



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad
y Auditoría C.P.A.**

Tema:

**“Control interno y toma de decisiones en la empresa de Transportes Sacha
Kasha S.A.”**

Autora: Maza Coral, Nicole Dominique

Tutor: Dr. Viteri Medina, José Luis

Ambato – Ecuador
2022

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. José Luis Viteri Medina con cédula de identidad No. 1802192474, en mi calidad de Tutor del análisis de caso sobre el tema: **“CONTROL INTERNO Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES SACHA KASHA S.A.”**, desarrollado por Nicole Dominique Maza Coral, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, marzo 2022.

TUTOR



.....
Dr. José Luis Viteri Medina

C.I. 1802192474

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Nicole Dominique Maza Coral con cédula de identidad No. 1600467789, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Análisis de Caso, bajo el tema: **“CONTROL INTERNO Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES SACHA KASHA S.A”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, marzo 2022.

AUTORA



.....
Nicole Dominique Maza Coral

C.I. 1600467789

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este análisis de caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi análisis de caso, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este análisis de caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, marzo 2022.

AUTORA



.....
Nicole Dominique Maza Coral

C.I. 1600467789

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: “**CONTROL INTERNO Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES SACHA KASHA S.A**”, elaborado por Nicole Dominique Maza Coral, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, marzo 2022.



Dra. Mg. Tatiana Valle

PRESIDENTE



Dra. Ana del Rocío Cando

MIEMBRO CALIFICADOR



Ing. Priscila Campos

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

La presente investigación está dirigida a mis padres, quienes con su amor y sabiduría me orientaron por la senda de la perseverancia, esfuerzo y responsabilidad con el fin de alcanzar mis metas anheladas.

A todas las personas que me apoyaron en el transcurso de mi carrera con sus conocimientos y consejos.

AGRADECIMIENTO

A Dios quien es la luz y guía de mi vida brindándome la capacidad para realizar esta tesis, y de manera especial a la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A., por permitirme realizar el presente proyecto.

Agradezco a mis maestros, al Dr. José Luis Viteri y al Ing. Edison Coba por su paciencia y valiosos conocimientos para que este proyecto sea posible. A mis compañeros, con quienes recorrí un largo viaje, dando todo para ganar un futuro en nuestras vidas, a nuestra universidad que no lo queremos enredar en lo insignificante sino en lo valeroso de sus conocimientos, en la lucha de forjarnos un destino y heredar lecciones históricas de humanismo, trabajo y libertad.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “CONTROL INTERNO Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES SACHA KASHA S.A”

AUTORA: Nicole Dominique Maza Coral

TUTOR: Dr. José Luis Viteri Medina

FECHA: Marzo 2022

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de caso desarrolla el tema control interno y toma de decisiones en la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A., situada en la provincia de Pastaza la cual brinda servicios de autotransporte de carga. Por lo cual, esta investigación nace de la necesidad de conocer el funcionamiento de su sistema del control interno y la forma en que influye para la toma de decisiones benéfica. Por lo que, se realizó un análisis de la empresa mediante cuestionarios de control interno en el área administrativa y contable los cuales sirvieron de apoyo para obtener una mejor comprensión de su sistema de control con la finalidad de determinar aquellas falencias que intervienen en la toma de decisiones de la misma. Además, se utilizó flujogramas que permitieron examinar las actividades que se realizan en cada uno de sus procesos. Por ende, se concluyó que la empresa posee ciertos controles como el registro e información de las actividades de la empresa que se muestran de forma oportuna, concisa y confiable. Sin embargo, se presentó deficiencias en los cuales se identificó aquellos riesgos que dañan el desenvolvimiento de la misma. Por consiguiente, se evidenció una falta de segregación de funciones, manuales de políticas, procedimientos de control, conciliaciones bancarias lo cual genera una mayor posibilidad de fraude e irregularidades en los procesos, registro de las transacciones y reportes financieros. De igual manera, obstaculiza el accionar de la dirección para la toma de decisiones y su idónea gestión empresarial.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CONTROL INTERNO, TOMA DE DECISIONES, SISTEMA DE CONTROL, SERVICIOS.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
ACCOUNTING AND AUDIT CAREER

TOPIC: “INTERNAL CONTROL AND DECISION MAKING IN THE TRANSPORT COMPANY SACHA KASHA S.A”

AUTHOR: Nicole Dominique Maza Coral

TUTOR: Dr. José Luis Viteri Medina

DATE: March 2022

ABSTRACT

This case study develops the topic of internal control and decision making in the company Transportes Sacha Kasha S.A., located in the province of Pastaza, which provides cargo transportation services. Therefore, this research was born from the need to know the functioning of its internal control system and the way in which it influences beneficial decision making. Therefore, an analysis of the company was carried out by means of internal control questionnaires in the administrative and accounting area, which served as support to obtain a better understanding of its control system in order to determine those shortcomings that intervene in its decision making. In addition, flow charts were used to examine the activities carried out in each of its processes. Therefore, it was concluded that the company has certain controls such as the registration and information of the company's activities that are shown in a timely, concise and reliable manner. However, there were deficiencies in which those risks that damage the development of the company were identified. Consequently, there was evidence of a lack of segregation of duties, policy manuals, control procedures, bank reconciliations, which generates a greater possibility of fraud and irregularities in the processes, recording of transactions and financial reports. Likewise, it hinders the actions of the management for decision making and proper business management.

KEYWORDS: INTERNAL CONTROL, DECISION-MAKING, CONTROL SYSTEM, SERVICE INDUSTRY.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xiv
CAPÍTULO I	1
FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO	1
1.1.- Tema.....	1
1.2.- Antecedentes	1
1.3.- Justificación	3
1.4.- Objetivos.....	5
1.4.1.- Objetivo general.....	5
1.4.2.- Objetivos específicos	5
1.5.- Preguntas de reflexión	5
CAPÍTULO II.....	6
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA.....	6
2.1.-Control interno	6
2.1.1.-Definición	6
2.1.2.- Importancia del control interno	6
2.1.3.- Principios	7
2.1.4.- Objetivos del control interno	7
2.1.5.-Componentes.....	8

2.1.5.1.-Ambiente de control.....	8
2.1.5.2.-Evaluación de riesgos.....	9
2.1.5.3.-Actividades de control.....	10
2.1.5.4.-Información y comunicación.....	11
2.1.5.5.-Supervisión y monitoreo	12
2.1.5.6.- Criterios de evaluación de los componentes del control interno	12
2.1.6.-Clasificación del control interno	13
2.1.6.1.- Control interno administrativo	13
2.1.6.2.- Control interno contable	14
2.1.7.- Tiempos de control interno	14
2.2- Toma de decisiones	16
2.2.1.-Definición	16
2.2.2.-Elementos de la toma de decisiones	16
2.2.3.- Proceso de toma de decisiones	16
2.2.4.- Modelos de la toma de decisiones.....	17
2.2.5.- Tipos de decisiones	17
CAPÍTULO III	19
METODOLOGÍA.....	19
3.1.-Metodología e instrumentos de recolección de información.....	19
3.2.-Método de análisis de información	25
CAPÍTULO IV.....	27
DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO	27
4.1.- Análisis y categorización de la información.....	27
4.2.- Narración del caso.....	45
4.3. Limitaciones del estudio	50
CAPÍTULO V.....	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
5.1.- Conclusiones.....	51
5.2.- Recomendaciones.....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Modelos de control interno	1
Tabla 2. Personas encuestadas.....	19
Tabla 3. Preguntas del cuestionario y escalas	20
Tabla 4. Gestión Administrativa.....	29
Tabla 5. Gestión Contable	30
Tabla 6. Prestación del servicio	30
Tabla 7. Facturación.....	31
Tabla 8. Gestión Gerencial.....	31
Tabla 9. Cuestionario área administrativa	32
Tabla 10. Cuestionario área contable	36
Tabla 11. Criterios	45
Tabla 12. Resultados.....	46
Tabla 13. Hallazgos.....	48

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
Ilustración 1. Principios	7
Ilustración 2. Componentes de control interno	8
Ilustración 3. Tiempos de control interno	14
Ilustración 4. Mapa de Procesos	28
Ilustración 7. Caja	39
Ilustración 8. Bancos	41
Ilustración 9. Proceso de carga	43

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO

1.1.- Tema

Control interno y toma de decisiones en la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A.

1.2.- Antecedentes

El control interno a nivel mundial se ha fortalecido en las empresas. A causa de, problemas de corrupción y fraudes en las mismas que son consideradas como una epidemia tanto en empresas privadas como públicas. Por lo que, cada una de las entidades es responsable de velar por un adecuado control de sus actividades. Por ende, este control brinda un progreso económico en todos los países del mundo con el objetivo de disminuir los riesgos que se presenten. Por ello, los riesgos potenciales generados en las organizaciones incentivan a la búsqueda de una adecuada gestión de sus actividades transformando un control tradicional en uno de gestión moderno (Martínez & Blanco, 2017). Finalmente, el entorno de control se obtiene con el compromiso y ética de todos sus funcionarios (Morales, 2017).

A lo largo de los años diversos países optaron por modelos de control interno que permitan encaminar el desempeño de sus actividades:

Tabla 1. Modelos de control interno

País	Modelo
Dinamarca	Modelo de control interno público: Se realiza un seguimiento de la administración en relación con el reporte financiero, objetivos, desempeño y monitoreo.
Nueva Zelanda	Modelo de control interno privado: Brinda una guía para la administración de riesgos.
Canadá	Modelo COCO: Incorpora los cinco elementos del COSO incluido el factor humano.

Estados Unidos	Modelo COSO: Se centra en la efectividad y eficiencia, confiabilidad y cumplimiento de leyes. Además, se encuentra conformado por los siguientes elementos: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.
Australia	Modelo ACC: Se realiza un autocontrol de la administración y considera que el control interno eficaz se obtiene cuando la organización identifica y aprovecha sus oportunidades.
Reino Unido	Código de buenas prácticas corporativas: Se evalúan los riesgos de las empresas como prioridad.

Fuente: Carvajal & Guevara (2015)

Elaborado por: Maza, N. (2022)

Las organizaciones establecen un modelo que guíe y controle su accionar. De modo que, obtengan una adecuada utilización de los recursos humanos, técnicos y financieros. Sin embargo, al poseer un control interno en la misma no se asegura una supervivencia dentro de la misma. Debido a que, proporciona de manera razonable y no absoluta buenas prácticas de gestión. Por lo tanto, a medida que el mundo se globaliza las empresas mejoran y brindan mantenimiento a su control por medio de los avances tecnológicos que permiten realizar un seguimiento constante a sus operaciones (Flores & Flores, 2014).

En el Ecuador el control interno se rige bajo normas técnicas emitidas por la Contraloría General del Estado. De tal manera que, ayudan en el desempeño de las empresas y el cumplimiento de las leyes estipuladas. También, proporciona a la administración una herramienta para la adecuada toma de decisiones y correcta gestión de la misma (López & Cañizares, 2018). Además, dentro de estas normas se utiliza el marco integrado de control interno COSO con sus cinco elementos que promueven el cumplimiento de los objetivos de la misma. El informe COSO logró convertirse en un modelo integrado en la gestión de las organizaciones de forma global brindando eficiencia en sus operaciones y un mecanismo para prevenir irregularidades en la misma.

El control interno en las empresas de transportes se ha transformado en un eje primordial. De tal manera que, este sector adquiere herramientas de control para un mayor desempeño de sus actividades operativas (Luhrs, 2014). Además, permite detectar posibles riesgos a los que se encuentran expuestas las organizaciones.

1.3.- Justificación

El control interno es ineludible dentro de las empresas estableciéndose como un órgano vital en la toma de decisiones (Plasencia, 2010). Además, garantiza la salvaguarda de bienes y cumplimiento de objetivos que fomentan la regularización de procedimientos, políticas y normas de la entidad. Por lo que, los riesgos pueden ser mitigados proporcionando una seguridad razonable (Carmona & Barrios , 2007).

En la actualidad las organizaciones deben desarrollar un eficiente control interno de sus recursos para obtener credibilidad y veracidad de la información (Vega de la Cruz & González, 2017). Debido a que, el desempeño y cumplimiento de actividades contribuye a una oportuna gestión de calidad (Mazariegos, Águila , Pérez , & Cruz , 2013). Además, los riesgos empresariales son gestionados de forma permanente con el objetivo de prevenir deficiencias en una empresa (Londoño & Núñez , 2010). Por lo que, la organización indaga y realiza un seguimiento que permita mejorar la planificación, organización y coordinación de la entidad (Mendoza, García, Delgado, & Barreiro, 2018).

La planificación sistemática del cumplimiento de actividades forma parte de los pilares fundamentales para el correcto funcionamiento de la organización (Dextre & Del Pozo Rivas , 2012). Por otra parte, la salvaguardia de información permite combatir posibles actos fraudulentos y es considerada como una herramienta que previene riesgos no reconocidos (Viloria, 2005). Además, es indispensable realizar una evaluación en la que por medio de un informe se determine los posibles hallazgos y factores que está presente en su entorno. Del mismo modo, los inconvenientes que son detectados en sus procesos permiten tomar decisiones objetivas en solución de dichos problemas (Durán, 2018).

En algunos casos las empresas a pesar de que poseen una buena estructura de su sistema de control generan ciertas falencias que deben ser examinadas de forma periódica para establecer soluciones a la brevedad posible. Debido a lo cual, la gerencia tiene que verificar de forma constante el sistema de control interno dentro de la empresa (Castromán & Porto , 2005). Además, dentro de este control existe un conjunto armónico de normas y métodos como seguimientos y evaluaciones que permiten realimentar el ciclo de operaciones. De este modo, la utilización de procesos administrativos constata que las acciones que realiza la empresa se ejecutan acorde a los objetivos propuestos (Pirela, 2005).

El control interno es considerado como la columna vertebral en la gestión empresarial de una empresa y sirve de apoyo en el despliegue de procesos y planeación de actividades (Vega de la Cruz & Ortiz, 2017). Además, la administración de riesgos permite evaluar el impacto que ocasiona el riesgo con el fin de ejecutar estrategias de mitigación (Sulca Córdova & Becerra Paguay, 2017).

El presente estudio le permite a la empresa Transportes Sacha Kasha S.A. identificar las inexistencias y puntos débiles del sistema de control interno para una correcta aplicación y toma de decisiones. También la planificación de acciones de mejora sirve de sustento para obtener una disminución de riesgos mediante el desarrollo e intensificación de la gestión administrativa (Hernández Madrigal, 2017). Por último, al evaluar su sistema se pretende contribuir al desempeño de la misma con el objetivo de mejorar su control y disuadir posibles errores en sus operaciones generando actividades preventivas (Calle, Narváez , & Erazo , 2020).

1.4.- Objetivos

1.4.1.- Objetivo general

Evaluar la incidencia del control interno en la toma de decisiones de la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A para un adecuado desempeño de sus actividades operativas.

1.4.2.- Objetivos específicos

- Analizar los componentes del control interno en la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A que aplica en su gestión empresarial.
- Valorar la influencia de los componentes del control interno en la toma de decisiones de la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A para el desarrollo de las operaciones.
- Examinar la aplicación del control interno en la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A para la identificación de posibles hallazgos que perjudiquen la toma de decisiones.

1.5.- Preguntas de reflexión

¿Cómo afecta el control interno en la toma de decisiones de la empresa?

¿Cuál es el propósito de aplicar una evaluación de control interno en la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A?

¿De qué forma contribuye el control interno en el desempeño de las actividades operativas de la empresa?

¿La gerencia se encarga de realizar un monitoreo del control interno de la empresa para la toma de decisiones?

¿El control interno en cada una de las actividades que desarrolla la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A. es adecuado?

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

2.1.-Control interno

2.1.1.-Definición

El control interno es un proceso que brinda una seguridad razonable con respecto al logro de objetivos y metas de la empresa. De este modo, la dirección y administración busca la eficiencia y eficacia en sus actividades operativas con el fin de obtener confiabilidad en su información financiera y cumplimiento del marco normativo (Mantilla, 2013).

De Coopers & Lybrand (2007) mencionan que la dirección y administración poseen la seguridad razonable de que:

- Disponen de información idónea para lograr los objetivos operacionales de la empresa.
- Los estados financieros se preparan de forma fiable.
- Se cumplen las normas y leyes.

De acuerdo al criterio de la Contraloría General del Estado (2014):

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control (p. 3).

2.1.2.- Importancia del control interno

El control interno es una parte esencial dentro de la administración que debe mantenerse de forma permanente en las empresas. Debido a que, la organización y planeación se encuentran interrelacionadas generando apoyo a los procedimientos instaurados que sirven para comprobar la fiabilidad y razonabilidad de la información financiera (Calle, Narváez , & Erazo , 2020). Por ende, dentro de este control se incorporan prácticas precisas que benefician tanto la administración como la planificación del departamento de talento humano (Ablan Bortone & Méndez Rojas,

2010). De forma que, el desarrollo profesional sirva de guía para obtener su prominente rendimiento (Gamboa, Puente , & Piedad , 2016).

2.1.3.- Principios

El control interno cuenta con siete principios:

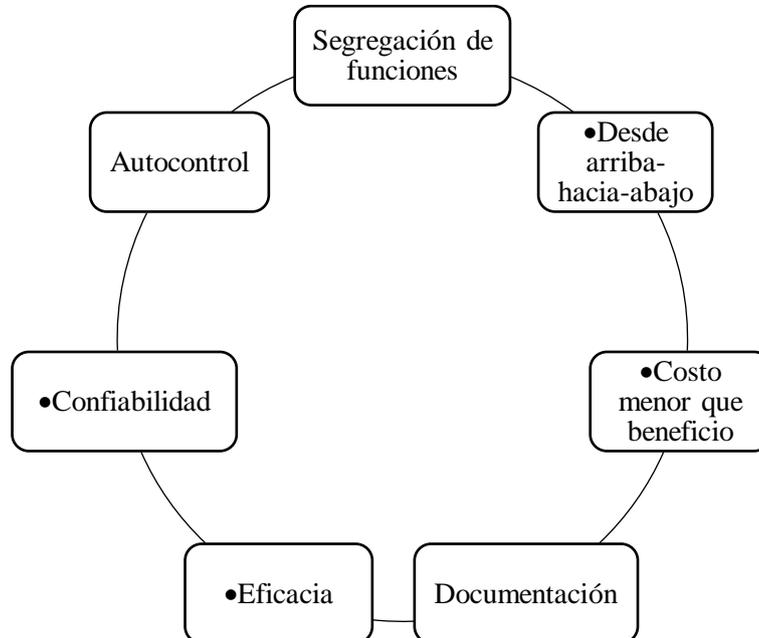


Ilustración 1. Principios

Fuente: Montañó (2013)

Elaborado por: Maza, N. (2022)

2.1.4.- Objetivos del control interno

De acuerdo al criterio de Estupiñán (2016) los objetivos básicos del control interno son:

- Salvaguardar los activos y bienes.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes financieros y administrativos.
- Fomentar la adhesión de políticas administrativas establecidas en la empresa.
- Integridad en la información financiera y gerencial.
- Control en el empleo de los recursos y manejo de riesgos.
- Alcanzar el cumplimiento de metas, objetivos, leyes.

Estos objetivos radican:

- Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la empresa.
- Promover el cumplimiento por parte de los funcionarios o servidores de rendir cuentas de las actividades a su cargo.
- Cumplir la normatividad aplicable a la empresa y sus operaciones.
- Promover e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Cuidar y resguardar los recursos de la empresa contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos fraudulentos (Mendoza, García, Delgado, & Barreiro, 2018).

2.1.5.-Componentes

Componentes del control interno

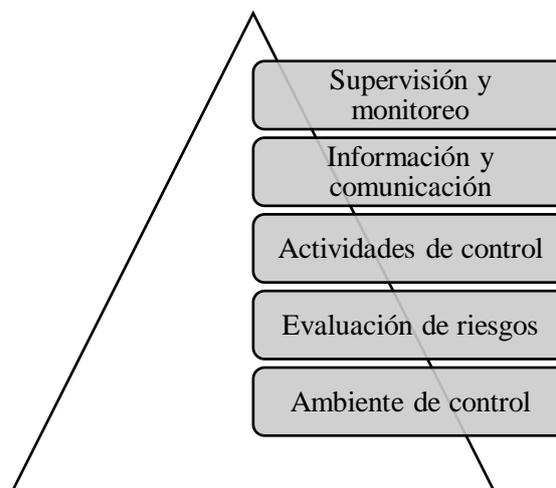


Ilustración 2. Componentes de control interno

Fuente: Montañó (2013)

Elaborado por: Maza, N. (2022)

2.1.5.1.-Ambiente de control

Se encuentra constituida por políticas y procedimientos que muestran las actitudes de los altos niveles de dirección y administración de una empresa. En consecuencia, la estructura de sus actividades es evaluada mediante la valoración de los riesgos (Rivas Márquez, 2011). Por ello, las conductas de una entidad inciden sobre las actividades y resultados. De tal manera que, la disciplina en la actuación de cada profesional contribuye a la base y desarrollo de la organización (Osneidy Hernández , 2016).

Factores del ambiente de control:

Integridad y valores éticos

Son las normas éticas y de conducta de la empresa en la cual se establecen los principios y valores éticos (Viloria, 2005). Además, el código de ética instaurado por cada entidad permite obtener un mayor desempeño de las actividades y objetivos institucionales (Rivas Márquez, 2011).

Consejo de directores o comité de auditoría

Está integrado por miembros externos que no poseen ninguna relación con la empresa para emitir su opinión con imparcialidad. Por lo tanto, los responsables buscan corroborar la veracidad de los informes financieros para evitar actos fraudulentos y malversación de fondos (Rivas Márquez, 2011).

Estructura organizacional

La estructura organizacional se enfoca en el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales. Por lo tanto, cada entidad debe contar con su organigrama para destinar sus deberes, acciones y cargos mediante niveles jerárquicos (Hernández, 2016). Además, esta estructura se convierte en el sustento que planifica, controla y regula las operaciones de la entidad (Rivas Márquez, 2011) .

Filosofía y estilo operativo de la gerencia

Se realiza un seguimiento de los riesgos de la empresa y la forma en que es manejada por la administración o gerencia (Rivas Márquez, 2011).

Políticas y prácticas de recursos humanos

Es un conjunto de normas y procedimientos encargado de la compensación, contratación, evaluación y asesoría de los empleados de la empresa (Rivas Márquez, 2011).

2.1.5.2.-Evaluación de riesgos

Es el componente encargado de evaluar, identificar y analizar los riesgos que se presentan en la empresa (Albanese, 2012). Por ello, los parámetros de tolerancia permiten tomar acciones de mejora para contrarrestar dichos riesgos y sobrevivir en el entorno laboral (Vega de la Cruz & Ortiz, 2017). Del mismo modo, surge de un evento no deseado que puede perjudicar o afectar adversamente a la entidad y su entorno. Por ende, las máximas autoridades tienen la responsabilidad de realizar un proceso de administración de riesgos. De tal manera que, los mecanismos como estrategias,

procedimientos y técnicas logren combatir dichas deficiencias (Calzada Pando & Cano, 2010).

Factores de mayor riesgo en la empresa:

- Alteraciones en el desempeño de operaciones
- Incremento de nuevas tecnologías
- Empleados nuevos
- Sistemas de información recientes
- Transacciones en el extranjero (Rivas Márquez, 2011).

2.1.5.3.-Actividades de control

Son el conjunto de normas, políticas y procedimientos encargados de verificar que las directrices administrativas sean cumplidas de acuerdo a lo establecido por la empresa. Por ende, estas actividades se presentan en todo tipo de organización debido a que son empleadas para la detección y prevención de procedimientos de aprobación, verificaciones, acceso de recursos, inspección del desempeño de operaciones y comprobación de transacciones (Calle, Narváez , & Erazo , 2020). En consecuencia, el rastreo de posibles inexactitudes o desviaciones es de vital importancia para el desenvolviendo de la empresa (Morales, 2017).

Entre las actividades de control más notables se encuentran:

Revisiones de alto nivel

Se realizan controles con el objetivo de verificar la integridad, veracidad, autorización y aprobación del procesamiento de la información en cada una de las operaciones o transacciones de la empresa (López Jara, Cañizares Roig, & Mayorga Díaz, 2018).

Funciones directas o actividades administrativas

La administración se encarga de evaluar el desempeño de actividades a través de informes que permiten determinar el nivel de rendimiento de la empresa para una adecuada toma de decisiones (Rivas Márquez, 2011).

Controles físicos

Se realiza una constatación física periódica de los equipos, inventarios y activos de la empresa para corroborar que todo se encuentre de acuerdo a las cantidades estipuladas en el registro de control (López Jara, Cañizares Roig, & Mayorga Díaz, 2018).

Indicadores de desempeño

Se relacionan los datos operativos y financieros para indagar acerca del desenvolvimiento de la empresa y cumplimiento de metas y objetivos que conlleven a tomar acciones correctivas (Rivas Márquez, 2011).

Segregación de responsabilidades

La separación de funciones está presentada mediante flujogramas que definen la estructura orgánica e incluye la descripción de cada uno de los cargos de los servidores (Contraloría General del Estado, 2020).

De acuerdo al criterio de Rivas (2011) existen cuatro guías generales:

- La contabilidad debe ser separada de la custodia de activos financieros.
- Custodia de activos separados de la autorización de operaciones.
- La responsabilidad operativa separada de los registros contables.
- Las responsabilidades del área de tecnología separado del departamento de usuarios.

2.1.5.4.-Información y comunicación

El personal debe mantenerse al día con la información de la empresa generando un intercambio en el desarrollo y gestión de las operaciones (Viloria, 2005). Además, este sistema está constituido por métodos encargados de resumir, procesar e informar el desempeño de las operaciones tanto administrativas como financieras en la empresa. Del mismo modo, la calidad de la información ayuda a la máxima autoridad a adoptar decisiones idóneas que vigilen las actividades de las misma (Villa, Samaniego, & Diana, 2017).

De acuerdo al criterio de Vega de la Cruz (2017) se estructura en las siguientes normas:

- Sistema de información, flujo y canales de comunicación (SI).
- Contenido, calidad y responsabilidad (CCR).
- Rendición de cuentas.

2.1.5.5.-Supervisión y monitoreo

Se realiza una evaluación continua del desempeño del control interno en la empresa con la finalidad de determinar que los controles se desarrollen acorde a lo planeado por la administración. De tal manera que, las desviaciones o actos fraudulentos deben ser comunicados de forma inmediata conforme las condiciones que se generen (Rivas Márquez, 2011). Además, la administración establece procedimientos de seguimiento de forma constante en la ejecución de las actividades cotidianas. Por ello, las evaluaciones periódicas permiten identificar puntos débiles para reforzar las acciones de mejora (Durán, 2018).

De acuerdo con el criterio de Vega de la Cruz (2017) este seguimiento está estructurado bajo las siguientes normas:

- Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno.
- Comité de prevención y control.

2.1.5.6.- Criterios de evaluación de los componentes del control interno

- Existencia del elemento
- Expansión del elemento en todos los niveles de la empresa
- Coherencia del elemento con el objetivo del componente al cual pertenece
- Conocimiento del elemento por parte de los empleados
- Operación del elemento
- Modo en que el elemento favorece el sistema de control
- Efecto del elemento sobre los demás elementos del componente al cual pertenece (Mejía Quijano, 2005).

2.1.6.-Clasificación del control interno

2.1.6.1.- Control interno administrativo

Dentro de este control se encuentra la planificación, organización y procedimientos que guían la aprobación de operaciones por parte de la alta dirección (Choix & Armenta Velazquez, 2012). También la eficiencia operacional y comprobación de políticas establecidas en la empresa aseguran la correcta evaluación y monitoreo de la gestión administrativa de la empresa en la cual se generan una serie de riesgos como:

- Falta de controles en la seguridad de los activos empresariales como rubos empresariales, inventarios, ventas cuentas por cobrar, cuentas por pagar y otorgamiento de créditos.
- Inapropiada administración de los recursos humanos empresariales como la capacitación, contratación, selección, incentivos, bonos, orden, limpieza, evaluación, y servicio a empleados.
- Carencia de planes para el desempeño del personal de forma que los puestos vacantes sean ocupados por el mismo personal interno.
- No disponer de planes para la supervisión y monitoreo del rendimiento administrativo en cada uno de los departamentos de la empresa.
- Desentenderse de la evaluación periódica de los resultados mediante el comportamiento de los indicadores que facilitan la oportuna toma de decisiones en la empresa.
- Falta de análisis en el cumplimiento de los objetivos y programas que permiten la adecuada marcha de la empresa.
- Información administrativa fraudulenta.
- Informalidad en los controles directivos por no contar con una matriz de delegación de niveles de autorización.
- Falta de evaluaciones periódicas de la auditoría interna bajo la óptica de análisis y evaluación de la administración de los riesgos que afectan de forma desfavorable el desempeño de la empresa (Palomo, 2019).

2.1.6.2.- Control interno contable

El control contable se encarga de la seguridad de los activos de la empresa para obtener una información fiable, oportuna y veraz bajo la autorización de la administración (Serrano Carrión, Señalin Morales, Vega Jaramillo, & Herrera Peña, 2018). Además, los métodos y procedimientos interrelacionados a los estados financieros ayudan a la separación de funciones, sistemas de aprobación y autorización (Choix & Armenta Velazquez, 2012).

De acuerdo al criterio de Dextre & Del Pozo (2012) los riesgos más notables en este control son:

- Información financiera inadecuada como la presentación de estados financieros incompletos a las autoridades competentes.
- Falta de información financiera comparativa con el ejercicio contable en años anteriores.
- La información financiera no cumple con los requisitos de fiabilidad que aportan la seguridad razonable.
- Carencia de asesores que aporten puntos de vista para disminuir los desaciertos en la toma de decisiones.
- Inadecuada administración del flujo de efectivo.
- Cuentas incobrables por encima de la estimación razonable.
- No poseer seguros patrimoniales que protejan los activos de la empresa para minimizar los desastres ante posibles contingencias o actos fraudulentos que se presenten.

2.1.7.- Tiempos de control interno



Ilustración 3. Tiempos de control interno

Fuente: Montañó (2013)

Elaborado por: Maza, N. (2022)

Control Previo

Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales (Contraloría General del Estado, 2020, pág. 17).

Control Continuo

Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas (Contraloría General del Estado, 2020, pág. 17).

Control Posterior

La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución (Contraloría General del Estado, 2020, pág. 17).

2.2- Toma de decisiones

2.2.1.-Definición

La toma de decisiones es primordial dentro de una empresa debido a que una decisión errónea afecta de manera trascendental su funcionamiento e incluso puede someterla a una situación comprometedoras (Garza Ríos, González Sánchez, & Salinas González, 2007). Por lo que, los encargados deben estar capacitados y comprender los pasos que integra dicho proceso. De tal manera que, las valoraciones arbitrarias sean suprimidas en lo posible al momento de seleccionar el camino de una acción (Cabeza de Vergara & Muñoz Santiago, 2010).

En la organización la decisión es un proceso encargado de elegir una alternativa o acción que se encuentra conformada por:

- Acciones: sucesos que se generan por un agente
- Reacciones: resultado que se origina de las acciones del entorno de la empresa
- Consecuencias: efecto que se produce de las acciones del agente (i Prat, 2004).

2.2.2.-Elementos de la toma de decisiones

De acuerdo a los criterios de Cabeza de Vergara & Muñoz (2016) los elementos de la toma de decisiones se encuentran conformados por:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

2.2.3.- Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones juega un papel importante dentro de la empresa. De modo que, es necesario tomar en consideración las siguientes características mencionadas por Sandoval & Díaz (2016):

- Identificación y análisis del problema
- Identificación y ponderación de los criterios de decisión
- Definición de prioridad de solución
- Generación de opciones de solución
- Evaluaciones de las opciones generadas

- Elección y ampliación de la mejor opción
- Evaluación de resultados

2.2.4.- Modelos de la toma de decisiones

Modelo racional

Incrementa la posibilidad de que las decisiones sean lógicas y bien estructuradas mediante un proceso de forma racional y continua que beneficia a la empresa para su adecuado funcionamiento (Foronda Torrico & Foronda Zubieta, 2007).

Modelo de racionalidad económica

En este modelo el decisor posee el conocimiento de todas las probabilidades y consecuencias de cada una de las alternativas (Foronda Torrico & Foronda Zubieta, 2007).

Modelo de comportamiento organizacional

Propone que las organizaciones deben solucionar sus conflictos generados por los diversos intereses individuales con el fin de contribuir de forma colectiva al rendimiento de la empresa (Foronda Torrico & Foronda Zubieta, 2007).

Modelo de racionalidad política

La búsqueda por el poder genera conflictos dentro de la empresa lo cual produce un grado de incertidumbre en cada una de las decisiones y es factible conservar el orden jerárquico (Foronda Torrico & Foronda Zubieta, 2007).

Modelo de racionalidad limitada

En este modelo se elige la alternativa que convenza el nivel actual de aspiraciones. Por lo que, no posee información completa para tomar una adecuada toma de decisiones en la empresa (Foronda Torrico & Foronda Zubieta, 2007)..

2.2.5.- Tipos de decisiones

Decisiones Programadas

Son las decisiones predeterminadas que se sustentan en la experiencia para combatir y resolver situaciones conocidas o problemas estructurados (Espinosa Luna, 2016). Además, estas decisiones son consideradas como rutinarias y predecibles que permiten desarrollar soluciones con anterioridad para los problemas que afectan de manera transcendental la empresa (Zapata Rotundo, Sigala Paparella, & Mirabal Martínez, 2016).

Decisiones no programadas

Estas decisiones surgen de problemas nuevos que atraviesa la empresa y requieren de un equipo de trabajo que brinde soluciones creativas (Cano Olivos, Orue Carrasco, Martínez Flores, Mayett Moreno, & López Nava, 2015). Por lo que, carecen de un método exacto que permita manejarlo generando un elevado grado de incertidumbre debido a la imposibilidad de predecir su tipo o naturaleza (Valencia Nuñez, Caiza Pastuña, & Bedoya Jara, 2020) .

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.-Metodología e instrumentos de recolección de información

En el presente estudio de caso se empleó una investigación de campo. Por medio de una observación directa que permitió conocer y recolectar la información necesaria acerca del control interno en los procesos de la misma. Además, se centró en una metodología documental-bibliográfica que ayudo a recopilar la información con respecto al control interno que se maneja en la empresa.

De la misma manera. se utilizó la investigación descriptiva, en la cual se evaluó las actividades que se realizan en la gestión de la empresa, con el propósito de verificar el adecuado control interno en las misma y la forma en la que contribuye para toma de decisiones de la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A. Mediante un cuestionario a los colaboradores de la empresa de transportes Sacha Kasha S.A.

3.1.1. Fuentes y técnicas de recolección de información

Fuentes de información primaria. – La encuesta se efectuó al gerente de la empresa y colaboradores. De tal manera que, se obtuvo una fuente de información directa sobre la adecuada aplicación y utilización del control interno en la toma de decisiones de la misma.

Tabla 2. Personas encuestadas

Nombre	Cargo	Departamento
José Toscano	Gerente General	Gerencia
María Valverde	Director de Administrativo	Departamento Administrativo-Financiero
David Coloma	Contador	Departamento Administrativo-Financiero

Elaborado por: Maza, N. (2022)

Encuesta. – La encuesta se realizó el 16 de diciembre al gerente y colaboradores de la empresa los cuales ocupan cargos de nivel directivo y áreas de la empresa mediante un cuestionario. De forma que, las personas que representan su estructura organizacional aportaron a la comprensión y entendimiento del manejo del control interno dentro de la empresa. Por ende, se logró identificar los factores que deben ser

intensificados para un idóneo desempeño de sus actividades operativas y se consiguió determinar los factores más relevantes que influyen en la toma de decisiones.

Cuestionario. - En la presente investigación se utilizaron 74 preguntas con una duración de 1 hora. De modo que, estas preguntas fueron efectuadas a 3 trabajadores de la entidad. Por lo que, se utilizó una escala nominal con preguntas cerradas de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 3. Preguntas del cuestionario y escalas

Preguntas	Escala
Área Administrativa	
Ambiente de Control	
¿La empresa posee misión, visión, valores y principios institucionales?	1.- Si
	2.- No
¿Se cuenta con manuales de funciones y procedimientos?	1.- Si
	2.- No
¿Se realizan actividades que fomenten la integración laboral?	1.- Si
	2.- No
¿La empresa posee un Código de Ética en el que se especifique el comportamiento que deben tener los colaboradores de la misma?	1.- Si
	2.- No
¿La empresa cuenta con un organigrama estructural que identifique de manera clara los niveles de responsabilidad?	1.- Si
	2.- No
¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados de la empresa?	1.- Si
	2.- No
¿Existen políticas definidas en cada área de la entidad?	1.- Si
	2.- No
¿Se programan entrevistas para la contratación de empleados?	1.- Si
	2.- No
¿La estructura organizacional de la empresa es adecuada para las actividades de sus operaciones?	1.- Si
	2.- No
¿Los empleados poseen conocimiento de los estatutos de la empresa?	1.- Si
	2.- No
Evaluación de Riesgos	

¿Se realiza de forma periódica una evaluación de los riesgos en la empresa?	1.- Si 2.- No
¿La empresa cuenta con planes de contingencia y recuperación de desastres?	1.- Si 2.- No
¿La Dirección promueve una cultura de riesgos?	1.- Si 2.- No
¿Poseen procedimientos definidos para gestionar los riesgos?	1.- Si 2.- No
¿La empresa cuenta con medidas de prevención que permitan gestionar riesgos de fraude?	1.- Si 2.- No
¿Se comunican los riesgos existentes en reuniones con los directivos de la entidad?	1.- Si 2.- No
¿La administración ha establecido un área específica para evaluar los riesgos?	1.- Si 2.- No
¿Se realiza unos análisis constantes para prevenir los riesgos?	1.- Si 2.- No
Actividades de control	
¿Los recursos institucionales de la empresa se encuentran resguardados?	1.- Si 2.- No
¿El archivo de la empresa es realizado de forma ordenada y cronológica?	
¿Se realizan verificaciones que permitan comprobar el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	1.- Si 2.- No
¿La empresa cuenta con copias de seguridad de la información?	1.- Si 2.- No
¿Poseen controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal autorizado?	1.- Si 2.- No
¿La empresa cuenta con copias de seguridad de la información?	1.- Si 2.- No
¿Poseen controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal autorizado?	1.- Si 2.- No
¿Existen políticas claras para la administración de personal en la empresa?	1.- Si 2.- No

¿Se desarrollo una coordinación suficiente entre las distintas áreas y unidades funcionales?	1.- Si 2.- No
¿La empresa posee un control de asistencia de los empleados?	1.- Si 2.- No
Información y Comunicación	
¿Los sistemas de información facilitan la toma de decisiones?	1.- Si 2.- No
¿Se comunica de forma periódica las deficiencias de control interno a la dirección para aplicar medidas correctivas?	1.- Si 2.- No
¿La información permite a sus funcionarios cumplir con sus responsabilidades?	1.- Si 2.- No
¿La empresa cumple con los principios institucionales de seguridad de la información?	1.- Si 2.- No
¿La empresa destina recursos suficientes para mejorar o desarrollar sistemas de información operativos?	1.- Si 2.- No
¿La información de los resultados alcanzados en la empresa se compara con los objetivos y metas programados?	1.- Si 2.- No
¿La empresa posee procesos para informar rápidamente la información crítica a toda la entidad?	1.- Si 2.- No
Monitoreo y Supervisión	
¿La empresa cuenta con capacitaciones constantes para un mejor manejo de la gestión operativa?	1.- Si 2.- No
¿Las irregularidades en el funcionamiento del sistema de control interno son detectadas de manera rápida?	1.- Si 2.- No
¿Se evalúa las deficiencias de información internas y externas de la empresa?	1.- Si 2.- No
¿Se monitorea continuamente el desempeño de las actividades operativas de la empresa?	1.- Si 2.- No
¿Se presentan de forma constante informes de rendición de cuentas?	1.- Si 2.- No
Área Contable	
Ambiente de Control	
¿La empresa posee un ambiente armónico dentro del área?	1.- Si 2.- No

¿La empresa cuenta con personal actualizado en leyes?	1.- Si 2.- No
¿La información financiera presentada en la empresa es íntegra?	1.- Si 2.- No
¿Se toma en consideración los criterios de los empleados de la empresa?	1.- Si 2.- No
¿Se han establecido objetivos específicos dentro del área?	1.- Si 2.- No
Evaluaciones de Riesgo	
¿Se realizan reuniones periódicas con la dirección para tratar posibles desviaciones en los controles contables?	1.- Si 2.- No
¿Los riesgos detectados en el área son informados inmediatamente?	1.- Si 2.- No
¿Se desarrollan evaluaciones de los riesgos existentes y futuros que puedan presentarse en el área contable?	1.- Si 2.- No
¿Existen respaldos físicos de la información financiera en caso de desastres?	1.- Si 2.- No
Actividades de Control	
¿Se verifica que se haya elaborado y emitido el conjunto de los estados financieros de acuerdo con las normas vigentes?	1.- Si 2.- No
¿Se evidencia por medio de flujogramas, la forma como circula la información hacia el área contable?	1.- Si 2.- No
¿La empresa posee claves para el manejo de los archivos contables?	1.- Si 2.- No
¿El archivo de la documentación del área contable tiene un adecuado ordenamiento?	1.- Si 2.- No
¿La constatación de los activos fijos es comparada con la información contable?	1.- Si 2.- No
¿La empresa analiza los estados financieros mensualmente?	1.- Si 2.- No
Caja	
¿Los cuadros de caja son revisados por un tercero y firmados por el responsable?	1.- Si 2.- No
¿Se realizan arquezos sorpresivos a los fondos recaudados?	1.- Si 2.- No

¿Se encuentran separadas las funciones de custodia y registros contables?	1.- Si 2.- No
¿Existen políticas para caja y están se encuentran por escrito?	1.- Si 2.- No
Bancos	
¿El gerente de la empresa autoriza las cuentas corrientes?	1.- Si 2.- No
¿Se realizan conciliaciones bancarias?	1.- Si 2.- No
¿Las firmas en los cheques se realizan cuando se encuentran debidamente revisados?	1.- Si 2.- No
¿Las cuentas que se manejan se encuentran a nombre del representante legal de la empresa?	1.- Si 2.- No
Cuentas por pagar	
¿Todos los pagos que realiza la empresa se encuentran respaldados?	1.- Si 2.- No
¿Las cuentas por pagar se encuentran debidamente clasificadas y ordenadas?	1.- Si 2.- No
Activos Fijos	
¿Son revisados por una persona externa los activos fijos de la empresa?	1.- Si 2.- No
¿Se mantiene un archivo adecuado de los activos fijos como facturas y contratos?	1.- Si 2.- No
¿Se realiza una constatación física del mantenimiento adecuado de los activos?	1.- Si 2.- No
Ingresos	
¿La empresa planifica su presupuesto para gastos?	1.- Si 2.- No
¿El área contable contabilidad recibe documentación de los gastos realizados?	1.- Si 2.- No
Gastos	
¿Cuándo se presenta un problema dentro del área se realiza un seguimiento documentado?	1.- Si 2.- No

¿La comunicación entre el área contable y la dirección es constante?	1.- Si
	2.- No

Información y comunicación

¿Cuándo se presenta un problema dentro del área se realiza un seguimiento documentado?	1.- Si
	2.- No

¿La comunicación entre el área contable y la dirección es constante?	1.- Si
	2.- No

Supervisión y monitoreo

¿Existe un responsable del seguimiento y monitoreo en el área contable?	1.- Si
	2.- No

¿Se realiza una supervisión constante de los controles contables en la entidad?	1.- Si
	2.- No

Fuente: Robinzón (2017), INEGI (2014), Quintanar (1985)

Elaborado por: Maza, N. (2022)

3.2.-Método de análisis de información

Para realizar el análisis de la información se hizo un reconocimiento del área sujeta a revisión donde se solicitó a la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A. documentación relevante acerca de las actividades operativas.

Una vez que se obtuvo una comprensión de su sistema de control se procedió a realizar una evaluación de control interno cuyo objetivo es valorar su control interno para determinar su funcionamiento y su influencia en la toma de decisiones en la empresa. Por lo que, se aplicó una encuesta basada en el método de análisis de datos cuantitativos. Por medio de un cuestionario enfocado en el modelo COSO I con preguntas básicas que sirvieron de directrices para obtener información más minuciosa de su control interno. Dado que, las inquietudes más relevantes se resolvieron y constituyeron una fuente de información válida.

Por consiguiente, una vez que se recopiló la información de la empresa se ejecutó la tabulación de los datos para una mejor comprensión de los datos numéricos.

- Fórmula

Esta fórmula se utilizó para determinar el funcionamiento del control interno en la empresa con la finalidad de determinar la eficiencia en el desarrollo de sus operaciones.

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 5$$

Ponderación Total (P.T.)
Calificación Total (C.T.) |
Puntaje Obtenido (P.O.)

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO

4.1.- Análisis y categorización de la información

En la presente investigación se realizó un diagnóstico a los responsables de los diferentes departamentos de la empresa de Transporte Sacha Kasha. Por medio de un cuestionario que permitió obtener información acerca del funcionamiento del control interno y su influencia para la idónea toma de decisiones. Además de un mapa de procesos que ayudó a identificar y conocer de forma detallada y profunda las actividades en las cuales se encuentra involucrada la empresa con la finalidad de dar respuesta a las preguntas directrices planteadas.

A continuación, se presentan los resultados de cada uno de los componentes evaluados y la interpretación de datos con mayor relevancia.

4.1.1.-Mapa de Procesos

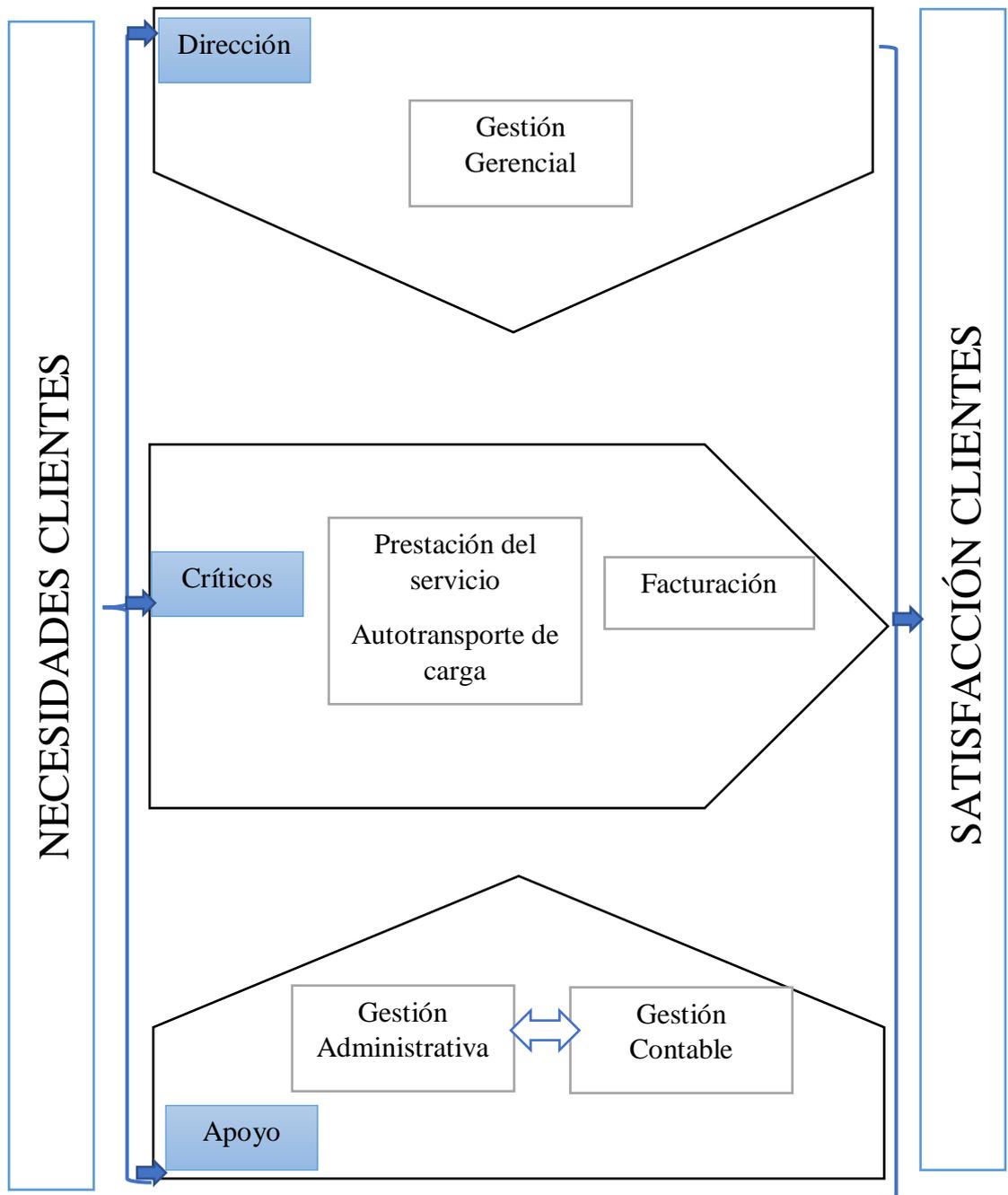


Ilustración 4. Mapa de Procesos
Fuente: Empresa de Transportes Sacha Kasha S.A.
Elaborado por: Maza, N. (2022)

Empresa de Transportes Sacha Kasha S.A.			
Descripción:	Soporte	Código:	PD01
Proceso:	Gestión Administrativa	Aprobado por:	José Toscano Gerente
Nº	Actividad	Área	
1	Verifica las actividades pendientes	Administrativa	
2	Consigna labores y responsabilidades	Administrativa	
3	Solicita informes de las labores asignadas	Administrativa	
4	A través de los resultados obtenidos dirige estos al cumplimiento de objetivos	Administrativa	
5	Examina en que área surgen deficiencias	Administrativa	
6	Comunica a gerencia para tomar decisiones que permitan eludir dichas deficiencias	Administrativa	

Tabla 4. Gestión Administrativa

Fuente: Empresa de Transportes Sacha Kasha S.A.

Elaborado por: Maza, N. (2022)

Empresa de Transportes Sacha Kasha S.A.			
Descripción:	Soporte	Código:	PD02
Proceso:	Gestión Contable	Aprobado por:	José Toscano Gerente
N.º	Actividad	Área	
1	Analiza y clasifica la información	Contable	
2	Se genera comprobantes contables	Contable	
3	Verifica el informe de facturación	Contable	

4	Autoriza los informes	Contable
5	Totaliza el libro diario	Contable
6	Elabora los estados financieros	Contable

Tabla 5. Gestión Contable

Fuente: Empresa de Transportes Sacha Kasha S.A.

Elaborado por: Maza, N. (2022)

Empresa de Transportes Sacha Kasha S.A.			
Descripción:	Críticos	Código:	PD03
Proceso:	Prestación del servicio	Aprobado por:	José Toscano Gerente
N.º	Actividad	Área	
1	Recepta el pedido	Logística	
2	Dispone del transporte	Logística	
3	Notifica inmediatamente los datos del conductor y vehículo	Logística	
4	Despachar el pedido	Logística	

Tabla 6. Prestación del servicio

Fuente: Empresa de Transportes Sacha Kasha S.A.

Elaborado por: Maza, N. (2022)

Empresa de Transportes Sacha Kasha S.A.			
Descripción:	Críticos	Código:	PD04
Proceso:	Facturación	Aprobado por:	José Toscano Gerente
N.º	Actividad	Área	
1	Orden de despacho entrega en caja	Contable	
2	Emitir la factura	Contable	
3	Entrega al cliente para su revisión	Contable	

4	Sella y firma	Contable
5	Adjunta la factura con la orden de despacho	Contable

Tabla 7.Facturación

Fuente: Empresa de Transportes Sacha Kasha S.A.

Elaborado por: Maza, N. (2022)

Empresa de Transportes Sacha Kasha S.A.			
Descripción:	Dirección	Código:	PD04
Proceso:	Gestión Gerencial	Aprobado por:	José Toscano Gerente
N.º	Actividad	Área	
1	Convoca a reuniones según el grado prioridad	Gerencia	
2	Revisión de asuntos pendientes	Gerencia	
3	Elaboración de soluciones y estrategias	Gerencia	
4	Toma de decisiones	Gerencia	
5	Emisión de resoluciones y clausura	Gerencia	

Tabla 8. Gestión Gerencial

Fuente: Empresa de Transportes Sacha Kasha S.A.

Elaborado por: Maza, N. (2022)

4.1.2.- Evaluación de control interno

EMPRESA DE TRANSPORTES SACHA KASHA S.A

Cuestionario de Control Interno

Componente: Gestión Administrativa

Tabla 9. Cuestionario área administrativa

N.º	Descripción	Respuesta		Calificación		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
Ambiente de Control						
1	¿La empresa posee misión, visión, valores y principios institucionales?	X		1	1	
2	¿Se cuenta con manuales de funciones y procedimientos?		X	1	0	No poseen manuales
3	¿Se realizan actividades que fomenten la integración laboral?	X		1	1	
4	¿La empresa posee un Código de Ética en el que se especifique el comportamiento que deben tener los colaboradores de la misma?		X	1	0	La empresa no cuenta con un código de ética
5	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural que identifique de manera clara los niveles de responsabilidad?	X		1	1	
6	¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados de la empresa?		X	1	0	No se evalúa el rendimiento de los empleados
7	¿Existen políticas definidas en cada área de la entidad?		X	1	0	Se aplican políticas, pero no se encuentra por escrito
8	¿Se programan entrevistas para la contratación de empleados?	X		1	1	
9	¿La estructura organizacional de la empresa es adecuada para las actividades de sus operaciones?	X		1	1	

10	¿Los empleados poseen conocimiento del estatuto de la empresa?	X		1	1	
Evaluación de Riesgos						
11	¿Se realiza de forma periódica una evaluación de los riesgos en la empresa?		X	1	0	No se realizan evaluaciones de riesgos en la empresa
12	¿La empresa cuenta con planes de contingencia y recuperación de desastres?	X		1	1	
13	¿La Dirección promueve una cultura de riesgos?		X	1	0	No se realizan capacitaciones.
14	¿Poseen procedimientos definidos para gestionar los riesgos?		X	1	0	No poseen procedimientos
15	¿La empresa cuenta con medidas de prevención que permitan gestionar riesgos de fraude?		X	1	0	La empresa no cuenta con medidas preventivas para los riesgos de fraude.
16	¿Se comunican los riesgos existentes en reuniones con los directivos de la entidad?	X		1	1	
17	¿La administración ha establecido un área específica para evaluar los riesgos?		X	1	0	No se ha establecido un área específica para evaluar dichos riesgos.
Actividades de Control						
18	¿Los recursos institucionales de la empresa se encuentran resguardados?	X		1	1	
19	¿El archivo de la empresa es realizado de forma ordenada y cronológica?	X		1	1	
20	¿Se realizan verificaciones que permitan comprobar el cumplimiento de los objetivos de la empresa?		X	1	0	No se realizan comprobaciones que permitan identificar su cumplimiento
21	¿La empresa cuenta con copias de seguridad de la información?	X		1	1	
22	¿Poseen controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal autorizado?	X		1	1	
23	¿Existen políticas claras para la administración de personal en la empresa?		X	1	0	No poseen políticas bien definidas

24	¿Se desarrollo una coordinación suficiente entre las distintas áreas y unidades funcionales?	X		1	1	
25	¿La empresa posee un control de asistencia de los empleados?	X		1	1	
Información y comunicación						
26	¿Los sistemas de información facilitan la toma de decisiones?	X		1	1	
27	¿Se comunica de forma periódica las deficiencias de control interno a la dirección para aplicar medidas correctivas?		X	1	0	No se realizan evaluaciones al sistema de control interno.
28	¿Existen acciones correctivas para las irregularidades encontradas en la empresa?	X		1	1	
29	¿La información permite a sus funcionarios cumplir con sus responsabilidades?	X		1	1	
30	¿La empresa cumple con los principios institucionales de seguridad de la información?	X		1	1	
31	¿La empresa destina recursos suficientes para mejorar o desarrollar sistemas de información operativos?	X		1	1	
32	¿La información de los resultados alcanzados en la empresa se compara con los objetivos y metas programados?		X	1	0	No se realiza una comparación de resultados.
33	¿La empresa posee procesos para informar rápidamente la información crítica a toda la entidad?	X		1	1	
Monitoreo y Supervisión						
34	¿La empresa cuenta con capacitaciones constantes para un mejor manejo de la gestión operativa?		X	1	0	No se realizan capacitaciones.
35	¿Las irregularidades en el funcionamiento del sistema de control interno		X	1	0	La empresa no realiza una autoevaluación de

	son detectadas de manera rápida?					su sistema de control interno
36	¿Se evalúa las deficiencias de información internas y externas de la empresa?	X		1	1	
37	¿Se monitorea continuamente el desempeño de las actividades operativas de la empresa?		X	1	0	No se realiza un seguimiento de sus actividades
38	¿Se presentan de forma constante informes de rendición de cuentas?	X		1	1	
Total				38	22	
Ponderación Total (PT)						22
Calificación Total (CT)						38

Elaborado por: Maza, N. (2022)

EMPRESA DE TRANSPORTES SACHA KASHA S.A

Cuestionario de Control Interno

Componente: Área Contable

Tabla 10. Cuestionario área contable

N.º	Descripción	Respuesta		Calificación		Observaciones
		SI	NO	PT	CT	
Ambiente de Control						
1	¿La empresa posee un ambiente armónico dentro del área?	X		1	1	
2	¿La empresa cuenta con personal actualizado en leyes?	X		1	1	
3	¿La información financiera presentada en la empresa es íntegra?	X		1	1	
4	¿Se toma en consideración los criterios de los empleados de la empresa?		X	1	0	No se toma en cuenta los criterios de los empleados
5	¿Se han establecido objetivos específicos dentro del área?		X	1	0	No se establecieron objetivos específicos para el área
Evaluación de Riesgos						
6	¿Se realizan reuniones periódicas con la dirección para tratar posibles riesgos que se presenten?		X	1	0	Solo se realiza reuniones dependiendo la gravedad del riesgo
7	¿Los riesgos detectados en el área son informados inmediatamente?	X		1	1	
8	¿Se desarrollan evaluaciones de los riesgos existentes y futuros que puedan presentarse en el área contable?		X	1	0	No se realizan evaluaciones de los riesgos
9	¿Existen respaldos físicos de la información financiera en caso de desastres?	X		1	1	
Actividades de Control						
10	¿Se verifica que se haya elaborado y emitido el conjunto de los estados financieros de acuerdo con las normas vigentes?	X		1	1	
11	¿Se evidencia por medio de flujogramas, la forma como circula la	X		1	1	

	información hacia el área contable?					
12	¿La empresa posee claves para el manejo de los archivos contables?		X	1	0	No poseen claves
13	¿El archivo de la documentación del área contable tiene un adecuado ordenamiento?	X		1	1	
14	¿La constatación de los activos fijos es comparada con la información contable?	X		1	1	
15	¿La empresa analiza los estados financieros mensualmente?		X	1	0	Se presentan de manera mensual pero no se realiza un análisis
Caja						
16	¿Los cuadros de caja son revisados por un tercero y firmados por el responsable?		X	1	0	No se realiza revisiones por un tercero
17	¿Se realizan arquezos sorpresivos a los fondos recaudados?	X		1	1	
18	¿Se encuentran separadas las funciones de custodia y registros contables?		X	1	0	Una persona realiza todas las actividades
19	¿Existen políticas para caja y están se encuentran por escrito?		X	1	0	La empresa aplica políticas, pero no están por escrito.
Bancos						
20	¿El gerente de la empresa autoriza las cuentas corrientes?	X		1	1	
21	¿Se realizan conciliaciones bancarias?		X	1	0	No se realizan conciliaciones bancarias
22	¿Las firmas en los cheques se realizan cuando se encuentran debidamente revisados?	X		1	1	
23	¿Las cuentas que se manejan se encuentran a nombre del representante legal de la empresa?	X		1	1	
Cuentas por pagar						
24	¿Todos los pagos que realiza la empresa se encuentran respaldados?	X		1	1	

25	¿Las cuentas por pagar se encuentran debidamente clasificadas y ordenadas?	X		1	1	
Activos Fijos						
26	¿Son revisados por una persona externa los activos fijos de la empresa?	X		1	1	
27	¿Se mantiene un archivo adecuado de los activos fijos como facturas y contratos?	X		1	1	
28	¿Se realiza una constatación física del mantenimiento adecuado de los activos?		X	1	0	No se realiza una constatación física
Ingresos						
29	¿Se revisa por el departamento de logística los pedidos antes de ser aceptados?	X		1	1	
30	¿Se realizan facturas al momento del pedido del cliente?	X		1	1	
Gastos						
31	¿La empresa planifica su presupuesto para gastos?		X	1	0	La empresa realiza un presupuesto general
32	¿El área contable recibe documentación de los gastos realizados?	X		1	1	
Información y comunicación						
33	¿Cuándo se presenta un problema dentro del área se realiza un seguimiento documentado?	X		1	1	
34	¿La comunicación entre el área contable y la dirección es constante?	X		1	1	
Monitoreo y Supervisión						
35	¿Existe un responsable del seguimiento y monitoreo en el área contable?		X	1	0	No se realiza un seguimiento constante
36	¿Se realiza una supervisión constante de los controles contables en la entidad?		X	1	0	
Total				36	22	
Ponderación Total (PT)						36
Calificación Total (CT)						22

Análisis de Caja

Una vez analizado el flujograma del componente de caja se encontró la siguiente deficiencia:

D1: La segregación de funciones es inadecuada debido a que una sola persona se encarga de realizar todas las actividades de facturación y registros contables dentro de la empresa. Por lo que, es factible asignar a un tercero para obtener un mejor control dentro de la misma.

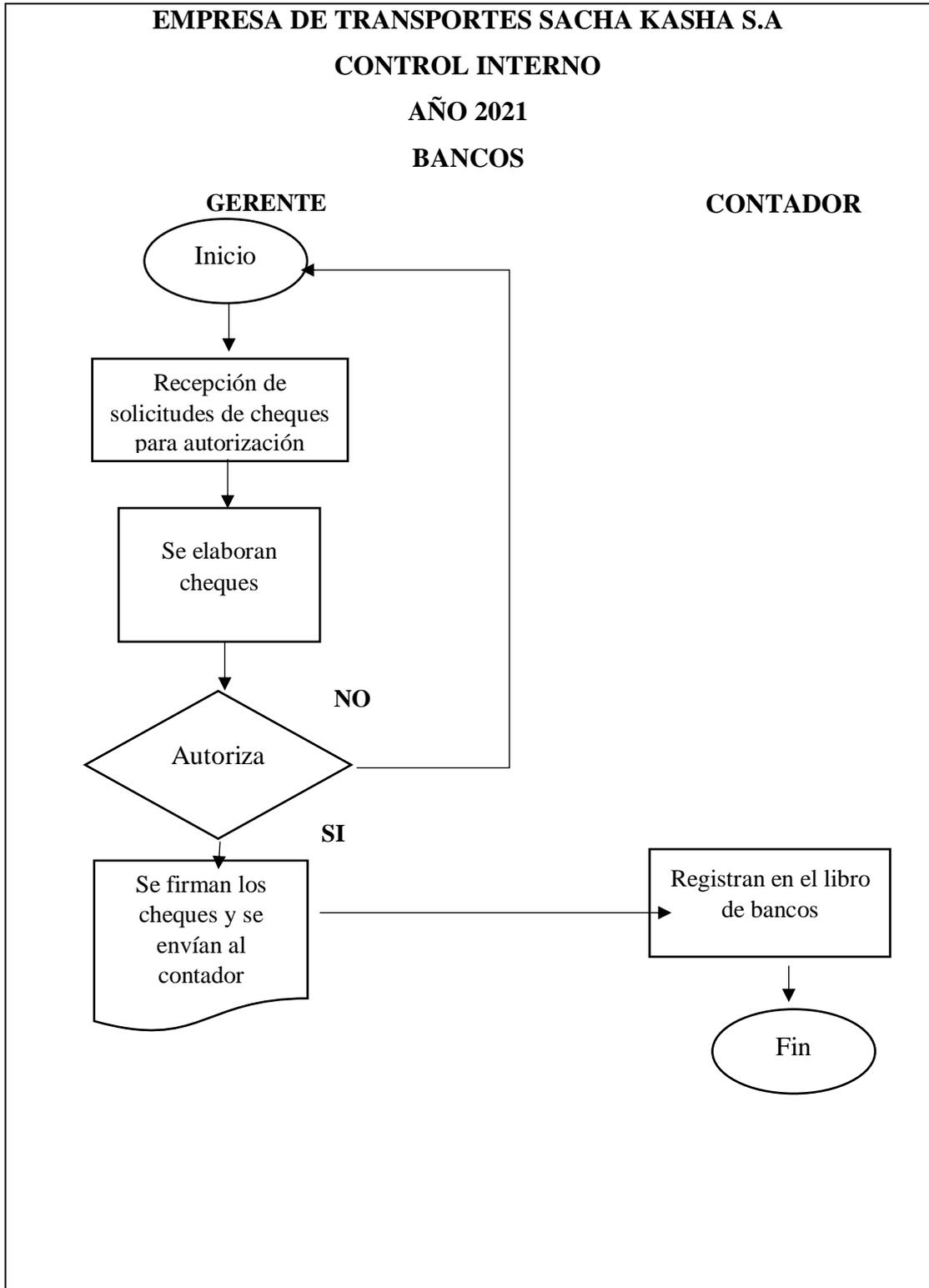


Ilustración 6. Bancos

Fuente: Empresa de Transportes Sacha Kasha S.A.

Elaborado por: Maza, N. (2022)

Análisis de Bancos

Una vez analizado el flujograma del componente de bancos se encontró la siguiente deficiencia:

D2: No se realizan conciliaciones bancarias dentro de la empresa. Dé modo que impide que se pueda comprobar los movimientos de las transacciones en caso de pérdida de documentos. Por ende, ante cualquier situación se encuentra vulnerable la empresa para una toma de decisiones acertada.

EMPRESA DE TRANSPORTES SACHA KASHA S.A

AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO

AÑO 2021

Proceso de carga

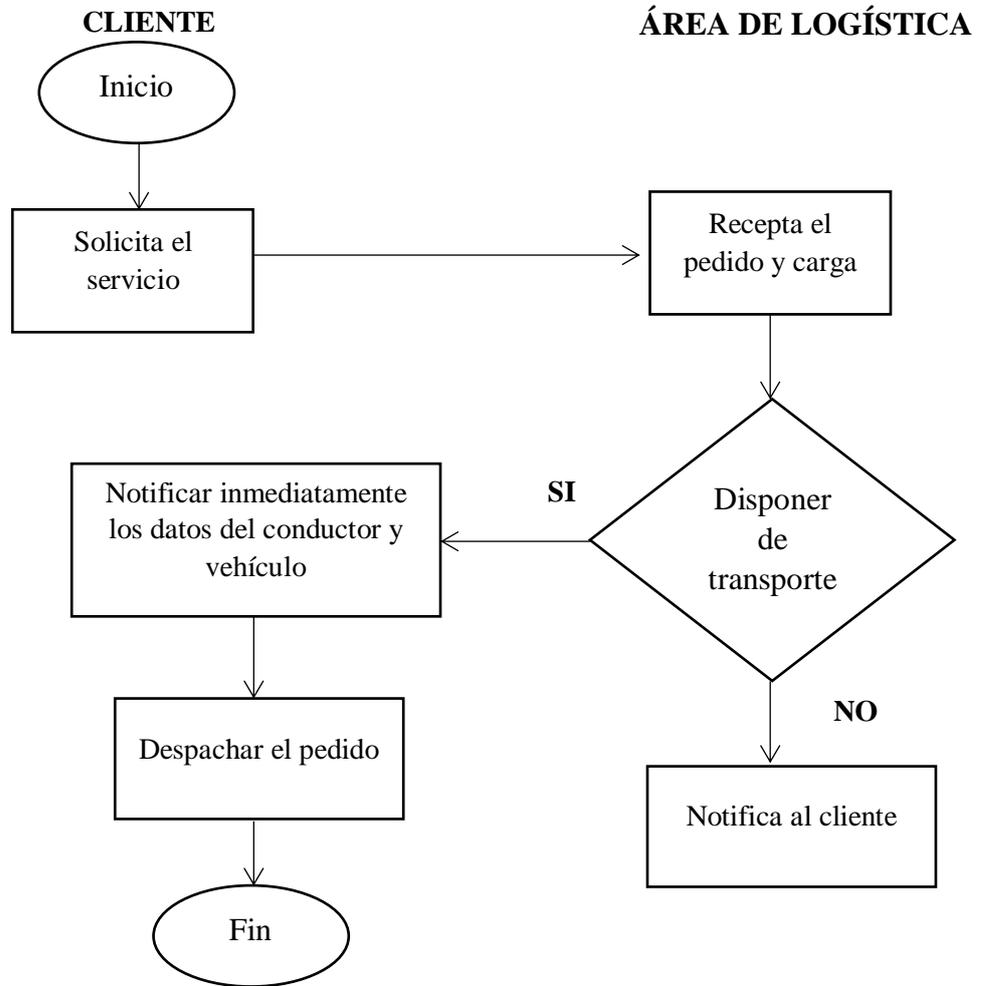


Ilustración 7. Proceso de carga

Fuente: Empresa de Transportes Sacha Kasha S.A.

Elaborado por: Maza, N. (2022)

Análisis del proceso de carga

Una vez analizado el flujograma del proceso de carga se encontraron las siguientes falencias:

D3: No posee una visión clara de las funciones que debe realizar el encargado del área de logística.

D4: Existe solo una persona encargada de realizar todo el proceso de carga dentro de la empresa.

4.2.- Narración del caso

En la actualidad las empresas deben llevar un sistema de control interno en sus procesos tanto administrativos como financieros. De modo que, la obtención de sus objetivos planteados sea alcanzada mediante una idónea toma de decisiones. Sin embargo, existen escasos controles de las actividades en las empresas como la falta de medidas de prevención a los riesgos laborales lo cual obstaculiza su desempeño eficiente y eficaz. De igual manera, se presentan deficiencias en sus manuales y procedimientos afectando la aplicación de su control interno.

La empresa de transportes Sacha Kasha S.A. cuenta con 5 procesos conformados por la gestión gerencial, administrativa, contable, prestación del servicio y facturación en la cual se desenvuelve la misma.

Una vez analizado el control interno se identificó como resultado un cumplimiento del 3 sobre 5. Por lo tanto, significa que el control interno dentro de la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A es deficiente afectando el funcionamiento de sus actividades operativas. Por lo que, se debe tomar en consideración la falta de controles en el área contable y administrativa que obstaculiza el desenvolviendo en la misma. Recayendo la mayor responsabilidad en la dirección, la cual tiene la obligación de impulsar el mantenimiento y mejoramiento constante de su sistema de control interno, que sirva de soporte para una toma acertada de decisiones.

4.1.2.-Resultados de la evaluación de control interno

Tabla 11. Criterios

Resultados	
Rango	Criterio
4 – 5 (no incluye el 4)	Eficiente
3 -4 (no incluye el 3)	Satisfactorio
2- 3 (no incluye el 2)	Deficiente
1- 2	Inadecuado

Elaborado por: Maza, N. (2022)

Tabla 12. Resultados

RESULTADOS				
Área	PT	CT	Calificación	Porcentaje obtenido
Administrativa	38	22	0.58	2.9
Contable	36	22	0.61	3.1
TOTAL				6
RESULTADO				3

Elaborado por: Maza, N. (2022)

De acuerdo a los resultados de la tabla 12 la empresa debe aplicar un control interno bien estructurado para una mayor competitividad que reduzca sus riesgos administrativos del 2.9% y contables del 3.1% para obtener mejores controles en las áreas vulnerables de la empresa. Dado que es el eje central de la misma en el cual predominan los sistemas de información, monitoreo y personal para conseguir sus objetivos deseados sin exactitudes en sus procesos.

Una vez realizada la evaluación del sistema de control interno a la empresa de Transportes S.A se puede detectar el 3% de errores o pérdidas tanto en el área contable como administrativa. Además, con los hallazgos encontrados se busca ayudar a mejorar el desempeño de la misma y su rentabilidad. Sin embargo, el control interno no puede impedir una mala toma de decisiones o un deficiente criterio profesional des que perjudique la obtención de una seguridad absoluta en el logro de objetivos de la empresa.

En la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A. existen ciertos puntos que se debe tomar en cuenta dentro de las evaluaciones de riesgo como por ejemplo: la falta de análisis de los estados financieros, en el cumplimiento de procedimientos y acciones de los directivos para la toma de decisiones y precautelar la correcta administración del talento humano, financieros, materiales para que se hagan efectivos los propósitos de transparencia y seguir manteniendo la competencia en el mercado.

Por medio del cuestionario y flujogramas se establece las áreas críticas de la empresa. De modo que, se obtiene la evidencia para constatar el adecuado funcionamiento de los controles.

Por lo que, se encontró las siguientes deficiencias que afectan a la toma adecuada de decisiones en la misma:

D1: La segregación de funciones es inadecuada debido a que una sola persona se encarga de realizar todas las actividades de facturación y registros contables dentro de la empresa. Por lo que, es factible asignar a un tercero para obtener un mejor control dentro de la misma.

D2: No se realizan conciliaciones bancarias dentro de la empresa. De modo que, impide que se pueda comprobar los movimientos de las transacciones en caso de pérdida de documentos. Por ende, ante cualquier situación se encuentra vulnerable la empresa para una toma de decisiones acertada.

D3: Falta de un código de ética que facilite la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa.

D4: Existe solo una persona encargada de realizar todo el proceso de carga dentro de la empresa.

Por lo tanto, el control interno en las actividades operativas de la empresa no brinda con certeza la situación de las mismas. De modo que, afecta la eficiencia y eficacia de sus operaciones. Además, los controles internos conducen a una baja productividad para conservarse en el mercado.

De igual manera, en la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A. el control interno disminuye la ocurrencia de errores en sus operaciones. Por medio de, controles que permiten identificar las debilidades en cada uno de sus procesos con la finalidad de mejorar su desempeño y rentabilidad. También fortalece los registro e información de las actividades de la empresa para que se muestren de forma oportuna, concisa y confiable.

Las actividades operativas de la empresa mediante su control oportuno pueden mejorar de manera significativa estableciendo procedimientos de supervisión de sus procesos y operaciones para asegurar que cumplan con normas y regulaciones para una correcta eficiencia, eficacia, y efectividad de los objetivos de la empresa sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno debiendo enfocarse en cada movimiento y contrastación periódico de informes que proporcionen un diagnóstico de su desempeño.

La gerencia posee un importante papel dentro del control interno debido a que es el encargado del diseño, operación, supervisión y mejora de su sistema de control interno. Por lo que, su riguroso planteamiento estratégico forma parte de sus compromisos en cada uno de sus niveles. De tal manera que, los objetivos y estrategias se alinean para obtener una toma de decisiones adecuada.

La revisión de su eficiencia es una de sus responsabilidades más esenciales para la alta dirección. Por ello, el gerente de la empresa de transportes Sacha Kasha debe supervisar de manera constante su sistema. De modo que, los riesgos o hallazgos encontrados sean combatidos de forma inmediata. Por medio de, informes que posean información confiable y veraz para facilitar la toma de decisiones gerenciales dentro de la empresa.

A continuación, se detallan los hallazgos encontrados:

Tabla 13. Hallazgos

Ítems	Descripción
1	Falta de mecanismos de control que permitan identificar los riesgos de fraude con el fin de mitigar los impactos económicos y reputacionales en la empresa.
2	Carencia de un código de ética que facilite la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa.
3	No se realizan evaluaciones constantes al sistema de control interno. De tal manera que, aporte una seguridad razonable en la eficiencia y eficacia de las operaciones convirtiéndose en un sustento para la toma de decisiones acertadas.
4	No se realiza una evaluación de riesgos en las actividades operativas de la empresa. De modo que, de que permitan definir las consecuencias potenciales de un riesgo en función de su impacto y análisis de la vulnerabilidad.
5	Falta de un manual de políticas y procedimientos de control que regulen las actividades de la empresa de manera segura y eficaz. De

	modo que, sirva en el accionar de la dirección para la toma de decisiones.
6	Existe solo una persona designada para realizar el proceso de carga.
7	Los estados financieros no son analizados. De forma que, que permita evaluar la posición financiera tanto presente como pasada de la empresa para obtener una comparación que proporcione una toma de decisiones benéficas en la misma.
8	No existen conciliaciones bancarias que garanticen un control en las transacciones de la empresa.
9	Falta de un manual de funciones en cada una de las áreas para facilitar que la toma de decisiones sea objetiva.
10	Falta de constatación física en los activos fijos para determinar su funcionamiento y condición.
11	Falta de planificación de presupuestos para gastos

Elaborado por: Maza, N. (2022)

4.3. Limitaciones del estudio

En el presente estudio existió una limitación debido a que el gerente y colaboradores de la empresa no disponían de tiempo para la realización del cuestionario. Dado que, este se encontraba conformado por 74 preguntas a responder y pudo generar que su respuesta no sea idónea. En consecuencia, a la falta de tiempo del personal de la empresa. Sin embargo, se puede considerar que dicha limitación no generó restricción en el estudio. Por lo que, sus resultados fueron sustentados con exactitud y veracidad.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

Una vez concluido el presente análisis de caso en la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A con respecto al control interno y toma de decisiones en la misma se ha determinado lo siguiente:

- El control interno de la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A. es deficiente debido a la falta de controles bien definidos que afecta el desempeño de sus actividades operativas. Por lo que, sus decisiones tienden hacer inadecuadas y en ocasiones sin una base o fundamentos válidos que orienten sus acciones.
- Con relación al primer objetivo se detectó una ausencia de controles tanto en el área administrativa como contable que genera deficiencias en su gestión. Debido a que, este carece de parámetros que permitan el apropiado desenvolviendo de sus actividades.
- El control interno de la empresa de Transportes Sacha Kasha S.A se ha encontrado expuesto debido a la falta de un manual de políticas, procedimientos y segregación de funciones en cada una de las áreas. De manera que obstaculiza su adecuado funcionamiento y la toma de decisiones por parte de la administración al no contar con un sustento que guie su accionar.
- Finalmente, dentro del control interno de la empresa se identificó varios hallazgos en la aplicación de procedimientos de control en el área administrativa y contable. Entre los cuales se obtuvo que la empresa no realiza conciliaciones bancarias, evaluaciones de riesgos y segregación de funciones. De tal manera que, afecta la toma de decisiones al no determinar el desempeño del negocio.

5.2.- Recomendaciones

- Es ineludible que la dirección establezca un manual de políticas y procedimientos dentro de las áreas de la empresa. De manera que, los colaboradores posean conocimiento de las responsabilidades que deben realizar y a su vez a quien deben dirigirse en caso de debilidades en el control de sus operaciones.
- Se recomienda mejorar el sistema de control interno en la empresa para garantizar de manera eficiente y eficaz el adecuado funcionamiento de las actividades tanto en las áreas administrativas como contables. De tal manera que brinde una acertada toma de decisiones que proporcione una información válida y confiable.
- Es imprescindible que la empresa cuente con una idónea segregación de funciones. De modo que, permita evitar la duplicidad de tareas que deben ejecutar los colaboradores de la empresa.
- Se recomienda realizar capacitaciones en todas las áreas de la empresa. De forma que, promueva una cultura de riesgo y una apropiada gestión operativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ablan Bortone, N. C., & Méndez Rojas, Z. E. (2010). Los sistemas de control interno en los entes descentralizados estatales y municipales desde la perspectiva COSO. *Visión Gerencial*, 5-17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883001.pdf>
- Albanese, D. (2012). análisis y evaluación de riesgos: aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 9(3), 206-215. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228651001>
- Cabeza de Vergara, L., & Muñoz Santiago, A. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la PYME y la gran empresa de Barranquilla. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, VI(11), 9-40. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634363002>
- Calle, G. O., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429-465. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351791>
- Calzada Pando, R., & Cano, J. (2010). Características de la gestión de riesgos en las empresas cubanas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 4(3-4), 1-10. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=378343670006>
- Cano Olivos, P., Orue Carrasco, F., Martínez Flores, J. L., Mayett Moreno, Y., & López Nava, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60(1), 181-203. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215721510>
- Carmona, M., & Barrios, Y. (2007). Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública. *Economía y Desarrollo*, 141(1), 152-171. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541595009.pdf>
- Carvajal, O. L., & Guevara, J. (2015). Control organizacional: una mirada comparativa con el mundo. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 66, 175-190. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/26132>

- Castromán, J., & Porto, N. (2005). Responsabilidad social y Control Interno. *Revista Universo Contábil*, 1(2), 86-101. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1170/117015130007.pdf>
- Choix, R. A., & Armenta Velazquez, C. (2012). La importancia de Control Interno en las pequeñas y medianas empresas en Mexico. *Revista El Buzón de Pacioli*, XII(76), 1-17. Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no77/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf
- Contraloría General del Estado. (2020). Control Interno CGE Responsabilidades Material de Apoyo de la Sesión 1. Obtenido de <http://capacitacion.contraloria.gob.ec/moodle/cursos/CIR/Sesion1/Control Interno Sesión 1.pdf>
- Contraloría General del Estado. (2020). Control Interno CGE Responsabilidades Material de Apoyo de la Sesión 2. Obtenido de <http://capacitacion.contraloria.gob.ec/moodle/cursos/CIR/Sesion2/Control Interno Sesión 2.pdf>
- Coopers, & Lybrand. (2007). Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/52931?prev=as&as_all=los__nuevos__conocimientos__del__control__interno&as_all_op=unaccent__icontains
- Dextre, J. C., & Del Pozo Rivas, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Durán, A. M. (2018). El nuevo enfoque de riesgo en el control interno de la administración pública venezolana. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 81-104. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056570005/html/>
- Espinosa Luna, C. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? *Sociológica*, 31(87), 43-78. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732016000100002

- Estupiñán, R. (2016). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Eco Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/70433>
- Flores, J., & Flores, A. (2014). La globalización y implicancia en el control y gestión. Quipukamayoc, 59. Obtenido de https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/primer/globala_impli.htm
- Foronda Torrico, J. M., & Foronda Zubieta, C. L. (2007). La evaluación en el proceso de aprendizaje. Perspectivas(19), 15-30. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453003.pdf>
- Gamboa, J. E., Puente, S., & Piedad, V. (2016). Importancia del control interno en el sector público. Revista Publicando, 3(8), 487-502. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/316>
- Garza Ríos, R., González Sánchez, C., & Salinas González, E. (2007). Toma de decisiones empresariales: Un enfoque multicriterio multiexperto. Ingeniería Industrial. Ingeniería Industrial, 18(1), 29-36. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786816>
- Hernández Madrigal, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. Ciencia y Sociedad, 42(1), 111-124. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87050902009.pdf>
- i Prat, M. B. (2004). La toma de decisiones en la organización. <https://elibro.net/es/ereader/uta/48268>.
- INEGI. (2014). Cuestionario de Autoevaluación de Control Interno. Obtenido de https://sc.inegi.org.mx/repositorioNormateca/Oci2_27Nov14.pdf
- Londoño, L., & Núñez, M. (2010). Desarrollo de la administración de riesgos. Diagnóstico en grandes empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Revista Universidad EAFIT, 46(158), 34-51. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21520993004.pdf>
- López Jara, A., Cañizares Roig, M., & Mayorga Díaz, M. (2018). La auditoría interna como herramienta de gestión para el control en los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de Morona Santiago. Cuadernos de Contabilidad, 19(47), 80-93. Obtenido de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-14722018000100080&lng=en&nrm=iso&tlng=es

- López, A., & Cañizares, M. (jul-dic de 2018). El control interno en el sector público ecuatoriano. Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago. *Cofin Habana*, 12(2), 51-72. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200004
- Luhrs, M. C. (2014). Transporte terrestre, un tema regional estratégico del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. *Norteamérica*, 9(2), 205-224. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35502014000200008
- Mantilla, S. (2013). Auditoría de Control Interno (3a. ed.). Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/114316>
- Martínez, R., & Blanco, M. (2017). Gestión de riesgos : reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente. 22(80), 693-711. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29055967009/>
- Mazariegos, A., Águila, J., Pérez, M., & Cruz, R. (julio-diciembre de 2013). El control interno de una organización productora de café certificado, en Chiapas, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 33, 460-470. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/141/14127709007.pdf>
- Mejía Quijano, R. C. (2005). Autoevaluación del Sistema de Control Interno. *Administración*(6), 82-95. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327245005.pdf>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- Montaño, E. (2013). Control interno, auditoría y aseguramiento, revisoría fiscal y gobierno corporativo. Editorial Universidad del Valle. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/129501>
- Morales, O. (2017). El sistema de control interno en las posadas turísticas del estado Mérida. *Economía*, XLII(44), 99-127. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1956/195653981006/html/>

- Osneydy Hernández , P. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 19(33), 15-41. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/257/25746579003/html/>
- Palomo, C. A. (2019). Control Interno en las empresas: Su aplicación y efectividad. *Contadores Públicos*. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/124953?as_all=control__interno__administrativo&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Pirela, A. (2005). Estudio de un caso de control interno. *Telos*, 7(3), 483-495. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318837010.pdf>
- Plasencia, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *MEDISAN*, 14(5), 586-590. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001
- Quintanar Romero, E. (1985). Cuestionarios sobre control interno. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*,. *Revista española de financiación y contabilidad*, XV(46), 183-190. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=43867>
- Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. *Fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 115-136. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148007.pdf>
- Robinzón, E. J. (2017). El Control Interno en las Actividades Académicas de las Universidades Ecuatorianas, Procedimiento Indispensable para lograr la calidad de la Educación Superior. *Retos de la ciencia*, 1(1), 57-71. Obtenido de <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/143/268>
- Sandoval Bustos, E., & Díaz Vicuña, S. (2016). Procesos de toma de decisiones y adaptación al cambio climático. *Ambiente & Sociedade*, XIX(4), 175-194. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31749464013>
- Serrano Carrión, P., Señalin Morales, L., Vega Jaramillo, F., & Herrera Peña, J. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*, 39(3). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>

- Sulca Córdova, G. C., & Becerra Paguay, E. R. (2017). Control interno. Matriz de riesgo: Aplicación metodología COSO II. (C. E. SER, Ed.) Revista Publicando, 4(12), 106-125. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/686>
- Valencia Nuñez, E. R., Caiza Pastuña, E. C., & Bedoya Jara, M. P. (2020). Decisiones de inversión y rentabilidad bajo la valoración financiera en las empresas industriales grandes de la provincia de Cotopaxi, Ecuador. Universidad & Empresa, 22(39). Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/8099>
- Vega de la Cruz, L. O., & Ortiz, A. (2017). Procesos Más Relevantes Del Control Interno De Una Empresa Hotelera. Semestre Económico, 20(45), 217-231. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v20n45/0120-6346-seec-20-45-00217.pdf>
- Vega de la Cruz, L., & González, L. d. (2017). Diagnóstico estadístico del control interno en una institución hospitalaria. Revista Habanera de Ciencias Médicas, 16(2), 295-309. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rhcm/v16n2/rhcm15217.pdf>
- Villa, C., Samaniego, F., & Diana, U. (2017). Sistema de Control Interno para determinar el riesgo empresarial en la provincia de Chimborazo: Caso GAD Cantón Guano. Revista de Investigación Talentos. Revista De Investigación Talentos, 4(1), 31-38. Obtenido de <https://talentos.ueb.edu.ec/index.php/talentos/article/view/48>
- Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. Actualidad Contable Faces, 8(11), 87-92. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701111.pdf>
- Zapata Rotundo, G. J., Sigala Paparella, L., & Mirabal Martínez, A. (2016). Toma de decisiones y estilos de liderazgo. Compendium, 19(36), 35-59. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/880/88046587003.pdf>