



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

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

TÍTULO:

“Control interno administrativo, y su efecto en la toma de decisiones de la
empresa INTEGRAL MARKET COMERCIALIZADORA ITMARKET S.A, de la
ciudad de Manta.”

AUTOR: Maria Fernanda Moreira García

TUTOR: Ing. Gema Michelle Alcívar Vera.

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Manta – Manabí – Ecuador

Agosto, 2025

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

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

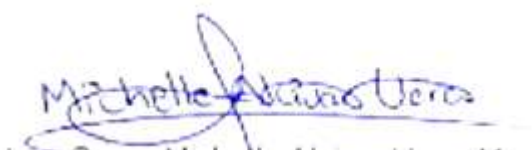
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante **Moreira García Maria Fernanda**, legalmente matriculada en la Carrera de Contabilidad y Auditoría, periodo académico 2025 – 2026, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es “**Control Interno administrativo, y su efecto en la toma de decisiones de la empresa INTEGRAL MARKET COMERCIALIZADORA ITMARKET S.A. ”.**

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.

Manta, 12 de agosto de 2025

Lo certifico,



Ing. Gemma Michelle Alcivar Vera, Mgs
Docente Tutor (a)
Area: Contabilidad y Auditoria

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Moreira García María Fernanda**, con cédula de identidad **131140979-9**, declaro que el presente trabajo de titulación: **“Control interno administrativo, y su efecto en la toma de decisiones de la empresa INTEGRAL MARKET COMERCIALIZADORA ITMARKET S.A, de la ciudad de Manta.”**, 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.



Moreira Garcia Maria Fernanda
C.I.: 131140979-9

DEDICATORIA

A Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por iluminar cada paso de este camino académico con su gracia infinita.

A mi Esposo Humberto Cañarte e hijos Renato y Jazmín pilares inquebrantables de amor, paciencia y fe, son mi mayor inspiración, cuyo apoyo constante ha sido el motor que me impulsó a perseverar en los momentos más desafiantes. Gracias por estar a mi lado en este proceso.

A mi amado Padre José Valencia, aunque ya no estes físicamente conmigo, pero que nunca ha dejado de estar presente en mi vida. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo y a nunca rendirme, esta meta alcanzada también es tuya.

A quienes, con palabras de aliento y gestos sinceros, me acompañaron durante estos años de formación; su presencia ha dejado huellas imborrables en este logro.

A mis profesores, por compartir no solo conocimientos, sino también valores y principios que trascienden el aula, y que hoy enriquecen mi visión profesional.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí —mi alma mater— por abrirme las puertas al conocimiento, fomentar el pensamiento crítico y formar en mí el compromiso ético que distingue a un verdadero profesional.

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal examinador aprueban el informe del proyecto de investigación, sobre el tema **“Control Interno Administrativo y su efecto en la toma de decisiones de la Empresa INTEGRAL MARKET COMERCIALIZADORA ITMARKET S.A. de la ciudad de Manta**

Presentado por la Sra. Moreira García Maria Fernanda

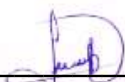
De acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”, constancia que, el mencionado proyecto está aprobado

Para constancia firma:

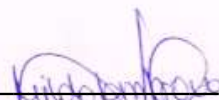
JURADO



Ing. Irasema Delgado Chávez
Presidente del Tribunal



Ing. Jesús Tomalá Pinto
Miembro del Tribunal



Mgs. Nilda Zambrano Alcívar
Miembro del Tribuna

RECONOCIMIENTO

Con el corazón lleno de gratitud, reconozco a todas las personas que han sido parte esencial de este proceso académico, humano y espiritual.

A Dios, por ser guía constante en cada decisión, por sostenerme en la incertidumbre y por regalarme la convicción de que todo esfuerzo tiene propósito.

A mi familia, por su amor incondicional, por creer en mí incluso cuando dudé, y por enseñarme que los sueños se alcanzan con disciplina, fe y perseverancia.

A mis amigos y compañeros de camino, por compartir alegrías, desvelos y aprendizajes. Su compañía hizo de esta etapa una experiencia más rica y significativa.

A mis docentes, por sembrar en mí el respeto por el conocimiento, el rigor por la verdad y el compromiso con la excelencia. Cada enseñanza ha sido una luz en mi formación.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por brindarme las herramientas académicas y éticas que hoy me permiten dar este paso hacia la vida profesional.

Este reconocimiento es también un homenaje a la resiliencia, al esfuerzo silencioso y a la esperanza que nunca se rindió.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	1
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL.....	¡Error!
Marcador no definido.	
DEDICATORIA	2
RECONOCIMIENTO	4
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	14
1. MARCO TEÓRICO.....	14
1.1. Fundamentación teórica	14
1.1.1. Variable Independiente: Control Interno Administrativo	14
1.1.1.1. Control Interno Administrativo	14
1.1.1.2. Importancia de Control Interno en la organización	15
1.1.1.3. Principales características del control Interno administrativo	16
1.1.1.4. Funciones del control Interno Administrativo	17
1.1.1.5. Clasificación, del control Interno Administrativo.....	18
1.1.2. Variable dependiente: Toma de decisiones	22
1.1.2.1. Toma de decisiones	22
1.1.2.2. Proceso de Toma de decisiones	23
1.1.2.3. Importancia de la toma de decisiones	24
1.1.2.4. Factores que influyen en la toma de decisiones	24
1.2. Antecedentes Investigativos	25
1.3. Marco teórico legal.....	29
CAPÍTULO II	30
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO.....	30
2.1. Metodología	30
2.1.1. Modalidad de la investigación	30
2.1.1.1. Método deductivo:.....	30
2.1.1.2. Método Inductivo:	30
2.1.2. Tipos de investigación	31
2.1.2.1. Investigación Documental	31
2.1.2.2. Investigación Descriptiva-analítica	31
2.1.2.3. Investigación de Campo	32

2.2.	Población y Muestra.....	32
2.2.1.	Población.....	32
2.2.2.	Muestra	33
2.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	34
2.3.1.	Observación	34
2.3.2.	Entrevista	34
2.3.3.	Revisión Documental.....	35
2.4.	Información de la empresa	35
2.4.1.	Antecedente.....	35
2.4.2.	Ubicación Geográfica	36
2.5.	Análisis e interpretación de resultados	36
2.5.1.	Análisis FODA.....	37
2.5.2.	Análisis de la entrevista.....	38
2.5.3.	Análisis de lista de verificación.....	40
2.5.4.	Análisis Final: Triangulación de los resultados.....	42
	CAPÍTULO III	45
	3. PROPUESTA.....	45
3.1.	Propuesta de solución.....	45
3.2.	Justificación	45
3.2.1	Objetivo general	46
3.2.2	Objetivos específicos.....	46
3.3.	Beneficiarios.....	46
3.4.	Análisis de factibilidad	47
3.5.	Descripción de la propuesta.....	49
3.6.	Desarrollo de la propuesta	50
1.	Marco Normativo	51
2.	Alcance y áreas involucradas.....	51
2.1.	Administrativo:.....	51
2.2.	Logística/Operaciones:	51
2.3.	Contabilidad y Finanzas:	52
2.4.	Comercio Exterior:.....	52
3.	Políticas Administrativas de Control Interno	52
3.1.	Separación de funciones:	52
3.2.	Registro y documentación:	52
3.3.	Autorizaciones formales:	53

3.4.	Inventarios mínimos y máximo:	53
3.5.	Revisión periódica de políticas:	54
3.6.	Cumplimiento normativo:	54
4.	Procedimientos de Control Interno Administrativo	56
4.1.	Manejo de Efectivo y Cuentas Bancarias	56
4.2.	Compras y Cuentas por Pagar	57
4.3.	Ventas y Cuentas por Cobrar	59
4.4.	Gestión de Inventarios	60
4.5.	Recursos Humanos	61
4.6.	Gestión Documental	64
4.7.	Comunicación Interna y Reportes.....	65
4.8.	Control de Activos Fijos.....	65
4.9.	Cumplimiento Legal y Tributario	65
4.10.	Seguridad y Salud Ocupacional.....	66
4.11.	Auditoría y Mejora Continua	66
5.	Supervisión y Evaluación.....	66
5.1.	Informes periódicos:.....	67
5.2.	Auditorías internas:	68
5.3.	Capacitación continua:	68
6.	Indicadores claves sugeridos para el control.....	¡Error! Marcador no definido.
7.	Planes de control preventivo, correctivo, concurrente	68
7.1.	Control preventivo:	68
7.2.	Control concurrente:	68
7.3.	Control de detección:	69
7.4.	Acciones correctivas:.....	69
8.	Recomendaciones del manual.....	69
9.	Diagramas de flujo de procesos.	70
9.1.	Simbología del flujograma.....	70
9.2.	Flujograma de procesos.	71
CONCLUSIONES		73
RECOMENDACIONES.....		74
BIBLIOGRAFÍA.....		75
ANEXOS.....		78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de la empresa Integral Market Comercializadora ITMARKET S.A.	33
Tabla 2 Muestra de la empresa Integral Market Comercializadora ITMARKET S.A.	34
Tabla 3 Matriz de riesgo de acuerdo con lista de verificación.....	42
Tabla 4 Diagrama de Flujo Manual de control administrativo Integral Market comercializadora Itmarket S.A.	71

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Características Claves de Control Interno Administrativo.....	17
Ilustración 2 Proceso de la toma de decisiones.....	23
Ilustración 3 Análisis FODA.....	37
Ilustración 4 Flujograma procedimiento N 1 MANEJO DE EFECTIVO Y CUENTAS BANCARIAS.....	57
Ilustración 5 Flujograma N.2 Proceso Compras y cuentas por pagar.....	58
Ilustración 6 Flujograma N. 3 Ventas y cuentas por cobrar	59
Ilustración 7 Flujograma N.4 Gestión de Inventario.....	60
Ilustración 8 Flujograma N.5 RRHH Contratación de personal	64
Ilustración 9 Flujograma N.10 Comunicación interna y reportes	67
Ilustración 10 Simbología utilizada en el flujograma.....	70

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la empresa INTEGRAL MARKET COMERCIALIZADORA ITMARKET S.A., la cual, a pesar de su trayectoria en exportaciones y el uso de herramientas tecnológicas, evidencia debilidades significativas en su sistema de control interno.

El objetivo general del estudio fue diseñar un Manual de Control Interno Administrativo que fortalezca la gestión empresarial y optimice los procesos de la compañía. Como objetivos específicos se plantearon: diagnosticar la situación actual del control interno, identificar debilidades mediante entrevistas y observación, aplicar un análisis FODA de los factores internos y externos, y proponer lineamientos para la estandarización de procedimientos administrativos. La investigación adoptó un enfoque analítico inductivo–deductivo, con un diseño documental, descriptivo–analítico y de campo, aplicando técnicas como la entrevista, la observación con lista de verificación basada en COSO III, la revisión documental y el análisis FODA.

Los resultados, validados a través de la triangulación de la información, evidencian que la falta de supervisión continua, la escasa capacitación del personal y una débil cultura organizacional restringen la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante riesgos, lo cual justifica la propuesta del Manual de Control Interno Administrativo, que busca estandarizar procesos y consolidar de mejor manera la estructura organizativa de la empresa.

Palabras clave: control interno, decisiones, eficiencia operativa, gestión empresarial, procedimientos administrativos.

ABSTRACT

This research was conducted at INTEGRAL MARKET COMERCIALIZADORA ITMARKET S.A., a company that, despite its track record in exports and the use of technological tools, shows significant weaknesses in its internal control system.

The overall objective of the study was to design an Internal Administrative Control Manual to strengthen business management and optimize the company's processes. The specific objectives were to diagnose the current internal control situation, identify weaknesses through interviews and observation, apply a SWOT analysis of internal and external factors, and propose guidelines for the standardization of administrative procedures. The research adopted an inductive-deductive analytical approach, with a documentary, descriptive-analytical, and field design, applying techniques such as interviews, observation with a COSO III-based checklist, document review, and SWOT analysis.

The results, validated through triangulation of information, show that the lack of continuous supervision, poor staff training, and a weak organizational culture restrict operational efficiency and the ability to respond to risks, which justifies the proposal for the Internal Administrative Control Manual, which seeks to standardize processes and better consolidate the company's organizational structure.

Keywords: internal control, decisions, operational efficiency, business management, administrative procedures.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación previo a la titulación analiza la gestión administrativa y el control interno en Integral Market Comercializadora ITMARKET S.A., empresa ecuatoriana dedicada al comercio y exportación, que es el campo de acción. En la cual se identificaron deficiencias en procesos de inventario, reportería y embarques, que afectan la calidad de la información y la eficiencia operativa.

El objetivo general fue diseñar un Manual de Control Interno Administrativo que estandarice procedimientos, defina políticas claras y fortalezca la transparencia en la gestión. La hipótesis planteó que la ausencia de manuales, procedimientos y cultura organizacional de control ocasiona errores recurrentes que impactan la sostenibilidad de la empresa.

La variable independiente fue el control administrativo y la dependiente, la toma de decisiones. La muestra estuvo conformada por directivos y personal clave en los procesos internos, la población fue todo el personal administrativo y operativo de la compañía incluyendo los servicios externos. La investigación aplicó los métodos analítico e inductivo—deductivo, con técnicas como entrevistas, observación mediante check-list basado en COSO III, revisión documental y análisis FODA, triangulando los resultados para garantizar su validez.

El principal hallazgo confirma debilidades en supervisión, capacitación y cultura organizacional. Como resultado, el estudio aporta una solución, mediante el diseño de un Manual de Control Interno Administrativo que documenta políticas, procedimientos, responsabilidades y flujogramas, orientado a optimizar la estructura organizativa de la empresa.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación teórica

1.1.1. Variable Independiente: Control Interno Administrativo

1.1.1.1. Control Interno Administrativo

Tal como indica Munguía Hernández (2023), Define el control interno administrativo como un instrumento de dirección que informa sobre la gestión organizacional y brinda una seguridad razonable para alcanzar los objetivos institucionales; Concepto con el cual coincido plenamente, ya que el control interno no es un fin en sí mismo, sino una herramienta estratégica que genera confianza en los resultados y permite alinear la gestión con los objetivos de la empresa.

Según, Alfonso (2005), señala al control interno administrativo como la expresión de políticas aprobadas por la dirección, materializadas en procedimientos que verifican los sistemas de información y fortalecen las funciones internas; criterio con el cual estoy de acuerdo, aunque considero que, además de procedimientos formales, el factor humano es clave. Sin compromiso de quienes ejecutan los procesos, las políticas quedan solo en documentos.

Y de acuerdo con, Fernández (2015) las políticas y directrices deben estar por escrito y acompañadas de comunicación asertiva. Ya que las actividades de control son las instrucciones que aseguran la correcta ejecución administrativa, incorporándose a las actividades del negocio para prevenir, detectar y corregir riesgos; desde mi punto de vista concuerdo con esta visión, ya que es importante la claridad en las directrices escritas y la

comunicación abierta hacen posible una cultura preventiva y una toma de decisiones más ágil y acertada.

El control interno administrativo proporciona al negocio una visión clara de su situación y de los riesgos que enfrenta, facilitando la toma de decisiones alineadas con su realidad operativa. Este sistema comprende un conjunto de procedimientos y responsabilidades bien definidos, orientados a resguardar los recursos de la empresa, garantizar el cumplimiento de objetivos y asegurar que las autorizaciones y procesos se ejecuten conforme a normas establecidas, tal como señala Alfonso (2005); concuerdo con la postura de Alfonso(2005), ya que resalta al control interno no solo como un mecanismo de vigilancia, sino como una herramienta proactiva y preventiva que permite anticipar riesgos antes de que se conviertan en problemas.

En mi opinión, acoto que, el control interno administrativo permite evaluar y dar seguimiento oportuno a la gestión organizacional y más allá de procedimientos y normas, la efectividad del control interno depende de la cultura organizacional y del compromiso ético de quienes lo ejecutan; sin estos factores humanos, el control puede quedarse en formalidades sin impacto real.

1.1.1.2. Importancia de Control Interno en la organización

El control interno administrativo reside en su capacidad para establecer una estructura que asegura el funcionamiento óptimo de una organización, de acuerdo con Fernández (2015); con quien concuerdo, ya que la importancia del control interno administrativo, sin importar si la empresa es pequeña, mediana o grande; en mi opinión personal radica, en el control que va desde el nivel financiero, administrativo, productivo, económico y legal,

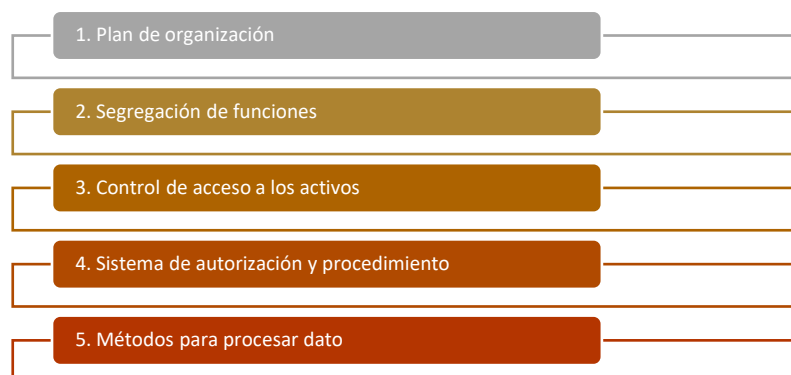
permitiendo a alta dirección de una organización, tener información clara y precisa de las operaciones, todo esto mediante el establecimiento de aspectos básicos de eficiencia y efectividad en las operaciones, confiabilidad de los reportes y cumplimiento de las políticas, leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actualización administrativa. Es decir que el ambiente de control influye en la consciencia de los empleados de la empresa, pues proporciona un grado de disciplina, orden y estructura de los procesos, que minimiza los márgenes de error; he ahí la importancia del control interno; además influyen otros aspectos como la integridad valores éticos, nivel de compromiso y de competencia, la filosofía administrativa, la estructura orgánico-funcional, la asignación de responsabilidades y autoridad, así como las políticas de recursos humanos.

1.1.1.3. Principales características del control Interno administrativo

El monitoreo es una característica esencial del control interno administrativo, ya que permite evaluar continuamente la calidad del desempeño mediante supervisión permanente, evaluaciones independientes o ambas. Según Calle (2020), un sistema de control interno efectivo requiere una organización sólida, monitoreo constante y retroalimentación oportuna para prevenir errores e irregularidades. Para lograrlo, identifica una serie de características clave del sistema.

Coincido con el autor, Calle (2020), en que el monitoreo es el “pulso” del control interno: sin seguimiento continuo, los procesos tienden a desviarse y perder efectividad. La retroalimentación oportuna fortalece la mejora continua y la prevención de riesgos. Aporto que, más allá de supervisar, el monitoreo debe fomentar una cultura de aprendizaje organizacional, donde los errores no se vean solo como fallas a corregir, sino como oportunidades para crecer y perfeccionar procesos.

Ilustración 1 Características Claves de Control Interno Administrativo



Fuente: Calle (2020)

Realizado por: Moreira García María Fernanda

De acuerdo con Calle (2020), las características de un control interno administrativo empiezan con un plan organizacional que debe tener procedimientos bien determinados, un orgánico-funcional bien estructurado, y manuales de procedimientos accesibles, para poder estandarizar los procesos y dar inducción respectiva a los nuevos colaboradores a su ingreso a la organización, recalca además que, con un plan de organización efectivo, se promueve la transparencia, se obtiene claridad en la información, facilita la detección de cuellos de botella y áreas a mejorar, ayuda a la eficiencia operativa evitando duplicidades, define bien las responsabilidades, y todo esto colabora a una mejor toma de decisiones.

1.1.1.4. Funciones del control Interno Administrativo

Para Zamora Walter et al (2018), las funciones del control interno administrativo son:

- ❖ Proteger las gestiones administrativas, mediante la aplicación y cumplimiento de normas, políticas, procedimientos, planes, entre otros.
- ❖ Garantizar la confiabilidad de la información
- ❖ Cumplir con leyes y regulaciones

- ❖ Evitar riesgos
- ❖ Promover la eficiencia y eficacia administrativa.

1.1.1.5. Clasificación, del control Interno Administrativo.

Las compañías en el mundo sin importar su tamaño necesitan tener un control interno efectivo, que cumpla la función de verificar, y ayudar al mejoramiento de la gestión, y se clasifican según indica Obando (2021) en:

- ❖ El control preventivo como su palabra lo indica es el cual ayuda a prevenir errores o fraudes en la organización; abarcando las evaluaciones desde las áreas financieras hacia todos los departamentos que realizan operaciones diarias. Para implementarlo se empieza por tener una misión, visión y valores claros en la empresa como una conducta organizacional que deben llevar todos quienes son parte de la organización.
- ❖ El control de detección es el basado en la evaluación inicial, es parte de un proceso de retroalimentación que ya evidencio riesgos, es decir un listado de falencias a corregir, en este punto además de descubrir a tiempo es importante tomar las acciones para evitar que se repita, implementar todos los correctivos, y es la antesala del siguiente tipo de control.
- ❖ Y el Correctivo; que es aquel que se encarga de llevar a cabo las acciones necesarias para evitar situaciones NO deseadas, ya detectadas con anterioridad, o riesgos que han sido evidenciados en evaluaciones previas, y se realiza el camino para poder evitarlo las medidas para limitar este mal actuar, según lo referido por Obando (2021).

1.1.1.6. Componentes del control interno COSO

Es un manual de control interno que se basa en principios, componentes y elementos que establece el comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), y constituye un marco referencial conocido internacionalmente para la creación, aplicación y evaluación del control interno de las organizaciones, su principal objetivo es mejorar la calidad de los informes financieros, fortalecer la gestión del riesgo y prevenir fraudes, lo ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Por lo cual Fernández (2015), nos menciona los 5 componentes, además indica que actualmente existen nuevas tendencias, que han enfocado sus esfuerzos en la aplicación de mejores prácticas empresariales, tomando como base, en materia de control interno, el marco integrado de control interno basado en (COSO):

a) Ambiente de Control

El ambiente de control es considerado como la base del resto de componentes del control interno, para Fernández (2015), el ambiente de control consta de acciones, políticas y procedimientos que reflejan la actitud general de la alta dirección, directores y propietarios de la empresa hacia el control interno y su importancia en la organización, el ambiente de control nos da la estructura en que se deben de cumplir los objetivos y la preparación de los empleados que harán que se cumplan.

b) Evaluación de Riesgo

La evaluación de riesgo debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos, según Obando (2021) la entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que enfrenta, igualmente debe establecer mecanismo para identificar, analizar y tratar riesgos, la importancia de este componente ya que permite a la gerencia evaluar los factores críticos que afectan a la empresa.

c) Actividades de Control

Las actividades de control son los procedimientos y políticas que le permiten a la dirección monitorear las actividades que debe cumplir la organización, Mantilla (2002) menciona que algunos procedimientos de control como: autorizaciones y aprobaciones, indicadores de desempeño, separación de funciones, estas actividades propician el aseguramiento del logro de los objetivos de la organización.

d) Supervisión y Monitoreo

El monitoreo es el procedimiento que analiza la calidad del desempeño del control interno a lo largo del tiempo, este proceso debe ser supervisado en su totalidad, y las adaptaciones necesarias deben realizarse conforme se requiera. Así, el sistema puede ajustarse de manera dinámica según las circunstancias lo demanden, de acuerdo con, Pérez (2007).

Coincido con el autor, en que la supervisión continua se lleva a cabo durante el desarrollo de las operaciones y abarca tanto las actividades habituales de gestión y supervisión como aquellas realizadas por el personal en el desempeño de sus funciones, la frecuencia y el alcance de las evaluaciones periódicas estarán determinados principalmente

por una evaluación de los riesgos y la efectividad de los procesos de supervisión continua. Cualquier deficiencia identificada en el control interno debe ser comunicada a niveles superiores, mientras que los aspectos significativos detectados deben ser informados a la alta dirección y al consejo de administración.

e) Información y Comunicación

Este componente asegura que la información necesaria llegue a las personas adecuadas, en el momento adecuado para tomar decisiones eficaces, para Fernández (2015), la información y comunicación son esenciales para el control de gestión, la información permite que los gerentes tomen decisiones fundamentales sobre el uso de los recursos, mientras una comunicación eficaz asegura que todo los niveles de la organización comprendan y sigan las políticas y procedimientos establecidos para mantener el control interno adecuado.

1.1.2. Variable dependiente: Toma de decisiones

1.1.2.1. Toma de decisiones

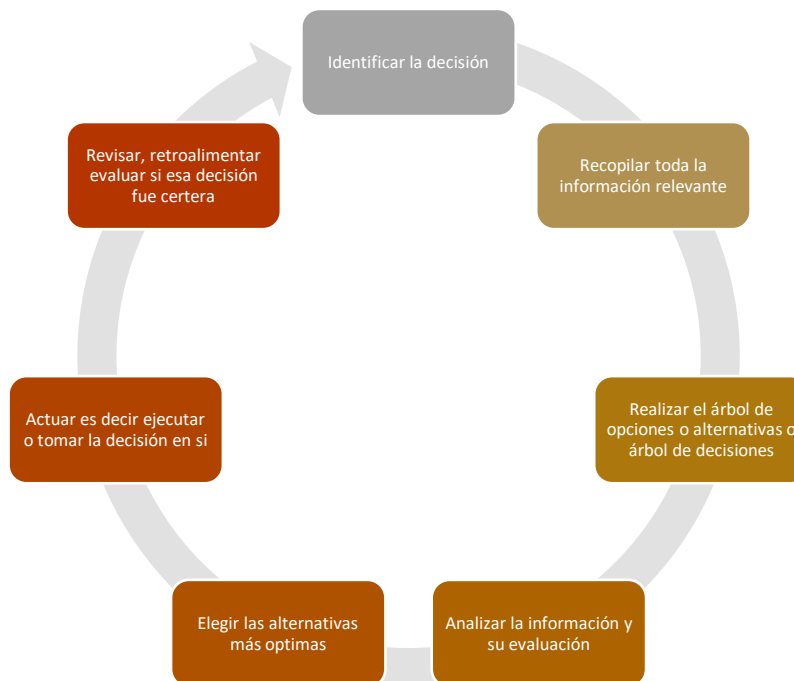
La toma de decisiones consiste en seleccionar la alternativa más adecuada para resolver problemas y alcanzar los objetivos organizacionales, incidiendo directamente en la eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. Según Lazzati (2013), estas decisiones pueden ser rutinarias, estratégicas o intuitivas, y están influenciadas por factores internos y externos, como el entorno, las emociones o el estrés. Comprender este proceso es fundamental para mi proyecto, ya que un adecuado control interno administrativo no solo ordena los procedimientos, sino que también proporciona información confiable y oportuna, facilitando decisiones objetivas y eficaces que mejoran la gestión y rentabilidad de una empresa.

Concuerdo con Lazzati (2013) en que la toma de decisiones es multidimensional y no depende únicamente de modelos racionales, sino también de factores humanos como las emociones o la presión del entorno. Mi criterio es que el control interno actúa como un soporte clave para reducir la influencia negativa de esos factores, aportando información verificable que facilita decisiones más equilibradas. Discrepo parcialmente de la idea de separar decisiones en categorías cerradas (rutinarias, estratégicas, intuitivas), pues en la práctica suelen combinarse; lo importante es que todas cuenten con un respaldo informativo confiable para generar impacto positivo en la rentabilidad y sostenibilidad.

1.1.2.2. Proceso de Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es una técnica que consiste en elegir entre varias opciones para resolver un problema o situación, siguiendo unos pasos organizados para poder elegir la mejor alternativa y siempre en pro de los objetivos organizacionales. Lazzati (2013), menciona los pasos involucrados en el proceso de toma de decisiones, como:

Ilustración 2 Proceso de la toma de decisiones



Fuente: Lazzati (2013)
Realizado por: Moreira García María Fernanda

Mientras que para Rozo (2013), el proceso de toma de decisiones gana en eficiencia en la medida que se incorporen a él herramientas de análisis de información que faciliten la identificación de tendencias y permitan la realización de predicciones confiables

basadas en los resultados obtenidos por medio de la utilización de dichas herramientas.

1.1.2.3. Importancia de la toma de decisiones

La toma de decisiones es de fundamental importancia en una organización, ya que permite alcanzar objetivos, establecer estrategias, asignar recursos de manera eficiente, gestionar los riesgos y las amenazas a tiempo, adaptarse al entorno, proyectar seguridad y confianza, impulsar al crecimiento y la innovación de la empresa, de acuerdo con Lazzati (2013); ya que la persona que toma una decisión empresarial debe tener actitudes, conocimientos, habilidades, y saber gestionar sus emociones para tener autocontrol, y claridad mental, para así tomar decisiones acertadas, entonces se puede concluir en que la toma de decisiones es importante, porque nos da el control sobre determinada situación, y estas deben ser meditadas, analizadas si hablamos del ámbito empresarial para una adecuada gestión de los recursos humanos y materiales; es el mejor costo de oportunidad para la empresa.

1.1.2.4. Factores que influyen en la toma de decisiones

En la toma de decisiones sean personales o empresarial, influyen tanto factores internos como externos que pueden llegar a afectar lo idóneo de las elecciones escogidas, factores emocionales, económicos, culturales, educativos, el tiempo, la incertidumbre, la certeza de la información, el costo de la información, los riesgos, el stress, la presión, los desafíos, el sentirse parte del grupo, además de la personalidad (creatividad e innovación) y el temperamento de quien está eligiendo, para Lazzati (2013) los factores interno y externos tanto los que rodeen a la organización en sí como a quien tomara la decisión, deben

considerarse en una matriz de análisis para tomar los punto relevantes y descartar aquellos que no tendrían relevancia para poder obtener el costo de oportunidad de esa decisión.

1.2. Antecedentes Investigativos

1. Cabrera, Mayra (2021) – Universidad Técnica Estatal de Quevedo, en su trabajo de investigación “El Control Interno y su Efecto en los Procesos administrativos de la Unidad Educativa Babahoyo (2019–2020)” , utilizo, un método: Enfoque cuantitativo-descriptivo, con encuestas y análisis de cumplimiento, concluyendo que la entidad cumple procesos administrativos en nivel moderado por falta de compromiso de funcionarios. Este trabajo aporta a la presente investigación, cómo la falta de cultura organizacional afecta el control interno, y es relevante para que Integral market comercializadora, refuerce la importancia de fortalecer la participación y compromiso del personal.
2. Castro, Zenobia & Zambrano, María (2022) – Universidad Estatal del Sur de Manabí, en su trabajo: “Control Interno en la Administración de Bienes y la Toma de Decisiones”, utilizo el método, cualitativo-descriptivo, con revisión documental y entrevistas, determino que se aplican procedimientos de control interno alineados a las Normas de la Contraloría (Grupo 406), esto aporta como valor a la investigación actual la evidencia el control interno como herramienta de transparencia y apoyo en decisiones, y es relevante en cuanto al apoyo del diseño de manuales que generen decisiones confiables y transparentes.

3. Costales, Kevin (2024) – Universidad Nacional de Chimborazo en su tesis: “Diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa Mall del Centro”, uso el método: Aplicado, con enfoque mixto (diagnóstico de procesos y propuesta de diseño), como conclusión: Se evidenció ausencia de sistema de control interno; se propone uno adaptable y fácil de implementar; esto aporta a la presente investigación que un manual bien diseñado mejora gestión de recursos y reduce riesgos, y es relevante para: Similar situación; valida la necesidad de estructurar un manual propio.
4. Díaz, Víctor (2022) – Universidad Politécnica Salesiana en su trabajo: “Impacto del Control Interno en la Contratación Pública”, uso método: Cuantitativo y descriptivo-correlacional, con análisis de cumplimiento normativo, concluyo: Los sistemas informáticos protegen recursos, pero faltan controles en procesos clave; recomienda matrices de riesgo activas, esto aporte como valor al presente trabajo investigativo: La importancia de gestión de riesgos como parte del control interno, siendo relevante la importancia y la utilidad en la propuesta de manual para minimizar riesgos.
5. Vera Pibaque, Candy (2022) – Universidad Estatal del Sur de Manabí, en su Tesis: “Control Interno y su Incidencia en el Proceso Administrativo de la Empresa Arcas de Noé S.A.”, utilizó los métodos: Cualitativo-descriptivo, con observación y entrevistas, determino: La falta de supervisión limita el control; recomienda

contratar supervisor para mejorar producción, este trabajo aporta a la investigación el reafirma la importancia de la supervisión constante en los procesos, es relevante porque refuerza la propuesta de fortalecer la supervisión interna continua.

6. Lucio, A. (2021) – Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en su trabajo de titulación: “Incidencia del Control Interno COSO en la Toma de Decisiones de Microempresas de Jipijapa”, uso los métodos: Descriptivo-correlacional, con encuestas aplicadas a microempresarios, concluyo: El control interno COSO contribuye a la seguridad razonable y a la calidad de procesos decisionales, como aporte de valor al presente trabajo es el modelo COSO como herramienta para la toma de decisiones, lo cual es relevante para sustentar la adopción del COSO III en su manual.
7. Rivas, Ronny (2023) – Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en su investigación: “Análisis Financiero y su Efecto en la Toma de Decisiones – Cooperativa Jardín Azuayo”, utilizo el método: Cuantitativo, con análisis financiero de indicadores, como conclusión indico: La cooperativa tenía alta deuda y baja liquidez; propuso implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI). Esto Aporta como valor, el destacar cómo los indicadores financieros orientan decisiones estratégicas, lo cual es relevante para el trabajo porque refuerza la necesidad de indicadores financieros complementarios al control interno.

8. Durán Rubio, Andrés (2023) – Universidad del Zulia, Venezuela en su Tesis: “Componentes del Control Interno en PDVSA – Unidad Lago V”, la cual la realizo de acuerdo al método: Cualitativo-descriptivo, con entrevistas y observación, concluyo que se requiere fortalecer comunicación, supervisión y ambiente de control, esto aporta como valor a la presente investigación el demostrar que el ambiente de control y comunicación son pilares del sistema, y es de relevancia para reafirmar que la propuesta debe fomentar cultura organizacional sólida.
9. Aquino, Laura (2024) – Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú en su trabajo: “Influencia del Control Interno en la Gestión Administrativa de un Fondo Editorial”, indico que uso método: Mixto (cuantitativo y cualitativo), con encuestas y análisis documental, determino: El control interno mejora eficiencia, previene fraudes y genera confianza. Esto aporta como valor la importancia de la evaluación sistemática de riesgos y políticas formales, lo cual es relevante para justificar el implementar procedimientos claros y documentados en el manual.
10. Huiman Yerren R (2022), en su investigación sobre el sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática; para la revista multidisciplinaria Ciencia Latina, de Perú, determino que las entidades públicas que implantaron el control interno tuvieron resultados positivos y contribuyeron a mejorar sus procesos misionales y mitigar los riesgos de error y el fraude; así mismo se señaló que cada entidad pública viene realizando sus controles internos teniendo como

base los componentes del control interno bajo el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations) y los adapta según sus procedimientos internos, puesto que cada entidad pública tiene distintos procesos misionales. Asimismo, ofrece perspectivas significativas para la investigación al proporcionar un marco para mejorar el control interno administrativo en las empresas fomentando su eficiencia y asegurando el cumplimiento de las normativas.

1.3. Marco teórico legal

El soporte legal y teórico de esta investigación se basa en un marco normativo integral: La Constitución de la República del Ecuador (arts. 227 y 233) establece los principios de eficiencia, responsabilidad y rendición de cuentas, que aplican también a la gestión privada.

Estos principios se complementan con la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y sus Normas de Control Interno, que ofrecen lineamientos para la estructuración de manuales de control.

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, exigen la evaluación del control interno como parte del proceso de auditoría externa, mientras que la norma ISO 9001:2015 introduce principios de gestión por procesos y control de riesgos alineados al control interno administrativo.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología

2.1.1. Modalidad de la investigación

2.1.1.1. Método deductivo:

El método deductivo es un procedimiento lógico y sistemático que parte de premisas generales para llegar a conclusiones particulares, permitiendo explicar fenómenos observables a través del análisis teórico. Según Raffino (2021), este enfoque inicia con la formulación de hipótesis basadas en conocimientos previos o marcos teóricos, a partir de las cuales se derivan consecuencias específicas que luego se contrastan con la realidad mediante observación y análisis.

En el contexto de esta investigación, el método deductivo se aplicó para evaluar cómo los principios generales del control interno administrativo inciden en la rentabilidad y gestión de la compañía., permitiendo verificar si las deficiencias identificadas en los procesos administrativos responden a la ausencia o debilidad de controles previamente definidos. Este enfoque contribuirá a sustentar las conclusiones con base en una relación lógica entre la teoría y los resultados obtenidos en el estudio de campo.

2.1.1.2. Método Inductivo:

El método inductivo se basa en un razonamiento ascendente que parte de la observación y análisis de casos particulares para establecer conclusiones generales, tal como señala Martínez Cabrera (1987). Este enfoque permite generar conocimiento progresivo a partir del estudio concreto de fenómenos específicos, facilitando la formulación de teorías o principios aplicables a contextos más amplios.

En esta investigación, el método inductivo se utilizó para analizar de manera detallada los procesos y prácticas de control interno administrativo en la empresa, a partir de evidencias empíricas recopiladas durante el estudio de campo, así, se podrán identificar patrones y relaciones que expliquen cómo estos controles afectan la gestión y rentabilidad de la empresa, contribuyendo a construir un marco conceptual basado en la realidad observada.

2.1.2. Tipos de investigación

2.1.2.1. Investigación Documental

La investigación documental implica reunir, clasificar, y estudiar de manera ordenada la información obtenida de fuentes secundarias confiables, como libros, artículos, manuales, informes y otros documentos pertinentes, tal como indica Vivero (2018). Este método permite obtener una visión amplia y fundamentada sobre el tema de estudio, lo que ayuda a entender mejor tanto la teoría como el contexto de lo que se está estudiando. En el presente proyecto, la investigación documental se usó, para revisar y analizar marcos conceptuales, normativas y antecedentes referentes con el control interno administrativo y su impacto en la gestión empresarial. Esto nos asegurara que las bases teóricas y metodológicas cuenten con apoyo de datos comprobados y relevantes, mejorando el análisis y los resultados de la información.

2.1.2.2. Investigación Descriptiva-analítica

La investigación descriptiva consiente presentar los fenómenos tal como suceden en su contexto natural, sin manipulación, orientándose en una representación precisa y sistemática de la realidad observada (Stewart, 2024). De carácter no experimental y abierto, este método permite una comprensión detallada de los hechos o situaciones específicas. Además, la investigación descriptiva se puede unir a la analítica, que investiga el “por qué”

y “cómo” de los fenómenos, lo cual nos ayuda a confirmar o rechazar una hipótesis. Esta combinación es primordial para el estudio actual, ya que permitió reflejar fielmente la realidad laboral de la empresa, al mismo tiempo que se consideran las causas y efectos del control interno administrativo en su gestión.

2.1.2.3. Investigación de Campo

La investigación de campo se centra en la observación y recolección directa de datos en el espacio donde suceden los eventos, ofreciendo un enfoque práctico y contextualizado. Según Kiss (2024), este tipo de investigación consiste en obtener información directa mediante técnicas como observación directa, entrevistas y encuestas, asegurándose que los datos reflejen exactamente la realidad del tema de estudio. En esta investigación, la aplicación del método de campo permitió examinar de manera precisa los procesos y controles administrativos en ITMARKET S.A., sosteniendo los hallazgos con evidencia empírica recogida en su contexto operativo.

2.2. Población y Muestra

2.2.1. Población

En una investigación, la población es el grupo completo de individuos, elementos, eventos o unidades que tienen una o más características en común y constituyen el objeto de estudio. Para Pino (2008), en la investigación, la población es el conjunto de personas u objetos que se desea estudiar, puede estar compuesta por personas, animales, registros médicos, nacimientos, muestras de laboratorio, entre otros.

Por lo expuesto se entiende como población de investigación, al sujeto total de la investigación en este caso de la empresa: INTEGRAL MARKET COMERCIALIZADORA

ITMARKET S.A. y comprendería al personal directo e indirecto de la empresa que tiene relación a la ejecución de la gestión de la empresa en sí.

Tabla 1 Población de la empresa Integral Market Comercializadora ITMARKET S.A.

Área	Personas
Presidente Ejecutivo	1
Asistente Administrativo	1
Comercio exterior	1
Contador	1
Operativo-Bodega	1

Fuente: ITMARKET S.A

Realizado por: Moreira García María Fernanda

2.2.2. Muestra

La muestra es un subconjunto representativo de la población, seleccionado con el propósito de obtener información que permita realizar inferencias válidas sobre el total, especialmente cuando resulta poco práctico o inviable estudiar a todos los elementos. Según García (2013), la muestra corresponde al grupo que mejor se ajusta a los objetivos de la investigación, proporcionando datos relevantes para el análisis.

En este estudio, la población la conformo por el personal de INTEGRAL MARKET COMERCIALIZADORA ITMARKET S.A., tanto directo como indirecto, involucrado en los procesos de gestión administrativa, operativa y financiera. La muestra, por tanto, incluirá a aquellos actores clave que intervienen en la ejecución y supervisión del control interno dentro de la empresa.

Tabla 2 Muestra de la empresa Integral Market Comercializadora ITMARKET S.A.

Área	Personas
Gerente	1
Contador	1
Asistente Administrativo.	1

Fuente: ITMARKET S.A

Realizado por: Moreira García María Fernanda

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

2.3.1. Observación

Es la recolección de datos que consiste en la vigilancia sistemática y detallada de los fenómenos o comportamientos que se están estudiando, sin intervenir o modificar el entorno, de acuerdo con Narváez (2024), la Observación es recopilar información a través de los sentidos, es decir percibir y captar información, basado en mirar y revisar un contexto observando no solo los comportamientos o acciones de un sujeto en un ambiente específico para comprenderlos y registrar lo observado si no también es observar la información documental que proporciona una investigación.

Tanto en la visita de campo como en la documental, se aplicó la observación a la información que proporciona ITMARKET S.A para analizarla y emitir un criterio según lo observado.

2.3.2. Entrevista

Es una técnica de recolección de datos que consiste en un intercambio verbal entre el investigador y el entrevistado, según Narváez (2024), el concepto de entrevista se define como un encuentro formal entre dos individuos en el que el entrevistador hace preguntas al entrevistado para recabar información, existen entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas.

Para la presente información se aplicó entrevista a la muestra escogida de la empresa para poder obtener información relevante para la presente investigación.

2.3.3. Revisión Documental

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamental el propósito de la investigación, es necesaria para comprender el campo sobre el cual se investiga, para Narváez (2024), el estudio documental permite hacer una retrospectiva del tema a investigar, permite plantear comparaciones o relaciones entre las categorías que han sido definidas por el investigador.

2.4. Información de la empresa

La empresa de la presente investigación es INTEGRAL MARKET COMERCIALIZADORA ITMARKET S.A. con RUC (Registro Único del contribuyente) N. 1391867530001. La empresa labora con el presidente ejecutivo que es la cabeza de la empresa y el administrador general que realiza la función de un gerente, ya que por el momento no cuenta con gerente general, de forma externa tienen contratado los servicios contables tributarios, las gestiones de comercio exterior y logística.

2.4.1. Antecedente

La Empresa INTEGRAL MARKET COMERCIALIZADORA ITMARKET S.A fue creada para la comercialización y exportación de musáceas (plátano fresco barraganete) principalmente, además de frutas y tubérculos.

Fue Constituida el 15 de febrero del año 2018, sus accionistas son: Jorge Chávez Calderón con el 70% de participación y Jorge Paredes con el 30%. La empresa es dirigida por el accionista mayoritario y presidente ejecutivo de la empresa, señor Jorge Chávez Calderón.

Actualmente su principal destino de exportación es Estados Unidos, pero también tienen mercado en Italia y en Chile, están buscando abrir mercado en Canadá y Argentina, así como incrementar su portafolio de productos al exterior.

2.4.2. Ubicación Geográfica

Ubicada en la ciudad de Manta en la avenida 25 y calle 20 s/n diagonal a agua sani.



2.5. Análisis e interpretación de resultados

Según Narváez (2024), las técnicas de la observación y la entrevista constituye un método estructurado de interacción, visual, documental y en el caso de la entrevista, verbal entre el investigador y el sujeto investigado, que permite obtener información relevante mediante el diálogo directo, creando un espacio de interpretación de la realidad organizacional desde la vivencia de los actores involucrados. Esta técnica es especialmente eficaz cuando se requiere profundizar en percepciones, criterios profesionales y vivencias concretas, como ocurrió en este estudio, dichas interpretación según cada técnica usa se muestran a continuación:

2.5.1. Análisis FODA

Ilustración 3 Análisis FODA



Fuente: ITMARKET S.A

Elaborado por: Moreira García María Fernanda

El análisis FODA revela que ITMARKET S.A. cuenta con fortalezas clave para operar a nivel internacional, pero enfrenta desafíos internos que requieren fortalecimiento de su estructura administrativa y operativa. Las oportunidades del entorno deben ser aprovechadas mediante la mejora de sus capacidades internas, mientras que las amenazas exigen estrategias de mitigación que incluyan diversificación de mercados y blindaje fitosanitario.

2.5.2. Análisis de la entrevista

En la presente investigación se aplicaron entrevistas a tres actores estratégicos de la empresa ITMARKET S.A.: el presidente ejecutivo, la contadora externa y el auxiliar administrativo, permitió identificar coincidencias y divergencias respecto al funcionamiento interno de la empresa, así como deficiencias en la gestión administrativa y operativa.

1. Existencia de políticas y procedimientos

Existe consenso entre los tres entrevistados en que no hay políticas ni manuales formalizados. El presidente ejecutivo reconoce la ausencia de estructura, mientras que la contadora externa menciona una guía contable básica de uso limitado. El Auxiliar administrativo indica que desde junio de 2025 se han iniciado algunos formatos y líneas de procedimiento, lo que representa un intento incipiente por ordenar procesos.

2. Debilidades en el control interno

Se evidencian fallas graves en el control interno, heredadas de gestiones anteriores y mantenidas por falta de exigencia y supervisión. La contadora señala problemas específicos como el control deficiente del inventario y la reportería errónea del inventario o información de los consumos de materiales en los centros de acopios, mientras que el auxiliar advierte que muchas transacciones carecen de soporte y eso complica se registren correctamente, afectando la confiabilidad de la información contable.

3. Impacto en la toma de decisiones

Las decisiones se ven severamente comprometidas por la falta de estructura. El presidente ejecutivo admite que la desorganización ha provocado pérdidas económicas, mientras la contadora destaca que la información incompleta o tardía dificulta cierres

contables confiables. Por su parte, el Auxiliar administrativo sostiene que la ausencia de proyecciones ha generado pérdida de clientes, reflejo del impacto directo en la sostenibilidad del negocio.

4. Evaluación y supervisión

La supervisión es irregular. Si bien el presidente indica que actualmente se realizan auditorías mensuales aleatorias, la contadora aclara que los controles en bodega se hacen solo dos veces al año, lo cual es insuficiente. El auxiliar menciona revisiones diarias desde el área de comercio exterior, pero sin un sistema de control integral.

5. Errores frecuentes

Se identifican fallas operativas constantes, como errores en inventarios, embarques y reporterías, y anticipos no controlados. Todos coinciden en que estos errores son el resultado de la falta de procedimientos estandarizados y de la inadecuada supervisión.

6. Capacitación del personal

El presidente admite que no cuentan con personal capacitado debido a limitaciones presupuestarias. La contadora señala que la ausencia de disposiciones claras contribuye al desorden interno, mientras el auxiliar recomienda contar con personal administrativo estable, lo cual mejoraría la continuidad y el orden en los procesos.

7. Herramientas de control

El presidente plantea la necesidad de establecer políticas y sanciones, y el auxiliar insiste en manuales y lineamientos claros. La contadora reconoce que la falta de una cultura organizacional limita el aprovechamiento de las herramientas disponibles.

8. Participación en decisiones

La toma de decisiones se concentra en la gerencia. La contadora y el auxiliar cumplen roles informativos y de recomendación, pero no participan directamente en la toma de decisiones estratégicas. La falta de autonomía y claridad en los roles ralentiza las respuestas organizacionales.

9. Propuestas de mejora

Los tres entrevistados coinciden en la urgente necesidad de implementar manuales de procedimientos, roles definidos y reglamentos internos. Además, se propone establecer sanciones por incumplimiento, así como fortalecer la estructura organizacional y comercial para una gestión más eficiente.

La comparación de las entrevistas tabuladas (Anexo N. 1) y su análisis evidencia una estructura organizativa débil, con una problemática común: la ausencia de políticas documentadas, controles formales y cultura organizacional sólida. Todos los actores identifican la falta de control interno como un obstáculo para la toma de decisiones informadas y oportunas. Aunque existen esfuerzos recientes por mejorar ciertos aspectos, es indispensable formalizar procesos, capacitar al personal y establecer un sistema de control interno robusto que permita a la empresa mejorar su operatividad, reducir errores y tomar decisiones con base en información confiable.

2.5.3. Análisis de lista de verificación

Para evaluar el control interno se realizó una lista de verificación (Anexo N.2), misma que puede observarse en el cuadro a continuación, usando el criterio de COSO III, y basándonos en la técnica de la observación directa, permitió evidenciar como una acción

positiva, que la empresa sí cumple con la normativa contable vigente, lo cual representa un punto fuerte aislado, además de contar con un sistema en línea contable financiero ERP llamado Contifico, que si le ayuda a mantener el control contable tributario y emitir informes acordes para tomar decisiones, además si trabajan en cada cierre de balances con indicadores financieros para evaluar la rentabilidad.

Pero existe una problemática, la empresa carece de una estructura de control interno efectiva, lo cual compromete seriamente la calidad de las decisiones, ya que no existe un manual de procedimientos ni una política de control interno formal, lo que limita la estandarización, tampoco medidas preventivas, lo cual acentúa el grado de vulnerabilidad operacional, además falta un organigrama funcional claro y bien comunicado a sus colaboradores.

Por tanto, esta falta de controles formales, sumada a deficientes canales de comunicación interna, han afectado a los KPIs operativos, indicadores financieros, por decisiones tomadas no acordes; es necesario tomar los correctivos para mitigar riesgos administrativos y operativos.

Tabla 3 Matriz de riesgo de acuerdo con lista de verificación

<i>Componente COSO</i>	Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Medida de control propuesta
<i>Ambiente de control</i>	No existe manual formal de procedimientos.	Alta	Alto	Crítico	Elaborar e implementar un manual de control interno administrativo.
<i>Ambiente de control</i>	No existe política escrita de control interno.	Alta	Alto	Crítico	Documentar y aprobar una política formal de control interno.
<i>Evaluación de riesgo</i>	No existen medidas preventivas para riesgos identificados.	Media	Alto	Alto	Diseñar plan de prevención y mitigación de riesgos administrativos.
<i>Evaluación de riesgo</i>	No se han evaluado los posibles efectos de la falta de control.	Media	Medio	Medio	Realizar evaluaciones periódicas de impacto y riesgos.

Fuente: ITMARKET S.A

Elaborado por: Moreira García María Fernanda

2.5.4. Análisis Final: Triangulación de los resultados

La triangulación de resultados, entendida como el contraste y validación de información desde diversos enfoques metodológicos, permite fortalecer la objetividad y consistencia del análisis. Según Rodríguez Ruiz (2005), este proceso implica confrontar datos obtenidos en diferentes momentos y mediante técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. En este estudio se empleó una triangulación metodológica que integró la observación directa mediante una lista de verificación basada en el modelo COSO III, entrevistas semiestructuradas al personal clave y un análisis FODA, permitiendo obtener una visión integral de la situación organizacional de la empresa exportadora de musáceas INTEGRAL MARKET COMERCIALIZADORA ITMARKET S.A.

Desde esta perspectiva, los aspectos positivos revelan fortalezas clave y señales de potencial institucional: el análisis FODA destaca la experiencia internacional consolidada, la participación en programas estatales como Pro-Ecuador, la competitividad en mercados

externos y una apertura hacia tecnologías emergentes como la inteligencia artificial. Las entrevistas evidencian voluntad de mejora desde la gerencia, con acciones recientes como el inicio de elaboración de formatos internos desde junio de 2025 y seguimiento contable permanente. La lista de verificación, por su parte, confirma el uso de herramientas tecnológicas como Contifico y una identificación inicial de áreas críticas, lo cual permite establecer correctivos con base en un diagnóstico realista.

Sin embargo, también se identifican debilidades estructurales que limitan el desarrollo organizacional. El FODA revela la ausencia de procedimientos estandarizados, escaso uso de indicadores de control y vulnerabilidad ante amenazas externas como la alta volatilidad de mercados internacionales y competidores mejor estructurados. Las entrevistas señalan desorganización interna, descentralización inadecuada en la toma de decisiones, falta de soporte documental, carencia de capacitación y escasa participación del personal en procesos de mejora. La lista de verificación COSO III confirma la inexistencia de un organigrama funcional, de protocolos operativos, mecanismos de supervisión y cultura de control interno, además de un uso limitado de herramientas disponibles por falta de formación.

Esta triangulación evidencia que, si bien la empresa cuenta con elementos prometedores, es urgente fortalecer su estructura organizativa y gestión interna para evitar que estas debilidades comprometan su sostenibilidad y competitividad futura.

Contenido

CAPÍTULO III ¡Error! Marcador no definido.

3. PROPUESTA..... ¡Error! Marcador no definido.

3.1. Propuesta de solución.....¡Error! Marcador no definido.

3.2. Justificación¡Error! Marcador no definido.

3.2.1 Objetivo general¡Error! Marcador no definido.

3.2.2 Objetivos específicos.....¡Error! Marcador no definido.

3.3. Beneficiarios.....¡Error! Marcador no definido.

3.4. Análisis de factibilidad¡Error! Marcador no definido.

3.5. Descripción de la propuesta.....¡Error! Marcador no definido.

3.6. Desarrollo de la propuesta¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Propuesta de solución

Manual de Control Interno Administrativo, que defina políticas, procedimientos y responsabilidades para optimizar la gestión administrativa de ITMARKET S.A.

3.2. Justificación

El diseño de un Manual de Control Interno Administrativo para la empresa Integral Market comercializadora ITMARKET SA, se justifica en la necesidad de contar con una herramienta formal que estandarice políticas, procedimientos y responsabilidades, ya que actualmente la empresa presenta deficiencias en la organización de sus procesos administrativos, que ha generado ya errores en inventarios, reportería y embarques. Un manual de este tipo permitirá:

- Optimizar la gestión administrativa, mediante procesos claros y uniformes.
- Fortalecer la toma de decisiones, gracias a información confiable y oportuna.
- Reducir riesgos operativos y financieros, al establecer mecanismos de control preventivo y correctivo.
- Promover la transparencia y responsabilidad, mejorando la cultura organizacional y la confianza interna.

Además, su implementación aportará al mejor aprovechamiento de recursos tanto humanos como materiales e incrementará la eficiencia en las operaciones y garantizando la sostenibilidad de la empresa en un mercado cada vez más competitivo.

3.2.1 Objetivo general

Diseñar un Manual de Procesos de Control Interno Administrativo basado en el modelo COSO III, orientado a estandarizar los procesos operativos, fortalecer la eficiencia organizacional, asegurar la confiabilidad financiera y administrativa, y garantizar el cumplimiento de la normativa legal aplicable en ITMARKET S.A.

3.2.2 Objetivos específicos

- ❖ Identificar y documentar los procesos administrativos clave de la empresa, alineándolos con los componentes del modelo COSO III.
- ❖ Diseñar políticas, procedimientos y flujogramas que estandaricen las operaciones administrativas y de control interno.
- ❖ Desarrollar mecanismos de supervisión y evaluación continua para garantizar la eficacia de los controles establecidos.
- ❖ Capacitar al personal en la aplicación del manual, promoviendo una cultura de control y mejora continua.

3.3. Beneficiarios

La empresa ITMARKET, y todo su personal tanto interno como externo, así como los clientes y proveedores, se beneficiarían directa e indirectamente, ya que la implementación, incrementa la eficiencia global, reduce riesgos y asegura sostenibilidad, logrando mejorar los servicios y realizando los procesos más ágiles, oportunos y confiables, entre los beneficiarios del diseño para implementación del Manual de control interno, se muestran en la Tabla a continuación:

Tabla 4 Beneficiarios de la implementación del Manual de Control Interno Administrativo

Beneficiario	Beneficio directo
---------------------	--------------------------

Gerencia General	Porque obtiene información confiable y procesos estandarizados para decisiones estratégicas.
Área Administrativa, comercio exterior y Contable	Mejora la eficiencia en el manejo de recursos y reduce errores en los procesos.
Área Operativa de Bodega e Inventarios	Controla entradas, salidas y existencias de manera ordenada y transparente.
Colaboradores de la empresa en general	Cuentan con funciones y responsabilidades claras, fomentando la transparencia, evitando malentendidos

Elaborado por: Moreira García María Fernanda

3.4. Análisis de factibilidad

La empresa ITMARKET S.A. requiere fortalecer su gestión interna, ya que la ausencia de un adecuado control ha afectado la toma de decisiones, por lo cual se analiza si es factible el diseño e implementación de un Manual de Control Interno que articule lo operativo con lo administrativo, mediante políticas claras, funciones definidas y flujos estandarizados que aseguren una estructura replicable y sostenible.

El presente estudio ha terminado que, al tratarse de una empresa pequeña, si es posible ejercer un control más cercano, identificar riesgos y corregirlos oportunamente, lo que garantiza la viabilidad de la propuesta siempre que exista compromiso de todos los involucrados.

3.4.1.1. Factibilidad Financiera

Un Manual de Control Interno Administrativo, no requiere inversiones altas en infraestructura, sino principalmente en tiempo, capacitación y asesoría técnica; por tanto, los costos se limitan a la elaboración del documento, la socialización con el personal y posibles capacitaciones, lo cual representa un monto accesible para la empresa.

Además, los beneficios financieros superan ampliamente a la inversión inicial, ya que la reducción de errores en inventarios, reportería y embarques genera ahorros directos y mejora la liquidez y el capital de trabajo, por tanto, financieramente es viable.

3.4.1.2. Factibilidad Técnica

La empresa actualmente cuenta con el personal administrativo, contable y de bodega que puede 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.

Además, 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, indicadores y responsabilidades. Por tanto técnicamente es factible.

3.4.1.3. Factibilidad Legal

La propuesta se sustenta en Normas de Control Interno, que se encuentra en las diseñadas por la Contraloría General del Estado del Ecuador útiles para el sector público como el privado, que promueven la correcta administración de recursos, la transparencia y la rendición de cuentas. Además, se alinea con lo establecido en el COSO III, las NIIF, y las demás disposiciones de control del país e internacionales para el sector al cual pertenece la empresa, como son la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, el Servicio de Rentas Internas, y las Aduanas del Ecuador, que exigen prácticas adecuadas de control y gestión administrativa.

En este sentido, el manual no solo es viable, sino también necesario para asegurar el cumplimiento normativo y minimizar riesgos legales.

3.5. Descripción de la propuesta

La empresa ITMARKET S.A. es una microempresa familiar exportadora de plátano verde barraganete (Musa AAA) y otros tubérculos, con sede en Manta y centro de acopio en Ciudad del Carmen. Cuenta con tres empleados (gerente general, jefe de ventas y asistente administrativo) y asesores externos (contadora y especialista en comercio exterior, además de un asistente operativo encargado de la logística de embarques).

La propuesta de un Manual de Control Interno Administrativo, bajo el modelo COSO III, busca formalizar y fortalecer la gestión interna de ITMARKET S.A. mediante la documentación clara de políticas, procedimientos, responsabilidades y canales de reporte. El manual se orienta a mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento normativo, así como a salvaguardar los activos de la empresa (en particular el inventario). Además, se consolidarán políticas y procedimientos claros, y se asignarán responsabilidades precisas para cada área.

3.6. Desarrollo de la propuesta

 
Manual de control Interno Administrativo Empresa: ITMARKET 2025 _____ FIRMA DE RESPONSABLES

1. Marco Normativo

El presente Manual de Procedimientos de Control Interno Administrativo se fundamenta en las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado, la Ley Orgánica de la Contraloría, el Código de Comercio, la Ley de Compañías y la normativa tributaria del Servicio de Rentas Internas, las normas de control internacional como las COSO III. Asimismo, incorpora criterios técnicos sectoriales y buenas prácticas internacionales aplicables a la gestión administrativa y de tecnologías de la información

2. Alcance y áreas involucradas

Cada departamento tiene asignados controles y reportes específicos en el manual. Por ejemplo, el área de logística debe informar al área administrativa los resultados de los inventarios, y la contabilidad debe informar a la gerencia cualquier discrepancia. Este planteamiento garantiza coordinación entre áreas. El presente manual abarca los siguientes ámbitos internos:

2.1. Administrativo:

Comprende la gerencia general, ventas y asistencia administrativa, donde se toman decisiones, se gestionan clientes, finanzas y logística interna.

2.2. Logística/Operaciones:

Incluye el centro de acopio (Carmen) y el proceso de embarque de mercancía. El asistente operativo y el asesor de comercio exterior gestionan el producto físico y la documentación de exportación.

2.3. Contabilidad y Finanzas:

Aunque la contadora es externa, su rol es esencial. Todos los ingresos y egresos se registran bajo su supervisión, asegurando que los registros contables reflejen los movimientos reales.

2.4. Comercio Exterior:

Coordinación con autoridades aduaneras; se documenta bajo el área de asesoría externa.

3. Políticas Administrativas de Control Interno

Estas políticas crean el marco básico para el control interno administrativo, dando claridad al actuar de cada colaborador, se describen a continuación:

3.1. Separación de funciones:

Cada tarea crítica (recepción, almacenamiento, registro contable, aprobación de embarques) debe ser realizada por personas distintas, evitando conflictos de interés.

3.2. Registro y documentación:

Todas las entradas y salidas de inventario (plátanos y materiales de empaque) deben registrarse en un formato oficial o sistema contable inmediatamente al ocurrir. Se exigirá documentación de respaldo (facturas, guías de remisión, manifiestos) en cada paso.

3.3. Autorizaciones formales:

Ningún embarque de producto puede efectuarse sin la aprobación previa del Gerente General, basándose en la planificación de ventas y disponibilidad de inventario. Las compras de insumos se autorizan siguiendo los niveles óptimos definidos.

3.4. Inventarios mínimos y máximo:

Se establecerán niveles mínimos de stock (para cubrir despachos inminentes) y máximo (por capacidad de almacenamiento y riesgo de caducidad) para evitar desabastecimientos o excedentes. Estas cantidades se realizan usando las fórmulas que consideran la demanda, el tiempo de entrega y el stock de seguridad como:

1. Punto de Pedido (PP)

Es el nivel de inventario en que se debe ejecutar un nuevo pedido.

$PP = (\text{Consumo promedio diario} * \text{Tiempo de entrega promedio}) + \text{Stock de seguridad.}$

2. Stock Mínimo (SM) o inventario de Seguridad:

Protege contra la variedad de las demandas y las demoras en el suministro.

$SM = (\text{Consumo máximo diario} - \text{Consumo promedio diario}) * \text{Tiempo de entrega promedio}$

$SM = (\text{Consumo mínimo diario} * \text{Tiempo de reposición})$

3. Stock Máximo (SX)

Es el límite superior del inventario

$SX = \text{Punto de pedido} + \text{Cantidad de reorden} - (\text{Consumo mínimo} * \text{tiempo de entrega mínimo})$

$SX = (\text{Demanda diaria} * \text{Tiempo de reposición}) + \text{Stock de seguridad}$

4. Cantidad de Reorden

Es la cantidad de artículos que se deben solicitar para reponer el inventario.

$CR = (\text{Consumo Promedio Diario} * \text{Tiempo de entrega promedio}) * \text{Stock de seguridad} - \text{Existencia actual}$

3.5. Revisión periódica de políticas:

El presente manual establece la realización de revisiones sistemáticas y programadas, con una periodicidad mínima anual, de todas las políticas y procedimientos internos. Estas revisiones tendrán como objetivo garantizar la vigencia, pertinencia y efectividad de los controles establecidos, considerando cambios en el entorno normativo, condiciones del mercado, avances tecnológicos y necesidades operativas de la empresa. El proceso incluirá:

- ❖ Evaluación de resultados obtenidos mediante indicadores de control.
- ❖ Identificación de brechas o inconsistencias en la aplicación de políticas.
- ❖ Incorporación de ajustes derivados de auditorías internas o externas.
- ❖ Validación y aprobación por la alta dirección antes de su implementación.

3.6. Cumplimiento normativo:

La empresa adoptará y aplicará políticas contables y de control interno en estricto apego a la normativa vigente en el Ecuador, garantizando la transparencia, legalidad y

confiabilidad de la información financiera y administrativa. En particular, se cumplirá con:

- ❖ Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES, emitidas por el IASB y adoptadas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), para la valuación de inventarios, el registro de costos y la presentación de estados financieros.
- ❖ Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, así como resoluciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), para el correcto registro de operaciones, declaración y pago de impuestos.
- ❖ Código de Comercio y Ley de Compañías, en cuanto a obligaciones societarias, contables y de gobierno corporativo.
- ❖ Normas Aduaneras vigentes, como la resolución SENA-SENAE-2018-0128-RE y sus actualizaciones, y la normativa sobre operador económico autorizado (OEA) para exportadores confiables, el procedimiento de aforo aduanero (documental y físico).; y además al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y reglamentos del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), para el manejo y control de importaciones y exportaciones.
- ❖ Normas de los organismos de control como el Ministerio de agricultura y ganadería, y el ministerio de la producción.
- ❖ Las normativas fitosanitarias y de calidad que rige Agrocalidad, y ARCSA

- ❖ Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, como referencia para la correcta segregación de funciones, control documental y procedimientos de supervisión.
- ❖ Además de la normativa sobre valoración aduanera basada en el Acuerdo del GATT de la OMC.

El cumplimiento de estas disposiciones será verificado periódicamente mediante revisiones internas y, de ser necesario, con apoyo de auditorías externas, asegurando que todos los procesos administrativos, contables, financieros y de comercio exterior se ejecuten conforme a la ley.

4. Procedimientos de Control Interno Administrativo

4.1. Tesorería

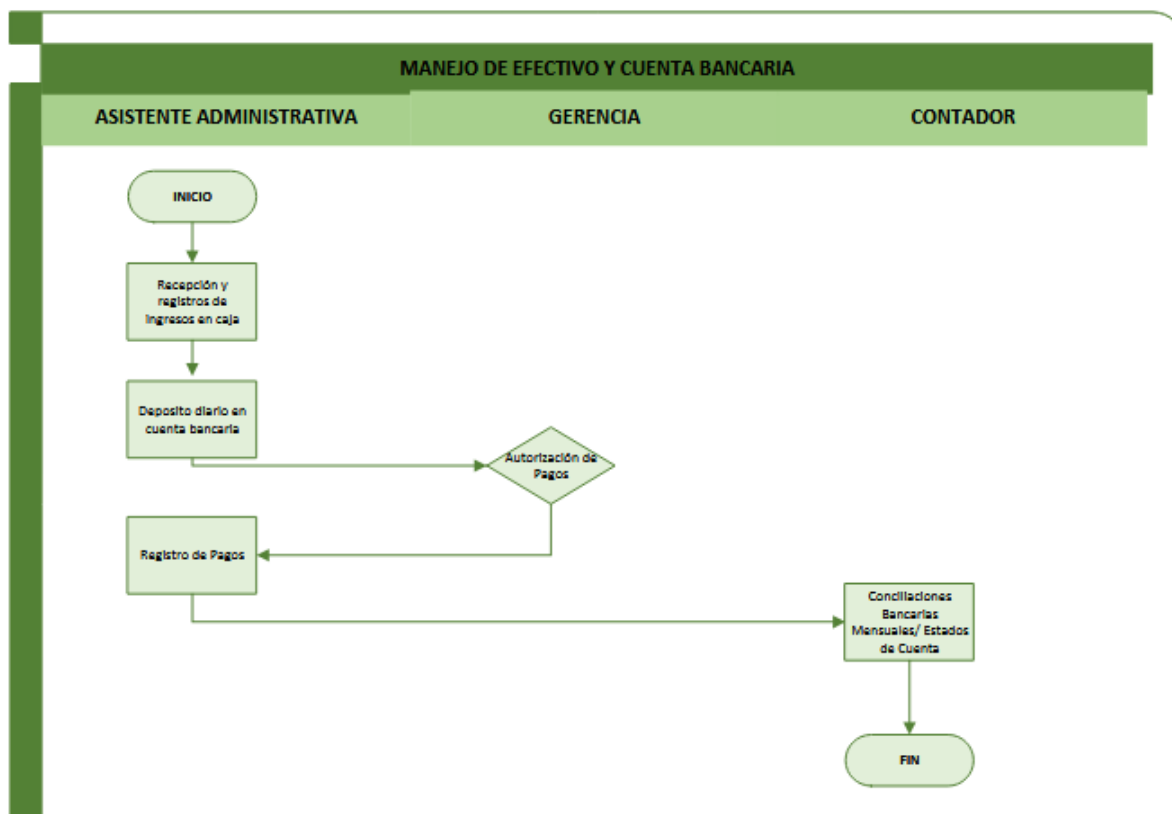
Responsable: Gerente General / Asistente Administrativo

Actividades:

- ❖ Recepción y registro diario de ingresos y egresos en el sistema contable.
- ❖ Registro de las transferencias recibidas y realizadas en cuenta bancaria dentro de máximo las 24 horas siguientes a la recepción y/o envió.
- ❖ Emisión de cheques o transferencias solo con respaldo documental (facturas, órdenes de pago).
- ❖ Conciliación bancaria mensual.

Controles: Comprobantes de ingreso/egreso, estados de cuenta bancarios, conciliaciones firmadas.

Ilustración 4 Flujograma procedimiento N 1 MANEJO DE EFECTIVO Y CUENTAS BANCARIAS



Elaborado por: Moreira García María Fernanda

4.2. Compras y Cuentas por Pagar

Responsable: Gerente General / Asistente de Compras

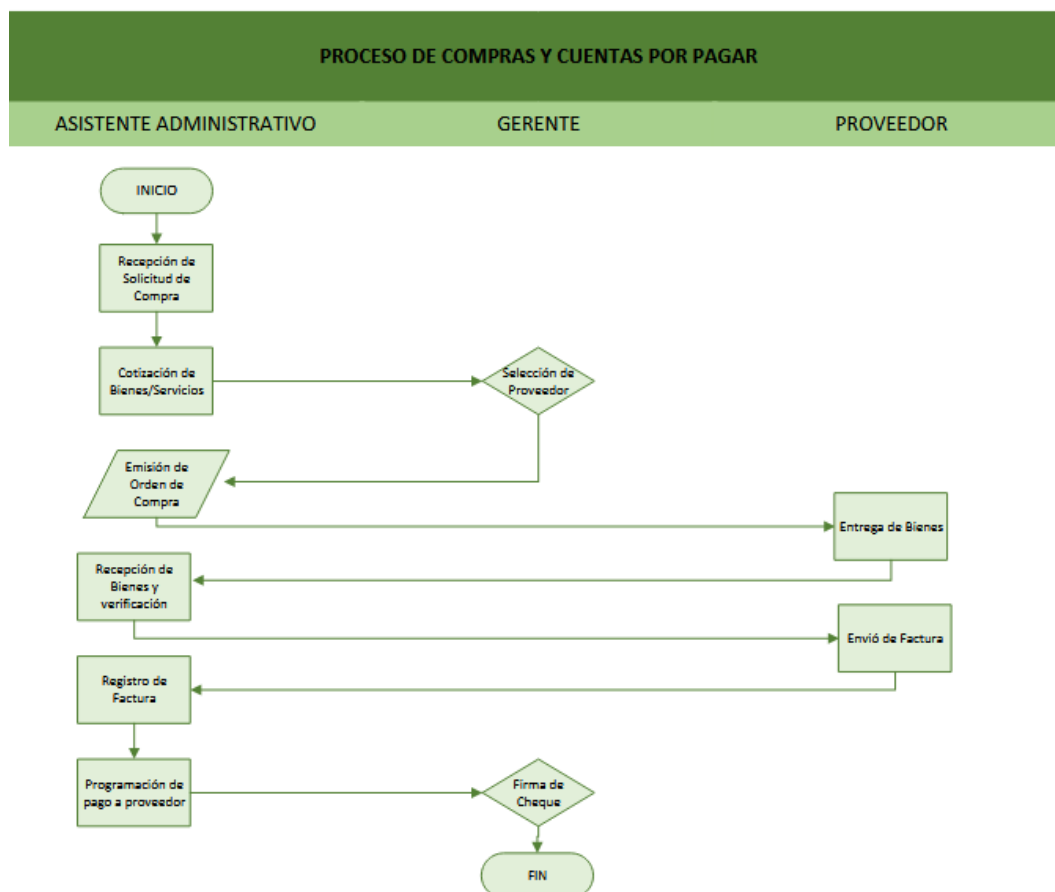
Actividades:

- Recepción y verificación de solicitud de compra.
- Cotización a mínimo dos proveedores.
- Emisión de orden de compra autorizada por Gerencia.
- Recepción de mercancía y verificación contra orden de compra y factura.
- Registro de factura en sistema y clasificación como “cuenta por pagar”.

F. Programación y ejecución de pagos según plazos acordados.

Controles: Órdenes de compra, facturas, actas de recepción, listado de cuentas por pagar actualizado.

Ilustración 5 Flujograma N.2 Proceso Compras y cuentas por pagar



Elaborado por: Moreira García María Fernanda

4.3. Ventas y Cuentas por Cobrar

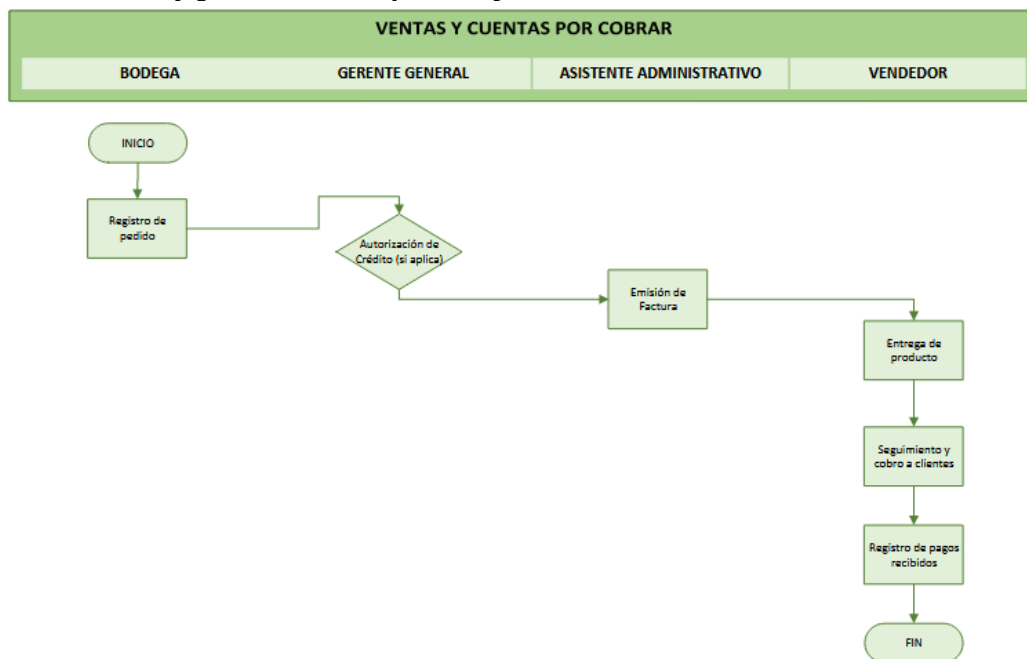
Responsable: Asistente de Ventas / Gerente General

Actividades:

- A. Recepción y confirmación del pedido del cliente.
- B. Emisión de factura o nota de venta.
- C. Entrega de mercancía con guía de remisión.
- D. Registro en sistema como “cuenta por cobrar” si aplica crédito.
- E. Monitoreo periódico de cartera vencida y envío de recordatorios de pago.
- F. Registro de pagos recibidos y cancelación de la cuenta por cobrar en sistema.

Controles: Facturas emitidas, guías de remisión, listado de cuentas por cobrar actualizado.

Ilustración 6 Flujograma N. 3 Ventas y cuentas por cobrar



Elaborado por: Moreira García María Fernanda

4.4. Gestión de Inventarios

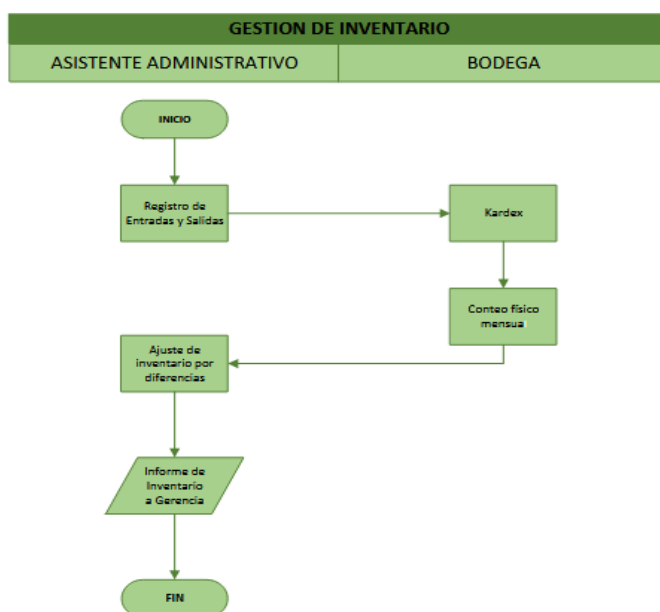
Responsable: Asistente de Bodega / Gerente General

Actividades:

- A. Registro de ingresos y salidas en el sistema al momento de la transacción.
- B. Reportar deterioros o perdidas de inventario
- C. Reportar si el producto llega incompleto o no está acorde al pedido.
- D. Etiquetado y ubicación según tipo de producto.
- E. Conteo físico mensual y conciliación con el sistema.
- F. Reporte de inventario inmovilizado y de baja rotación.

Controles: Kardex, actas de conteo, informes de rotación.

Ilustración 7 Flujograma N.4 Gestión de Inventario



Elaborado por: Moreira García María Fernanda

4.5. Gestión de Exportación

Responsable: Encargado externo del servicio de comercio exterior

Actividades:

- Realizar el booking con la naviera o agente de carga.
- Gestionar la logística del embarque, desde el pedido hasta el despacho de la mercadería solicitada por el cliente.
- Elaborar la proforma del Bill of Lading (B/L).
- Obtener el B/L definitivo y los certificados requeridos según el país de destino (fitosanitarios, origen, seguros, etc.).
- Monitorear el embarque en puerto, asegurando ingreso, zarpe y seguimiento en tránsito.
- Coordinar inspecciones de control y seguridad, incluyendo antinarcóticos y canes K9, cuando corresponda.

Procedimientos que soportan las actividades:

a. Recepción del pedido de exportación

- El cliente confirma pedido formal.
- El encargado externo coordina la planificación logística.

b. Gestión de booking

- Se solicita espacio en la naviera/agencia de carga.
- Se registra confirmación del booking en archivo controlado.

c. Logística de embarque

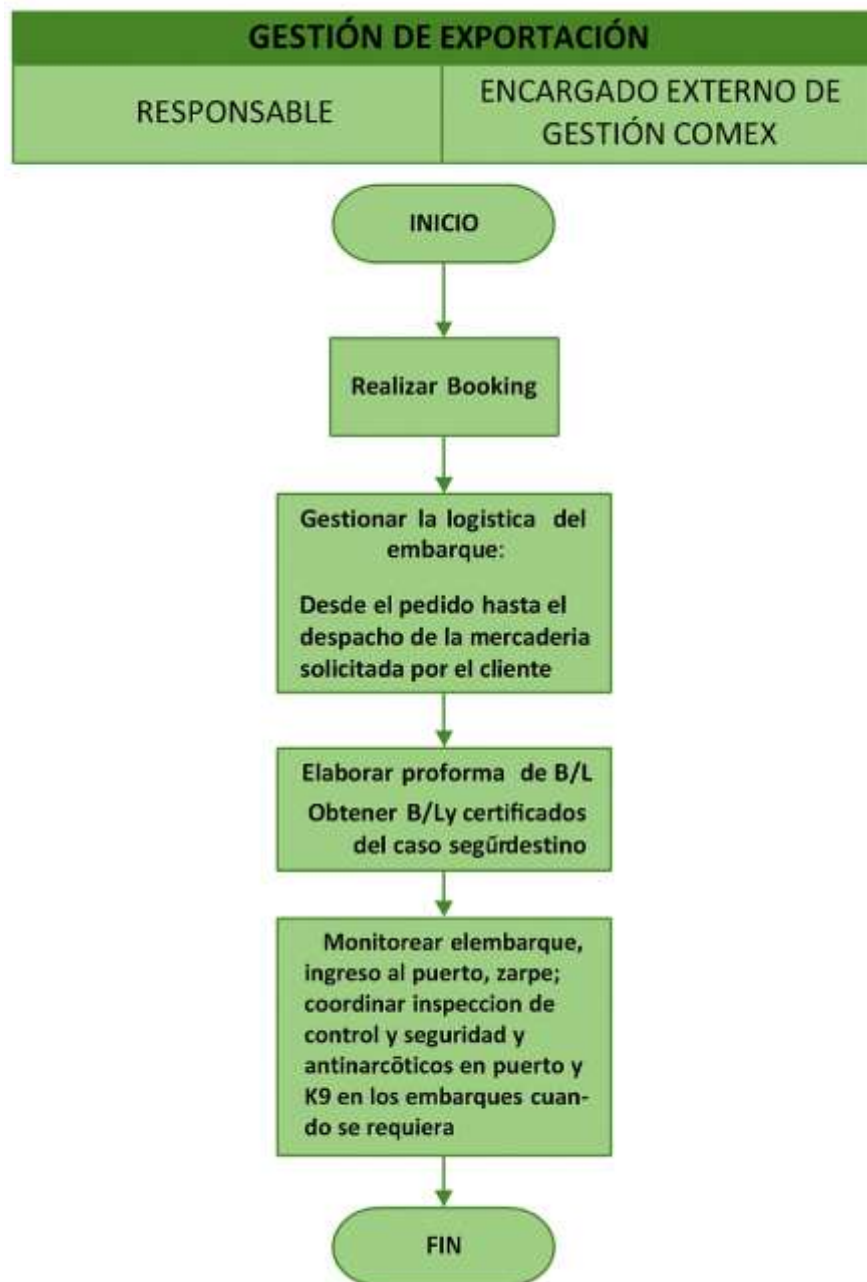
- Coordinación de transporte interno, retiro de contenedor vacío, viaje al acopio, salida de acopio hasta puerto.
 - Validación de documentación requerida (factura, packing list, certificados previos).
- d. Elaboración de Proforma de B/L
- Se prepara la proforma y se valida con el cliente.
 - Obtención de B/L y Certificados
 - Se gestiona el B/L definitivo.
 - Se tramitan certificados exigidos por el destino.
- e. Monitoreo y Control en Puerto
- Verificar ingreso de la carga al puerto.
 - Coordinar inspecciones de seguridad y antinarcóticos (incluyendo K9 si aplica).
 - Confirmar el zarpe y registrar evidencias documentales.
- f. Informe Final, envió de documentos al cliente con copia a Gerencia
- Presentación de reporte del embarque con documentos de soporte: B/L, certificados, comprobantes de inspecciones y confirmación de zarpe.

Controles: En esta área por la actividad hay algunos controles como:

- Control documental: checklist de documentos obligatorios para cada exportación.
- Control de tiempos: cronograma de cada embarque con fechas límite de booking, entrega y zarpe.

- Control de cumplimiento: registro de inspecciones y certificados emitidos.
- Control de seguimiento: bitácora de comunicación con naviera, agentes y autoridades de control.

Ilustración 8 Flujograma de la Gestión de comercio exterior



Elaborado por: Moreira García María Fernanda

4.6. Recursos Humanos

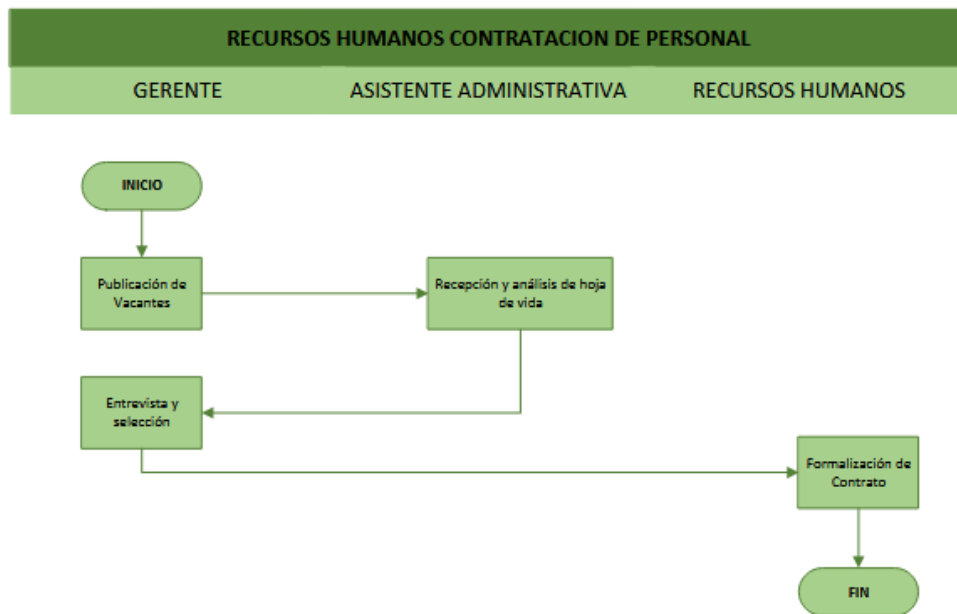
Responsable: Gerente General / Asistente Administrativo

Actividades:

- A. Registro de contratos, renovaciones y finiquitos.
- B. Control de asistencia y horas extras.
- C. Cálculo y pago de sueldos, beneficios y aportes IESS.

Controles: Contratos archivados, planillas de pago, comprobantes de aportes.

Ilustración 9 Flujograma N.5 RRHH Contratación de personal



Elaborado por: Moreira García María Fernanda

4.7. Gestión Documental

Responsable: Asistente Administrativo

Actividades:

- A. Clasificación, archivo y custodia de documentos físicos y digitales.
- B. Control de acceso a documentos confidenciales.

Controles: Registro de archivo, claves de acceso.

4.8. Comunicación Interna y Reportes

Responsable: Gerente General / Todos los departamentos

Actividades:

- A. Reuniones mensuales para seguimiento de indicadores.
- B. Presentación de reportes de área y estados financieros.

Controles: Actas de reunión, reportes firmados.

4.9. Control de Activos Fijos

Responsable: Asistente Administrativo / Gerente General

Actividades:

- A. Registro en inventario de activos fijos con código único.
- B. Verificación física anual de existencia y estado.

Controles: Inventario de activos, actas de verificación.

4.10. Cumplimiento Legal y Tributario

Responsable: Contador Externo / Gerente General

Actividades:

- A. Declaraciones tributarias mensuales y anuales.
- B. Cumplimiento de obligaciones laborales y societarias.

Controles: Comprobantes de declaración, certificados de cumplimiento.

4.11. Seguridad y Salud Ocupacional

Responsable: Gerente General / Responsable designado

Actividades:

- A. Cumplimiento de normativas de seguridad laboral.
- B. Capacitación periódica a personal.

Controles: Registros de capacitación, inspecciones internas.

4.12. Auditoría y Mejora Continua

Responsable: Gerente General / Asesor Externo

Actividades:

- A. Revisión periódica de procesos y controles.
- B. Propuestas de mejora y seguimiento de acciones correctivas.

Controles: Informes de auditoría, plan de mejora.

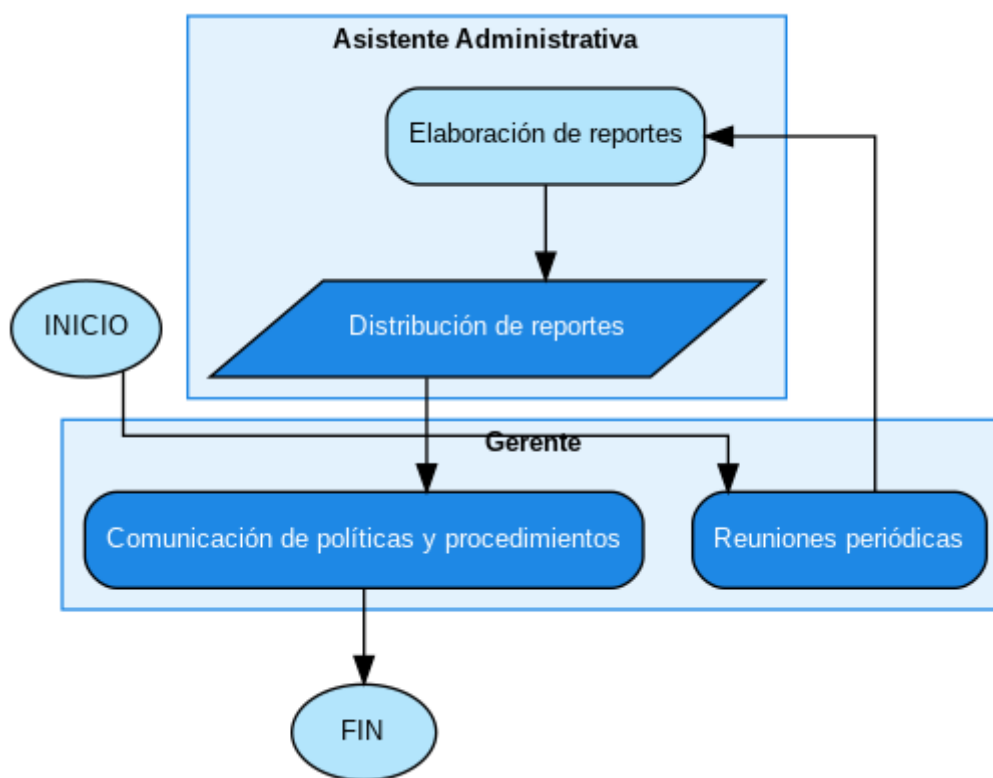
5. Supervisión y Evaluación

Este sistema de seguimiento garantiza que las políticas no queden en el papel, sino que se supervisen activamente y se detecten deficiencias a tiempo. Un control interno fortalecido permite anticipar problemas (por ejemplo, faltantes de inventario) en lugar de reaccionar después de perjudicadas las operaciones.

5.1. Informes periódicos:

Se establecerá un flujo de reportes internos: el asistente operativo remite semanalmente el estado del inventario y consumos; la contadora externa envía mensualmente conciliaciones de inventario; el gerente revisa semestralmente la efectividad de las políticas.

Ilustración 10 Flujograma N.10 Comunicación interna y reportes



Elaborado por: Moreira García María Fernanda

5.2. Auditorías internas:

Al menos dos veces al año se practicará una auditoría interna simplificada: una revisión puntual de inventarios físicos contra libros (realizada por el gerente junto con la contadora), y verificación de cumplimiento de procedimientos (por ejemplo, revisión de autorizaciones de embarque).

5.3. Capacitación continua:

El manual se usará como guía para entrenar al personal y asesores. Periódicamente (anual) se impartirán talleres internos sobre nuevas normativas o cambios de proceso, asegurando que todos conozcan las políticas.

6. Planes de control preventivo, correctivo, concurrente

Estos planes aseguran un ciclo de control completo: preventivo evita fallos, concurrente vigila en tiempo real, detección identifica errores, y correctivo soluciona los hallazgos. Así se refuerza la cultura de calidad y mejora continua en la empresa.

6.1. Control preventivo:

Consiste en acciones diseñadas para evitar errores. Ejemplos: presupuestos de compra aprobados por gerencia, mantenimiento preventivo de equipos de almacenamiento (evita pérdidas por averías), y procedimientos claros de FIFO/LIFO. También se incluyen autorizaciones previas obligatorias para gastos e inversiones.

6.2. Control concurrente:

Son controles en tiempo real. En ITMARKET S.A implica la supervisión diaria de actividades clave: el asistente operativo registra consumos diarios y envía informes, mientras que el gerente revisa semanalmente la información y coordina ajustes

inmediatos si algo sale mal (p. ej., detecta un faltante y ordena revisión del conteo). Las cuentas bancarias y transacciones se monitorean diariamente por el área administrativa.

6.3. Control de detección:

Tras la ocurrencia de un error o irregularidad, este plan busca encontrar la causa y cuantificar el daño. Por ejemplo, si en el conteo mensual se revela una diferencia, se investiga el periodo completo, identificando fallos en registro o manipulaciones indebidas, para corregir registros contables y posibles sanciones internas.

6.4. Acciones correctivas:

Son los pasos concretos para corregir las desviaciones encontradas. Pueden incluir: ajuste de saldos contables para reflejar el inventario real, revisión de procedimientos, capacitación adicional o cambios de personal (si se comprueba negligencia), y revisión de proveedores si se detecta fraude externo. Se define un protocolo en el manual para documentar cada corrección (quién la ejecuta, plazos, responsables).

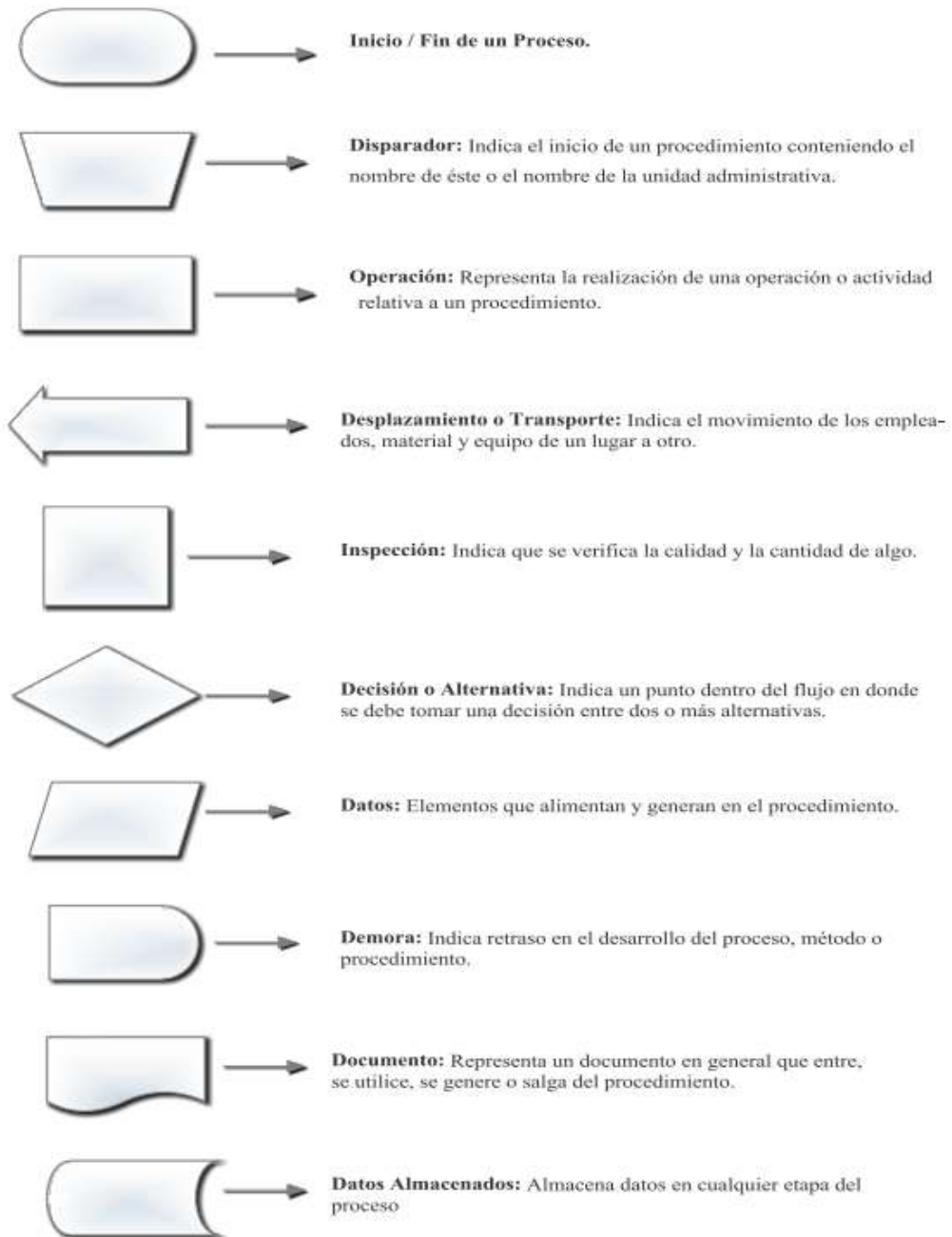
7. Recomendaciones del manual

- ❖ Capacitar al personal en procedimientos internos.
- ❖ Establecer reuniones semanales de revisión de operaciones.
- ❖ Documentar todo por escrito o digitalmente.
- ❖ Crear cultura de orden, legalidad y mejora continua

8. Diagramas de flujo de procesos.

8.1. Simbología del flujograma

Ilustración 11 Simbología utilizada en el flujograma



Fuente: Frank y Lillian Gilbreth (1921)

Elaborado por: Moreira García María Fernanda

8.2. Flujograma de procesos.

Con lo expuesto procedemos a realizar el diagrama de flujo en base a la siguiente tabla resumida de los procesos del presente manual:

Tabla 5 Diagrama de Flujo Manual de control administrativo Integral Market comercializadora ITMARKET S.A.

Procedimiento	Responsable(s)	Actividades Clave	Controles / Documentos Soporte
1. Manejo de Efectivo y Cuentas Bancarias	Gerente / Asistente Administrativa / Contador	- Recepción y registro de ingresos en caja.- Depósito diario en cuentas bancarias.- Autorización y registro de pagos.- Conciliaciones bancarias mensuales.	Comprobantes de ingreso y egreso. Conciliaciones bancarias. Estados de cuenta.
2. Compras y Cuentas por Pagar	Gerente / Asistente Administrativa / Proveedor	- Recepción de solicitud de compra.- Cotización y selección de proveedor.- Emisión de orden de compra.- Recepción de bienes y verificación.- Registro de factura.- Programación y pago a proveedores.	Órdenes de compra. Facturas. Informe de recepción. Comprobante de pago.
3. Ventas y Cuentas por Cobrar	Gerente / Asistente Administrativa / Vendedor	- Registro de pedidos.- Emisión de factura.- Entrega de producto.- Seguimiento y cobro a clientes.- Registro de pagos recibidos.	Facturas. Guías de remisión. Recibos de cobro. Reporte de cuentas por cobrar.
4. Control de Inventarios	Asistente Administrativa / Bodega	- Registro de entradas y salidas.- Cuento físico mensual.- Ajuste de inventario por diferencias.- Informe a gerencia.	Kardex. Actas de conteo. Reporte de inventarios.
5. Gestión de Documentos	Asistente Administrativa	- Registro, archivo y resguardo de documentos.- Control de acceso a información.- Eliminación segura de documentos caducados.	Registro documental. Inventario de archivos. Política de conservación documental.
6. Control de Activos Fijos	Gerente / Asistente Administrativa	- Registro y codificación de activos.- Mantenimiento preventivo y correctivo.- Conciliación física y contable anual.	Registro de activos. Informe de mantenimiento. Acta de conciliación.
7. Contratación de Personal	Gerente / Asistente Administrativa	- Publicación de vacantes.- Recepción y análisis de hojas de vida.- Entrevistas y selección.- Formalización de contrato.	Anuncio de vacante. Hojas de vida. Contrato firmado.

8. Control de Asistencia y Nómina	Asistente Administrativa / Contador	- Registro diario de asistencia.- Cálculo de nómina y beneficios.- Pago a empleados.- Archivo de roles de pago.	Registro de asistencia. Rol de pagos. Comprobante de pago.
9. Cumplimiento Tributario y Contable	Contador / Gerente	- Registro contable de operaciones. - Elaboración de estados financieros. - Declaración de impuestos.- Presentación a entes de control.	Libros contables. Estados financieros. Declaraciones tributarias.
10. Seguridad y Salud Ocupacional	Gerente / Responsable SST	- Implementación de normas de seguridad. - Capacitación al personal. - Inspecciones periódicas. - Reporte de incidentes.	Plan de SST. Registros de capacitación. Informes de inspección.
11. Comunicación Interna y Reportes	Gerente / Asistente Administrativa	- Reuniones periódicas. - Elaboración y distribución de reportes. - Comunicación de políticas y procedimientos.	Actas de reuniones. Reportes gerenciales. Circulares internas.

Elaborado por: Moreira García María Fernanda

CONCLUSIONES

Realizado la investigación se concluye lo siguiente:

- ❖ La investigación demostró como hallazgo, la importancia de contar con un marco teórico sólido sobre el control interno y su impacto en la sostenibilidad empresarial, y evidenció que la ausencia de un sistema formal de control interno administrativo ha generado vulnerabilidades operativas y financieras, limitando la calidad de las decisiones gerenciales.
- ❖ Se concluyo, que la aplicación de una metodología analítico–descriptiva, apoyada en entrevistas, observación y análisis FODA, permitió validar debilidades y sustentar la propuesta de un Manual de Control Interno Administrativo, orientado a estandarizar procesos, optimizar recursos y fortalecer la cultura organizacional, para evitar la falta de procedimientos estandarizados, supervisión continua y capacitación del personal, que son los problemas detectados que han derivado en errores recurrentes en inventarios, embarques y reportería contable,
- ❖ La investigación muestra que la implementación de un Manual de Control Interno Administrativo constituye una solución viable y estratégica para ITMARKET S.A., al fortalecer su estructura organizativa, optimizar la eficiencia operativa y respaldar la toma de decisiones con información oportuna y confiable.

RECOMENDACIONES

Después del análisis realizado para tomar el correctivo se recomienda lo siguiente:

- ❖ Formalizar e implementar el Manual de Control Interno Administrativo propuesto, asegurando su difusión, aplicación y revisión periódica en todas las áreas de la empresa.
- ❖ Establecer un programa de capacitación continua para el personal administrativo y operativo, enfocado en el uso de herramientas de control, cumplimiento normativo y buenas prácticas organizacionales.
- ❖ Diseñar e institucionalizar indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan monitorear la efectividad del control interno, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2014). *El método de la investigación Research Method. Daena. International journal of good conscience*, 9(3), 195-204.
- Alfonso, P. (2005). *Estudio de un caso de control interno. Telos [en línea]*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318837010>
- Aquiño, L. (2024). *Influencia del control interno en la gestión administrativa de un fondo editorial de Lima 2023*. Obtenido de Universidad Nacional Federico Villareal, Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales – Relacis, 2(2), 11-28.: <https://revistas.jjsanmarcos.org/index.php/relacis/article/view/78/226>
- Bhandari, P. (14 de mayo de 2020). *Population vs. Sample | Definitions, Differences & Examples*. Obtenido de <https://www.scribbr.com/methodology/population-vs-sample/>
- Cabrera Ramirez, M. (2021). *EL CONTROL INTERNO Y SU EFECTO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD ESDUCATIVA BABAHOYO, DEL CANTÓN BABAHOYO, DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2019-2020*. Obtenido de Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ad8fd5c5-c4e0-4e41-80f2-d223ecd3b33b/content>
- Calle, J. (28 de septiembre de 2020). *Característica de un sistema de control interno*. Obtenido de . Principales funciones y/o características del control Interno
- Castro & Zambrano, Z. (2022). *Control Interno en la administracion de bienes en la toma de decisiones de la universidad estatal del sur de manabi*.
- Castro-Cedeño, Z. &.-Z. (2022). *Control interno en la administración de bienes y su efecto en toma de decisiones en la Universidad Estatal del Sur de Manabí*. Obtenido de <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6.1486>
- compañías, S. d. (2023). *Ranking de compañías de Ecuador*. Obtenido de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>
- Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Revista FAECO sapiens*, 2(2).
- Costales, K. (2024). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA MALL DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO CANTON RIOBAMBA*. Obtenido de UNIVERSIDAD POLITECNICA DE CHIMBORAZO: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/22026/3/82T01575.pdf>
- Díaz, V. (2022). *Impacto en la gestión administrativa por el cumplimiento de normas de control interno en los procesos dinámicos de la contratación pública*. Obtenido de Universidad

- Politecnica Salesiana del Ecuador:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21800/4/UPS-GT003601.pdf>
- Duran Rubio, A. (2023). *Los componentes del control interno en el centro de operaciones automatizadas unidad Lago V de Petróleos de Venezuela, S.A.* Obtenido de Universidad de Zulia : <file:///C:/Users/trade/Downloads/Dialnet-ComponentesDelControlInternoEnElCentroDeOperacione-9560794.pdf>
- Editorial Etecé, De Azkue, I. (23 de octubre de 2024). *Investigación cualitativa y cuantitativa. Enciclopedia Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/investigacion-cualitativa-y-cuantitativa/>
- Equipo Lifeder, Rodriguez Puerta, A. (20 de septiembre de 2022). *Método analítico: qué es, características, pasos, ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/>.
- Fernandez, D. R. (2015). Importancia del control interno en los negocios. *Revista vinculando.*, 13.
- Gomez & Lazarte, M. (2019). *CONTROL INTERNO, TESIS, Univesidad Nacional Tucuman*. Obtenido de <https://repositorio.face.unt.edu.ar/bitstream/handle/123456789/766/Control%20Interno.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huiman Yerrén, , R. (2022). *El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316-2335. Obtenido de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030
- Kiss, T. (30 de septiembre de 2024). *Investigación de campo. Enciclopedia Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/investigacion-de-campo/>
- Lazzati, S. (2013). *Toma de decisiones, La: Principios, procesos y aplicaciones*. Buenos aires: Ediciones Granica.
- Lucio, A. (2021). *INCIDENCIA DEL CONTROL INTERNO, "COSO", EN LA TOMA DE DECISIONES DE MICROEMPRESAS DEL CANTON JIPIJAPA*. Obtenido de Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabi: <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/4232/1/ULEAM-POSG-CF.FFT-0032.pdf>
- Mantilla, S. (1997). *Control Interno Informe Coso*. Colombia: Kimpres.
- Martínez Cabrera, F. (1987). *El método inductivo (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León)*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/5599/1/1080071376.PDF>
- Munguía Hernández, J. (2023). *Implementación de los Sistemas de Control Interno en la Administración Pública Municipal*. Obtenido de https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/munguia_hernandez_implementacion_de_los_sistemas_de_ci.pdf

- Narvaez, M. (2024). *Técnicas de recolección de datos: Qué son y cuáles existen*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-recoleccion-de-datos/#:~:text=Las%20t%C3%A9cnicas%20de%20recolecci%C3%B3n%20de%20datos%20son%20un%20conjunto%20de,fines%2>
- Obando, R. (26 de junio de 2021). *Control interno empresarial: elementos y objetivos, area marketing blog hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno>
- Pacheco, D. (2023). *Control interno y la gestión administrativa, una revisión sistemática del 2020 al 2022*. Obtenido de Revista Científica multidisciplinar ciencia latina: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4918/7471>
- Palazzolo & Vidarte Asorey, F. (2013). *Claves para abordar el diseño metodológico*. Obtenido de <https://tallerdetif.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/09/palazzollo-vidarte-asorey.pdf>
- Procuraduría General, R. (2011). *Curso Virtual, Conceptos Básicos sobre control interno*. Obtenido de https://www.pgr.go.cr/wp-content/uploads/2017/04/Conceptos_Basico_SCI_teoría.pdf
- Raffino, E. e. (5 de agosto de 2021). *Métodos de investigación. Enciclopedia Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/metodos-de-investigacion/> Fuente: <https://concepto.de/metodos-de-investigacion/#ixzz8oKJbsx>
- Rivas, R. (2023). *Análisis financiero y su efecto en la toma de decisiones gerenciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. de la Ciudad de Santa Rosa (El Oro)*. Obtenido de Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí: <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/4990/1/Ulead-CT.AUD-0118.pdf>
- Rozo, F. E. (2013). *Indicadores de gestión: toma de decisiones basada en inteligencia de negocios*. Obtenido de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/4639/7094>
- Stewart, L. (2024). *Qualitative Data Analysis Expert & ATLAS.ti Professional, Qué es la investigación descriptiva y cómo se utiliza*. Obtenido de <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva>
- Uribe Chinkovsky, S. &. (2015). *La inteligencia emocional en la toma de decisiones*. Obtenido de Universidad EAFIT: <https://repository.eafit.edu.co/items/3bc8f779-836d-41fa-bc03-634b1763e27b>
- Vera Pibaque, C. R. (2022). *Control Interno Y Su Incidencia En El Proceso Administrativo De La Empresa "Arcas de Noe S.A." Del Cantón Montecristi. Jipijapa*. Obtenido de Universidad del sur de Manabí: <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/5404/1/VERA%20PIBAQUE%20CANDY%20ROSALIA.pdf>

ANEXOS

ANEXO N. 1 TABULACION DE LAS ENTREVISTA.

<i>Dimensión evaluada</i>	Presidente Ejecutivo	Contadora Externa	Auxiliar Administrativa
<i>Existencia de políticas y procedimientos</i>	No existen políticas ni manuales. Falta de estructura formal.	No existen políticas. Solo una guía contable básica hecha por la contadora. La empresa no acepta propuestas formales por considerarlas un gasto.	Coincide: se iniciaron pequeños formatos y líneas de procedimiento desde junio 2025.
<i>Debilidades en el control interno</i>	Fallas graves heredadas; decisiones inadecuadas y desorganización interna.	Falta de control en inventario, errores en reportería y falta de exigencia a operativos.	Transacciones no se registran con soporte adecuado; procesos pendientes o mal ejecutados.
<i>Impacto en la toma de decisiones</i>	Pérdidas económicas por embarques fallidos, decisiones mal tomadas por falta de estructura y organización.	Información errónea o tardía dificulta cierres contables confiables; decisiones se basan en datos incompletos.	La falta de proyecciones y previsiones ha provocado pérdida de clientes.
<i>Evaluación y supervisión</i>	Poco control anterior; ahora intenta realizar análisis y auditorías mensuales.	La contadora debe hacer conteos físicos 2 veces al año por ausencia de control continuo en bodega.	Revisión diaria por en comercio exterior y contabilidad.
<i>Errores frecuentes</i>	Inventarios mal gestionados, errores en embarques, anticipos perdidos.	Reporterías mal hechas, bancos e inventarios entregados tarde o con errores.	Falta de soporte oportuna en compras y ventas, procesos inconclusos.

<i>Capacitación del personal</i>	No cuentan con personal capacitado por temas de costos.	Falta de disposiciones claras genera desorden. El control recae sobre contabilidad.	Sugiere personal administrativo permanente para mantener continuidad.
<i>Herramientas de control</i>	Plantea establecer procedimientos, políticas y sanciones.	Hay sistema (Contifico), pero no se usa eficientemente por falta de cultura organizacional.	Recomienda manual de procedimientos y políticas claras.
<i>Participación en decisiones</i>	Necesita personal con perfil comercial y organizativo.	Contabilidad sugiere, informa, propone mejoras, pero no toma decisiones directas.	Cree que las deficiencias ralentizan decisiones, pero no tiene injerencia directa.
<i>Propuestas de mejora</i>	Manuales, sanciones por incumplimiento, diversificación comercial.	Reglamento interno, manuales, organigrama funcional, exigencia de cumplimiento por escrito.	Manuales claros, roles definidos y personal estable.

Fuente: ITMARKET S.A.

Elaborado por: Moreira García María Fernanda

Anexo N.2 LISTA DE VERIFICACIÓN COSO III

CHECKLIST DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO				
EMPRESA: INTEGRAL MARKET COMERCIALIZADORA ITMARKET SA				
N	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	DETERMINACIÓN DE CUMPLIMIENTO		COMENTARIO
		SI	NO	
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Existe un manual de procedimientos que regule las funciones y actividades para tener un control interno administrativo?		x	No se cuenta con un manual formal, lo que impide la estandarización y control de los procesos administrativos y operativos
2	¿Se encuentra documentada la política de control interno de la empresa?		x	No existe una política escrita de control interno, lo que genera vacíos para supervisar y controlar las actividades.
3	¿La empresa aplica principios y normativa contable tributaria aceptados y actualizados?	x		Si se apegan a cumplir 100% las normativas vigentes
4	¿El sistema ERP o software contable refleja en tiempo real estados financieros e información de valor para la toma de decisiones?	x		Si, el sistema da Balances de resultados, General, reporte de saldos de inventarios, anexos de compras y ventas incluso por centro de costos, los indicadores financieros si los realiza manualmente la compradora
EVALUACIÓN DE RIESGO				
5	¿Se han identificado riesgos por falta de control administrativo operativo que afecten a las decisiones de la empresa?	x		En especial en el año 2023
6	¿Existen medidas preventivas para mitigar los riesgos por fallas en el control y afectación a decisiones?		x	No han podido preverse estos riesgos
7	¿Han evaluado los posibles efectos por falta de un manual de control interno?	x		La dirección general desea hacer cambios e implementarlos, razón por la cual me han dado apertura para esta investigación
ACTIVIDADES DE CONTROL				
8	¿Concilian el inventario registrado vs. el físico?	x		Uno de los problemas de la empresa es el control del inventario
9	¿Se realizan auditorías de inventario periódicas?	x		Anuales previas al cierre de año
10	¿Existen políticas de inventario, control y reposición?		x	No hay ninguna política por escrito todo es tácito
11	¿Las compras están alineadas al requerimiento real de las ventas?	x		Las adquisiciones las realizan ya teniendo el pedido de la venta segura, excepto los cartones que suelen pedir mas, y es ahí donde se han dañado productos o se han extraviado
12	¿Existe un organico funcional que establezca las funciones, responsabilidades y nivel de decisión de cada área e integrante de la empresa?		x	Es necesario establecer uno, ya que esto ha traído problemas y consecuencias económicas, por ejemplo el encargado de embarque operativo decidió enviar las cajas sin fundas solo con pads y todo el embarque se dañó fue contenedor perdido y esto nunca estuvo autorizado por gerencia.
13	¿La empresa tiene indicadores claros de KPIs de control de gestión?		x	No al 100%, solo trabajan con Kpis o indicadores financieros que prepara la contadora en el cierre de balances.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
14	¿Las comunicaciones acerca de las políticas y procedimientos se realizan de manera efectiva?		x	Lo realizan de forma informal, regularmente usando whatsapp
15	¿Existen procedimientos o canales claros para informar los problemas, desviaciones o problemas en falta de control?		x	Por esa razón muchas veces el problema ya se ha conocido cuando es tarde implementar una solución o correctiva
SEGUIMIENTO				
16	¿Se realizan revisiones, seguimiento o supervisión para asegurar que los procesos se cumplan de manera sistemática?		x	No ha existido un control a las disposiciones dadas, solo en temas puntuales
17	¿Se monitorean los procesos administrativos y operativos para detectar errores u omisiones que afecten al control y a la empresa?		x	Solamente ciertos temas administrativos relacionados a reportes a entidades de control como SRI y super y al ministerio de agricultura así como a Senae, pero no hay monitoreo operativo real eficiente y documentado
18	¿La dirección general toma los correctivos necesarios para mitigar las debilidades detectadas en los controles?		x	No lo ha realizado, recién a partir del 2025 ha visto la importancia de hacerlo y desea implementarlos.
Fuente:		Itmarket S.A.		
Elaborado por:		Moreira García María Fernanda		

