

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

EXTENSIÓN EN EL CARMEN



Uleam
Extensión El Carmen

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Control interno para la mejora de la gestión empresarial
en la Comercializadora MASGAS Estación de Servicios “Divino
Niño II” S. A., cantón El Carmen, periodo 2023.

Autora:

Dayanna Micaela Heredia Loyo

Tutor:

Ing. Milton Geovanny Zambrano Rivera, Mg.

El Carmen, 21 de agosto del 2024

	HOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DEL TUTOR	CÓDIGO: PAT-01-F-010
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO.	REVISIÓN: 1 Página II de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí Extensión en El Carmen, certifico:

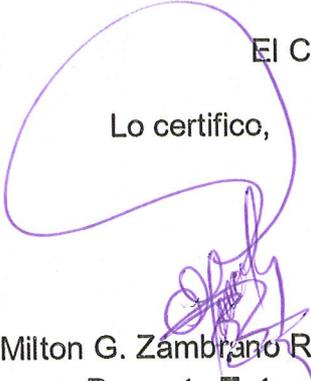
Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la modalidad de proyecto de Investigación cuyo tema del proyecto es **"Control interno para la mejora de la gestión empresarial en la Comercializadora MASOAS Estación de Servicios "Divino Niño II" S. A., cantón El Carmen, periodo 2023"**, el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado corresponde al señor/señora/señorita: **HEREDIA LOYO DAYANNA MICAELA**, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2023(2), quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

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

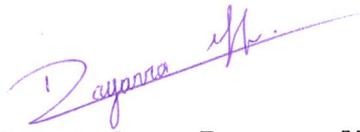
El Carmen, 21 de agosto del 2024

Lo certifico,


Ing. Milton G. Zambrano Rivera, Mg.
Docente Tutor
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Heredia Loyo Dayanna Micaela, con cedula ciudadana 235093657-7, estudiante de la Universidad Laica Eloy Alfaro Extensión en El Carmen, con especialidad en Contabilidad y Auditoría, certifico que los criterios, análisis y conclusiones del tema: ***“Control interno para la mejora de la gestión empresarial en la Comercializadora MASGAS Estación de Servicios “Divino Niño II” S. A., cantón El Carmen, periodo 2023”***, es exclusivo de su autora, además de basarse en criterios a otros autores profesionales en la materia, del mismo modo, aclaro que la adquisición intelectual de la investigación pertenece a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen.



Heredia Loyo Dayanna Micaela

C.I. 235093657-7

ESTUDIANTE

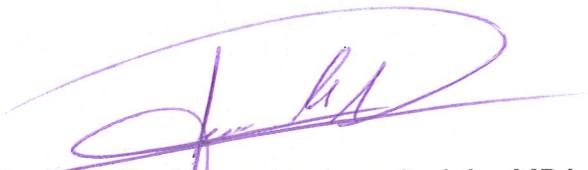
APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Los miembros del tribunal examinador dan por aprobado el informe del proyecto de investigación con el tema: **“Control interno para la mejora de la gestión empresarial en la Comercializadora MASGAS Estación de Servicios “Divino Niño II” S. A., cantón El Carmen, periodo 2023”**, de su autora HEREDIA LOYO DAYANNA MICAELA estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría.

El Carmen, 21 de agosto del 2024



Ing. Minaya Macías Martha Margarita, MAE
PRESIDENTE TRIBUNAL



Econ. Mejía Almenaba Juan Andrés, MBA
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Ing. Proaño Campuzano Francisco Xavier, MG.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Primero y, sobre todo, a mi supremo y eterno padre Dios, fuente de toda sabiduría. Esta tesis es un tributo a Su gracia, amor y presencia en todo mi viaje educativo, hasta hoy.

A mis padres, quienes a lo largo de mi camino me han inculcado la cultura del trabajo y estudio. Esto es un reflejo del incansable esfuerzo que han invertido para brindarme una educación sólida.

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo agradecimiento a Dios, por ser mi fuente de fortaleza y entendimiento en este logro académico. Le elevo mi exaltación, por cada regalo de gracia que me ha dado y que inmerecidamente lo he recibido. No hay palabras suficientes para expresar mi gratitud.

A mis apreciados padres, esta tesis es mi modesta forma de agradecerles por todo el esfuerzo y sacrificio que han hecho por mí. ¡Este logro es de ustedes también!

A mi hermana, mi compañera en este camino de aprendizaje.

A cada persona que sin conocerlo, con su amor han sido fuente de sostén, inspiración y motivación en mí.

A cada uno de mis maestros de mi carrera universitaria, por su labor diaria, su dedicación y por compartirme de sus conocimientos.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN.....	XII
INTRODUCCIÓN	XIII
CAPITULO I.....	1
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	1
1.2. Variable Independiente.....	1
1.2.1. Definición del Control Interno	1
1.2.2. Responsables del Control Interno.....	2
1.2.3. Sistema del Control Interno	2
1.2.4. Componentes del Control Interno.....	3
1.2.5. Fases del Estudio del Control Interno	6
1.2.6. El Control Interno en la Gestión Empresarial	8
1.3. Variable Dependiente.....	9
1.3.1. Gestión Empresarial.....	9
1.3.2. Gestión Administrativa	10
CAPÍTULO II.....	11
2. Diagnóstico o estudio de campo	11
2.1. Naturaleza de la empresa.....	11
2.2. Descripción de la empresa	11
2.3. Aspecto de Mercado	11

2.4.	Aspecto Técnico.....	12
2.5.	Marco estratégico empresarial.....	13
2.5.1.	Logotipo	13
2.5.2.	Slogan.....	13
2.6.	Metodología	13
2.6.1.	Método Inductivo	13
2.6.2.	Método Deductivo	14
2.6.3.	Método Analítico	14
2.7.	Técnicas	14
2.7.1.	Entrevista	14
2.7.1.1.	Aplicación de la entrevista.....	15
2.7.1.2.	Resultados obtenidos de la entrevista al Propietario	15
2.7.1.3.	Resultados obtenidos de la entrevista a la Administradora.....	17
2.7.2.	Encuesta	18
2.7.2.1.	Aplicación de la encuesta.....	19
2.7.2.2.	Resultados obtenidos.....	20
CAPÍTULO III.....		30
3.	Diseño de la propuesta.....	30
3.1.	Título	30
3.2.	Justificación	30
3.3.	Objetivos.....	31
3.3.1.	General	31
3.3.2.	Específicos	31
3.4.	Alcance.....	32
3.5.	Base legal.....	32

3.6. Desarrollo de la propuesta.....	32
3.6.1. Visión y misión para la empresa	36
3.6.2. Valores éticos para su aplicación	37
3.6.3. Organigrama estructural.....	39
3.6.4. Objetivos empresariales	39
3.6.5. Manual de funciones	40
3.6.6. Políticas de aplicación general	44
3.6.7. Políticas para el área administrativa	46
3.6.8. Políticas para la operación de Caja	47
3.6.9. Formato para el Cierre de Caja	49
3.6.10. Formato para el Registro de Asistencia a los trabajadores	50
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	53
ANEXOS.....	54
BIBLIOGRAFÍAS.....	56

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Logotipo de la empresa.....	13
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pregunta 1 de encuesta.....	20
Figura 2 Pregunta 2 de encuesta.....	21
Figura 3 Pregunta 3 de encuesta.....	22
Figura 4 Pregunta 4 de encuesta.....	23
Figura 5 Pregunta 5 de encuesta.....	24
Figura 6 Pregunta 6 de encuesta.....	25
Figura 7 Pregunta 7 de encuesta.....	26
Figura 8 Pregunta 8 de encuesta.....	27
Figura 9 Pregunta 9 de encuesta.....	28
Figura 10 Pregunta 10 de encuesta.....	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Componentes del Control Interno COSO III	4
Tabla 2 Fases del Estudio del Control Interno	6
Tabla 3 Personal de la empresa	12
Tabla 4 Entrevista al Propietario	15
Tabla 5 Entrevista a la Administradora.....	17
Tabla 6 Pregunta 1 de encuesta	20
Tabla 7 Pregunta 2 de encuesta	21
Tabla 8 Pregunta 3 de encuesta	22
Tabla 9 Pregunta 4 de encuesta	23
Tabla 10 Pregunta 5 de encuesta	24
Tabla 11 Pregunta 6 de encuesta	25
Tabla 12 Pregunta 7 de encuesta	26
Tabla 13 Pregunta 8 de encuesta	27
Tabla 14 Pregunta 9 de encuesta	28
Tabla 15 Pregunta 10 de encuesta	29
Tabla 16 Valores éticos para aplicación en la empresa	38
Tabla 17 Manual de funciones a Propietaria.....	40
Tabla 18 Manual de funciones a Administradora	41
Tabla 19 Manual de funciones a Despachadores	43
Tabla 20 Reglamento de Políticas Internas	44
Tabla 21 Reglamento de políticas para el área administrativa	46
Tabla 22 Políticas para la operación de Caja	47

RESUMEN

En todas las empresas ecuatorianas es imprescindible contar con un adecuado control interno, puesto que, gracias a su correcta ejecución se evitan fraudes o algún tipo de riesgo, cuidando así los recursos y los intereses de las empresas. Sin embargo, cada vez es más notorio que en las pequeñas y medianas empresas no se cuenta con un control interno apropiado, puesto que, gran parte de ellas no poseen de formalidad, de un orden adecuado, de falta de manuales de funciones y de políticas que sean informadas y aplicadas por todos los que integran la empresa. Razón por la cual, nace el proyecto de titulación, debido a la falta de control interno en la Comercializadora MASGAS, Estación de Servicio “Divino Niño II”, una investigación en la que se implementaron métodos para la recolección de información, de manera deductiva, inductiva y analítica, así como la aplicación de entrevistas y encuestas obtenidas de las personas que laboran dentro de la empresa, siendo parte fundamental para el diseño apropiado de un sistema de control interno, misma que fue reforzada a través de la revisión documental y bibliográfica de algunos autores que refieren al tema. Es así que, con base en los hallazgos, se concluye que la necesidad de desarrollar un sistema de control interno que permita mejorar gestión empresarial de manera efectiva y eficaz, específicamente al área administrativa y operativa de la misma.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas en el mundo no cuentan con un control interno adecuado, o si lo tienen, no lo aplican de forma correcta. La correcta aplicación del control interno es de vital importancia dentro de una empresa, ya que esta se encarga de proteger los recursos que poseen, evitando así algún tipo de fraude o riesgos por negligencia, desviación u omisión antes, durante y después de los procesos organizacionales. Por otro lado, un sistema de control deficiente puede generar errores en las actividades económicas y funcionales de la empresa. A través del trabajo de investigación surge la duda sobre ¿Cómo elaborar un diseño de control interno para la Estación de Servicio “Divino Niño II” que esté en el alcance y la capacidad de detectar o saber manejar los posible errores o riesgos potenciales que puedan presentarse y que afecten a la eficiencia de sus operaciones diarias?. Es así, que para su efecto, se lo realiza aplicando la herramienta del Control Interno COSO III, tomando como punto de referencia dos variables, que son, dependiente e independiente, la variable dependiente es el control interno, y la independiente es la gestión empresarial, lo que ayudará a una mejora en la gestión empresarial, y a la optimización de las funciones dentro de la misma de manera efectiva y eficaz, estableciendo así un marco metodológico con base a la situación actual de la empresa.

Para una mejor comprensión de la investigación, el presente trabajo se desglosa en tres capítulos, que son:

Capítulo I, que corresponde al marco teórico en el que se abarcará antecedentes relevantes desde las dos variables planteadas, y la conceptualización de definiciones respecto al tema, a través de fuentes bibliográficas, artículos, libros, entre otros.

Capítulo II, que presenta el diagnóstico del estudio de campo, presenta la metodología empleada en el desarrollo del trabajo, los resultados y el análisis de la investigación de campo.

Capítulo III, contiene el diseño de la propuesta que consiste en la elaboración de un sistema de control interno para la mejora de la gestión empresarial de la Comercializadora MASGAS Estación de Servicio “Divino Niño II” ubicada en el cantón El Carmen.

Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones prácticas sobre el trabajo realizado, que puedan encaminar a la empresa hacia un futuro más eficiente y efectivo.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2. Variable Independiente

1.2.1. Definición del Control Interno

En el ambiente empresarial se puede decir que un control, es cualquier acción didáctica o implementada por la administración de la empresa, con la finalidad de procurar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos. (Pereira Palomo, 2019)

El control interno es un proceso, efectuado por la junta de directivos o el consejo de administración de una empresa, por el grupo directivo y el personal restante, preparado específicamente para brindar una seguridad razonable de lograr los objetivos. (Estupiñan Gaitán, 2021)

El autor (Barreres, 2020), muestra que el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.

Del mismo modo, para el autor (Luna, 2016):

El control interno comprende todo el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional,

promover eficiencia, operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración. (pág. 8)

La importancia del control interno radica en su objetivo que es:

“Resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, y también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización. (Servin, 2021, pág. 22)

1.2.2. Responsables del Control Interno

El mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno es responsabilidad de la autoridad máxima, directivos y el personal de la empresa, cada uno de acuerdo a sus funciones.

Los directivos atenderán y cuidaran áreas más específicas y que requieren de mayor control, ya que, por el riesgo que conllevan pueden producir un impacto en el fin de las metas institucionales.

Por otro lado, el personal de la empresa es responsable de ejecutar acciones y atender a lo que se requiere para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera adecuada, deben estar sustentados bajo normativas legales y técnicas vigentes.

1.2.3. Sistema del Control Interno

Las empresas u organizaciones deben establecer un sistema de control interno eficiente, capaz de enfrentarse a las constantes actualizaciones del mundo de hoy. Son responsables la administración y los directivos, de efectuar un sistema que responda al logro de objetivos empresariales y se convierta en una parte fundamental de la cultura organizacional.

El Control interno, es una base fiable y confiable del sistema contable y allí se determinará si es que existe o no una seguridad razonable en las operaciones que se ven reflejadas en los estados financieros. La debida más importante del control interno, es de tener un sistema de control poco fiable. (Lozano, Amasifuén, & Luna, 2020)

El sistema de Control Interno brinda seguridad razonable. El término “razonable” admite que el Control Interno tiene limitaciones implícitas; esto puede entenderse en que jamás el directivo y sus trabajadores tener la idea de que, una vez creado el sistema, han eliminado las probabilidades de errores y fraudes en la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, ya que estarían obviando la posibilidad de que, así estén establecidos los procedimientos más eficientes, pueden existir errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o en el peor de los casos que algunas personas decidan cometer un hecho delictivo. En este sentido, el diseño del sistema debe ir enfocado a los recursos humanos, las vías y métodos para su mejoramiento incesante. (Reyes Galiano, 2005, pág. 4).

Respecto a esto, los autores (Paletta & Alimehmeti, 2018) afirman que las organizaciones con procesos de control interno ineficientes poseen obstáculos superiores de servicios y, por tanto, mayor grado de retribución para niveles altos de la empresa.

1.2.4. Componentes del Control Interno

Es imprescindible que las empresas conozcan acerca de la importancia que tiene el control interno, y su repercusión sobre los resultados en la gestión empresarial, tanto dentro de la contabilidad, como en un proceso integrado para el

manejo o uso eficiente de las operaciones de la empresa. A continuación, se puntualizan en la Tabla 1 cada uno de los componentes del COSO III:

Tabla 1 Componentes del Control Interno COSO III

Componente	Descripción
1. Entorno de control	<p>Es el primero de los componentes interrelacionados de la gestión de riesgo empresarial, siendo la base de los otros componentes de la gestión de riesgo.</p> <p>Una buena administración comienza con el desarrollo de un buen ambiente de control interno, el cual se puede ver afectado por el accionar de los empleados, lo cual se presenta por que no siempre se reconoce, no se enciende, no se comunica y no es establecido adecuadamente por la gerencia.</p>
2. Evaluación de riesgos	<p>Las empresas, cualquiera que sea su tamaño, se enfrentan a riesgos que pueden ser internos o externos, la evaluación del riesgo es la identificación y el análisis de dichos riesgos para cumplir con los objetivos y se convierte en la base para gestionar el riesgo, tal como lo determina.</p>
3. Actividades de control	<p>Constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas, estas se</p>

	<p>establecen con el fin de garantizar que las metas de la empresa se alcancen. Las mismas deben estar integradas en el proceso de evaluación del riesgo. Identificados los riesgos la organización desarrolla actividades de control, que garantizan las medidas necesarias para afrontar los riesgos que amenazan con el no cumplimiento de objetivos.</p>
<p>4. Información y Comunicación</p>	<p>La información y la comunicación son elementos importantes en una estructura de control interno, la información relacionada al ambiente de control, la evaluación de riesgos y los procedimientos de control y la supervisión son fundamentales para que los administradores puedan dirigir las operaciones y garantizar que se apliquen las normativas legales, reglamentarias y de información.</p>
<p>5. Supervisión</p>	<p>Se refiere a la evaluación continua o periódica de calidad del desempeño del control interno, con la finalidad de determinar qué controles están operando de acuerdo a la planificación y</p>

	la necesidad de modificar aquellos que no están resultando.
--	---

Fuente: (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, & Pérez, 2018)

Elaborado por: Dayanna Heredia

1.2.5. Fases del Estudio del Control Interno

Para facilitar el estudio del control interno de manera general, es importante que se conozca tres fases fundamentales:

1. El conocimiento y la comprensión de los procedimientos y métodos de revisión del sistema.
2. Seguridad de que se encuentra en uso y de que están operando tal y como se plantearon las pruebas de cumplimiento.
3. Constatación del sistema, en los casos en que este funciona, no se aplica o es insuficiente (pruebas de verificación)

Tabla 2 Fases del Estudio del Control Interno

FASE 1. Revisión del sistema	<p>En esta fase el objetivo es obtener la información respecto a la organización y los procedimientos previstos y servir de base para las pruebas de cumplimiento.</p> <p>La información básica se obtiene de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas con el personal adecuado de la empresa. ▪ Revisión de los manuales de procedimientos.
------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la descripción de puestos. ▪ Estudio de los diagramas de responsabilidad y centros de decisión.
FASE 2. Pruebas de cumplimiento	<p>Es el examen de la evidencia disponible de que una técnica de control interno está funcionando durante el período de auditoría. Las pruebas de cumplimiento tratan de obtener evidencia de que los procedimientos de control interno, en los que el auditor va a basar su confianza, están siendo aplicados en la forma establecida. Existen tres pasos en una prueba de cumplimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Observación. 2. Entrevistas. 3. Examen de la evidencia documental de los controles.
FASE 3. Pruebas verificativas	<p>Se realiza una investigación del sistema de control interno para determinar cuál es la naturaleza y las características básicas, evaluando si dicho sistema de control interno es adecuado para una</p>

	<p>organización dada y, por último, si es operativo, es decir si se cumple. Las pruebas verificativas son aquellas que se pone en práctica en los casos que no existe control interno, o existe y no es adecuado. Estas pruebas verificativas se encaminan a obtener la evidencia necesaria y son, a su vez, una consecuencia de la propia evaluación del control interno.</p>
--	--

Fuente: (Palacios, 2019)

Elaborado por: Dayanna Heredia

1.2.6. El Control Interno en la Gestión Empresarial

Cuando las empresas dan inicio a sus actividades comerciales, estas centran sus fuerzas en producir o vender, por lo que no es un punto relevante el de invertir en sistemas de control. Al no generar una inversión para este sistema, la empresa se enfrentará con la dificultad de no tener información que pueda brindar a los usuarios que se desempeñan dentro o fuera de la misma, estos pueden ser resultados que indican la situación financiera y que permite llevar a la máxima autoridad a la toma de decisiones correctas para la empresa en el momento adecuado. (Avilés, Rodas, & Molina, 2022)

El encargado de la toma del control es la dirección, el consejo directivo o el ente encargado de la dirección y gerencia organizacional, con el fin de gestionar los riesgos e incrementar la probabilidad de lograr los objetivos y metas establecidas.

El objetivo del control interno aplicado a la gestión empresarial es la de implementar normas y aspectos para la descripción y ejecución de las actividades, con los controles necesarios que las asegure, así también como las distintas maneras de medir el rendimientos, la comprobación de las actividades y determinar si los resultados guardas coherencia con los objetivos inicialmente establecido, a través de la medición y evaluación de los resultados en relación a las metas que se alcanzaron durante determinado periodo y, por último, la ejecución de acciones correctivas necesarias para alcanzar los objetivos inicialmente planteados. (Gómez & Lazarte, 2019)

1.3. Variable Dependiente

1.3.1. Gestión Empresarial

Conceptualmente la globalización es un hecho irrefutable y se acepta que el mundo ha cambiado no solo por el proceso económico, sino por los aspectos sociales, culturales y la influencia definitiva de la tecnología la cual la ha acelerado. (Quintana & Del Carmen, 2020)

Es en este sentido, que existe la necesidad de proponer una herramienta de postura para las organizaciones. La gestión empresarial desde el principio de los tiempos ha sido escenario que se encarga de identificar y determinar en las empresas, las diferentes estrategias que persiguen su crecimiento, haciéndolas capaces de asumir los retos de la competitividad actual que les permitirá la supervivencia ante la globalización. (Beltrán Mora, Parrales Carvajal, & Ledesma Álvarez, 2019)

La gestión integrada, según la etapa del control interno de integración, tuvo sus inicios en los años 90. El COSO determinó que, para alcanzar los objetivos, el

sistema no puede ser un elemento restrictivo, sino más bien una herramienta que posibilite los procesos y su consecución, también plantea sobre los riesgos a superar para alcanzarlos. (Vega de la Cruz & Marrero Delgado, 2021, pág. 220)

1.3.2. Gestión Administrativa

La palabra administración viene del latín “ad” que significa “cumplimiento. Se conoce que el proceso administrativo se refiere a un conjunto de pasos, fases, mediante las cuales se aprovechan los recursos de la empresa, es importante contar con estos procesos, porque ayudan a detectar los errores o desvíos. (Cortéz, 2019)

Para el autor González, (2020) “La gestión administrativa es importante, ya que es considerada como la clave del éxito en una empresa, y el soporte del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico”. Es decir que esta ayuda al cumplimiento de los objetivos planteados, debido a que aporta a la designación de la responsabilidad de funciones para cada uno de los trabajadores, permitiendo así cumplir de manera eficiente con sus tareas.

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico o estudio de campo

2.1. Naturaleza de la empresa

Propietario: Huilcamaigua Anchatuña Delia Sabina

RUC: 0500476726001

Teléfono: 2394-156

Dirección: Km 38 Vía Chone

Email: deliadivino2@hotmail.com

2.2. Descripción de la empresa

Estación de Servicios “Divino Niño II”, inicia sus operaciones el 24 de octubre del 2016, constituida por su propietaria, la Sra. Delia Huilcamaigua. Al ser una zona de ubicación estratégica y ante la demanda de combustible en aquel lugar, se creó la oportunidad de abrir una sucursal de la línea empresarial comercializadora de combustible, “MASGAS”. Es así como se da apertura a sus actividades económicas.

La estación ofrece servicio de venta de combustible y lubricantes para vehículos de motor, atendiendo las necesidades de abastecimiento de la comunidad Carmense, y de los clientes foráneos con un servicio eficiente, transparente e integro.

La empresa demostró ser persistente y adaptable ante la crisis sanitaria por coronavirus del 2020, poniendo en marcha políticas para garantizar la seguridad de sus trabajadores y la continuidad de sus operaciones, implantando procedimientos adaptables con sus clientes para hacer frente a escenarios cambiantes.

2.3. Aspecto de Mercado

La empresa genera un impacto en el sector, al ser ubicada en una zona estratégica, esta vía conduce al turismo hacia las playas ecuatorianas, respondiendo

así a las demandas de los clientes. En cuanto a la competencia, la estación está influenciada por varias tendencias y factores clave que dan forma al panorama competitivo y al comportamiento del consumidor. Es imprescindible el análisis y comparación de los cambios en los precios del combustible, junto con los de los mercados mundiales del petróleo, para las decisiones de compra o y la utilidad que genere los niveles de consumo en el cliente.

2.4. Aspecto Técnico

Dentro del alcance del estudio se evalúa el componente técnico de la Estación de Servicio “Divino Niño II” Ubicada en la provincia de Manabí, cantón El Carmen, Ecuador, fundada en 2016.

Los datos a la fecha indican que la cooperativa emplea a un total de 8 personas laborando dentro de la misma. Uno de ellos que ejerce como gerente propietario, asimismo, un administrador, un contador, un guardia, y los cuatro restantes que empeñan su función como despachadores al servicio del cliente. Es así que la empresa cuenta con el siguiente personal:

Tabla 3 Personal de la empresa

Propietaria	1
Administradora	1
Contadora	1
Guardia	1
Despachadores	4

2.5. Marco estratégico empresarial

La empresa cuenta solo con el logotipo y slogan, la parte carente se añadirá en el capítulo tres como parte de la propuesta.

2.5.1. Logotipo

Ilustración 1 Logotipo de la empresa



2.5.2. Slogan

¡Más para usted!

2.6. Metodología

2.6.1. Método Inductivo

Este método se basa en el razonamiento por lo que permite crear conclusiones generales a partir de observaciones específicas, por medio del estudio, observación de hechos o la recolección de datos de manera empírica con el fin de alcanzar conclusiones que permitan inducir o derivar de ello los fundamentos de una teoría. Lo que significa que parte de un hecho concreto para obtener una conclusión general. A través de la aplicación de este método se busca analizar y comprender los resultados obtenidos mediante la aplicación de las entrevistas y encuestas, y utilizar aquella información para desarrollar soluciones a los problemas encontrados.

2.6.2. Método Deductivo

El método deductivo al igual que el método inductivo está basado en el razonamiento, no obstante, este método permite partir desde una premisa general para llegar a una conclusión específica, es decir, que da inicio a teorías generales para luego aplicar la lógica y llegar a una conclusión específica. La aplicación de este proceso deductivo es muy estructurada siguiendo así un conjunto de reglas que permiten derivar nuevas conclusiones a partir de deducciones conocidas.

2.6.3. Método Analítico

Mediante este método permite la descomposición de un fenómeno en partes mínimas de algo que se esté observando. Este proceso se da de manera ordenada para proceder alcanzar a un fin determinado. A través la aplicación de este método se pretende seguir el proceso de entender, examinar y evaluar los resultados de manera crítica, objetiva y razonablemente.

2.7. Técnicas

2.7.1. Entrevista

La entrevista es la técnica que va a permitir al desarrollo del trabajo, obtener información de manera oral o escrita y personalizada. A partir de la entrevista se busca obtener opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando, de manera que esté dirigida a la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus experiencias o situaciones, mediante la aplicación de la misma por medio de la comunicación.

2.7.1.1. Aplicación de la entrevista

2.7.1.2. Resultados obtenidos de la entrevista al Propietario

Tabla 4 Entrevista al Propietario

Objetivo:	Determinar la propuesta para la realización de actividades y cumplimiento de procesos.
Dirigido a:	Delia Sabina Huilcamaigua Anchatuña
Cédula:	050047672-6
Cargo:	Propietaria
Preguntas	Respuestas
1. ¿La empresa cuenta con una misión y visión a cumplirlos?	No, hemos considerado en establecer por escrito una misión y visión que identifique a la empresa, pero por ahora no la tenemos.
2. ¿Mantiene una estructura institucional adecuada a las funciones de los mismos?	No, cada uno sabe las funciones de manera verbal porque la empresa no cuenta con una estructura organizacional.
3. ¿Considera usted que una correcta aplicación del Control Interno puede mejorar la gestión administrativa de su empresa?	Sí, por supuesto que sí, no solo la gestión administrativa, aun una gestión eficiente de la empresa como tal, que es lo que se espera lograr.
4. ¿La institución cuenta con valores éticos a cumplirse dentro de la misma, para el buen desempeño laboral?	No, pero sí considero que es importante que nuestra empresa se maneje con un con valores de manera ética y sea cumplido y respetado.
5. ¿Existe un manual de funciones y políticas debidamente legalizado dentro de la empresa?	No, como lo mencioné anteriormente, cada trabajador conoce su rol o su trabajo a hacer de manera verbal, aunque me parece interesante y ordenado hacerlo mediante un manual. Así también, la elaboración de políticas que representen a la empresa y que se sometan a ellas.

Análisis

En la entrevista realizada con la Sra. Delia Huilcamaigua, propietaria de la empresa, Comercializadora MASGAS, Estación de Servicio "Divino Niño II". Previo a una charla entre ambas partes se pudo conocer que la dueña tiene conocimiento acerca del control interno que deben mantener las empresas y su importancia dentro de las mismas. Sin embargo, existen deficiencias dentro de la empresa referente a esta gestión.

Entre los resultados más relevantes que se han encontrado, son los siguientes:

- ✓ La necesidad de establecer una misión y visión empresarial en el que la empresa pueda tener un enfoque para el cumplimiento de las metas que esperan lograr.
- ✓ La empresa no cuenta con una estructura organizacional y de funciones, por ende, es necesario el diseño de la misma y que este sea conocido y cumplido entre los trabajadores, y en caso que ocurra un incidente se conozca cuál era el responsable.
- ✓ La aplicación de valores éticos es imprescindible para la propietaria, que sus trabajadores puedan dirigirse bajo esos preceptos y sean respetados.
- ✓ La empresa carece de una manual de funciones para que establezca los procedimientos en relación a las funciones de cada uno de los trabajadores, es decir que lo que hacen lo practican porque conocer de manera verbal. Del mismo modo, no cuenta con políticas que puedan dirigir a los trabajadores en sus funciones laborales.

2.7.1.3. Resultados obtenidos de la entrevista a la Administradora

Tabla 5 Entrevista a la Administradora

Objetivo:	Determinar la propuesta para la realización de actividades y cumplimiento de procesos.
Dirigido a:	Jimena Alexandra Ortiz Heredia
Cédula:	175072393-2
Cargo:	Administradora
Preguntas	Respuestas
1. ¿Existe un código de ética de este departamento aprobado por la autoridad de la misma?	No, es algo que se ha hablado con la máxima autoridad de la empresa, y se prevé ponerlo en marcha para dirigirnos profesionalmente con base a eso.
2. ¿Cuenta con manual de procedimiento para el manejo de cierre de caja?	No, como tal no tengo un manual de procedimientos a seguir, lo hago a la manera que considero pertinente en el momento, sin embargo, la empresa sí tiene un lugar seguro donde se guarda todo el dinero en efectivo que ingresa.
3. ¿Se controla el ingreso de entradas y salidas de personas ajenas a la institución?	No regularmente, creo yo que no existe un control minucioso como tal que resguarde la seguridad del área administrativa que es la encargada del manejo de los recursos.
4. ¿La documentación financiera está debidamente resguardada y no salen fuera de la institución?	Sí, es información que se queda con la empresa de manera confidencial.
5. ¿Todo el personal está legalmente afiliados al Seguro Social?	Sí, cada uno de ellos tiene afiliación al Seguro Social.

Análisis

En la entrevista realizada con la Ing. Jimena Ortiz, administradora de la empresa, Comercializadora MASGAS, Estación de Servicio "Divino Niño II". Previo a una plática entre ambas partes acerca de su función dentro del área administrativa, y mediante la aplicación de la encuesta, se pudo conocer acerca del manejo y algunos modos de operación para este departamento. Siendo la administradora la encargada de manejar los recursos de la empresa, y con el más alto grado de responsabilidad dentro de la misma.

Entre los resultados más relevantes que se han encontrado, son los siguientes:

- ✓ Se resalta la necesidad de establecer un código de ética y valores con los que cada trabajador pueda regirse y aplicar a cada una de sus funciones.
- ✓ La falta de un manual de procedimiento para el cierre de caja puede ocasionar un desvío u omisión de algún proceso, lo que puede ocasionar deficiencias al manejo de los recursos empresariales, como alguna pérdida.
- ✓ No existe como tal un control adecuado de entrada y salida de las personas al departamento de administración.

2.7.2. Encuesta

La aplicación de esta técnica, permite investigar sobre una muestra de sujetos representativa de un grupo selecto más amplio, en este caso los trabajadores de la empresa que desempeñan su rol como despachadores. Se usará procedimientos estandarizados de preguntas, con la finalidad de obtener mediciones cuantitativas de

una variedad de características objetivas y subjetivas entorno a los cuestionamientos basado en la empresa.

2.7.2.1. Aplicación de la encuesta

A continuación, se detalla el cuestionario para la encuesta efectuada al personal de despacho, en total un número de 4 despachadores. El mismo que consta de las siguientes interrogativas de carácter cerrado:

1. ¿Existen políticas definidas para el área de ventas?
2. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones a seguir para esta área?
3. ¿Existe algún procedimiento de control que asegure la facturación de todas las ventas?
4. ¿Se han establecido niveles de autoridad y responsabilidad dentro de este departamento?
5. ¿La empresa registra el control de asistencia y salidas de sus trabajadores?
6. ¿El área de servicio al cliente cuenta con seguridad contra incendios?
7. ¿Se contabilizan diariamente los ingresos?
8. ¿Se comunica las novedades que presenta el departamento de ventas al área administrativa?
9. ¿La máxima autoridad supervisa a los despachadores para observar el cumplimiento de metas?
10. ¿Se evalúa de manera periódica a los clientes para conocer la satisfacción de los mismos?

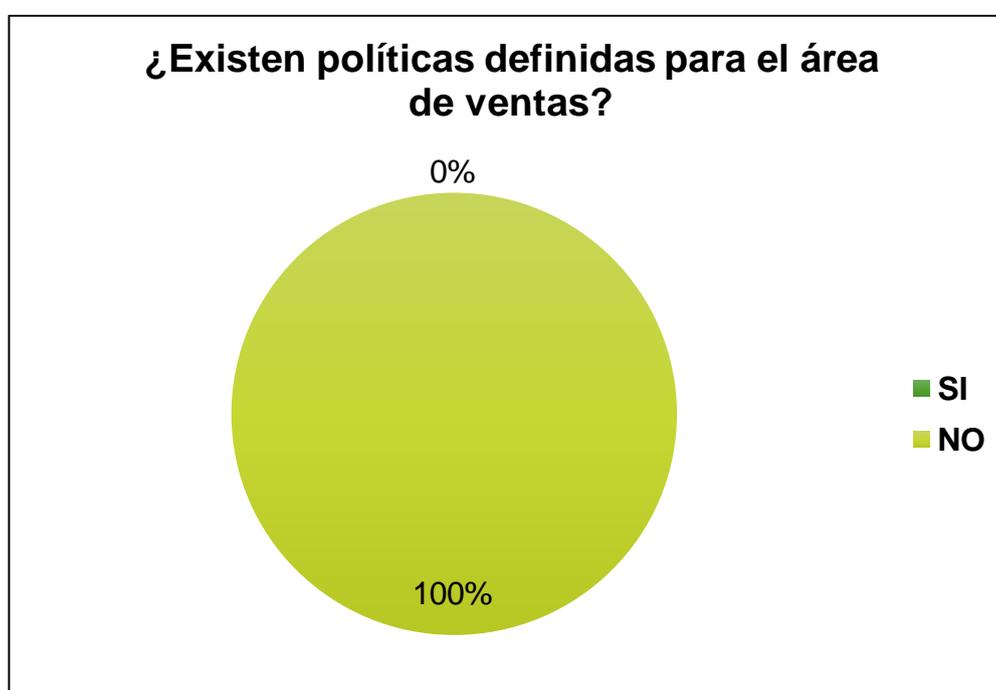
2.7.2.2. Resultados obtenidos

Pregunta 1. ¿Existen políticas definidas para el área de ventas?

Tabla 6 Pregunta 1 de encuesta

N° DE PREGUNTA	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	0	0%
	NO	4	100%
	TOTAL	4	100%

Figura 1 Pregunta 1 de encuesta



Fuente: Elaborado por Dayanna Heredia a partir de la encuesta aplicada al personal de ventas de la Estación de Servicios “Divino Niño II”, periodo 2023.

Análisis e interpretación: En cuanto a las políticas para las ventas en la empresa, el 100% del personal entrevistado respondió que no existen en la empresa tales políticas para el área de ventas, esta falta de definición de políticas puede provocar desorganización dentro de la misma.

Pregunta 2. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones a seguir para esta área?

Tabla 7 Pregunta 2 de encuesta

N° DE PREGUNTA	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	SI	0	0%
	NO	4	100%
	TOTAL	4	100%

Figura 2 Pregunta 2 de encuesta



Fuente: Elaborado por Dayanna Heredia a partir de la encuesta aplicada al personal de ventas de la Estación de Servicios “Divino Niño II”, periodo 2023.

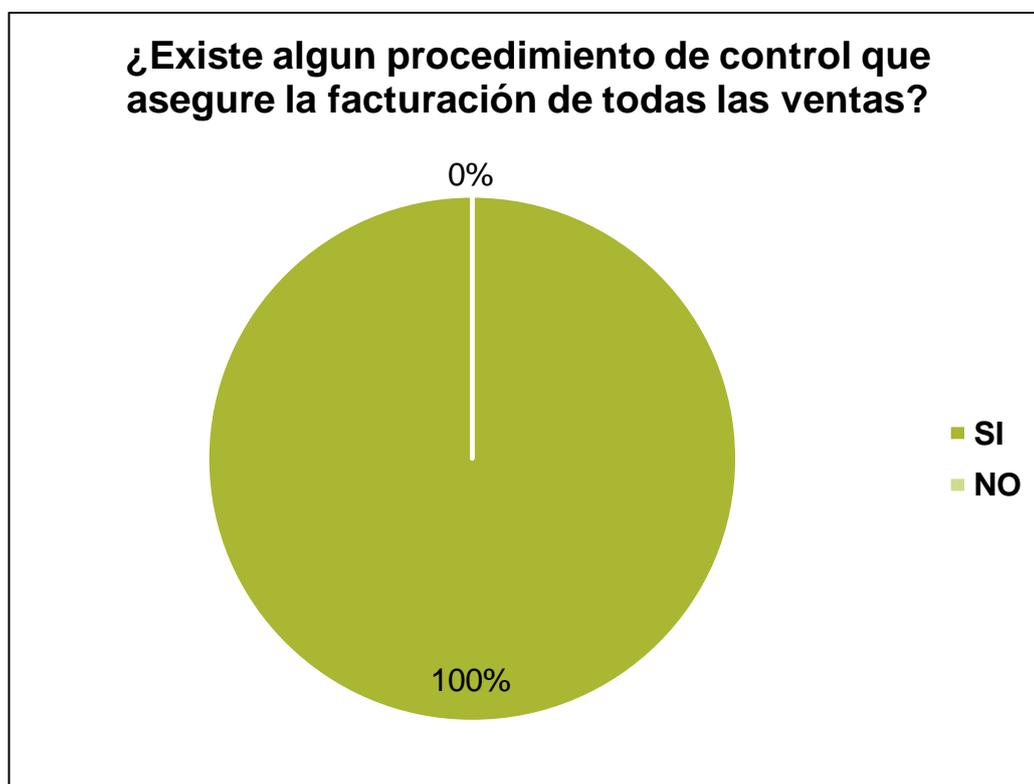
Análisis e interpretación: El 100% de los encuestados manifiesta que la empresa no cuenta con un manual de funciones, lo que puede producir en la empresa el desconocimiento del cumplimiento de los procedimientos.

Pregunta 3. ¿Existe algún procedimiento de control que asegure la facturación de todas las ventas?

Tabla 8 Pregunta 3 de encuesta

N° DE PREGUNTA	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	SI	4	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	4	100%

Figura 3 Pregunta 3 de encuesta



Fuente: Elaborado por Dayanna Heredia a partir de la encuesta aplicada al personal de ventas de la Estación de Servicios “Divino Niño II”, periodo 2023.

Análisis e interpretación: El 100% de los entrevistados respondió sí a esta pregunta, lo que indica que la empresa maneja un sistema de facturación eficiente que le permite realizar seguimiento preciso de las ventas, los pagos y los ingresos generados en la misma.

Pregunta 4. ¿Se han establecido niveles de autoridad y responsabilidad dentro de este departamento?

Tabla 9 Pregunta 4 de encuesta

N° DE PREGUNTA	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	SI	0	0%
	NO	4	100%
	TOTAL	4	100%

Figura 4 Pregunta 4 de encuesta



Fuente: Elaborado por Dayanna Heredia a partir de la encuesta aplicada al personal de ventas de la Estación de Servicios “Divino Niño II”, periodo 2023.

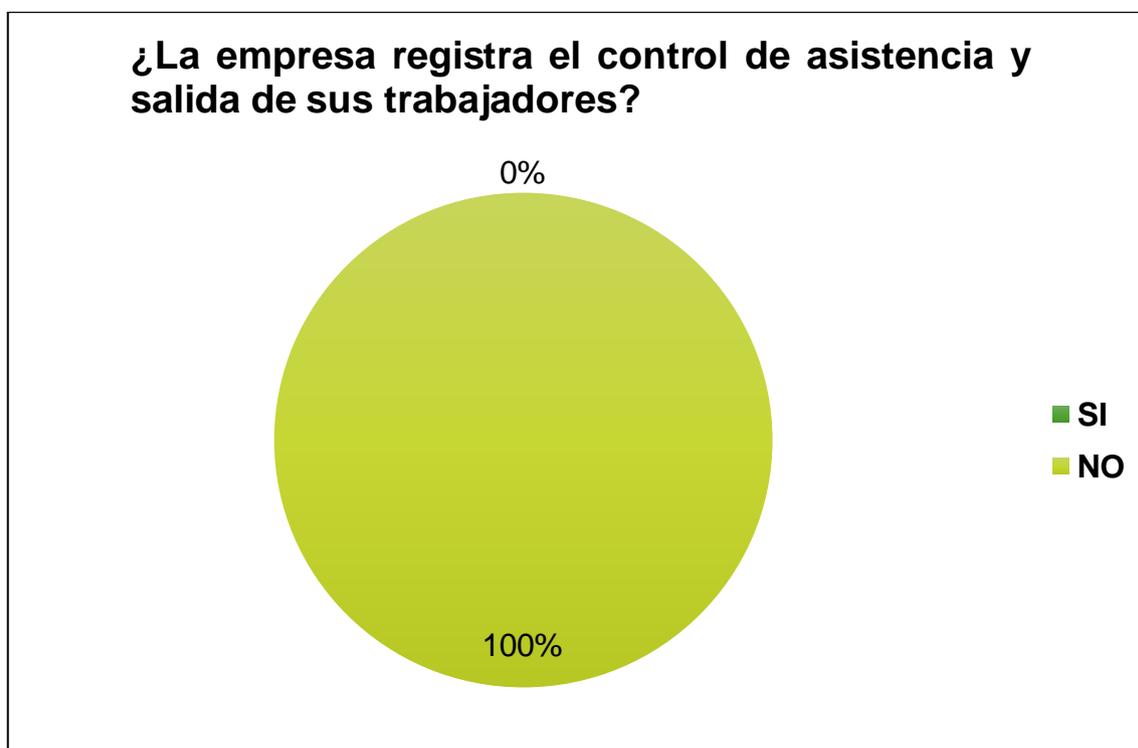
Análisis e interpretación: El 100% de los encuestados respondió no a esta pregunta, y esta pregunta está asociada precisamente a la carencia de una estructura organizacional en la empresa. Siendo esto una parte fundamental de un sistema de Control Interno. La empresa debe estar bien definida en los roles, las autoridades y las responsabilidades que garanticen el resultado deseado.

Pregunta 5. ¿La empresa registra el control de asistencia y salida de sus trabajadores?

Tabla 10 Pregunta 5 de encuesta

N° DE PREGUNTA	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	SI	0	0%
	NO	4	100%
	TOTAL	4	100%

Figura 5 Pregunta 5 de encuesta



Fuente: Elaborado por Dayanna Heredia a partir de la encuesta aplicada al personal de ventas de la Estación de Servicios “Divino Niño II”, periodo 2023.

Análisis e interpretación: El 100% de los encuestados respondió no a esta pregunta. Si la empresa no cuenta con este control de manera efectiva, hará que se dificulte el monitoreo del ausentismo y tomar medidas preventivas para reducirlo.

Pregunta 6. ¿El área de servicio al cliente cuenta con seguridad contra incendios?

Tabla 11 Pregunta 6 de encuesta

N° DE PREGUNTA	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	SI	4	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	4	100%

Figura 6 Pregunta 6 de encuesta



Fuente: Elaborado por Dayanna Heredia a partir de la encuesta aplicada al personal de ventas de la Estación de Servicios “Divino Niño II”, periodo 2023.

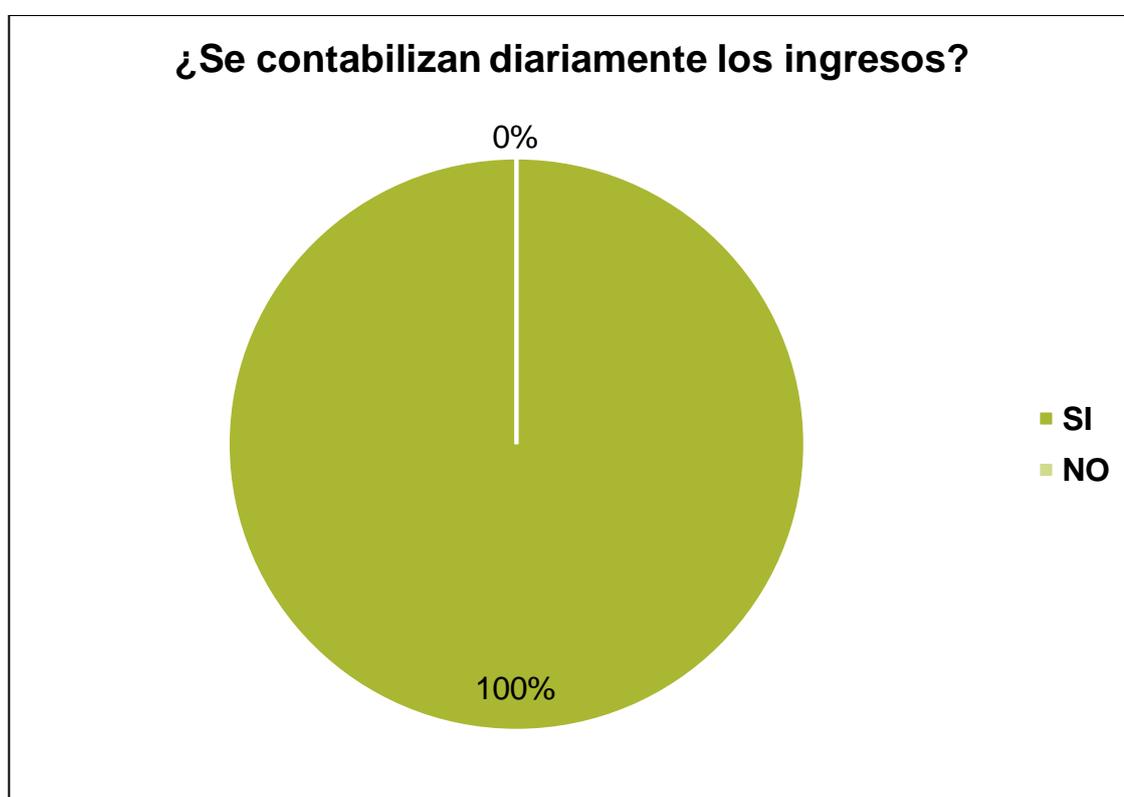
Análisis e interpretación: El 100% de los encuestados respondió que sí a esta pregunta. Lo que le permite a la empresa garantizar la seguridad de los clientes, empleados y la continuidad de las operaciones.

Pregunta 7. ¿Se contabilizan diariamente los ingresos?

Tabla 12 Pregunta 7 de encuesta

N° DE PREGUNTA	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	SI	4	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	4	100%

Figura 7 Pregunta 7 de encuesta



Fuente: Elaborado por Dayanna Heredia a partir de la encuesta aplicada al personal de ventas de la Estación de Servicios “Divino Niño II”, periodo 2023.

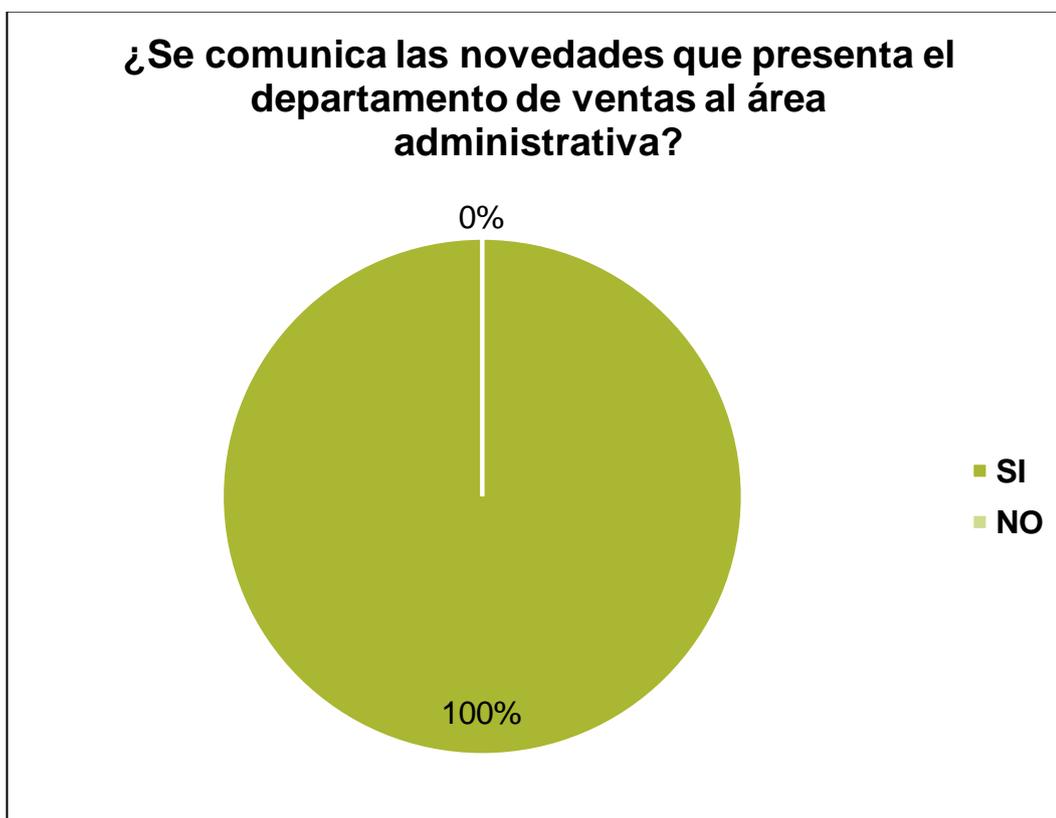
Análisis e interpretación: El 100% de los encuestados respondió sí a esta pregunta, lo que favorece el control interno para el área administrativa, ayudando así a determinar de manera continua como está la salud financiera de la empresa y prever posibles descuadres.

Pregunta 8. ¿Se comunica las novedades que presenta el departamento de ventas al área administrativa?

Tabla 13 Pregunta 8 de encuesta

N° DE PREGUNTA	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	SI	4	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	4	100%

Figura 8 Pregunta 8 de encuesta



Fuente: Elaborado por Dayanna Heredia a partir de la encuesta aplicada al personal de ventas de la Estación de Servicios "Divino Niño II", periodo 2023.

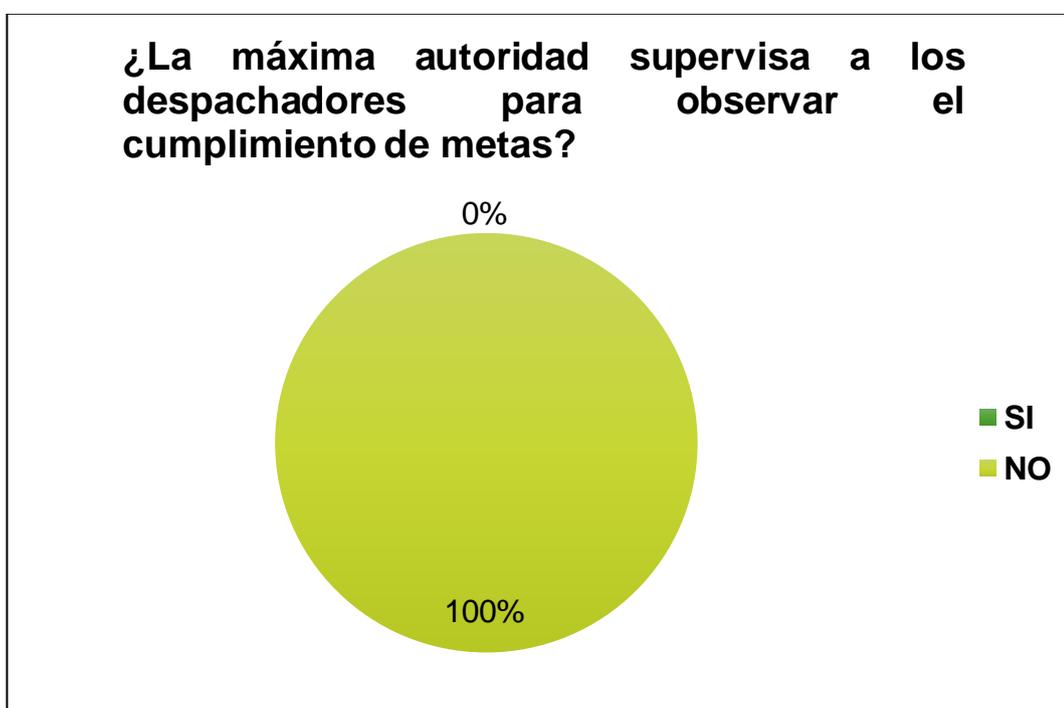
Análisis e interpretación: El 100% respondió que sí a esta pregunta, lo cual resulta importante para el área administrativa en el caso de que surja algún tipo de incidente, poder conocerlo con antelación evitara riesgos mayores.

Pregunta 9. ¿La máxima autoridad supervisa a los despachadores para observar el cumplimiento de metas?

Tabla 14 Pregunta 9 de encuesta

N° DE PREGUNTA	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	SI	0	0%
	NO	4	100%
	TOTAL	4	100%

Figura 9 Pregunta 9 de encuesta



Fuente: Elaborado por Dayanna Heredia a partir de la encuesta aplicada al personal de ventas de la Estación de Servicios “Divino Niño II”, periodo 2023.

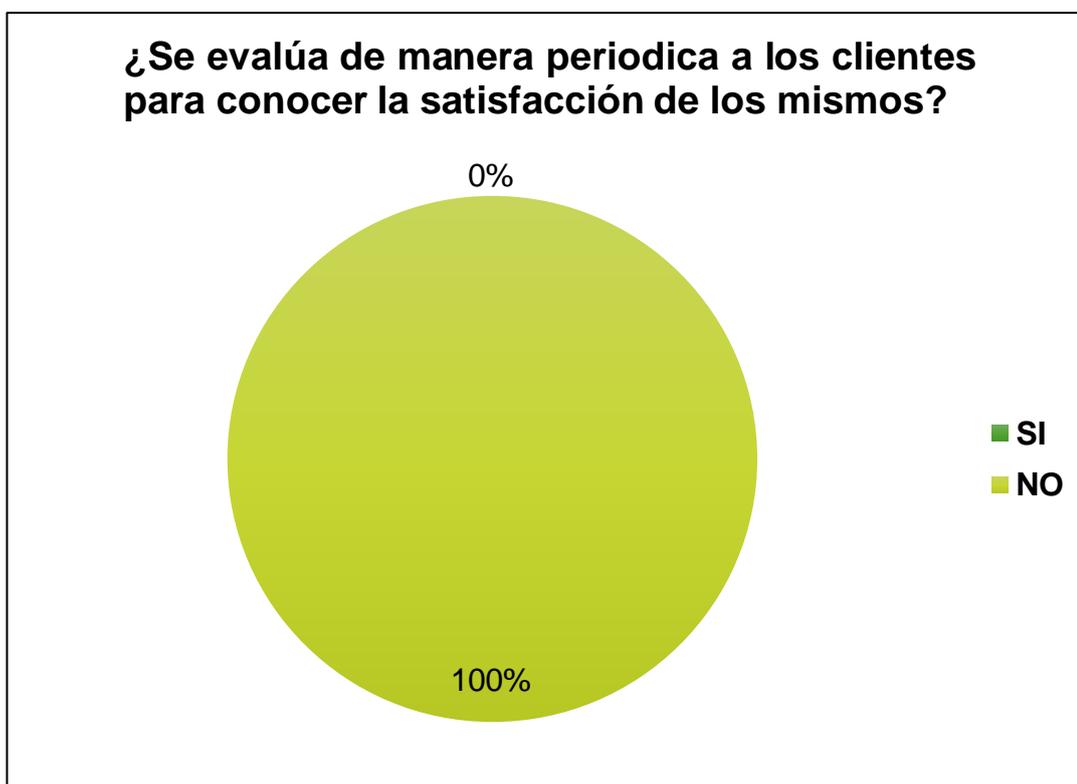
Análisis e interpretación: Esta pregunta fue contestada con un 100% no, esto debido a que este departamento no posee máxima autoridad, ya que carece de una estructura organizacional de funciones, por ende, no existe tal supervisión, lo que significa que no se provee apoyo profesional, información, consejo y una conexión a la organización hacia los trabajadores.

Pregunta 10. ¿Evalúa de manera periódica a los clientes para conocer la satisfacción de los mismos?

Tabla 15 Pregunta 10 de encuesta

N° DE PREGUNTA	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	SI	0	0%
	NO	4	100%
	TOTAL	4	100%

Figura 10 Pregunta 10 de encuesta



Fuente: Elaborado por Dayanna Heredia a partir de la encuesta aplicada al personal de ventas de la Estación de Servicios “Divino Niño II”, periodo 2023.

Análisis e interpretación: El 100% de los encuestados respondió no a esta pregunta, lo que no le va a permitir a la empresa conocer si el servicio y producto que ofrecen están cumpliendo y superando o no las expectativas de los clientes.

CAPÍTULO III

3. Diseño de la propuesta

3.1. Título

Elaborar un sistema de control interno al área administrativa, para la mejora de la gestión empresarial en la Comercializadora MASGAS Estación de Servicios "Divino Niño II" S. A., cantón El Carmen, periodo 2023.

3.2. Justificación

La competencia en el mercado actual, la globalización, el constante cambio en las preferencias de los consumidores, la tecnología, las reformas de normas de aplicación contable y diferentes factores externos, demandan a las empresas a efectuar transformaciones significativas, tanto en la parte administrativa como en la operativa, con el propósito de fortalecer su estructura organizacional que le permitan alcanzar el logro de sus objetivos por medio de la optimización de recursos, obteniendo de esa manera un mejoramiento continuo en la gestión empresarial y consecuentemente una mayor rentabilidad económica en sus actividades.

En la Comercializadora MASGAS Estación de Servicios "Divino Niño II" el control que se maneja para la gestión empresarial presenta deficiencias. La empresa actualmente desempeña sus actividades de forma espontánea, sin un orden de responsabilidad o autoridad, basándose en las operaciones que se generan monótonamente y cumpliendo las instrucciones y funciones que se expresan de manera verbal por parte del propietario de la empresa.

El desarrollo del presente proyecto es indispensable para la empresa, ya que mediante ello fortalecerá el avance, crecimiento y mejoras en los procesos de su operatividad a través del diseño de un sistema de control interno. Para esto, es

importante resaltar que toda organización debe contar con un buen sistema de control interno, ya que así este va a permitir medir oportunamente la eficiencia, eficacia y confiabilidad, es decir, que a través de su aplicación se puede obtener un crecimiento económico sostenido bajo un manejo correcto de normas y funciones, lo cual promoverá el rendimiento y desarrollo de las operaciones de la empresa, Estación de Servicios "Divino Niño II".

3.3. Objetivos

3.3.1. General

Elaborar un sistema de control interno para el área administrativa - operativa de la empresa Comercializadora MASGAS Estación de Servicios "Divino Niño II" S.A., que permita mejorar la gestión empresarial de forma efectiva y eficaz.

3.3.2. Específicos

- Recopilar la información necesaria de la empresa que permita el diseño de un sistema de control interno.
- Elaborar la visión, misión y valores éticos de la empresa como parte del marco organizacional, con el propósito de orientar al negocio hacia metas significativas tanto a corto como a largo plazo.
- Diseñar un organigrama estructural que establezca una jerarquía u orden dentro de la empresa y garantice el cumplimiento de las funciones.
- Diseñar un manual de funciones para el área administrativa con el propósito de mejorar la operatividad y aumentar la productividad.
- Diseñar un manual de políticas a seguir dentro de la empresa con el fin de mejorar la gestión empresarial.

3.4. Alcance

Este estudio evaluará en detalle la gestión empresarial, específicamente al área administrativa y operativa de la Estación de Servicios “Divino Niño II”. Será efectuado mediante una exhaustiva investigación, en la que se centrará especialmente en mejorar la operatividad del control interno de la empresa.

Solo la Comercializadora MASGAS Estación de Servicios “Divino Niño II” será objeto de estudio para esta investigación, que incluirá activamente a los trabajadores del área administrativa y operativa.

3.5. Base legal

- La Constitución de la República del Ecuador
- La Ley de Hidrocarburos y Reglamento:
- La Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad
- Ministerio del Ambiente
- Código del Trabajo
- Código Civil
- Reglamento Orgánico Estructural y Funcional del GAD municipal

3.6. Desarrollo de la propuesta

Introducción de la propuesta

La propuesta de diseñar un Sistema de Control Interno para el área administrativa-operativa bajo la metodología de COSO III, permite conocer con anterioridad cualquier riesgo que se pueda manifestar en el control, con base en el análisis de los componentes que lo conforman, de esta forma, la empresa mantendrá un nivel de bajo de riesgo en la consecución de sus objetivos. Al conocer formalmente el manual de funciones que le corresponda cumplir de acuerdo a su cargo, las

políticas de la empresa de manera general y por área, los valores éticos que los van a conducir en sus actitudes y los procedimientos a ejecutar diseñado para el área de administración, específicamente el manejo de Caja, de esta manera, cada uno será orientado de acuerdo a su función, pero hacia un mismo fin, con el propósito de alcanzar un mismo objetivo que permita la mejora de la gestión empresarial pro de la empresa.

Propuesta

“Elaborar un sistema de control interno al área administrativa, para la mejora de la gestión empresarial en la Comercializadora MASGAS Estación de Servicios “Divino Niño II” S. A., ubicada en el cantón El Carmen”.

Presentada por: Dayanna Micaela Heredia Loyo



 **masgas**
i Más para usted !

Datos informativos de la empresa

Propietario: Huilcamaigua Anchatuña Delia Sabina

RUC: 0500476726001

Teléfono: 2394-156

Dirección: Km 38 Vía Chone

Email: deliadvino2@hotmail.com

3.6.1. Visión y misión para la empresa

Visión

Ser una empresa dedicada a la comercialización de hidrocarburos con fuerte presencia en el cantón El Carmen, que, basado en la constante innovación, eficiencia y el respeto, permita incrementar nuestras ventas, impulsado en el desarrollo del personal bajo un esquema de trabajo en equipo y buen servicio de calidad.

Misión

Satisfacer las necesidades cotidianas de productos y servicios gasolineros de nuestros clientes, de una forma amable, eficiente, práctica y confiable, comprometida con el cuidado del medio ambiente, la seguridad y la limpieza. Promoviendo el desarrollo integral de nuestros trabajadores y la comunicación abierta a todos los niveles de la empresa.

3.6.2. Valores éticos para su aplicación

Se ha considerado como una propuesta, la aplicación fundamental dentro de la empresa, los siguientes valores:

- *Honestidad*
- *Compromiso*
- *Responsabilidad*
- *Entusiasmo*
- *Trabajo en equipo*
- *Actitud de servicio*

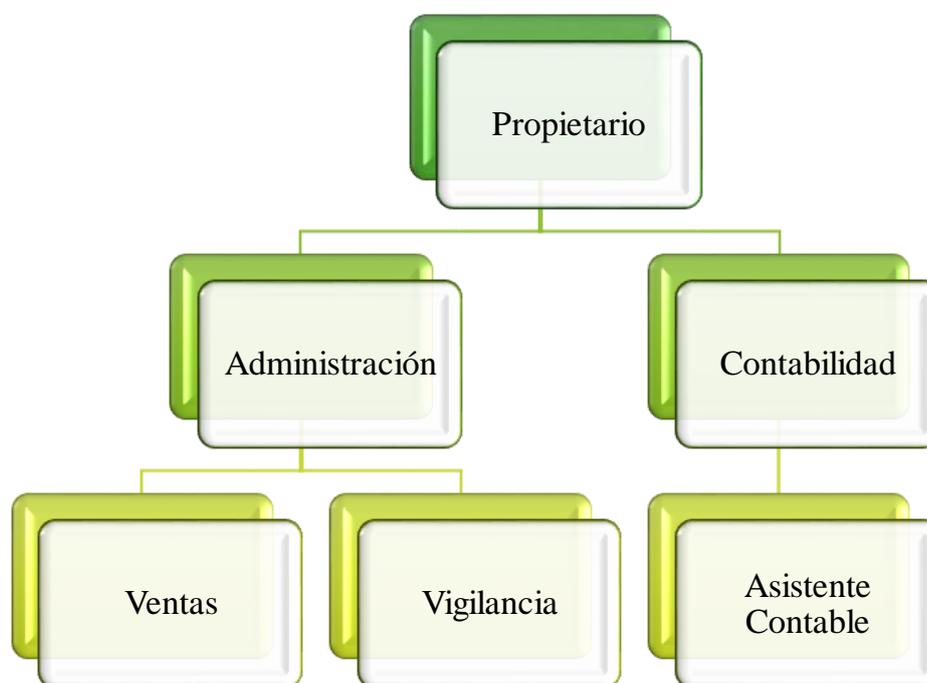
Tabla 16 Valores éticos para aplicación en la empresa

	VALORES ÉTICOS PARA SU APLICACIÓN Estación de Servicio “Divino Niño II”	CÓDIGO DE ÉTICA
Aprobado por:	Propietaria. Sra. Delia Sabina Huilcamaigua Anchatuña	
Aplicado a:	Todas las áreas que conforman la empresa.	
OBJETIVO		
Dirigir sus funciones en conducta y moral bajo los valores éticos estipulados, para conservar el buen desempeño y ambiente laboral dentro de la Comercializadora MASGAS Estación de Servicio “Divino Niño II”		
VALORES ÉTICOS		
<u>Honestidad</u>		
Actuaremos con rectitud y veracidad, cumpliendo correctamente con el desempeño de nuestro propio deber, creando así un ambiente de confianza entre el equipo de trabajo y en las interacciones con los clientes.		
<u>Compromiso</u>		
Mantendremos una actitud de manera leal y responsable, de nuestro deber a cumplir dentro de la empresa.		
<u>Responsabilidad</u>		
Asumiremos el compromiso de trabajo con la empresa y la sociedad en beneficio del desarrollo empresarial y sostenible.		
<u>Entusiasmo</u>		
Actuaremos con atención, esfuerzo, empeño e interés hacia cada uno de nuestros clientes por el desarrollo de la empresa y la función a desempeñar.		
<u>Trabajo en equipo</u>		
Trabajaremos en coordinación con todos los empleados, siguiendo así una misma meta hasta alcanzar en conjunto el logro de los objetivos de manera eficiente.		
<u>Actitud de servicio</u>		
Buscaremos mantener el deseo y la buena disposición por buscar soluciones y dar ayuda a los demás de una manera asertiva, adquiriendo así, mayor competencia personal, a través de, la solución de problemas y dominando los procesos.		

Elaborado por: Dayanna Heredia, 2024.

3.6.3. Organigrama estructural.

La propuesta del organigrama para la empresa Estación de Servicio “Divino Niño II” presenta una estructura de orden jerárquico, en el que cada uno asumirá responsabilidades de acuerdo a sus funciones y orden establecido.



Elaborado por: Dayanna Heredia, 2024.

3.6.4. Objetivos empresariales

- Liderar el sector de servicio de gasolinera dentro del cantón El Carmen.
- Satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo productos y servicios gasolineros de calidad, de una manera amable, rápida, práctica y confiable.
- Controlar todas las actividades dentro de la empresa para cumplir con las metas y objetivos propuestos.
- Administrar eficientemente los recursos que posee la empresa, para un desarrollo económico eficaz y eficiente.

3.6.5. Manual de funciones

Tabla 17 Manual de funciones a Propietaria

	MANUAL DE FUNCIONES Estación de Servicio “Divino Niño II”	VERSIÓN PRIMERA
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación del cargo:	Propietaria	
Jefe inmediato:	Sra. Delia Sabina Huilcamaigua Anchatuña	
Área al que pertenece:	Dirección General	
OBJETIVO DEL CARGO		
Responsable principal de planear, coordinar, supervisar, controlar y optimizar el desarrollo de todos los proyectos y actividades, para el buen funcionamiento de la empresa.		
FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa. ➤ Conocer técnicamente de las operaciones de la empresa. ➤ Elaborar planes para desarrollar actividades y dirección a cada uno de los involucrados de la empresa. ➤ Mitigar inconvenientes mediante soluciones adecuadas y elocuentes. ➤ Definir requisitos de personal, que cumplan con los objetivos y planes de la empresa. ➤ Elegir personal competente para realizar la actividad. ➤ Representar legalmente a la empresa. ➤ Celebrar firmas de contratos para el beneficio de la empresa. ➤ Supervisar y controlar el buen manejo de las oficinas. 		
RESPONSABILIDADES PROPIAS DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveer lo estipulado en la ley, (afiliación al IESS, salario razonable, décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones) ➤ Facilitar uniformes de trabajo. ➤ Cubrir todo accidente laboral. 		

Elaborado por: Dayanna Heredia, 2024.

Tabla 18 Manual de funciones a Administradora

	MANUAL DE FUNCIONES Estación de Servicio “Divino Niño II”		VERSIÓN PRIMERA
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del cargo:	Administración		
Jefe inmediato:	Ing. Jimena Alexandra Ortiz Heredia		
Área al que pertenece:	Área administrativa		
OBJETIVO DEL CARGO			
Responsable de dirigir los recursos y esfuerzos de la organización hacia oportunidades que le permitan obtener resultados económicamente significativos.			
ANÁLISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO			
Alcance de las Responsabilidades: El ocupante del cargo es responsable de las personas a su cargo.			
Cargos que reporta	Directa	Número de personas	
Despachadores	4	5	
Vigilancia	1		
FUNCIONES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa. ➤ Administrar óptimamente los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos que le sean confiados. ➤ Actuar bajo las normas y reglamentos de la institución. ➤ Respetar los principios y valores que sustentan las normas de ética establecidas para el ejercicio de su profesión. ➤ Cumplir con los lineamientos del SGC, que permitan el mantenimiento y la mejora continua del mismo. ➤ Reportar oportunamente a la máxima autoridad las anomalías en la prestación de servicio, estados de emergencias y riesgos. ➤ Cuidar las pertenencias de la empresa, dándole buen manejo y evitando su deterioro. ➤ Promover en su área de trabajo, la doctrina de calidad, la pertinencia en la atención y eficiencia en los procesos. 			

- Analizar, evaluar, participar, asignar y decidir, tanto dentro de la empresa como fuera de ella.
- Controlar el entorno de la empresa y sus recursos.
- Ejercer las demás funciones que por su naturaleza le correspondan como administrador le sean asignadas.

RESPONSABILIDADES PROPIAS DEL CARGO

- Registrar y dominar las operaciones a realizar.
- Será el único encargado del cierre y cuadro diario de caja.
- Realizar cálculos.
- Conocer de leyes y normas tributarias.
- Realizar declaraciones tributarias.
- Registrar y completar informes.
- Colaborar con el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los empleadores.
- Participar en las actividades de capacitación requeridas por la empresa.

Elaborado por: Dayanna Heredia, 2024.

Tabla 19 Manual de funciones a Despachadores

	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES Estación de Servicio “Divino Niño II”</p>	<p align="center">VERSIÓN PRIMERA</p>
<p align="center">IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Denominación del cargo:</p>	<p>Operación</p>	
<p>Jefe inmediato:</p>	<p>Despachadores</p>	
<p>Área al que pertenece:</p>	<p>Área administrativa</p>	
<p align="center">OBJETIVO DEL CARGO</p>		
<p>Responsable de cumplir con las metas de venta determinadas por la gerencia y administración, llevando el control y registro ordenado de los despachos.</p>		
<p align="center">FUNCIONES DEL CARGO</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir las obligaciones concretas del puesto de trabajo conforme a los principios de la buena fe y diligencia. ➤ Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización. ➤ Llegar puntual a su horario de trabajo. ➤ Salir a la hora que le corresponda de acuerdo al horario laboral. ➤ Mantener el espacio de trabajo limpio y adecuado para el buen servicio a los clientes y consolidar una buena imagen empresarial. ➤ Registrar de forma ordenada los ingresos por ventas y depositarlos en la caja fuerte. ➤ Informar a la autoridad o jefe del área administrativa, sobre cualquier hecho o suceso que eviten posibles riesgos en la empresa. ➤ Cumplir las medidas de seguridad e higiene que se adopten. ➤ Cumplir las órdenes e instrucciones de la empresa en el ejercicio de su función directiva. ➤ Contribuir a mejorar la productividad. 		
<p align="center">RESPONSABILIDADES PROPIAS DEL CARGO</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener una comunicación eficiente. ➤ Tener una actitud proactiva. ➤ Mantenerse informado de los acontecimientos en la empresa, en cuanto le corresponda conocer. ➤ Conjugar intereses. 		

Elaborado por: Dayanna Heredia, 2024.

3.6.6. Políticas de aplicación general

Tabla 20 Reglamento de Políticas Internas

	Estación de Servicio “Divino Niño II” Reglamento de Políticas Internas	VERSIÓN PRIMERA
	Políticas Generales	
HORARIOS DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La duración de la jornada laboral será preferentemente de lunes a domingo pudiendo modificarse por necesidades de servicio. ▪ La empresa ha estipulado el horario de oficina de lunes a viernes, iniciando el día laboral a las 8:00a.m., la jornada diaria será de 8 horas y media como mínimo. ▪ Los tiempos previstos para comida son de hasta 1 hora y media, como máximo. ▪ De forma diaria se registran las entradas y salidas en el registro de asistencia. 	
PERMISOS Y AUSENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el supuesto de una enfermedad o caso similar será necesario que el trabajador se comunique con el jefe inmediato, lo más tarde a las 9:00a.m. del día laboral, a fin de que éste tome conocimiento de dicha eventualidad y lo conste a través de un informe. ▪ Quedará a criterio del jefe inmediato requerir del trabajador un documento idóneo para justificar la enfermedad o caso similar. ▪ En caso de alguna eventualidad o permiso laboral, este deberá ser solicitado al jefe inmediato, quedando a criterio de este su aprobación y manejo del mismo. ▪ En caso de contar con la autorización previa del jefe inmediato se aplicará al trabajador la consecuencia que conforme a la ley aplicable corresponda, en términos del contrato con el que cuente el colaborador. 	

<p>FORMAS DE PAGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los pagos por las jornadas de trabajo y por los servicios se llevarán a cabo MENSUALMENTE, preferentemente los 5 días iniciales de cada mes, bajo las condiciones de contratación inicial, el pago será efectuado mediante transferencia a la cuenta bancaria personal o cheque.
<p>PRÉSTAMOS PERSONALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por política de la empresa, NO se otorgarán préstamos personales.
<p>LIMPIEZA, MANTENIMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTO LUGARES, ÁREAS, ÚTILES E INSTRUMENTOS DE TRABAJO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización pondrá a disposición de los colaboradores durante todo el tiempo de la prestación de sus servicios, los materiales, herramientas, útiles e insumos necesarios para realizar su trabajo. ▪ Las herramientas proporcionadas a los trabajadores para ejecutar sus labores quedaran bajo resguardo del trabajador, responsabilizándose este, de cualquier daño o descompostura derivado del mal uso o manejo. ▪ Los trabajadores deberán inspeccionar las herramientas y materiales antes de usarlos, para el supuesto caso que, de encontrar algún defecto en ello, están obligados a comunicarlo directamente con el jefe inmediato. ▪ Todos los colaboradores tienen la obligación de conservar en perfectas condiciones de uso y limpieza el lugar que se le haya asignado, así como las herramientas, equipo, aparatos o cualquier instrumento de trabajo.

Elaborado por: Dayanna Heredia, 2024.

3.6.7. Políticas para el área administrativa

Tabla 21 Reglamento de políticas para el área administrativa

	Estación de Servicio “Divino Niño II” Reglamento de Políticas Internas	VERSIÓN PRIMERA
	Área administrativa	
OBJETIVO	Establecer los lineamientos administrativos adecuados que permitan el desarrollo y correcto funcionamiento de la entidad.	
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se exigirá a los jefes de cada área participar con dos sugerencias para mejorar las áreas respectivas. ▪ Las propuestas que brinde cada uno de los jefes deben estar dirigidas al logro de los objetivos organizacionales. ▪ La dirección planificará y ejecutará los procedimientos y será el ente controlador durante el proceso de implantación de los mismos. ▪ Para cualquier proceso de compra, cada área emitirá una solicitud previa de las necesidades en suministros y demás para su previa aprobación. Dicha solicitud debe constar con los costos aproximados para su autorización. De ser posible aplicar al catálogo de cuentas “Compras de mercadería”. ▪ Analizar la efectividad de las estrategias a tomar. ▪ Velar por un flujo comunicacional dentro de la estructura organizacional. 	

Elaborado por: Dayanna Heredia, 2024.

3.6.8. Políticas para la operación de Caja

Tabla 22 Políticas para la operación de Caja

	Estación de Servicio “Divino Niño II” Reglamento de Políticas Internas	VERSIÓN PRIMERA
	Políticas para la operación de Caja	
ÁREA DE LA CAJA GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En las instalaciones de la empresa se deberá contar con un aspecto físico destinado exclusivamente para el manejo de valores, es decir recursos en efectivo, este será denominado como Caja General. ▪ La caja deberá estar ubicada en el lugar que ofrezca las mejores condiciones de seguridad de la oficina. De preferencia de estar aislada de las áreas generales de trabajo, y estar acondicionada de tal manera que el acceso esté restringido y de fácil entrada para el personal. ▪ Establecer y verificar en forma permanente que se cuente con medidas de protección que garanticen en forma adecuada las condiciones de seguridad de la Caja General. ▪ En el interior del área administrativa se deberá contar con una caja fuerte del tamaño adecuado a las necesidades propias de esta área operativa de la empresa. 	
PERSONAL AUTORIZADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solo tendrá acceso al área de la Caja, el personal responsable de su operación, mismo que será designado por la máxima autoridad de la empresa. 	
RECEPCIÓN DE INGRESOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solo el encargado de Caja será el responsable de realizar de manera diaria el cierre y cuadre de caja. ▪ El recurso en efectivo que ingresa diario, será depositado diariamente a una cuenta bancaria en específica. 	

	<ul style="list-style-type: none">▪ El responsable de la Caja, es la única persona autorizada en la empresa para recibir recursos en documentos o efectivo, derivados de las operaciones propias de la Estación de Servicio “Divino Niño II”▪ Cuando el recurso a recibirse sea en cheque, el responsable de la Caja deberá verificar que el documento cumpla con los lineamientos establecidos por las entidades bancarias dentro del Ecuador.
--	--

Elaborado por: Dayanna Heredia, 2024.

3.6.9. Formato para el Cierre de Caja

	MASGAS ESTACIÓN DE SERVICIOS "DIVINO NIÑO II" CIERRE DE CAJA		
FECHA:	DÍA:	ENCARGADO(A):	
	1ER TURNO	2DO TURNO	TOTAL GENERAL
TOTAL RESUMEN DE DEPÓSITO:			
TOTAL EFECTIVO:			
TOTAL CHEQUES:			
TOTAL TRANSFERENCIAS:			
TOTAL GENERAL:			
NOTAS/GASTOS _____		ANULACIONES: _____	
_____		_____	
_____		_____	
_____		_____	
_____		_____	
NÚMERO DE DEPÓSITOS:	_____		
NÚMERO DE TRANSFERENCIAS:	_____		
NÚMERO DE CHEQUES:	_____		
RECIBIDO POR:		VERIFICADO POR:	
NOMBRE:		NOMBRE:	
EFECTIVO:		FECHA:	
FIRMA:		FIRMA:	
NOMBRE:			
EFECTIVO			
FIRMA:			

Elaborado por: Dayanna Heredia, 2024.

3.6.10. Formato para el Registro de Asistencia a los trabajadores



ESTACIÓN DE SERVICIOS "DIVINO NIÑO II" REGISTRO DE ASISTENCIA

EMPLEADO:

FECHA DE INICIO DE LA SEMANA: 01 DE ENERO/20XX

CARGO	FECHA	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA	HRS REGULARES	HORAS EXTRAS	ENFERMO	VACACIONES	DÍA FESTIVO	OTRO	TOTAL DE HORAS
	01-01-20XX									
	02-01-20XX									
	03-01-20XX									
	04-01-20XX									
	05-01-20XX									
	06-01-20XX									
	07-01-20XX									

Elaborado por: Dayanna Heredia, 2023.



ESTACIÓN DE SERVICIOS "DIVINO NIÑO II" REGISTRO DE ASISTENCIA

EMPLEADO:

FECHA DE INICIO DE LA SEMANA: 01 DE ENERO/20XX

CARGO	FECHA	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA	HRS REGULARES	HORAS EXTRAS	ENFERMO	VACACIONES	DÍA FESTIVO	OTRO	TOTAL DE HORAS
	01-01-20XX									
	02-01-20XX									
	03-01-20XX									
	04-01-20XX									
	05-01-20XX									
	06-01-20XX									
	07-01-20XX									

Elaborado por: Dayanna Heredia, 2024.

CONCLUSIONES

- Se evidencia en la empresa Estación de Servicio “Divino Niño II”, que la realización para el diseño del sistema de control interno, debe ser creado de manera que permita el logro de los objetivos, la eficiencia en las actividades diarias que ejerce el área administrativa, tener una estructura organizacional de conocimiento pleno a todos los niveles jerárquicos y sus respectivas funciones, extendiendo el nivel de comunicación, y la elaboración de un manual de funciones y políticas, recudiendo así la presencia de posibles irregularidades, riesgos o fraudes.
- La gestión administrativa de la empresa es en cierta medida eficiente, dado que sus sistemas internos son débiles, por ejemplo, el sistema de comunicación de la empresa carece de una estructura organizacional, como parte de una cobertura de comunicación para una correcta toma de decisiones. Sin embargo, la empresa sí ha podido ser testigo de un desarrollo organizacional no obstante, este no se ha desarrollado de manera ordenada y segura, por lo que los trabajadores lo resaltan en las encuestas en ciertas áreas de forma positiva, aunque llegando a ser forzoso para sí mismos.
- A través de la aplicación de la entrevista realizada al propietario de la empresa y, al jefe administrativo, se detectó la falta de un manual de funciones dentro de la empresa para dicho área, como para el manejo de Caja, puesto que no existen segregación de funciones, lo que se agrava por la falta de conocimiento del personal sobre las ocupaciones a ejercer por cada trabajador desde el área que labora, lo que causa

poca involucración por parte del personal a los procesos de la empresa.

- Las políticas dentro de una empresa conforman un elemento importante que promueve el desarrollo rentable para la operatividad de las funciones y se ajusta a las normativas aplicables, sin embargo, este no es el caso de la empresa, ya que no cuenta con políticas a cumplir por parte de todos los trabajadores que ejercen dentro de la misma.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el diseño del sistema de control interno propuesto para este trabajo de investigación, con el fin de mejorar los procesos operativos para el área de administración, de manera que, el personal pueda contar con herramientas que le permita desarrollar sus actividades de forma correcta y así optimizar recursos dentro de la empresa.
- Orientar al personal de acuerdo a la estructura organizacional propuesta, debido a que esto facilita la ejecución del trabajo y la determinación de responsabilidades. Del mismo modo, se recomienda a la empresa, constituir espacios de comunicación entre los directivos y el personal, que promueva el intercambio de ideas, conocimiento, motivación y compromiso con la empresa.
- Aplicar el manual de funciones que se propone en la realización de este proyecto de investigación, tanto como para el área de administración, operatividad, asimismo, las funciones a ejercer para el manejo de Caja con la finalidad de mejorar el tratamiento del efectivo de la empresa.
- Realizar evaluaciones de manera trimestral para medir el cumplimiento de los objetivos, las metas, manual de funciones y políticas, propuestos para la empresa, de esta forma se podrá comprobar si se está cumpliendo o no con lo sugerido.

ANEXOS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE COMERCIALIZADORA MASGAS, ESTACIÓN DE SERVICIOS “DIVINO NIÑO II”

Tema: Control interno para la mejora de la gestión empresarial en la Comercializadora MASGAS Estación de Servicios “Divino Niño II” S. A., cantón El Carmen, periodo 2023.

Cargo: Despachadores

1. ¿Existen políticas definidas para el área de ventas?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

2. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones a seguir para esta área?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

3. ¿Existe algún procedimiento de control que asegure la facturación de todas las ventas?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

4. ¿Se han establecido niveles de autoridad y responsabilidad dentro de este departamento?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

5. ¿La empresa registra el control de asistencia y salidas de sus trabajadores?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

6. ¿El área de servicio al cliente cuenta con seguridad contra incendios?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

7. ¿Se contabilizan diariamente los ingresos?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

8. ¿Se comunica las novedades que presenta el departamento de ventas al área administrativa?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

9. ¿La máxima autoridad supervisa a los despachadores para observar el cumplimiento de metas?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

10. ¿Se evalúa de manera periódica a los clientes para conocer la satisfacción de los mismos?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

BIBLIOGRAFÍAS

- Avilés, P., Rodas, F., & Molina, C. (febrero de 2022). El control interno contable como factor fundamental para la administración empresarial. *Alfa publicaciones*, pág. 14. Obtenido de <https://alfapublicaciones.com/index.php/alfapublicaciones/article/view/139/420>
- Barreres, E. (2020). *Manual de control interno en las entidades locales*. España: Wolters Kluwer.
- Beltrán Mora, M., Parrales Carvajal, V., & Ledesma Álvarez, G. (2019). El Buyer Personacom factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. *ReciMundo*, 681. Obtenido de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/615/829>
- Cortéz, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *FAECOSAPIENS*, 26. Obtenido de https://uptv.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/700/596
- Estupiñan Gaitán, R. (2021). *Control Interno y Fraudes* (Cuarta Edición ed.). Bogotá: EcoEdiciones. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Control_interno_y_fraudes_4ta_edici%C3%B3n/fk5hEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=libro+control+interno&printsec=frontcover
- Gómez, M., & Lazarte, C. (2019). Control Interno. *Tucumán*. Obtenido de Universidad Nacional de Tucumán. Facultad de Ciencias Económicas.
- Gonzáles, F. (2020). Sistema de Administración de talento humano. *UNCE*.

- Lozano, E., Amasifuén, M., & Luna, E. (2020). Control interno y gestión administrativa de la municipalidad provincial de picota. *Balance's*, 89. Obtenido de <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/198/181>
- Luna, F. (2016). *Sistema de Control Interno para Organizaciones*.
- Miaja, M. (2019). *Presente y futuro del Control Interno en las Administraciones Públicas*. *AUDITORÍA Y GESTIÓN DE LOS FONDOS PÚBLICOS*, 85-98.
- Palacios, C. (2019). Fases del estudio del control interno. *REDCOES*. Obtenido de <https://www.reddecontadores.com/wp-content/uploads/2021/02/Boletin-No.-7-Fases-del-estudio-del-control-interno.pdf>
- Paletta, A., & Alimehmeti, G. (2018). Disclosure and the Effect of Internal Controls on Executive Compensation. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 277-295. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/0148558X16630445>
- Pereira Palomo, C. (2019). *Control interno en las empresas. Su aplicación y efectividad* (primera ed.). Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Control_interno_en_las_empresas/xM_DDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=libro+control+interno&printsec=frontcover
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Scielo*, 15.

Quintana, J., & Del Carmen, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *ENFOQUES*, 283. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/621965988007.pdf>

Servin, L. (2021). <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-internoempresas.html>. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno.html>

Solano Rodríguez, O. J. (2020). *La administración en la propiedad horizontal*. Cali: Universidad del Valle. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/La_administraci%C3%B3n_en_la_propiedad_horiz/64hAEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=GESTION+ADMINISTRATIVA&printsec=frontcover

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*. Obtenido de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2861/2608>