales*. PONTIFICA UNIVERSIDAD JAVERIANA, Colombia. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00056.pdf>
- Quiroz, P., & Aracely, M. (2019). *Evaluación a la Gestión de la Cartera Vencida de Almacenes Jácome, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Período 2018*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas , Riobamba. Obtenido de <https://1library.co/document/y963jgvy-evaluacion-gestion-almacenes-jacome-riobamba-provincia-chimborazo-periodo.html>
- Quispe Moreno, L. (2021). *El Control Interno y su Influencia en la Gestión de Almacén de las Mypes en el Perú: Caso Empresa Productores y Comerciantes Asociados S.R.L-CHIMBOTE 2019*. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, Chimbote. Obtenido de https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/21625/CONTROL_INTERNO_GESTION_ALMACEN_QUISPE_MORENO_LEA.pdf?sequence=3
- Ramírez Allauza, E. I. (2025). *Planificación estratégica y la toma de decisiones en el servicio automotriz "GR"- Riobamba*. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/14699>
- Reyes, L., & Carmona, F. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. UNIVERSIDAD SIMÓN BOLIVAR.
- Rodríguez, C. I. (24 de Julio de 2023). *El control interno en las organizaciones en crecimiento*. Obtenido de Auditool : <https://www.auditool.org/blog/control-interno/el-control-interno-en-las-organizaciones-en-crecimiento>
- Rus Arias, E. (01 de Noviembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-campo.html>
- The Institute of Internal Auditors. (2024). *COSO Internal Control Integrated Framework* . Executive summary. theiia.org.

- Torrado Porto, R., & Silli, M. (2020). Toma de Decisiones y Gestión Productiva en el Sector Agropecuario del Noreste de La Pampa. *Revista de Economía e Sociología Rural*. doi:<https://doi.org/10.1590/1806-9479.2020.198357>
- Vázquez Rivera, C. (2015). *La investigación científica desde el método cualitativo*. Huancayo, Perú: Universidad Continental. Obtenido de <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/3020?locale=es>
- Vega de la cruz, L., & Marrero Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *ESTUDIOS DE LA GESTIÓN REVISTA INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN*.
- Velarde Flores, R. E., & Collaguazo Toapanta, A. J. (2022). *Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Toma de Decisiones Gerenciales del Restaurante Flyingpig Cia. Ltda. - Quito, periodo 2020*. Univesidad Nacional de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/9836>
- Vélez Inga, E., & Torres Negrete, A. V. (2025). *Transformación Digital y su Impacto en los Controles Internos de las Organizaciones no Gubernamentales*. Revista Metropolitana, Tecnologías Emergentes y Desarrollo Socioeconómico. Obtenido de <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/878>
- Villanueva Couoh, F. J. (2022). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: KLIK SOLUCIONES EDUCATIVAS. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=6e-KEAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Yoza-rodriguez, N. R., & Andrade Delgado, F. A. (2024). Control Interno y su Impacto en la Toma de Decisiones de la Empresa Audicontables GFC. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN*. Obtenido de <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/download/519/850/2135>