



CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.

Modelo de control interno bajo el marco COSO para optimizar los procesos administrativos y contables de Fretxpress C.L. Ibarra, 2025-2026

AUTORES:

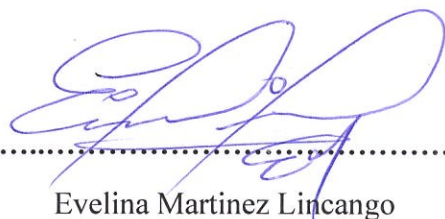
Diana Carolina Donoso Proaño
Diana Cristina Andrade Jimenez
Ángela Julisa García Chávez
Ángel Gabriel Acosta Montoya
Evelina Martinez Lincango

TUTOR: Ing. Francisco Vinicio Salas Jiménez

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA


Nosotros ,Evelina Martinez Lincango INTEGRANTE 1, Angela Julisa García Chavez INTEGRANTE 2, Ángel Gabriel Acosta Montoya INTEGRANTE 3; Diana Carolina Donoso Proaño INTEGRANTE 4; Diana Cristina Andrade Jimenez INTEGRANTE 5 declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, Modelo de control interno bajo el marco COSO para optimizar los procesos administrativos y contables de Fretxpress C.L. Ibarra, 2025-2026, es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Evelina Martinez Lincango

CI: 1723663074



Ángela Julisa García Chávez

CI: 2300172612



Cristina Andrade J.

Diana Cristina Andrade Jimenez

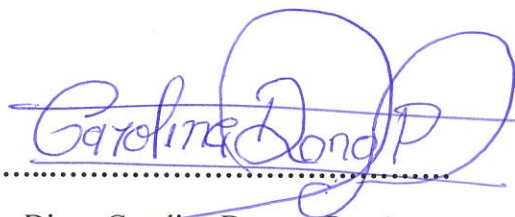
CI: 1001620424



Angel A.

Ángel Gabriel Acosta Montoya

CI: 1758026775



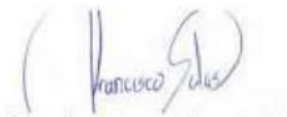
Carolina Donoso P.

Diana Carolina Donoso Proaño

CI: 1720212602

Aprobación del tutor

Yo, Francisco Vinicio Salas Jiménez, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....

Francisco Vinicio Salas Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CI 1712480670

Dedicatoria

A Dios, por regalarme la vida, por sostenerme en los momentos de debilidad y por darme la fortaleza necesaria para no rendirme.

Padre...

Este logro también es tuyo. Sé que desde el cielo puedes ver que aquella ilusión que guardabas en el corazón hoy se convierte en realidad. Tu sueño fue semilla, y aunque tu ausencia dolió, también me dio fuerza para continuar. Empecé este camino queriendo demostrar que podía; hoy lo terminé entendiendo que se trataba de honrar tu ejemplo, tu esfuerzo y la fe que siempre tuviste en nosotros.

Madre...

Si hoy sostengo este título en mis manos, es porque tú lo sembraste primero en mi vida. Fuiste tú quien insistió, quien me habló del valor del estudio, quien vio en mí algo que muchas veces yo no veía. Cuando dudé, tú creíste. Cuando me cansé, tú me recordaste que podía más.

Este logro no nace solo de mi esfuerzo; nace de tus oraciones, de tu amor silencioso y de tu confianza inquebrantable. Gracias por darme la vida, pero sobre todo, gracias por enseñarme a no rendirme ante ella.

A mi hijo, Gael Sebastián Acosta, mi mayor motivación y responsabilidad. Que algún día comprendas que cada sacrificio tuvo un propósito y que los sueños no tienen edad cuando se persiguen con disciplina y fe. Todo esfuerzo cobra sentido cuando pienso en el ejemplo que quiero ser para ti.

A mis hermanos, Williams, Antonio y Andrea, por ser parte de mis raíces y de mi historia.

Y a quienes, con palabras oportunas y compañía sincera, me dieron ánimo en los momentos de mayor cansancio, gracias por estar.

Hoy entiendo que la verdadera grandeza no está en el título que se obtiene, sino en el corazón con el que se lucha. Camino con la frente en alto, con fe en Dios, con orgullo por mis raíces, con responsabilidad hacia mi hijo y con gratitud hacia quien supo sostener mi mano cuando más lo necesité. Lo mejor aún está por escribirse.

Con gratitud profunda,

Ángel Acosta Montoya

A Dios, por ser mi refugio en los días difíciles y mi luz en cada paso de este camino. Por darme fortaleza cuando el cansancio pesaba y esperanza cuando parecía imposible. Todo es gracias a su infinita bondad.

A mis padres, mi ejemplo eterno de esfuerzo, honestidad y amor incondicional. Gracias por creer en mí, por sostenerme con sus palabras y por enseñarme que los sueños se construyen con sacrificio y perseverancia. Este logro también es suyo.

A mi hermana y mi cuñado, por su apoyo constante, por sus palabras de ánimo y por estar presentes en cada etapa de este proceso. Su cariño y respaldo han sido un impulso fundamental para no rendirme.

A mis sobrinos, quienes con su alegría llenan mi vida de luz y me recuerdan que cada esfuerzo vale la pena por el futuro de quienes amamos.

Y a mi hijo, el amor más grande de mi vida y la razón de cada sacrificio. Cada desvelo, cada esfuerzo y cada meta alcanzada llevan tu nombre. Este logro es por ti y para ti, porque quiero que siempre recuerdes que los sueños se trabajan con valentía y se alcanzan con determinación.

Hoy no solo culmino una etapa académica; hoy demuestro que el amor, la fe y la perseverancia son más fuertes que cualquier obstáculo. Soy hija del esfuerzo, madre por amor y profesional por convicción.

Con el corazón lleno de gratitud, dedico este logro a quienes han sido mi fuerza en cada paso del camino.

Carolina Donoso

A Dios, fuente de mi fe y mi fortaleza, porque me permitió llegar hasta este momento y regalarme la dicha de convertir este logro en un orgullo para mis padres. Sin Él, nada habría sido posible.

A mis padres, el verdadero motivo detrás de esta meta alcanzada. Ustedes, que sin haber tenido la oportunidad de obtener un título universitario, siempre soñaron con un futuro mejor para sus hijos y trabajaron con amor, esfuerzo y sacrificio para hacerlo realidad. Gracias por enseñarme con el ejemplo que la grandeza no está en los estudios que se tienen, sino en el corazón, la honestidad y la perseverancia con la que se vive. Todo lo que soy es gracias a ustedes, y este logro es por y para ustedes, como una pequeña forma de devolverles todo lo que me han dado.

A mi hijo, mi inspiración más pura, quien me impulsa cada día a ser mejor. Que cuando crezcas puedas ver en mí la prueba de que los sueños se cumplen cuando no se deja de luchar, y que siempre recuerdes que eres una de las razones más grandes de mi esfuerzo.

Con amor infinito y gratitud,

Angela García

A cada uno de los trabajadores de Fretxpress,

Ya que junto a ustedes,

aprendí que detrás de cada número hay esfuerzo real,
Gracias por sostener la empresa con sus manos, con su mente y su dedicación y

por recordarme que detrás de cada cifra

hay personas, familias y sueños en movimiento propios y también de los clientes.

Diana Andrade

A Dios y al Universo, por ser la fuente infinita de luz, guía y propósito en mi vida. Gracias por sostenerme en cada paso, por darme la fuerza cuando más lo necesité y por recordarme que todo llega en el momento perfecto.

Este logro está dedicado con todo el amor que habita en mi alma a mis padres, quienes son mi raíz, mi fuerza y mi inspiración eterna. Gracias por su amor incondicional, por su apoyo constante y por ser la luz que guía cada uno de mis pasos, porque cada paso que doy está construido sobre el amor, los valores y la fortaleza que me han regalado

.A esa persona que llegó a mi vida para motivarme a retomar mis estudios y creer nuevamente en mis capacidades. Su impulso fue el inicio de un despertar personal que hoy se materializa en este logro.

Y de manera muy especial, a mis sobrinas, quienes llenan mi vida de alegría, luz y ternura. Ustedes son una de mis mayores motivaciones para crecer, para ser mejor y para construir un futuro del que se sientan orgullosas. Las amo profundamente, y este logro también lleva un pedacito de ustedes.

Finalmente, a mí misma, por mantener la fe, por elegir avanzar incluso cuando el camino no fue sencillo, y por honrar mis sueños con determinación y valentía.

Con amor, gratitud y fe, dedico este logro como un símbolo de perseverancia, crecimiento y propósito.

Evelina Martínez Lincango

Agradecimiento

Nosotros, como equipo de trabajo, expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la culminación de este proyecto de titulación, el cual representa un logro significativo en nuestra formación académica y profesional.

En primer lugar, agradecemos a Dios por brindarnos salud, fortaleza y sabiduría durante todo este proceso, permitiéndonos superar los desafíos que se presentaron y guiándonos hasta alcanzar esta meta.

Extendemos nuestro profundo agradecimiento a nuestras familias, por su amor incondicional, apoyo constante y comprensión en los momentos en que nuestro tiempo y esfuerzo estuvieron enfocados en el desarrollo de esta tesis. Su paciencia, motivación y confianza fueron fundamentales para seguir adelante.

A la Universidad Internacional del Ecuador y a la Facultad de Business School, por brindarnos una formación integral y de calidad, que fortaleció nuestras competencias académicas y profesionales. A nuestros docentes, por compartir sus conocimientos, experiencias y orientación a lo largo de nuestra carrera, contribuyendo significativamente a nuestra preparación.

De manera especial, agradecemos a nuestro tutor de titulación por su guía, compromiso y acompañamiento constante durante el desarrollo de este proyecto. Sus valiosas observaciones y recomendaciones fueron esenciales para enriquecer y perfeccionar nuestro trabajo.

A nuestros compañeros y amigos, por su apoyo, colaboración y palabras de aliento, que de una u otra manera aportaron al cumplimiento de este objetivo.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que directa o indirectamente contribuyeron con su tiempo, conocimientos y motivación para que este proyecto se convierta en una realidad. Este logro no solo nos pertenece a nosotros, sino también a todos quienes nos acompañaron y creyeron en nuestro trabajo durante este camino.

Resumen Ejecutivo

La finalidad de este proyecto es crear un modelo de control interno, apoyado en el marco COSO II, que permita mejorar los procedimientos contables y administrativos de una empresa dedicada al transporte de carga pesada situada en Ibarra. La investigación se origina cuando se detectan fallas en la administración, insuficiencias en los controles contables y una escasa utilización de instrumentos formales para la gestión de riesgos, circunstancias que producen ineficiencia a nivel operativo, un aumento de la exposición al riesgo y potenciales infracciones a las normativas. En este marco, la investigación tiene como objetivo reforzar la organización interna a través de la aplicación de directrices técnicas que ayuden a optimizar la toma de decisiones y el control dentro de la empresa.

La metodología empleada se basa en un enfoque descriptivo y aplicado, el cual utiliza métodos de recolección de datos como listas de verificación, cuestionarios y análisis de documentos. Se efectuó el diagnóstico de los procedimientos de administración y contabilidad utilizando estos instrumentos, analizando los ocho elementos del modelo COSO II. Más tarde, se procedió a identificar y analizar los riesgos utilizando matrices de evaluación, ponderaciones de impacto y probabilidad, así como la realización de mapas de calor. Esto permitió dar prioridad a los riesgos y determinar respuestas apropiadas para su mitigación.

Por lo tanto, el proyecto sugiere que se diseñen controles internos y se establezcan funciones y responsabilidades, además de directrices para optimizar la comunicación, la información y la supervisión a nivel organizacional. El modelo COSO II establece una estructura sistemática de control que ayuda a prevenir fallos, gestionar correctamente los recursos y fortalecer la gestión contable y administrativa.

El proyecto es importante porque ofrece a la compañía una herramienta de consultoría práctica que ayuda a mejorar continuamente, a cumplir con las normas y a mantener el negocio sostenible. Esto hace posible disminuir riesgos y aumentar la eficiencia operativa en el sector del transporte de carga pesada.

Palabras Claves: COSO II, riesgos, probabilidad, infracciones, contabilidad

Abstract

The purpose of this project is to create an internal control model, based on the COSO II framework, to improve the accounting and administrative procedures of a heavy cargo transport company located in Ibarra. The research stems from the detection of management deficiencies, shortcomings in accounting controls, and limited use of formal risk management tools. These circumstances lead to operational inefficiencies, increased risk exposure, and potential regulatory violations. Within this context, the research aims to strengthen the internal organization by applying technical guidelines that optimize decision-making and control within the company.

The methodology employed is based on a descriptive and applied approach, utilizing data collection methods such as checklists, questionnaires, and document analysis. The administrative and accounting procedures were analyzed using these tools, examining the eight elements of the COSO II model. Later, risks were identified and analyzed using assessment matrices, impact and probability weightings, and heat maps. This allowed for prioritizing risks and determining appropriate mitigation responses.

Therefore, the project suggests designing internal controls and establishing roles and responsibilities, as well as guidelines to optimize communication, information sharing, and oversight at the organizational level. The COSO II framework establishes a systematic control structure that helps prevent failures, properly manage resources, and strengthen accounting and administrative management.

The project is important because it offers the company a practical consulting tool that helps it continuously improve, comply with regulations, and maintain a sustainable business. This makes it possible to reduce risks and increase operational efficiency in the heavy freight transport sector.

Keywords: COSO II, risks, probability, violations, accounting

Contenido

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
Aprobación del tutor	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	ix
Resumen Ejecutivo	x
Abstract	xi
Contenido.....	xii
Capítulo I	1
Antecedentes.....	1
Contexto.....	1
Justificación	4
Justificación Teórica.....	4
Justificación Metodológica.....	6
Justificación Práctica	7
Definición de Problemas.....	7
Situación Empeorada	9
Situación Actual.....	9
Fuerzas Impulsadoras.....	9
Fuerzas Bloqueadoras	10
Capítulo II.....	13
Análisis de involucrados	13
Mapeo de Involucrados.....	13
Matriz análisis involucrados	15
Choferes	19
Contador.....	19
Proveedor de combustible.....	19
Representante legal	20
Talleres mecánicos.....	20

Capítulo III.....	21
Objetivos y Problemas (Árbol de problemas).....	21
Problema Central	23
Árbol de Objetivos	23
Capítulo IV.....	26
Análisis de Alternativas	26
Matriz de análisis de alternativas.....	26
Diagrama de estrategias	29
CAPITULO V.....	32
Antecedentes de la Propuesta.....	32
Justificación de la Propuesta.....	33
Objetivo de la Propuesta	34
Orientación.....	34
Metodología	36
Evaluación integral de los elementos de control interno COSO II en la empresa Fretxpress	38
Diagnóstico de procesos y riesgos	38
PRIORIZACION DE CONTROLES Elaboración de la matriz de riesgos	43
Análisis de probabilidad e impacto.....	45
Priorización de riesgos y definición de respuestas	49
Diseño documental de control interno	51
Diseño de controles internos por elemento del COSO	52
Establecimiento de Objetivos	53
Identificación de eventos y evaluación de riesgos	54
Respuesta al Riesgo	55
Actividades de Control	55
Información y Comunicación	55
Supervisión y Monitoreo.....	56
Diagnóstico de funciones y niveles de autoridad.....	57
Identificación de cargos, funciones y responsabilidades	57
Informe de Hallazgo	58
Informe de Control Interno	61
Riesgos de control.....	61
Riesgo Inherente	62

Nivel de confianza	63
Modelo de control interno basado en COSO II	64
Ambiente de Control.....	64
Establecimiento de Objetivos	65
Identificación de Eventos.....	66
Evaluación de Riesgos	67
Respuesta al Riesgo	68
Actividades de Control	69
Información y Comunicación	70
Supervisión y Monitoreo.....	71
Cuadro Comparativo antes vs después	72
CAPITULO VI.....	77
Capitulo VII	82
Conclusiones.....	82
Recomendaciones	83
Bibliografía	85
ANEXO.....	87

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz T	8
Tabla 2. Matriz análisis de involucrados	15
Tabla 3. Parámetros de ponderación	29
Tabla 4. Diagrama de estrategias	30
Tabla 5. Resultados Generales	38
Tabla 6. Evaluación de los componentes del modelo COSO II.....	40
Tabla 7. Identificación previa de riesgos	43
Tabla 8. Matriz de evaluación cuantitativa COSO II.....	44
Tabla 9. Mapa de color	45
Tabla 10. Análisis de probabilidad e impacto aplicado	47
Tabla 11. Riesgo Inherente y residual.....	48
Tabla 12. Priorización de riesgos y respuestas definidas.....	50
Tabla 13. Controles por área.....	52
Tabla 14. Controles internos por componente del COSO.....	56
Tabla 15. Identificación de cargos, funciones y responsabilidades	57
Tabla 16. Informe de hallazgos detectados.....	58
Tabla 17. Ponderación	63
Tabla 18. Cuadro comparativo.....	72
Tabla 19. Matriz de riesgo	74
Tabla 20. Recursos del proyecto.....	77
Tabla 21. Presupuesto Proyecto Académico.....	78

Tabla 22. Presupuesto para el proyecto empresa	79
Tabla 23. Cronograma del proyecto universitario	80
Tabla 24. Cronograma del proyecto empresa	81

Lista de figuras

Figura 1. Mapa de involucrados.....	14
Figura 2. Árbol de problemas	21
Figura 3. Árbol de objetivos	24
Figura 4. Matriz de análisis de alternativas	26

Lista de Anexo

Anexo 1. Informe antiplagio	87
Anexo 2. Cuestionario para la identificación de riesgos.....	87
Anexo 3. Cuestionario para identificación de riesgos por área (Escala numérica)	91

Capítulo I

Antecedentes

Contexto

La empresa de transporte de carga pesada en la ciudad de Ibarra, en la capital de la Provincia de Imbabura, ubicada en la región Sierra Norte del Ecuador, es una ciudad que constituye uno de los principales centros comerciales, económicos y comerciales del norte ecuatoriano, se caracteriza por su dinamismo en actividades de comercio, agroindustria y de servicios, lo que genera una demanda constante de movilización de mercancías y productos hacia diferentes provincias y a zonas fronterizas. La ubicación estratégica en el corredor interandino facilita la logística entre Sierra Norte, Costa y el sur del país de Colombia, convirtiéndola en punto estratégico para varios sectores, siendo el transporte de carga pesada uno de los principales.

Dentro del contexto, las empresas que se dedican al transporte de carga pesada cumplen con un papel estratégico dentro de la cadena de suministros, dado que estos permiten el traslado de materias primas, productos, agrícolas y mercancía comercial, siendo una influencia directa al desarrollo económico regional. La Provincia de Imbabura presenta una economía que se basa en el comercio, la producción agrícola, manufactura y servicios, siendo que todas estas actividades requieren de servicios logísticos de carga liviana o pesada para garantizar el abastecimiento conjunto y la distribución oportuna de bienes.

El crecimiento de actividades comerciales y productivas en la ciudad ha permitido el incremento de la necesidad de empresas de transporte pesado que operan bajo criterios de eficiencia operativa, cumplimiento normativo y control administrativo adecuado. Para este

sentido las operadoras logísticas no solo representan un soporte operativo, sino un base fundamental en la competitividad empresarial, dado que mejora los tiempos de entrega, estado de los productos y tiempos de espera reducidos para proveedores o clientes finales.

El modelo COSO II, se conoce como Enterprise Risk Management (ERM), es un marco integral para la gestión de riesgos y fortalecimiento del control interno dentro de las organizaciones, la relevancia se fundamenta en que se permite estructurar de forma ordenada los procesos de identificación, evaluación y administración de los riesgos para que estos puedan incidir en el cumplimiento de los objetivos institucionales, en el sector del transporte pesado se caracteriza por operaciones dinámicas, en constante movimiento operativo y con una gran influencia a factores externos, con la aplicación del COSO II adquiere una especial importancia, ya que proporciona una base metodológica que favorece una gestión más organizada, preventiva y coherente con la estrategia empresarial,

Dentro de las empresas de transporte pesado se exponen de maneras permanentes a los riesgos, debido a las características propias de la actividad como la circulación vehicular, manejo de mercancía, interacción con los clientes o proveedores, y el cumplimiento de obligaciones legales con los miembros de control como la Agencia Nacional de Tránsito, por eso el COSO II resulta relevante porque propone un enfoque integral de la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización, lo que permite que la administración no solo responda a los problemas cuando estos se presentan sino que pueda anticiparlos, mediante el establecimiento de objetivos claros, la identificación clara de eventos y la evaluación constante de riesgos, el modelo facilita el reconocimiento de factores internos y externos que puedan afectar la continuidad del servicio.

La importancia del COSO II, evidencia que su aporte es el fortalecimiento del control interno, para incorporar componentes como las actividades de control, la información y

monitoreo, se impulsan los mecanismos orientados a prevenir errores, para reducir pérdidas y sobre todo mejorar la confiabilidad de la información contables y administrativa. En las empresas de transporte pesado, donde se mantiene una gestión de activos como vehículos, combustibles ingresos y documentación, estos elementos son esenciales para la protección de recursos y asegurar que las operaciones se desarrollen de manera ordenada y conforme a lo planificado.

El COSO II contribuye de forma significativa a la toma de decisiones, proporcionar información con estructura sobre los riesgos existentes para su posible impacto, esto permite que la gerencia debe priorizar acciones, con el fin de optimizar la asignación de recursos para definir estrategias más seguras para el desarrollo de sus actividades, en el sector de transporte pesado, mantener este enfoque favorece para la mejora de la eficiencia operativa, para el control de los costos, la reducción o eliminación de interrupciones en el servicio y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes y proveedores.

Con la aplicación del COSO II en las empresas de transporte pesado se promueve una cultura organizacional orientada al control, prevención y la mejora continua, para integrar la gestión de riesgos en los procesos administrativos, contables y operativos, fortaleciendo el cumplimiento de las obligaciones legales, la protección de los activos y la sostenibilidad empresarial, para esta forma, el COSO II se consolida como una herramienta fundamental para apoyar con el crecimiento ordenado de este tipo de organizaciones en su permanencia en un entorno cada vez más competitivo.

Justificación

Justificación Teórica

El comité de Organizaciones Patrocinadoras para la Comisión Treadway (COSO), fue establecido en mil novecientos ochenta y cinco (1985) en los Estados Unidos, como respuesta a las investigaciones sobre el aumento constantes de fraudes económicos, quiebras empresariales y deficiencias de la contabilidad, su objetivo esencial para la creación de marcos conceptuales esto para asistir a las organizaciones para la mejora del control interno, la administración de riesgos y gobernanza corporativa.

En mil novecientos noventa y dos, COSO lanzó el Marco Integrado de Control Interno (COSO I), para que se estableció como el estándar global para la creación, ejecución y la evaluación de sistemas de control interno, enfocándose en la veracidad de la información financiera, la eficacia de las operaciones y el cumplimiento de las normativas.

Años después, para dos mil cuatro, COSO amplió este enfoque al presentar el COSO II- Gestión de Riesgos Empresariales (ERM), integrando la gestión total de riesgos como un aspecto clave para la planificación estratégica y la toma de decisiones. Este modelo enfoca que los riesgos deben ser considerados de manera conjunta en toda la organización, enlazándolos con las metas estratégicas, operáticas, financieras y de cumplimiento.

En dos mil diecisiete, COSO revisó su marco ERM, enfatizando la conexión entre riesgo, estrategia y rendimiento organizacional, destacando la necesidad de tratar el riesgo como un elemento que crea valor, más allá de ser solo un mecanismo de protección. (Gómez Medina & Formoso Mieres, 2021).

COSO ERM (Gestión de Riesgos Empresariales), anteriormente conocido como COSO II, es importante porque proporciona a las organizaciones un marco completo y estructurado para la gestión de riesgos empresariales. Este marco permite a las organizaciones identificar, evaluar, gestionar y supervisar los riesgos asociados a sus objetivos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento normativo. COSO II ofrece una alternativa sólida a los modelos tradicionales de control interno, que se limitan a los controles contables y generalmente se consideran subóptimos para la gestión de riesgos.

COSO II ha contribuido significativamente al desarrollo de un enfoque proactivo para la gestión de riesgos y oportunidades, ayudando a las organizaciones a identificar y prepararse para posibles eventos que puedan interrumpir sus operaciones. Mediante este enfoque proactivo, la gerencia puede tomar decisiones informadas sobre cómo responder a la incertidumbre y preparar a sus organizaciones para riesgos y oportunidades imprevistos. Esto ayuda a las organizaciones a estar mejor preparadas para adaptarse a los cambios en su entorno, responder a crisis operativas y recuperarse de fallos en los procesos.

Además, la función de COSO II en la mejora de la buena gobernanza incluye el establecimiento de directrices que aclaran los deberes y obligaciones de los responsables de la gobernanza, así como de quienes supervisan, así como los asuntos relacionados con la ética y la rendición de cuentas organizacional. Esta mejora de la transparencia institucional generará una mayor confianza en la organización por parte de las partes interesadas, como los accionistas, la dirección, los empleados y otros grupos de interés, al proporcionar métodos formalizados para la gestión de riesgos y la protección de los recursos. (Loor Toaquiza, 2025)

Justificación Metodológica

Se utilizó una metodología cuantitativa para estudiar las áreas específicas de control interno y gestión de riesgos en una organización del sector del transporte pesado. Esta metodología facilitó el análisis de datos cuantitativos asociados a las funciones administrativas y contables para medir los niveles de riesgo, evaluar las debilidades de control e identificar áreas de alto riesgo que podrían afectar la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

Respecto a la clase de investigación, esta es bibliográfica porque se basa en el examen sistemático y crítico de fuentes secundarias, como artículos científicos, libros, normas técnicas, documentos institucionales y publicaciones especializadas vinculadas con el modelo COSO II, la gestión integral de riesgos y el control interno. Esta revisión posibilitó la elaboración del marco teórico, el apoyo conceptual del estudio y la determinación de criterios técnicos que se utilizaron como fundamento para el análisis.

Asimismo, se utilizaron elementos cuantitativos para la evaluación, que ayudaron a crear matrices, listas de verificación y tablas de valoración destinadas a evaluar el grado en que los componentes del COSO II se aplican en los procedimientos contables y administrativos. Estos instrumentos facilitaron la recolección de información de forma estructurada, lo que hizo posible su posterior tabulación, comparación e interpretación.

El análisis y la organización de los datos se llevaron a cabo a través de métodos de estadística descriptiva, lo cual posibilitó la interpretación de los resultados, la identificación de tendencias y el establecimiento de conclusiones imparciales acerca del estado del control interno y la gestión de riesgos. Este proceso ayudó a crear propuestas enfocadas en el fortalecimiento de los procesos evaluados.

En resumen, la metodología empleada facilitó la articulación de los fundamentos teóricos

con el análisis cuantitativo, garantizando un estudio sistemático, objetivo y en consonancia con las metas propuestas. Este estudio estaba orientado a proporcionar pautas técnicas que respalden la mejora del control interno y la gestión de riesgos en compañías pertenecientes al sector del transporte pesado.

Justificación Práctica

El estudio actual tiene una motivación práctica, pues sus hallazgos están destinados a proporcionar ventajas directas tanto a la compañía objeto de análisis como a otras organizaciones del sector de transporte pesado que compartan rasgos semejantes. El modelo COSO II hace posible el reconocimiento de fragilidades en los procesos de contabilidad y administración, además de los mecanismos internos de control. Esto posibilita la identificación de riesgos que podrían tener un impacto negativo sobre la eficacia en términos operativos, la estabilidad financiera y el cumplimiento de las metas organizacionales.

El análisis, desde una perspectiva práctica, ayuda a obtener un diagnóstico organizado sobre el estado del control interno y la gestión de riesgos. Esto proporciona la base para sugerir medidas de mejora que fortalezcan la organización interna. Esto es particularmente beneficioso para la gerencia, porque facilita la disponibilidad de información sistemática y clara que apoya la toma de decisiones, mejora el uso de recursos y previene pérdidas, errores o irregularidades en las operaciones cotidianas.

Definición de Problemas

Los procesos administrativos y contables de la compañía son deficientes, lo cual obstaculiza la aplicación de las disposiciones normativas y afecta el rendimiento de sus operaciones. Estas deficiencias se manifiestan en una gestión insuficiente de la información, escasos sistemas de control y falta de una administración sistematizada de riesgos, lo que eleva el

riesgo de errores, pérdidas y sucesos negativos. Por lo tanto, la habilidad de la organización para funcionar de manera ordenada, tomar decisiones a tiempo y mantener su estabilidad y crecimiento a lo largo del tiempo se ve afectada.

Tabla 1.

Matriz T

ANALISIS FUERZA T MATRIZ T					
SITUACION EMPEORADA	SITUACION ACTUAL				SITUACION MEJORADA
PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES DEFICIENTES QUE GENERAN INCUMPLIMIENTOS NORMATIVOS INEFICIENCIA OPERATIVA, MAYOR EXPOSICION A RIESGOS, DEBILITAMIENTO DE LA SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES CON CONTROLES INSUFICIENTES				PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES ESTRUCTURADOS CON CONTROLES INTERNOS BAJO EL MARCO COSO II
FUERZAS IMPULSADORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Fortalecimiento de políticas de control interno	1	4	4	1	Falta de conocimiento de políticas de control interno
Diseño de flujogramas	1	5	5	1	Ausencia de segregación de funciones formalmente definidos por la gerencia
Fortalecimiento en control administrativo	2	4	4	2	Debilidad en procedimientos y formatos administrativos estandarizados
Incrementar eficiencia operativa	1	4	5	1	Duplicidad y uso inadecuado de herramientas operativas
Cumplimiento normativo y tributario	1	4	5	2	Desconocimiento de procedimientos para el cumplimiento normativo y tributario
Mayor sostenibilidad en el negocio	2	5	4	1	Decisiones operativas sin análisis de riesgos

Situación Empeorada

Dentro de la situación empeorada, se tiene los procesos administrativos y contables deficientes generando incumplimientos normativos ineficiencia operativa, mayor exposición a riesgos, debilitamiento de la sostenibilidad del negocio, siendo que se tiene riesgos en las áreas de la empresa y como estos han debilitado el sostener el negocio.

Situación Actual

Los procesos administrativos y contables deben tener un control constante para evitar errores que perjudiquen a la empresa como puede ser errores en facturación, incumplimiento de obligaciones tributarias y legales, no tener definidas actividades claras y sobre todo realizar actividades repetitivas que generan cuellos de botella o errores en la empresa poniendo en peligro su continuidad.

Fuerzas Impulsadoras

Los factores internos y externos que incentivan e impulsan la puesta en marcha de mejoras en los procesos administrativos, contables y del sistema de control interno de la compañía se conocen como fuerzas propulsoras. Entre las fuerzas que impulsan el avance se halla la necesidad de perfeccionar el manejo de los recursos, aumentar la eficacia operativa y disminuir los errores que impactan el rendimiento cotidiano de la organización.

El cambio es promovido por la demanda de información financiera fiable que apoye la toma de decisiones gerenciales, así como por el aumento en la exigencia de cumplir con las normativas y disposiciones legales. Además, la administración tiene interés en afianzar la sostenibilidad del negocio, evitar riesgos y optimizar la imagen de la institución ante aliados estratégicos y clientes.

El entorno de competencia y la dinámica del sector de transporte pesado funcionan como fuerzas que impulsan, pues exigen a la compañía implementar modelos de control interno y renovar sus prácticas administrativas, como COSO II. Esto posibilita una gestión más enfocada en el perfeccionamiento continuo, ordenada y preventiva.

Fuerzas Bloqueadoras

Las principales fuerzas bloqueadoras identificadas en la matriz T se relacionan con debilidades estructurales y de gestión interna que limitan la mejora de los procesos administrativos y contables. Se evidencia una falta de conocimiento sobre las políticas de control interno por parte del personal, lo que dificulta su correcta aplicación en las actividades diarias. Asimismo, la ausencia de una segregación de funciones formalmente definida por la gerencia genera riesgos asociados a errores y posibles irregularidades. A esto se suma la debilidad en los procedimientos y en la utilización de formatos administrativos estandarizados, lo que provoca inconsistencias en la información y en la ejecución de los procesos. También se identifica la duplicidad y el uso inadecuado de herramientas operativas, que afecta la eficiencia y el control de las operaciones. Finalmente, el desconocimiento de los procedimientos para el cumplimiento normativo y tributario, junto con la toma de decisiones operativas sin un análisis previo de riesgos, incrementa la exposición de la empresa a sanciones, pérdidas económicas y fallas en el logro de sus objetivos institucionales.

Una de las principales limitaciones para mejorar la gestión contable y administrativa es el desconocimiento de las políticas de control interno. Esta circunstancia hace que el personal realice sus tareas sin una orientación clara, lo cual aumenta la posibilidad de cometer errores, no cumplir con las normativas y ejecutar prácticas inapropiadas. El hecho de no contar con una cultura de control interno disminuye la prevención de riesgos y reduce la habilidad de la

compañía para garantizar que la información sea confiable y que se cumplan sus metas organizacionales.

La ausencia de segregación de funciones formalmente definida por la gerencia representa una debilidad significativa en la estructura organizacional. Cuando las responsabilidades no se encuentran claramente delimitadas, una misma persona puede asumir tareas incompatibles, lo que incrementa el riesgo de errores no detectados, irregularidades y uso inadecuado de los recursos. Esta situación reduce la transparencia de los procesos y afecta negativamente la eficiencia y el control de las operaciones.

La adecuada implementación y monitoreo de las actividades internas se ve obstaculizada por la fragilidad en los procedimientos y en los formatos administrativos estandarizados. La ausencia de documentación formal provoca que haya incoherencias en el registro de las operaciones, impide que la información sea rastreable y hace más lento el proceso de toma de decisiones. Esta circunstancia también obstaculiza un control y una supervisión apropiados de los procedimientos contables y administrativos.

La eficacia de las operaciones de la compañía se ve afectada de manera directa por la utilización inapropiada y duplicada de instrumentos operativos. La utilización de varias herramientas sin una integración apropiada conlleva a la pérdida de información, a que los datos sean difíciles de consolidar y a reprocesos. Esta falta de coordinación reduce el control interno y eleva la posibilidad de que se produzcan errores en los informes y registros financieros.

La falta de conocimiento sobre los procedimientos para cumplir con las normas y obligaciones tributarias pone a la compañía en riesgo de enfrentar sanciones económicas y problemas legales. El no tener claridad sobre las obligaciones actuales puede llevar a que se hagan declaraciones erróneas, pagos tardíos o incumplimientos formales, lo cual afecta la

reputación de la institución y la sustentabilidad del negocio. Esta debilidad pone de manifiesto la necesidad de reforzar los sistemas de formación y control normativo.

Por último, la toma de decisiones operativas sin un análisis previo de riesgos restringe la habilidad que tiene la compañía para prever situaciones adversas. Si no se evalúa la probabilidad y el impacto de los riesgos vinculados con las decisiones, aumenta la exposición a fallos operativos y pérdidas económicas. Esta práctica reactiva obstaculiza la gestión preventiva y disminuye la eficacia de las medidas dirigidas a alcanzar los objetivos estratégicos.

Capítulo II

Análisis de involucrados

Mapeo de Involucrados

El mapeo de involucrados (stakeholder mapping) es una técnica de análisis que posibilita detectar a los individuos, colectivos u organizaciones que están interesados, tienen influencia o participan de manera directa o indirecta en un proyecto, proceso u organización. Su objetivo esencial es entender de qué manera cada participante puede influir y ser influido por las resoluciones y los resultados del proyecto, lo que permite una gestión más eficaz y en concordancia con las metas de la institución. Este mapeo permite ver las relaciones existentes y clasificar a los actores principales en función de su grado de interés e influencia. (Freeman, 2024).

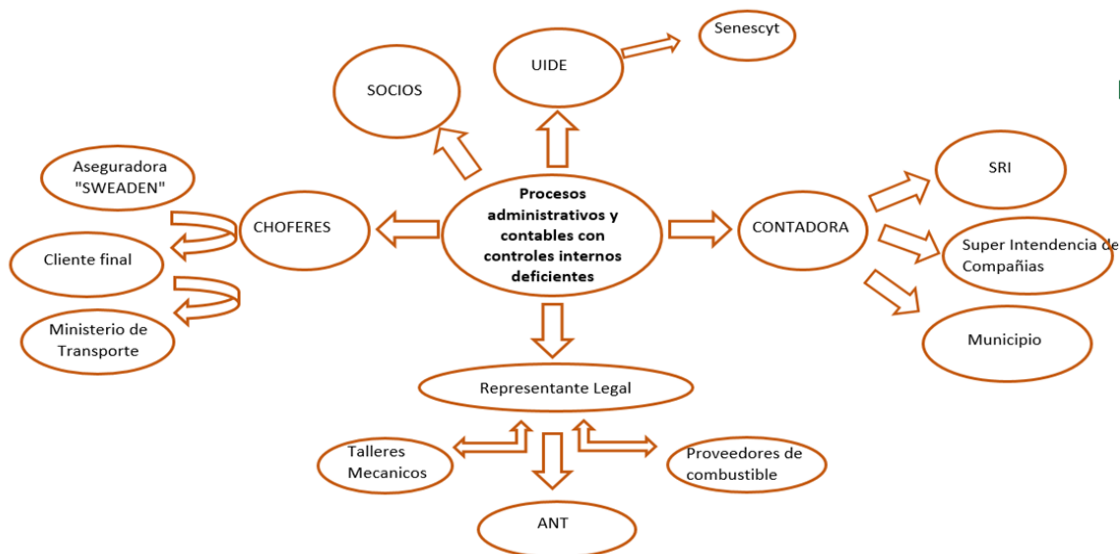
Para asegurar que haya una buena comunicación, coordinación y compromiso entre las partes en el marco de proyectos de control interno y mejora organizacional, es esencial mapear a los participantes. Al determinar correctamente a los implicados, se pueden prever las resistencias, aprovechar los apoyos estratégicos y distribuir responsabilidades de forma precisa. Asimismo, ayuda a fortalecer la toma de decisiones al tener en cuenta las expectativas y necesidades de los actores importantes dentro del entorno organizacional. (PMI, 2025).

Asimismo, el mapeo de involucrados facilita la implementación de modelos de gestión de riesgos y control interno, como el COSO II, al permitir reconocer quiénes participan en los procesos, quiénes toman decisiones y quiénes son responsables del cumplimiento de controles. Esta herramienta apoya el desarrollo de estrategias de gestión más inclusivas y sostenibles, reduciendo conflictos y aumentando la probabilidad de éxito del proyecto mediante una

participación activa y estructurada de los actores involucrados (ISO, 2026).

Figura 1.

Mapa de involucrados



Dentro de esta matriz se pudo identificar los siguientes involucrados,

Chóferes:

- Aseguradora "Sweaden", brindando las pólizas para las unidades.
- Cliente final quien recibirá la carga
- Ministerio de transporte encargado de la regulación dentro del territorio ecuatoriano.

Socios:

- Socios de la empresa que cuentan con acciones de la compañía.

UIDE:

- Universidad que será avalada por el organismo competente en este caso la SENESCYT.

Contadora:

- Encargada de la responsabilidad tributaria a través del Servicio de Rentas Internas.
- Se encarga de enviar la información correspondiente a la empresa como representante legal, socios y acciones de la empresa con la Superintendencia de Compañías.
- Representa los impuestos locales como el 1.5 por mil o patentes municipales.

Representante legal

- Se encarga de contratos con talleres mecánicos para que las unidades hagan mantenimiento preventivo o correctivo.
- Se encarga de los permisos correspondientes de la ANT, siendo permisos de operación de la compañía.

Matriz análisis involucrados**Tabla 2.*****Matriz análisis de involucrados***

MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS

Actores Involucrados	Intereses sobre el problema central	Problemas Percibidos	Recursos mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Conflictos potenciales
CHOFERES	<p>Contar con vehículos totalmente operativos y seguros con el objetivo de cumplir rutas sin ningún tipo de retraso</p>	<p>Formatos insuficientes para generar reportes de fallas y justificación de gastos de ruta</p>	<p>Amplia experiencia en la operación del vehículo y en la detección temprana de fallas mecánicas y operativas. Gestión de bitácoras, registro de kilometraje y seguimiento de novedades mecánicas.</p>	<p>Disponer de procesos eficientes para reportar daños, entregar documentación y gestionar autorizaciones formales.</p>	<p>Posible resistencia de parte de los choferes si perciben que el nuevo control limita su autonomía o incrementa los niveles de supervisión, con la entrega de reportes obligatorios y detallados.</p>
CONTADOR	<p>Implementar auditorías internas trimestrales para identificar errores, omisiones y oportunidades de mejora, de igual manera incorporar indicadores de gestión que nos</p>	<p>Ausencia de auditorías internas, retrasos en la información contable debido a la entrega incompleta y tardía de soportes por parte de choferes, talleres y personal administrativo. Carencia de políticas</p>	<p>Manejo de normativa contable y tributaria y capacidad para aplicar indicadores de gestión contable</p>	<p>Garantizar que las auditorías trimestrales mejoren la confiabilidad de los registros, reduciendo la posibilidad de riesgos tributarios y administrativos</p>	<p>Resistencia si se exige trazabilidad estricta como ordenes de trabajo, diagnósticos, aprobaciones.</p>

	<p> permitan evaluar la oportunidad, trazabilidad y consistencia de la documentación.</p>	<p> claras para la aprobación de mantenimientos y el control de gastos operativos.</p>			
<p>PROVEEDORES DE COMBUSTIBLE</p>	<p>Llevar registros confiables y oportunos del abastecimiento, con el fin de prevenir consumos indebidos o no autorizados por parte de los choferes.</p>	<p>Existencia de una débil gestión del control de combustible debido a la ausencia de políticas internas y de indicadores claros de consumo por unidad (por ejemplo, consumo por kilómetro, litros por ruta o análisis de desviaciones). Esta situación se agrava porque no existe un flujo grama que establezca con precisión quién autoriza la carga, quién controla, quién registra y quién valida el pago.</p>	<p> Informes periódicos por placa, fecha, hora y monto de despacho, que servirán como insumos para los indicadores de gestión y las auditorías trimestrales de control interno</p>	<p> Implementación de políticas formales de aprobación de consumos, flujo gramas operativos y auditorías internas periódicas, con el fin de reducir inconsistencias, estructurar adecuadamente los pagos y mejorar la trazabilidad del combustible.</p>	<p> Inconformidad si la empresa empieza a cuestionar consumos pasados debido a las auditorías internas nuevas.</p>

<p>REPRESENTANTE LEGAL</p>	<p>Tener flujo gramas definidos para recibir, archivar y validar documentación de mantenimientos</p>	<p>Ausencia de indicadores de trazabilidad documental y de procedimientos definidos para la recepción de facturas, reportes o solicitudes de reparación. Esto dificulta el seguimiento adecuado y la verificación oportuna de la información.</p>	<p>Facultad para organizar la información conforme a los nuevos flujo gramas y políticas establecidas, garantizando un manejo ordenado y coherente de los procesos.</p>	<p>Implementación de políticas de aprobación para solicitudes mecánicas</p>	<p>Riesgo de sobrecarga de trabajo si las funciones no se distribuyen adecuadamente con la implementación de los nuevos controles, así como posibles retrasos en los procesos si no se brinda la capacitación necesaria al personal.</p>
<p>TALLERES MECANICOS</p>	<p>Recepción de solicitudes de mantenimiento claras, autorizadas y documentadas</p>	<p>Falta de órdenes de trabajo y de diagnósticos previos aprobados por la empresa, así como ausencia de indicadores que permitan evaluar la frecuencia de fallas o la reincidencia de problemas mecánicos. Esto limita el control, el análisis y la toma de decisiones sobre el mantenimiento.</p>	<p>Personal técnico y equipos de diagnóstico para mantenimiento preventivo y correctivo</p>	<p>Formalización del proceso de mantenimiento mediante flujo gramas y políticas internas con el objetivo de reducir fallas recurrentes mediante indicadores de mantenimiento preventivo</p>	<p>Aumento de cargas administrativas, diagnósticos, órdenes de trabajo e inconsistencias en reparaciones pesadas.</p>

Choferes

Los choferes son un recurso esencial en una compañía de transporte pesado, pues establecen el enlace directo entre la empresa y la implementación del servicio que se brinda al cliente. Su trabajo no solo se trata de manejar los vehículos, sino también de asegurar que la mercancía llegue en condiciones apropiadas, dentro de los plazos establecidos y siguiendo las rutas programadas. El rendimiento de los conductores, por lo tanto, afecta directamente la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la reputación institucional de la compañía.

Contador

El contador juega un papel fundamental en la empresa, ya que es el responsable de registrar, organizar y analizar los datos financieros y contables que permiten determinar la verdadera situación económica del negocio. Su trabajo garantiza que los ingresos, los egresos, los costos y las obligaciones estén debidamente documentados, lo que contribuye a la elaboración de estados financieros confiables. Para que el departamento de gerencia pueda tomar decisiones adecuadas en relación a la planificación operativa, la supervisión de los gastos y las inversiones, esta información es fundamental.

Proveedor de combustible

Dentro de una compañía de transporte pesado, los proveedores de combustible desempeñan una función esencial porque aseguran la provisión del insumo principal para el funcionamiento cotidiano de los vehículos. La falta de combustible imposibilitaría la realización de actividades de transporte y distribución, lo que tendría un impacto directo en el mantenimiento del servicio y en la satisfacción de las obligaciones con los clientes. Por esta razón, el mantenimiento de una relación fiable y estable con los proveedores garantiza que la

empresa permanezca operativa.

Representante legal

Desempeñando un papel esencial en la compañía, el representante legal es quien se ocupa de actuar en nombre de la organización ante los organismos de control, las entidades públicas y privadas. Su deber fundamental es asegurar que las actividades de la empresa se ejecuten de acuerdo con la legislación vigente, cumpliendo así con los compromisos contractuales, legales y administrativos. Así, su administración ayuda a salvaguardar el funcionamiento adecuado de la empresa y la estabilidad jurídica.

Talleres mecánicos

En una compañía de transporte pesado, los talleres mecánicos tienen una función fundamental porque se encargan del mantenimiento correctivo y preventivo de los vehículos que integran la operación diaria. Su labor asegura que las unidades se mantengan en condiciones de funcionamiento ideales, disminuyendo así la posibilidad de problemas mecánicos durante los viajes y garantizando la continuidad del servicio de transporte.

Capítulo III

Objetivos y Problemas (Árbol de problemas)

El árbol de problemas es un instrumento metodológico que se emplea para planear y formular proyectos. Su objetivo es examinar, de forma ordenada, una situación problemática, lo cual posibilita el reconocimiento del problema principal, sus causas y las repercusiones que tiene en un contexto o entidad específicos. Esta técnica permite entender de manera completa las relaciones entre causas y efectos, lo que contribuye a construir un diagnóstico claro que sirva como base para tomar decisiones y formular soluciones apropiadas. (Martínez & Fernández, 2023).

El árbol de problemas es importante porque posibilita un análisis más profundo de los problemas existentes, evitando que las soluciones se centren solo en los síntomas visibles. Este instrumento permite identificar los motivos reales que generan la problemática, lo cual facilita la planificación estratégica y el establecimiento de acciones que busquen una mejora constante. Asimismo, ayuda a estructurar la información de manera lógica y colaborativa, lo que robustece el proceso analítico en proyectos de empresas y organizaciones. (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005).

Figura 2.

Árbol de problemas

ARBOL DE PROBLEMAS

EFFECTOS

Ineficiencia Operativa reflejada en reproceso, retrasos y duplicidad de tareas

Riesgo de errores financieros por registros contables incompletos

Incremento de tiempo operativo y retrasos por desorden documental e información dispersa.

PROBLEMA CENTRAL

PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES CON CONTROLES INSUFICIENTES

ADMINISTRATIVA

CONTABLE

GENERAL

CAUSAS

Ausencia de segregación de funciones formalmente definidas por la gerencia

Limitada confiabilidad en los registros contables por falta de documentación soporte completa y oportuna.

Ausencia de lineamientos formales para la ejecución de actividades administrativas

Problema Central

La investigación revela que hay procesos contables y administrativos ineficientes que impactan directamente el desempeño general de la compañía. La ausencia de procedimientos definidos, controles internos apropiados y sistemas de seguimiento da lugar a que la información no esté bien organizada, los registros sean incompletos y la coordinación de las actividades operativas sea problemática. Dado que las decisiones se basan en información incompleta o poco confiable, esta circunstancia afecta la eficacia de la gestión empresarial.

Como resultado de estos déficits, se producen faltas normativas vinculadas a las responsabilidades administrativas, tributarias y legales. La falta de lineamientos claros y controles formales aumenta la posibilidad de cometer fallos en los pagos, las declaraciones y la documentación, lo que puede conllevar a multas, sanciones económicas o conflictos legales. Esto no solamente tiene un impacto en la credibilidad y la imagen de la institución ante los proveedores, clientes y las entidades de control, sino también en su estabilidad económica.

Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos es una herramienta metodológica que se utiliza para planificar proyectos y que se deriva del análisis del árbol de problemas. Se trata de convertir las causas detectadas en vías de solución y los efectos en resultados positivos esperados, lo que posibilita organizar con lógica los objetivos que guiarán la propuesta de mejora o la intervención. Esta herramienta hace más fácil el ordenamiento de las acciones que se requieren para solucionar una problemática, estableciendo una conexión lógica entre los objetivos que se quieren alcanzar y los métodos para conseguirlos. (Ortegón, Pacheco & Prieto, 2005).

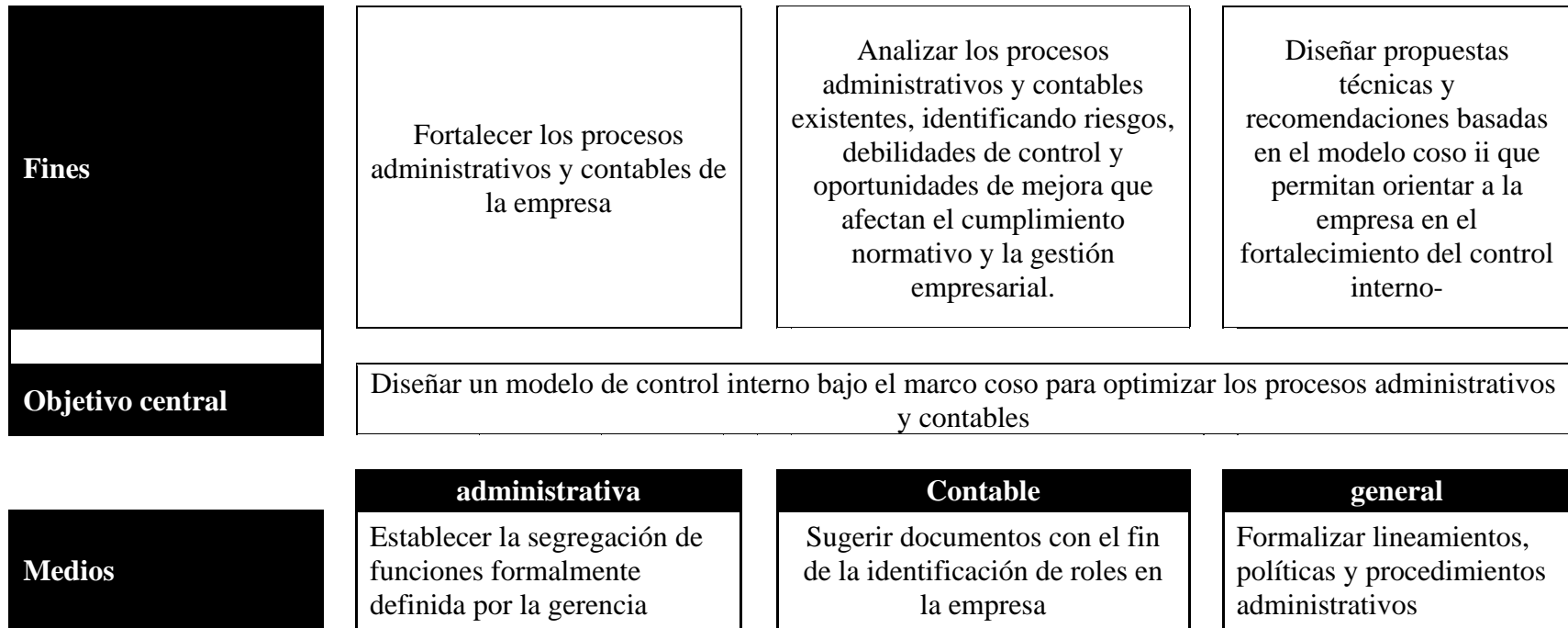
El árbol de objetivos es importante porque ayuda a delinear con precisión la situación

futura que se desea, y ofrece una orientación para el diseño de estrategias y planes de acción. Al transformar los problemas en metas realizables, se promueve la planificación estructurada y el establecimiento de prioridades para las actividades, lo cual ayuda a que la toma de decisiones sea mejor y a que los recursos se distribuyan de manera eficaz dentro de un proyecto u organización. (Martínez & Fernández, 2024).

Figura 3.

Árbol de objetivos

Árbol de Objetivos



Capítulo IV

Análisis de Alternativas

El análisis de alternativas es un proceso metodológico que se utiliza para formular proyectos y facilita la identificación de diferentes opciones para resolver un problema concreto, así como la evaluación de cuál de ellas es más apropiada para lograr los objetivos propuestos. Este análisis supone la comparación de varias alternativas tomando en cuenta criterios operativos, organizacionales, económicos y técnicos, con el objetivo de escoger la opción que produzca más beneficios y disminuya los posibles peligros durante su implementación. (Cohen & Franco, 2009).

Este procedimiento se lleva a cabo una vez que se han establecido el problema y los objetivos del proyecto, lo cual permite evaluar distintas vías de actuación antes de adoptar una resolución final. El estudio de opciones alternativas permite analizar las ventajas, los inconvenientes y los resultados previstos de cada opción. Esto ayuda a formular propuestas más realistas que estén alineadas con las capacidades y recursos disponibles en la organización. (Sapag Chain, 2026).

El análisis de alternativas es importante porque al fundamentarse en criterios comparativos y técnicos, potencia la toma de decisiones y evita que se adopten soluciones improvisadas. (Urbina, 2016).

Matriz de análisis de alternativas

Figura 4.

Matriz de análisis de alternativas

MATRIZ DE ANALIS DE ALTERNATIVAS								
OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLITICA	TOTAL	CATEGORIA	
1	Analizar los procesos administrativos y contables existentes, identificando riesgos, debilidades de control y oportunidades de mejora que afectan el cumplimiento normativo y la gestión empresarial.	5	5	5	5	4	24	ALTO
2	Establecer la segregación de funciones formalmente definida por la gerencia	5	5	3	4	4	21	ALTO
3	Implementar auditorías internas de manera periódica	5	4	4	2	2	17	MEDIO
4	Formalizar lineamientos, políticas y procedimientos administrativos	5	5	3	3	2	18	MEDIO
5	Incrementar la eficiencia operativa	5	4	3	3	2	17	MEDIO
6	Disminuir el riesgo de errores financieros	5	3	5	2	2	17	MEDIO

	asegurando registros contables oportunos y confiables							
7	Optimizar el uso del tiempo operativo mediante el orden documental y centralización de información contable y administrativa	5	3	3	2	2	15	BAJO

Tabla 3.*Parámetros de ponderación*

Desde	Hasta	Denominación
1	17	Bajo
18	20	Medio
21	26	Alto

La tabla de ponderación categoriza los objetivos en tres niveles (alto, medio y bajo), lo cual permite una interpretación objetiva de los resultados obtenidos a lo largo de la evaluación. Un nivel bajo está representado por el rango de 1 a 17, lo que sugiere que los objetivos detectados tienen una probabilidad de ocurrencia más baja o un impacto limitado en las operaciones empresariales. Estos riesgos, a pesar de que requieren monitoreo, no constituyen un peligro inmediato para la realización de los objetivos de la organización y pueden ser controlados mediante procedimientos elementales y supervisión periódica.

El nivel medio, que se encuentra entre las puntuaciones de 18 y 20, manifiesta objetivos que necesitan más atención de la administración, puesto que tienen el potencial de causar impactos moderados en los procesos contables y administrativos. En este rango, hay circunstancias que podrían causar demoras en las operaciones, equivocaciones en la información o debilidades de control si no se implementan medidas correctivas a tiempo. Por lo tanto, estos riesgos deben ser administrados a través de medidas preventivas que impidan que aumenten, supervisión continua y controles específicos.

Diagrama de estrategias

El diagrama de estrategias es una herramienta que se usa para planear proyectos y gestionar organizaciones, que permite mostrar las acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos de manera estructurada. Este instrumento ayuda a estructurar las estrategias de

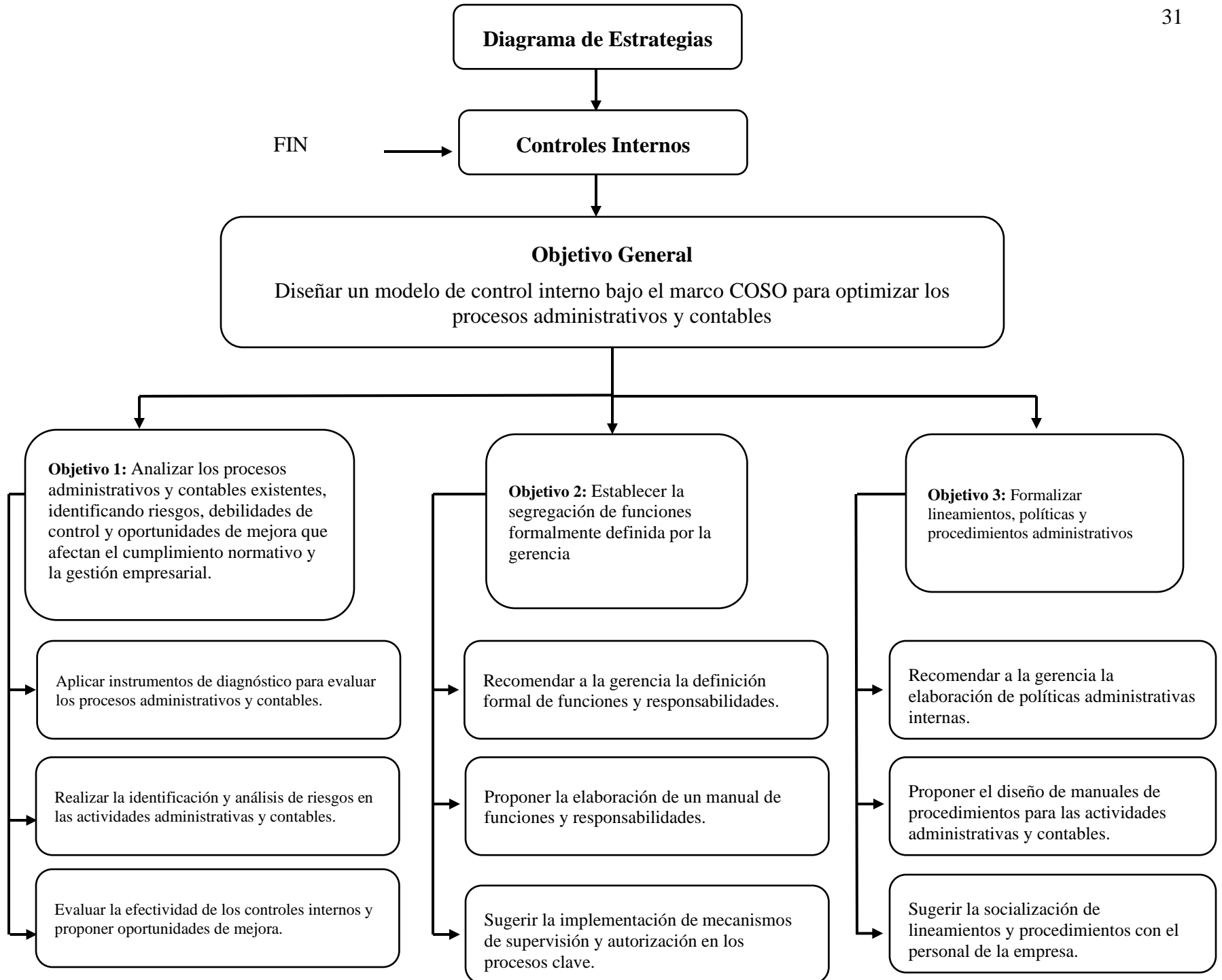
manera lógica, estableciendo conexiones entre los recursos disponibles y los resultados esperados. Esto contribuye a dirigir la ejecución de las actividades hacia la consecución de objetivos concretos. Su implementación posibilita observar cómo las acciones sugeridas abordan directamente la solución al problema detectado. (Chiavenato, 2017).

Es relevante utilizar el diagrama de estrategias, ya que permite convertir las metas establecidas en el árbol de objetivos en acciones concretas y planificadas. Esta herramienta da prioridad a las actividades, distribuye responsabilidades y define líneas de intervención que son consistentes con la realidad de la organización. De este modo, se toma mejores decisiones y se coordina mejor el uso de los recursos disponibles. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

También, el diagrama de estrategias mejora la planificación estratégica porque posibilita evaluar distintas opciones antes de su puesta en marcha, lo que ayuda a identificar las alternativas con mayor viabilidad e impacto. Así, ayuda a disminuir la incertidumbre en la implementación de proyectos y a optimizar la eficiencia organizacional, sobre todo en lo que respecta a procesos de gestión de riesgos, control interno y mejora administrativa. (David & David, 2017).

Tabla 4.

Diagrama de estrategias



CAPITULO V

Antecedentes de la Propuesta

El control interno ha evolucionado como una herramienta fundamental para mejorar la gestión organizacional, garantizar la transparencia en el manejo de los recursos y fortalecer la toma de decisiones dentro de las empresas. En este contexto, el marco COSO se ha consolidado como uno de los modelos más utilizados a nivel internacional para el diseño, implementación y evaluación de sistemas de control interno y gestión de riesgos. Este modelo establece principios y componentes que permiten a las organizaciones identificar, evaluar y gestionar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, operativos y financieros (COSO, 2017).

Diversos estudios han evidenciado que la implementación de modelos de control interno contribuye significativamente al fortalecimiento de los procesos administrativos y contables dentro de las organizaciones. De acuerdo con Mantilla (2018), el modelo COSO permite estructurar un sistema de control interno que promueve la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normativas legales. En este sentido, su aplicación facilita la identificación de debilidades en los procesos organizacionales y la implementación de mecanismos que permitan mitigar los riesgos asociados a las actividades empresariales.

Asimismo, investigaciones en el ámbito empresarial han demostrado que la ausencia de controles adecuados puede generar problemas como errores contables, uso inadecuado de recursos, retrasos en la información y debilidades en la supervisión de las operaciones. Según Estupiñán (2015), la gestión de riesgos basada en el enfoque COSO II permite a las empresas adoptar una visión preventiva frente a los eventos que pueden afectar su desempeño,

estableciendo procedimientos que contribuyan a mejorar la planificación, el control y la supervisión de las actividades organizacionales.

En el contexto de empresas dedicadas al transporte de carga pesada, la implementación de sistemas de control interno resulta especialmente relevante debido a la complejidad de sus operaciones y al manejo constante de recursos financieros, activos y documentación administrativa. Por esta razón, el diseño de modelos de control interno basados en COSO II se convierte en una herramienta estratégica que permite fortalecer los procesos administrativos y contables, mejorar la gestión de riesgos y contribuir a la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones.

Justificación de la Propuesta

La propuesta de diseño de un modelo de control interno basado en el marco COSO II se justifica ante la necesidad de fortalecer los procesos administrativos y contables de la empresa de transporte de carga pesada. Durante el diagnóstico realizado se identificaron diversas debilidades en la gestión organizacional, tales como la falta de procedimientos formalizados, limitaciones en la identificación y evaluación de riesgos, así como deficiencias en los mecanismos de supervisión y control. Estas situaciones generan ineficiencia operativa, incrementan la exposición a riesgos y pueden afectar el cumplimiento de las obligaciones legales, financieras y administrativas de la empresa.

En este contexto, la implementación de un modelo de control interno fundamentado en el enfoque COSO II permitirá establecer lineamientos claros para la gestión de riesgos y el fortalecimiento de los procesos internos. Este modelo proporciona una estructura integral que facilita la identificación de eventos que puedan afectar el logro de los objetivos organizacionales, la evaluación de los riesgos asociados y la definición de respuestas adecuadas para su mitigación.

De esta manera, la empresa podrá mejorar la organización de sus actividades administrativas y contables, promoviendo una gestión más eficiente y transparente.

Asimismo, la propuesta resulta relevante porque contribuye a mejorar la calidad de la información financiera y administrativa, lo que permite a la gerencia contar con datos confiables para la toma de decisiones. La aplicación de controles internos adecuados ayuda a prevenir errores, reducir posibles pérdidas económicas y garantizar un adecuado manejo de los recursos empresariales. Además, el fortalecimiento del control interno favorece el cumplimiento de las normativas legales y tributarias aplicables al sector del transporte.

Finalmente, esta propuesta tiene una importancia práctica, ya que proporciona herramientas y lineamientos que pueden ser aplicados de manera progresiva dentro de la empresa, permitiendo mejorar la gestión organizacional y promover la sostenibilidad del negocio. A través del diseño de controles internos, la definición de responsabilidades y el establecimiento de mecanismos de supervisión, la empresa podrá fortalecer su estructura administrativa, reducir riesgos y mejorar la eficiencia de sus procesos operativos y contables.

Objetivo de la Propuesta

Diseñar un modelo de control interno basado en el marco COSO II que permita fortalecer los procesos administrativos y contables de la empresa de transporte de carga pesada, mediante la identificación, evaluación y control de riesgos, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normativas legales aplicables.

Orientación

El modelo COSO II, también conocido como Enterprise Risk Management (ERM), constituye un marco conceptual ampliamente utilizado para la gestión de riesgos y el

fortalecimiento del control interno dentro de las organizaciones. Este modelo fue desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission con el propósito de proporcionar una estructura integral que permita identificar, evaluar y gestionar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos organizacionales. COSO II se enfoca en integrar la gestión de riesgos dentro de la estrategia empresarial, promoviendo una visión preventiva que facilite la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento (COSO, 2004).

La estructura del modelo COSO II se compone de ocho elementos interrelacionados que forman parte del proceso de gestión organizacional. Estos componentes permiten establecer un sistema de control interno que abarca desde el ambiente organizacional hasta los mecanismos de supervisión y monitoreo. El primer componente es el ambiente interno, el cual se refiere a la cultura organizacional, los valores éticos, la estructura organizativa y el estilo de dirección de la empresa. Este elemento constituye la base del sistema de control interno, ya que influye directamente en la forma en que se identifican y gestionan los riesgos dentro de la organización (Mantill, 2018).

El segundo componente corresponde al establecimiento de objetivos, el cual implica definir metas claras que orienten las actividades de la empresa y permitan identificar los riesgos que podrían afectar su cumplimiento. Posteriormente se encuentra la identificación de eventos, que consiste en reconocer los factores internos y externos que pueden impactar positiva o negativamente en el logro de los objetivos. Una vez identificados los eventos, se procede a la evaluación de riesgos, etapa en la cual se analizan la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos, con el fin de priorizarlos y determinar su nivel de relevancia para la organización (Estupiñan, 2021).

Otro componente importante es la respuesta a los riesgos, que consiste en definir las acciones que la organización adoptará para evitar, reducir, compartir o aceptar los riesgos identificados. Posteriormente se encuentran las actividades de control, que incluyen políticas, procedimientos y mecanismos diseñados para asegurar que las decisiones y acciones relacionadas con la gestión de riesgos se lleven a cabo de manera adecuada. Estos controles permiten prevenir errores, detectar irregularidades y garantizar el correcto funcionamiento de los procesos administrativos y operativos.

Finalmente, el modelo COSO II incorpora los componentes de información y comunicación, y monitoreo. El primero se refiere a la generación y transmisión de información relevante y confiable que facilite la toma de decisiones dentro de la organización. El segundo corresponde a la supervisión continua del sistema de control interno, mediante evaluaciones periódicas que permitan verificar la efectividad de los controles implementados y realizar mejoras cuando sea necesario. En conjunto, estos componentes permiten establecer un sistema integral de gestión de riesgos que fortalece la transparencia, la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo dentro de las organizaciones.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque de tipo aplicado, debido a que busca proponer soluciones prácticas a las debilidades identificadas en los procesos administrativos y contables de la empresa de transporte de carga pesada. El propósito principal fue diseñar un modelo de control interno basado en el marco COSO II que permita fortalecer la gestión organizacional y mejorar la administración de los riesgos dentro de la empresa. Este enfoque permitió analizar la situación actual de la organización y plantear alternativas orientadas a optimizar el funcionamiento de sus procesos internos.

El estudio se enmarcó dentro de un nivel de investigación descriptivo, ya que se orientó a identificar y analizar las características del sistema de control interno existente en la empresa. A través de este nivel de investigación fue posible describir las condiciones actuales de los procesos administrativos y contables, así como determinar las principales debilidades en la gestión de riesgos, la estructura organizacional y los mecanismos de supervisión. Esta información permitió comprender el contexto organizacional y establecer las bases para la elaboración de la propuesta de mejora.

En cuanto al diseño de la investigación, se utilizó un enfoque no experimental, debido a que el estudio se realizó sin manipular las variables del entorno organizacional, limitándose a observar y analizar las prácticas existentes dentro de la empresa. Para la recopilación de la información se emplearon técnicas como la aplicación de cuestionarios, listas de verificación y el análisis documental. Los cuestionarios fueron elaborados con base en los componentes del modelo COSO II, lo que permitió evaluar aspectos relacionados con el ambiente interno, la gestión de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y los mecanismos de monitoreo.

Finalmente, la información recopilada fue analizada mediante herramientas de evaluación como matrices de diagnóstico, análisis de riesgos y mapas de calor, lo que permitió identificar el nivel de cumplimiento de los componentes del modelo COSO II dentro de la empresa. Los resultados obtenidos sirvieron como base para el diseño de la propuesta de control interno, orientada a fortalecer los procesos administrativos y contables, mejorar la gestión de riesgos y contribuir a una toma de decisiones más eficiente dentro de la organización.

Evaluación integral de los elementos de control interno COSO II en la empresa Fretxpress

Tabla 5.

Resultados Generales

Área	Promedio	Nivel de control	Nivel de riesgo
Administrativa	1,6	Bajo	Alto
Contable-financiera	1,6	Bajo	Alto
Operativa	1,6	Bajo	Alto
Cumplimiento normativo	1,5	Bajo	Alto
Información y monitoreo	1,25	Bajo	Alto

Diagnóstico de procesos y riesgos

Se evalúan los componentes del modelo COSO II con el objetivo de examinar qué tan bien se aplica y opera el sistema de gestión de riesgos y control interno en la compañía. Este procedimiento posibilita detectar las oportunidades de mejora, los puntos fuertes y débiles en relación con los ocho elementos que componen el modelo, los cuales están directamente relacionados con los procesos contables y administrativos.

Primero, se examina el entorno interno, teniendo en cuenta factores como la estructura organizacional, la distribución de responsabilidades, los valores morales, el estilo de dirección y el grado de compromiso gerencial con respecto al control interno. Este componente permite comprobar si hay un ambiente apropiado para el desarrollo de controles y la gestión de riesgos.

Después, se analiza la definición de metas, comprobando si estas están bien establecidas a nivel institucional, si están en sintonía con la misión de la compañía y si han sido transmitidas de manera apropiada, además de su vínculo con los procedimientos contables y administrativos.

En el componente de identificación de eventos, se evalúan los métodos empleados para identificar factores internos y externos que pueden influir en la consecución de las metas, estableciendo si la compañía tiene procedimientos enfocados a reconocer circunstancias que supongan oportunidades o riesgos.

El objetivo de la evaluación de riesgos es determinar si los riesgos detectados se valoran en función de su probabilidad y efecto, lo que posibilita su clasificación y priorización. Esto permite determinar si la compañía tiene criterios establecidos para dirigir sus acciones hacia los riesgos más importantes.

Respecto a la respuesta ante los riesgos, se examina cómo actúa la compañía ante los riesgos identificados, tomando en cuenta si implementan acciones para prevenirlos, disminuirlos, compartirlos o tolerarlos y si estas actividades están relacionadas con los procedimientos existentes.

Las actividades de control se valoran a través del análisis de los controles aplicados, incluyendo autorizaciones, revisiones, conciliaciones, verificaciones y separación de funciones. La finalidad es establecer si estos son adecuados para reducir los riesgos y respaldar el logro de los objetivos.

La evaluación del componente de información y comunicación se lleva a cabo mediante el análisis de los sistemas que se emplean para crear, procesar y distribuir datos significativos, comprobando su confiabilidad, utilidad y oportunidad para la toma de decisiones.

Por último, la evaluación de monitoreo tiene en cuenta los métodos de supervisión y seguimiento que ya están en uso, así como la implementación de revisiones periódicas para corroborar el desempeño del control interno y fomentar su mejora constante.

Tabla 6.*Evaluación de los componentes del modelo COSO II*

Componente COSO II	Aspectos evaluados	Descripción del análisis	Nivel de cumplimiento	Observaciones
Ambiente interno	Estructura organizacional, asignación de responsabilidades, ética, estilo de dirección	Se evidenció que la empresa cuenta con una estructura básica de funcionamiento; sin embargo, las responsabilidades no se encuentran claramente delimitadas, lo que genera duplicidad de funciones y debilidades en el control interno.	Medio	Se requiere fortalecer la definición de roles y el compromiso gerencial con el control interno.
Establecimiento de objetivos	Claridad de objetivos, alineación con los procesos	Los objetivos se encuentran definidos de forma general, pero no están formalmente vinculados a la gestión de riesgos ni a los procesos administrativos y contables.	Medio	Es necesario alinear los objetivos con la identificación y control de riesgos.
Identificación de eventos	Reconocimiento de factores internos y externos	No existen mecanismos estructurados para identificar eventos que puedan afectar a la empresa. La detección de riesgos se realiza de forma empírica y reactiva.	Bajo	Se evidencia la necesidad de implementar herramientas de identificación de riesgos.
Evaluación de riesgos	Análisis de probabilidad e impacto	La empresa no aplica criterios técnicos para evaluar riesgos. No se priorizan ni documentan los riesgos relevantes.	Bajo	Se requiere establecer matrices de evaluación y priorización de riesgos.

Respuesta a los riesgos	Acciones frente a riesgos	Las respuestas se dan una vez ocurrido el problema, sin planificación previa ni seguimiento formal.	Bajo	Es necesario definir alternativas de tratamiento de riesgos.
Actividades de control	Autorizaciones, revisiones, controles básicos	Existen controles operativos básicos; sin embargo, no son suficientes ni sistemáticos para mitigar los principales riesgos administrativos y contables.	Medio	Se deben fortalecer controles y segregación de funciones.
Información y comunicación	Flujo de información, registros, comunicación interna	La información se maneja de forma informal, con debilidades en registros y comunicación entre áreas.	Medio	Es necesario mejorar el flujo de información y la confiabilidad de los datos.
Monitoreo	Supervisión y seguimiento	No se realizan evaluaciones periódicas del control interno ni del cumplimiento de controles.	Bajo	Se requiere establecer mecanismos de seguimiento y revisión continua.

El nivel de cumplimiento de los componentes del modelo COSO II se evidenció a partir de la aplicación de cuestionarios estructurados dirigidos a evaluar los procesos administrativos y contables de la empresa. Estos cuestionarios fueron elaborados con base en los criterios de cada uno de los ocho componentes del modelo COSO II, permitiendo analizar aspectos como la organización interna, la gestión de riesgos, los controles operativos, la comunicación de la información y los mecanismos de supervisión. La aplicación de este instrumento permitió recopilar información directa sobre las prácticas actuales de la empresa, facilitando la

identificación de fortalezas y debilidades dentro del sistema de control interno.

La evidencia obtenida se fundamentó en las respuestas proporcionadas por el personal administrativo y contable, así como en la revisión de documentos y registros utilizados en las actividades diarias. A través del cuestionario se evaluaron aspectos como la existencia de políticas internas, la claridad en la asignación de funciones, la forma en que se identifican los riesgos, los controles aplicados en los procesos financieros y el seguimiento que se realiza a las actividades. Cada respuesta fue analizada mediante un sistema de ponderación que permitió clasificar el nivel de cumplimiento en categorías como bajo, medio o alto, dependiendo del grado de implementación de los controles.

Los resultados evidenciaron que algunos componentes, como el ambiente interno, las actividades de control y la información y comunicación, presentan un nivel medio de cumplimiento, debido a que la empresa dispone de ciertos controles básicos y una estructura organizacional funcional. Sin embargo, estos controles no se encuentran completamente formalizados ni documentados, lo que limita su efectividad. Por otro lado, componentes como la identificación de eventos, la evaluación de riesgos, la respuesta a los riesgos y el monitoreo presentaron un nivel bajo, debido a la ausencia de herramientas técnicas para la gestión de riesgos y a la falta de mecanismos formales de seguimiento.

En consecuencia, la información obtenida a través de los cuestionarios constituyó la principal evidencia para determinar el estado actual del control interno en la empresa. Este diagnóstico permitió identificar las principales áreas de mejora y sirvió como base para la elaboración de la propuesta de diseño de un modelo de control interno bajo el marco COSO II, orientado a fortalecer los procesos administrativos y contables, mejorar la gestión de riesgos y apoyar la toma de decisiones dentro de la organización.

Tabla 7.*Identificación previa de riesgos*

Proceso	Riesgo identificado	Debilidad de control
Facturación	Errores en montos y registros	Falta de revisión previa
Caja y bancos	Pérdida o mal uso de fondos	Ausencia de conciliaciones
Activos	Uso inadecuado de vehículos	Falta de control formal
Contabilidad	Registros incompletos	Escasa supervisión
Administración	Incumplimientos legales	Falta de seguimiento

PRIORIZACION DE CONTROLES*Elaboración de la matriz de riesgos*

La valoración cuantitativa del modelo COSO II mostró que los elementos de identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a riesgos y supervisión tienen un cumplimiento bajo, lo cual pone de manifiesto la falta de una perspectiva preventiva en la gestión. En cuanto a la comunicación y la información, el ambiente interno, las actividades de control y la fijación de metas alcanzan un nivel medio, lo que evidencia la existencia de prácticas elementales, pero no son suficientes para asegurar un sistema integral de control interno.

Tabla 8.*Matriz de evaluación cuantitativa COSO II*

Componente	Criterios evaluados	Nivel	Porcentaje	Observación
Ambiente interno	Organización, funciones, compromiso gerencial	Medio	60%	Falta mayor definición de responsabilidades
Establecimiento de objetivos	Claridad y alineación	Medio	55%	No se relacionan con gestión de riesgos
Identificación de eventos	Detección de riesgos	Bajo	35%	No existen herramientas formales
Evaluación de riesgos	Análisis y priorización	Bajo	30%	No se aplican criterios técnicos
Respuesta a riesgos	Acciones implementadas	Bajo	25%	Predomina la reacción ante problemas
Actividades de control	Controles operativos	Medio	65%	Controles básicos no documentados
Información y comunicación	Flujo y confiabilidad	Medio	60%	Registros informales
Monitoreo	Seguimiento y revisión	Bajo	20%	No existen evaluaciones periódicas

La valoración cuantitativa del modelo COSO II mostró que los elementos de identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a riesgos y supervisión tienen un cumplimiento bajo, lo cual pone de manifiesto la falta de una perspectiva preventiva en la gestión. En cuanto a la comunicación y la información, el ambiente interno, las actividades de control y la fijación de metas alcanzan un nivel medio, lo que evidencia la existencia de prácticas elementales, pero no son suficientes para asegurar un sistema integral de control interno.

Análisis de probabilidad e impacto

Se llevó a cabo el análisis de probabilidad e impacto tomando en cuenta los riesgos que se identificaron en los procesos administrativos y contables, para definir el grado de exposición de la empresa y determinar cuáles intervenciones priorizar. Para ello, se evaluó cada riesgo en función de la probabilidad de su ocurrencia, considerando las condiciones operativas actuales y las debilidades en el control que existen, así como el efecto que podría tener a nivel económico, administrativo y operativo.

Se estableció que la probabilidad de riesgos relacionados con el uso inapropiado de fondos y errores en la facturación es alta, como resultado de no realizar revisiones sistemáticas y conciliaciones periódicas. Además, debido a que pueden causar pérdidas económicas, distorsionar la información financiera y afectar directamente las decisiones, se considera que el impacto de estos riesgos es grande.

Tabla 9.

Mapa de color

Impacto \ Probabilidad	Baja (1)	Media (2)	Alta (3)
Alto (3)	2	3	3
Medio (2)	1	2	3
Bajo (1)	1	1	2

Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
Errores en facturación	Alta	Alta	
Uso inadecuado de fondos	Alta	Alta	
Daños o pérdidas de activos	Media	Alta	
Registros contables incompletos	Media	Media	
Incumplimiento de obligaciones	Media	Alta	
Pagos indebidos	Baja	Media	
Retrasos en la información	Media	Media	

El mapa de calor o mapa de color es una herramienta utilizada en la gestión de riesgos para representar de manera visual el nivel de riesgo al que se enfrenta una organización. Este instrumento permite identificar y clasificar los riesgos de acuerdo con dos criterios principales: la probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueden generar en las operaciones de la empresa. A través del uso de colores, generalmente verde, amarillo y rojo, el mapa facilita la comprensión rápida de cuáles son los riesgos más críticos y cuáles presentan un menor nivel de amenaza para

la organización.

Tabla 10.

Análisis de probabilidad e impacto aplicado

Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Análisis
Errores en facturación	Alta	Alta		Se origina por falta de revisiones y controles previos, afectando ingresos y confiabilidad de la información.
Uso inadecuado de fondos	Alta	Alta		La ausencia de conciliaciones incrementa el riesgo de pérdidas económicas.
Daños o pérdidas de activos	Media	Alta		La falta de registros formales debilita la protección de activos esenciales.
Registros contables incompletos	Media	Media		Genera información poco confiable para la gestión.
Incumplimiento de obligaciones	Media	Alta		Puede ocasionar sanciones y afectación institucional.
Pagos indebidos	Baja	Media		Relacionado con debilidades en autorizaciones.
Retrasos en la información	Media	Media		Limita la oportunidad en la toma de decisiones.

Al examinar el impacto y la probabilidad, se demostró que los peligros más serios se agrupan en la gestión de activos, el control financiero y la administración. Estos hallazgos

posibilitan la priorización de acciones y son un insumo esencial para elaborar propuestas enfocadas en robustecer el control interno con el enfoque del COSO II.

Tabla 11.

Riesgo Inherente y residual

Riesgo	Tipo de riesgo	Justificación
Errores en facturación	Inherente	Se origina de forma natural en el proceso de facturación debido al alto volumen de transacciones, uso de registros manuales y dependencia del factor humano. Existe incluso antes de aplicar controles.
Uso inadecuado de fondos	Residual	Persiste por debilidades en los controles financieros, falta de supervisión y limitada segregación de funciones, aun cuando existen procedimientos básicos.
Registros contables incompletos	Inherente	Deriva directamente de la naturaleza del proceso contable y administrativo, especialmente cuando no existen sistemas automatizados ni políticas formales.
Daños o pérdidas de activos	Residual	Aunque existen activos físicos y algún control básico, el riesgo permanece debido a la falta de inventarios periódicos, controles de custodia y registros actualizados.
Incumplimiento de obligaciones	Residual	Se mantiene por deficiencias en el seguimiento normativo y en la planificación de obligaciones fiscales y legales, a pesar de contar con responsables asignados.
Retrasos en la información	Inherente	Es propio de procesos administrativos poco estructurados, con flujos manuales y ausencia de sistemas integrados, incluso antes de implementar controles.

Pagos indebidos	Residual	Ocurre por fallas en la revisión y autorización de pagos, persistiendo el riesgo debido a controles insuficientes o no formalizados.
------------------------	-----------------	--

Riesgo	Tipo de riesgo	Porcentaje
Errores en facturación	Inherente	14,29%
Uso inadecuado de fondos	Residual	14,29%
Registros contables incompletos	Inherente	14,29%
Daños o pérdidas de activos	Residual	14,29%
Incumplimiento de obligaciones	Residual	14,29%
Retrasos en la información	Inherente	14,29%
Pagos indebidos	Residual	14,29%

Priorización de riesgos y definición de respuestas

Se llevó a cabo la priorización de riesgos con base en los resultados del análisis de impacto y probabilidad, lo que permitió categorizar los riesgos en función de su grado de criticidad y establecer el orden de atención. Este método permite destinar esfuerzos a los sucesos que suponen un riesgo más alto para los procesos de administración y contabilidad, así como para alcanzar las metas organizativas.

Se reconocieron como riesgos prioritarios, según la matriz de riesgos, los que tienen un nivel alto. Entre estos se incluyen el incumplimiento de obligaciones, los errores de facturación, el uso inapropiado de fondos y el daño o pérdida de activos. Dado que estos riesgos tienen una alta probabilidad de suceder y pueden tener un impacto considerable en términos legales,

operativos y económicos, necesitan ser atendidos de inmediato.

Los riesgos de nivel medio, como los pagos indebidos, la falta de completitud en los registros contables y las demoras en la información, se clasificaron como prioridad secundaria. Aunque no suponen una amenaza crítica en el momento, su acumulación puede tener consecuencias negativas a medio plazo; por lo tanto, es necesario gestionarlas mediante controles específicos y un seguimiento constante.

Después de que los riesgos fueron priorizados, se definieron las respuestas, teniendo en cuenta las opciones propuestas por el modelo COSO II, que abarcan la aceptación, la reducción, la exclusión o la distribución del riesgo. Se estableció que, para los altos riesgos, es fundamental implementar medidas enfocadas en la disminución del riesgo, a través del reforzamiento de controles, la supervisión y los sistemas de verificación. En ciertas situaciones, como los riesgos que implican activos, se considera la opción de distribuir el riesgo mediante contratos o seguros.

Tabla 12.

Priorización de riesgos y respuestas definidas

Riesgo	Nivel	Prioridad	Tipo de respuesta	Enfoque general
Errores en facturación	Alto	Alta	Reducir	Fortalecer revisiones y controles
Uso inadecuado de fondos	Alto	Alta	Reducir	Mejorar control y seguimiento
Daños o pérdidas de activos	Alto	Alta	Reducir / Compartir	Fortalecer control y cobertura
Incumplimiento de obligaciones	Alto	Alta	Reducir	Mejorar seguimiento administrativo
Registros contables incompletos	Medio	Media	Reducir	Optimizar registros

Pagos indebidos	Medio	Media	Reducir	Mejorar autorizaciones
Retrasos en la información	Medio	Media	Aceptar / Reducir	Mejorar flujos de información

El establecimiento de respuestas y la priorización de riesgos hacen posible que se concentren los esfuerzos de la organización en los sucesos más críticos, poniendo en marcha un orden lógico para el reforzamiento del control interno. Este análisis es un insumo fundamental para elaborar propuestas que busquen optimizar la administración de riesgos y ayudar a que se cumplan los objetivos de la empresa.

Diseño documental de control interno

Definición de objetivos de control

- Robustecer el control sobre los procesos de facturación para disminuir errores y asegurar la fiabilidad de los ingresos que se registran.
- Optimizar la supervisión y el control de los recursos financieros para garantizar una administración apropiada de ingresos y egresos y evitar la utilización incorrecta de los fondos.
- Fortalecer la supervisión de los activos operativos, con el objetivo de evitar que se pierdan recursos, se dañen o se utilicen de manera inapropiada aquellos elementos fundamentales para brindar el servicio.
- Mejorar los registros de contabilidad para asegurar que la información sea confiable, completa y a tiempo para el manejo administrativo.
- Aumentar la observancia de las obligaciones legales y administrativas con el fin de disminuir la posibilidad de no cumplirlas o de ser sancionados.

- Optimizar los procedimientos de supervisión y seguimiento, con el propósito de examinar continuamente la eficacia del control interno.
- Mejorar el flujo de información para facilitar la coordinación de actividades y las decisiones.

Diseño de controles internos por elemento del COSO

Ambiente de Control

Tabla 13.

Controles por área

Área	Control 1	Control 2	Control 3
Gerencia	Establecer políticas y normas internas que regulen las actividades administrativas y operativas de la empresa.	Definir la estructura organizacional y las responsabilidades de cada cargo.	Promover valores éticos, integridad y cumplimiento normativo en todas las actividades.
Área Administrativa	Elaborar manuales de procedimientos administrativos para orientar las actividades diarias.	Establecer segregación de funciones para evitar concentración de responsabilidades.	Implementar supervisión y seguimiento de los procesos administrativos.
Área Contable	Establecer políticas contables para el registro adecuado de las operaciones financieras.	Realizar revisiones periódicas de registros contables y conciliaciones.	Mantener documentación de respaldo de todas las transacciones económicas.

Área Operativa	Definir responsabilidades claras para conductores y personal operativo.	Implementar controles de registro de rutas, combustible y uso de vehículos.	Capacitar al personal en normas de seguridad y procedimientos internos.
Área de Supervisión	Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento del control interno.	Supervisar el cumplimiento de los procedimientos administrativos y contables.	Reportar hallazgos o irregularidades a la gerencia para acciones correctivas.

La cultura de la organización, los valores éticos y el compromiso de la dirección son reflejados en el ambiente de control, que es el cimiento del sistema de control interno. El diseño de controles en este componente se centra en establecer directrices internas que controlen la conducta del personal, asignar responsabilidades y funciones de manera formal y definir con claridad la estructura organizativa.

Además, se sugieren controles enfocados en reforzar la supervisión administrativa, el liderazgo y la formación del personal para fomentar un ambiente de responsabilidad y cumplimiento. Al formalizar reglamentos internos, políticas administrativas y manuales de funciones, se hace posible disminuir la ambigüedad, optimizar la coordinación de actividades y consolidar la disciplina dentro de la organización.

Establecimiento de Objetivos

1. Objetivo Estratégico

Fortalecer la gestión administrativa y contable de la empresa mediante la implementación de controles internos que permitan mejorar la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2. Objetivo Operativo

Optimizar los procesos administrativos y contables a través de la aplicación de procedimientos estandarizados que permitan garantizar la correcta gestión de la información financiera y operativa.

3. Objetivo de Cumplimiento

Asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales, tributarias y normativas aplicables al sector de transporte de carga pesada mediante la aplicación de controles y mecanismos de supervisión adecuados.

En este componente, los controles internos se establecen para garantizar que las metas contables y administrativas estén claramente definidas, sean congruentes con la misión de la empresa y vayan en línea con la gestión de riesgos. Están orientados a establecer objetivos operativos y financieros, además de criterios para su seguimiento y evaluación.

En este componente, la elaboración de controles tiene como objetivo asegurar que los propósitos se usen como fundamento para planificar actividades, distribuir recursos y tomar decisiones, lo que posibilita que los procesos se lleven a cabo de manera organizada y centrados en resultados.

Identificación de eventos y evaluación de riesgos

Los controles vinculados a este componente están destinados a definir procedimientos sistemáticos para detectar acontecimientos internos y externos que tengan el potencial de afectar la realización de los objetivos. Se crean procedimientos para examinar los riesgos de manera periódica, teniendo en cuenta elementos administrativos, financieros y operativos.

Además, se implementan controles que posibilitan la evaluación de la probabilidad y el

impacto de los riesgos, lo que facilita su categorización y priorización. Esto ayuda a la compañía a tener un soporte técnico para prever escenarios desfavorables y guiar sus acciones preventivas de manera adecuada.

Respuesta al Riesgo

En este componente, se establecen controles internos con el fin de establecer acciones claras frente a los riesgos detectados, ya sea para prevenirlos, minimizarlos, transferirlos o tolerarlos. Estas supervisiones tienen como objetivo diseñar medidas de prevención y corrección que reduzcan la probabilidad de que ocurran incidentes negativos y limiten sus impactos. Además, se sugieren pautas para que la gerencia revise con regularidad la eficacia de las respuestas implementadas, garantizando su consistencia con los propósitos de la organización y la capacidad operativa de la compañía.

Actividades de Control

Las actividades de control son procedimientos y políticas concretas que se crean con la intención de garantizar que las directrices sean cumplidas y los procesos se realicen correctamente. Este componente comprende controles asociados con la autorización, la verificación, la conciliación, la separación de funciones, el resguardo de activos y el examen de los registros contables.

Estos controles tienen como objetivo mejorar la facturación, la gestión de ingresos y egresos, el control de activos y la calidad de los datos financieros. Su diseño tiene como objetivo disminuir los errores, prevenir irregularidades y garantizar que las operaciones se ejecuten de manera ordenada y verificable.

Información y Comunicación

Los controles de este componente se centran en asegurar que la información contable y

administrativa sea confiable, accesible y a tiempo. Se crean sistemas que posibilitan la optimización del registro, la transmisión y el procesamiento de datos, además de mejorar la comunicación entre las distintas áreas.

Estos controles permiten tomar decisiones, supervisar operaciones y detectar desviaciones a tiempo, lo que favorece una gestión más coordinada y transparente.

Supervisión y Monitoreo

La supervisión se establece como un conjunto de controles destinados a la evaluación permanente del desempeño del sistema de control interno. Se implementan procedimientos de control periódico, supervisión de los procesos y valoración del cumplimiento de las políticas y los procedimientos.

Estos controles posibilitan detectar fallas, sugerir medidas correctivas y garantizar que el sistema mejore de manera constante, lo cual robustece la habilidad de la compañía para ajustarse a las variaciones y disminuir sus niveles de riesgo.

Tabla 14.

Controles internos por componente del COSO

Componente COSO	Objetivo del control	Controles internos propuestos
Ambiente de control	Fortalecer la estructura organizacional y la cultura de control	(Elaboración de manual de funciones y procedimientos) (Definición formal de responsabilidades) (Establecimiento de políticas internas) (Capacitación periódica al personal) (Supervisión directa de la gerencia)
Establecimiento de objetivos	Asegurar que los objetivos sean claros y coherentes con la gestión de riesgos	(Definición documentada de objetivos administrativos y contables) (Planificación operativa anual) (Indicadores de cumplimiento) (Revisión periódica de metas)

Identificación de eventos	Detectar situaciones internas y externas que puedan afectar a la empresa	(Reuniones periódicas de análisis operativo) (Registro de incidentes y novedades) (Evaluación de cambios en el entorno) (Comunicación interna de eventos relevantes)
Evaluación de riesgos	Analizar la probabilidad e impacto de los riesgos	(Elaboración de matriz de riesgos) (Clasificación de riesgos por nivel) (Evaluaciones semestrales) (Informes técnicos de resultados)
Respuesta al riesgo	Definir acciones frente a los riesgos identificados	(Diseño de planes de acción) (Implementación de medidas preventivas) (Asignación de responsables) (Seguimiento de cumplimiento)
Actividades de control	Garantizar que los procesos se ejecuten correctamente	(Autorización de transacciones) (Conciliaciones contables periódicas) (Segregación de funciones) (Control de ingresos y egresos) (Respaldo documental) (Inventarios de activos)
Información y comunicación	Asegurar información confiable y oportuna	(Registros contables actualizados) (Reportes administrativos mensuales) (Canales formales de comunicación) (Respaldo digital de información)
Supervisión y monitoreo	Evaluar continuamente el sistema de control interno	(Revisiones internas periódicas) (Listas de verificación) (Informes de control) (Evaluación del cumplimiento de controles) (Acciones correctivas)

Diagnóstico de funciones y niveles de autoridad

Identificación de cargos, funciones y responsabilidades

Tabla 15.

Identificación de cargos, funciones y responsabilidades

Cargo	Funciones principales	Responsabilidades
Gerente / Administrador	Planificar, organizar y dirigir las actividades de la empresa. Aprobar lineamientos internos. Supervisar los procesos administrativos, contables y operativos. Tomar decisiones estratégicas.	Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Autorizar operaciones relevantes. Supervisar el sistema de control interno y la gestión de riesgos.
Contador / Responsable financiero	Registrar operaciones contables. Elaborar estados financieros. Controlar ingresos y egresos. Gestionar obligaciones tributarias.	Garantizar la confiabilidad de la información financiera. Custodiar la documentación contable. Cumplir con disposiciones legales y fiscales.
Jefe de operaciones / Logística	Planificar rutas. Coordinar entregas. Asignar vehículos y conductores. Controlar tiempos, consumo y mantenimiento.	Asegurar la eficiencia operativa. Supervisar al personal operativo. Controlar el uso adecuado de los activos.
Conductores	Ejecutar el traslado de mercancías. Cumplir rutas y horarios. Entregar mercancía y documentación. Reportar novedades.	Custodiar vehículos y mercancías. Cumplir normas de tránsito y procedimientos internos. Informar incidentes y fallas.
Encargado de mantenimiento (interno o externo)	Realizar revisiones mecánicas. Ejecutar mantenimientos preventivos y correctivos. Elaborar reportes técnicos.	Garantizar el adecuado funcionamiento del parque automotor. Informar oportunamente el estado de los vehículos.

Informe de Hallazgo

Tabla 16.

Informe de hallazgos detectados



MATRIZ HALLAZGOS

Emitido:		Revisado:		Versión: 00	Código:		
N.º	Componente COSO II	Proceso / Área evaluada	Condición encontrada	Criterio (norma o referencia)	Causa	Efecto / Riesgo	Recomendación
1	Ambiente de control	Gestión administrativa y organizacional	No existen políticas internas ni manuales formales que regulen los procesos administrativos y contables.	COSO II – Ambiente de Control	Falta de formalización de la estructura organizacional.	Debilidad en el control interno y aumento del riesgo de errores operativos y administrativos.	Elaborar y documentar políticas internas, manuales de funciones y lineamientos de control.
2	Establecimiento de objetivos	Planificación administrativa y financiera	Los objetivos no se encuentran claramente definidos ni alineados a la gestión de riesgos.	COSO II – Establecimiento de Objetivos	Ausencia de planificación estratégica formal.	Dificultad para evaluar el desempeño y gestionar riesgos oportunamente.	Definir objetivos claros, medibles y alineados a la estrategia organizacional.
3	Identificación de eventos	Operaciones administrativas y contables	No se identifican eventos internos o externos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.	COSO II – Identificación de Eventos	Enfoque reactivo en la gestión empresarial.	Reacción tardía ante riesgos operativos, financieros y normativos.	Implementar procesos periódicos de identificación de eventos y riesgos.
4	Evaluación de	Área contable	Los riesgos no	COSO II –	Falta de	Exposición elevada a	Aplicar matrices de

	riesgos	y financiera	son evaluados según su probabilidad e impacto.	Evaluación de Riesgos	herramientas técnicas de evaluación.	riesgos críticos sin priorización.	evaluación de riesgos con criterios cuantitativos.
5	Respuesta al riesgo	Gestión de riesgos empresariales	No existen respuestas definidas para los riesgos identificados.	COSO II – Respuesta al Riesgo	Falta de planificación y criterios técnicos.	Persistencia de riesgos sin tratamiento adecuado.	Definir respuestas al riesgo (evitar, reducir, aceptar o transferir).
6	Actividades de control	Procesos administrativos y contables	Las actividades de control son informales y no documentadas.	COSO II – Actividades de Control	Dependencia del conocimiento empírico del personal.	Errores en facturación, pagos indebidos y registros incompletos.	Diseñar y documentar controles internos por proceso.

Informe de Control Interno

Riesgos de control

El examen de los hallazgos mostró que existen riesgos de control relacionados principalmente con la falta de procedimientos formales que supervisen las actividades operativas, contables y administrativas. Si las funciones, procedimientos y responsabilidades no están documentadas, aumenta la posibilidad de que surjan fallos en el registro de operaciones, descuidos en la realización de tareas y debilidades en la supervisión. Esto restringe la habilidad del sistema de control interno para prevenir o detectar a tiempo desviaciones significativas.

Además, la escasa separación de funciones representa un considerable riesgo de control, ya que concentrar tareas en un solo puesto disminuye la independencia entre las actividades de autorización, ejecución, registro y revisión. Esta circunstancia aumenta la probabilidad de que ocurran errores no identificados y disminuye la fiabilidad de los datos administrativos y financieros, lo cual tiene un impacto en la toma de decisiones y en la protección de los recursos.

La informalidad en los procedimientos de supervisión y seguimiento es otro peligro de control que se ha detectado. La falta de evaluaciones periódicas, informes estructurados y pruebas documentales de control hace que sea difícil comprobar si las operaciones se realizan según lo planeado y si los controles existentes están funcionando correctamente. Esto reduce la habilidad de la administración para identificar errores a tiempo y poner en marcha medidas correctivas.

En última instancia, si no hay un enfoque preventivo en el manejo de riesgos, aumenta la posibilidad de que los sucesos adversos sean tratados solamente cuando ya han ocurrido. Este estado pone en riesgo el sistema de control interno y aumenta la probabilidad de que los procesos no ayuden de manera efectiva a alcanzar las metas de la organización, lo cual demuestra la

urgencia de robustecer los controles utilizando un modelo estructurado como COSO II.

Riesgo Inherente

La evaluación de los descubrimientos posibilitó determinar que la compañía exhibe un grado importante de riesgo inherente, a causa del carácter intrínseco de sus actividades y del ambiente en el que ejecuta sus operaciones. Al ser parte del sector de transporte liviano, está constantemente expuesta a factores internos y externos, tales como siniestros de tránsito, averías mecánicas, deterioros o pérdidas de mercancía, fluctuaciones en la demanda del servicio y condiciones cambiantes en el entorno legal y operativo. Estos factores aumentan naturalmente la posibilidad de que sucedan eventos adversos, sin importar si hay controles.

Además, los procesos contables y administrativos comprenden la gestión continua de ingresos, el control de costos operacionales, la administración de activos móviles y el cumplimiento con las obligaciones tributarias y legales. Estas particularidades generan una gran propensión a equivocaciones al registrar operaciones, incongruencias en la información financiera y fallas en el control de recursos, lo cual incrementa el riesgo inherente en sectores cruciales para la administración empresarial.

Los resultados también muestran que la complejidad de los procesos aumenta debido al volumen de operaciones, a la intervención directa del factor humano y a la dependencia de actividades en campo. A pesar de que no haya intención de causar perjuicios, este estado propicia la aparición de errores involuntarios, demoras, incumplimientos y pérdidas, lo que confirma la existencia de un alto riesgo inherente.

Por lo tanto, se considera significativo el riesgo inherente en la compañía porque surge de la naturaleza misma del negocio y de las circunstancias en que se llevan a cabo las actividades.

Este escenario requiere robustecer el sistema de control interno y la gestión de riesgos para atenuar sus efectos, disminuir su impacto y respaldar la consecución de las metas organizacionales.

Nivel de confianza

- **Nivel de riesgo**
 $(20 / 26) \times 100 = 76,92 \%$
- **Nivel de confianza**
 $100 - 76,92 = 23,08 \%$

Tabla 17.

Ponderación

Nivel de confianza	Interpretación
0 % – 40 %	Bajo
41 % – 70 %	Medio
71 % – 100 %	Alto

Se considera que el nivel de confianza del sistema de control interno en la compañía es bajo a moderado, como resultado de las debilidades halladas. La falta de documentación formal en cuanto a responsabilidades y funciones, la escasa división de tareas, la informalidad en los procesos de supervisión y la ausencia de procedimientos estandarizados disminuyen la seguridad de que los controles actuales sean capaces de identificar o evitar con oportunidad errores, irregularidades o desviaciones significativas.

La fiabilidad del control interno se ve comprometida por la dependencia del juicio y la experiencia de los empleados, así como por la ausencia de informes y registros sistemáticos. Esto ocurre a pesar de que el negocio tiene una estructura fundamental y procesos operativos destinados a alcanzar las metas cotidianas. Esto reduce la habilidad de la gerencia para tomar

decisiones basadas en información completa, exacta y a tiempo, lo que aumenta la vulnerabilidad frente a riesgos operativos, financieros y de cumplimiento.

Por otra parte, el hecho de no tener un enfoque preventivo para afrontar los riesgos inherentes y la ausencia de un seguimiento formal de los controles conllevan que numerosas medidas correctivas se lleven a cabo de forma reactiva. Esto reduce la seguridad de que los procesos contables y administrativos estén completamente asegurados y en línea con las metas estratégicas de la compañía.

Para concluir, el grado de confianza en el sistema de control interno que se deriva de los hallazgos demuestra que es imprescindible hacer importantes mejoras. La estandarización de procesos, la supervisión regular, la gestión proactiva de riesgos y la formalización de responsabilidades posibilitarán que el sistema sea más fiable y que la compañía tenga la capacidad de funcionar eficazmente, con seguridad y en consonancia con sus metas estratégicas.

Modelo de control interno basado en COSO II

Ambiente de Control

El estudio del ambiente de control reveló que la compañía tiene una estructura organizativa básica, creada principalmente por medio de métodos empíricos, con base en las necesidades operativas del día a día. Aunque hay puestos reconocidos con claridad, como operaciones, administración y contabilidad, no están formalmente documentados en instrumentos organizativos. Esto dificulta que la asignación de responsabilidades y funciones sea clara.

También quedó claro que la separación de funciones es escasa, ya que ciertas tareas relacionadas con las finanzas y la administración se aglutinan en un solo puesto. Este escenario aumenta la posibilidad de cometer errores al registrar operaciones, debilitar la supervisión y tener

problemas para aplicar controles independientes. La falta de descripciones formales de puestos y líneas de autoridad claras afecta la claridad organizacional y aumenta la dependencia en la experiencia personal.

Con respecto a la filosofía de la administración, se notó una preferencia clara por el cumplimiento operativo, centrada en mantener el servicio y cuidar a los clientes. Sin embargo, esta guía no se acompaña de procedimientos formales de control interno ni de directrices explícitas sobre la ética, la responsabilidad y el control de procesos. Esto restringe el fortalecimiento de una cultura organizacional enfocada en prevenir riesgos.

Por último, se estableció que los mecanismos de supervisión son informales, aunque directos. La administración monitorea las actividades a través de la comunicación verbal y la observación, sin registros de control ni instrumentos estructurados de evaluación. Esta circunstancia impacta la estabilidad del entorno de control y pone de manifiesto que es necesario fortalecer este elemento como fundamento para aplicar un modelo de gestión de riesgos y control interno basado en COSO II.

Establecimiento de Objetivos

Los objetivos de la compañía no están formalmente definidos ni registrados de manera completa, según se desprende del análisis de los hallazgos. Pese a que hay objetivos operativos enfocados en la provisión ininterrumpida del servicio de transporte, no tienen un enfoque estratégico, financiero y administrativo que posibilite conectar las operaciones cotidianas con las metas organizacionales a largo plazo. La falta de formalidad complica tanto la evaluación del rendimiento como la medición de los logros en términos de metas a nivel administrativo y contable.

También se determinó que los objetivos existentes no están conectados directamente con la administración de riesgos. La compañía no tiene indicadores que faciliten el seguimiento de la eficacia de los controles, ni procedimientos para analizar si las actividades se ajustan a los resultados previstos. Esto aumenta la probabilidad de que algunos procesos críticos se lleven a cabo sin un marco de referencia definido, lo cual podría tener un impacto en la protección de los recursos, la eficiencia y la fiabilidad de los datos.

Por otra parte, los resultados indican que la planificación de objetivos es principalmente reactiva, ya que responde a necesidades operativas e inmediatas sin tener en cuenta proyecciones estratégicas o contextos de riesgo. Esta circunstancia restringe la habilidad de la gerencia para prever problemas y definir prioridades, lo que impacta negativamente en la coordinación entre departamentos y en la distribución eficaz de los recursos.

Por lo tanto, para establecer objetivos es necesario fortalecer su definición a través de la identificación clara y documentada de metas operativas, estratégicas, financieras y de cumplimiento. Así, se podrá guiar los procesos de forma coherente, relacionarlos con la gestión de riesgos y establecer un marco de referencia sólido para evaluar la eficacia y el rendimiento del control interno en la compañía de transporte liviano.

Identificación de Eventos

El examen de los hallazgos demuestra que la compañía no tiene un procedimiento formal para detectar de forma sistemática los eventos que pueden poner en peligro el cumplimiento de sus metas. La identificación de incidentes, como errores administrativos, accidentes de tráfico, retrasos en la entrega de mercancías o fallas mecánicas, se lleva a cabo mayormente de forma reactiva, es decir, cuando los problemas ya han ocurrido. Esta carencia de sistematización hace imposible prever los riesgos y tomar a tiempo las medidas preventivas.

Por otra parte, los resultados indican que tampoco se emplean criterios claros para identificar eventos internos, debido a la falta de un registro formal de sucesos acaecidos y de un seguimiento documentado de su frecuencia y consecuencias. Esta circunstancia complica la posibilidad de determinar patrones o tendencias que puedan ser utilizados como fundamento para optimizar los controles y tomar decisiones fundamentadas.

Por lo tanto, es necesario que la compañía establezca un procedimiento sistemático de identificación de eventos que tome en cuenta elementos internos y externos. Esto posibilitará prever potenciales riesgos, centrarse en su atención y determinar mecanismos de control que disminuyan el impacto de los acontecimientos adversos. De esta manera, se reforzará la gestión de riesgos y la eficiencia del sistema de control interno basado en COSO II.

Evaluación de Riesgos

La evaluación de los resultados demuestra que la compañía no tiene un proceso oficial para analizar los riesgos vinculados a sus procedimientos contables, operativos y administrativos. Los riesgos detectados, incluyendo los errores en la facturación, las fallas mecánicas, el incumplimiento de responsabilidades legales, la pérdida de mercancía y la concentración de funciones, no han sido examinados ni priorizados de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia ni con su efecto en los objetivos organizacionales. La gestión tiene una capacidad limitada para tomar decisiones informadas y centrarse en los procedimientos más críticos debido a esta situación.

Además, se observó que la compañía no cuenta con herramientas metodológicas ni criterios estandarizados para evaluar cuán críticos son los riesgos, como listas de verificación cuantitativas o matrices de riesgo. La evaluación de riesgos se lleva a cabo de forma empírica y

reactiva, basándose en la percepción y experiencia del personal. Esto provoca que haya inconsistencias al identificar los riesgos y complica el establecimiento de prioridades para su atención.

Los resultados también revelan que, debido a la ausencia de una evaluación formal, los cambios en el entorno operativo o los riesgos emergentes no se incorporan de manera sistemática en la planificación. Esto eleva la susceptibilidad de la compañía ante acontecimientos tanto internos como externos, lo que repercute en la fiabilidad de los datos, en la salvaguarda de los recursos y en el mantenimiento de las operaciones.

Por lo tanto, es esencial llevar a cabo un proceso de evaluación de riesgos que esté debidamente estructurado y que posibilite la clasificación y priorización de cada uno de ellos en función de su impacto y probabilidad, empleando instrumentos cualitativos y cuantitativos. Esta práctica fomentará una adecuada gestión de riesgos, posibilitará la distribución eficiente de recursos y funcionará como fundamento para elaborar respuestas efectivas, lo cual ayudará a optimizar el control interno conforme al modelo COSO II.

Respuesta al Riesgo

Los hallazgos analizados indican que la compañía no tiene un procedimiento establecido para reaccionar de forma preventiva a los riesgos detectados en sus procesos operativos, contables y administrativos. La mayor parte de las acciones ante los riesgos son reactivas, se llevan a cabo solo cuando ya han ocurrido los sucesos perjudiciales, lo cual disminuye la habilidad de la empresa para reducir pérdidas y mitigar impactos.

Asimismo, se observó que no existen estándares claros para determinar tácticas de respuesta en función del tipo o la gravedad del riesgo. La empresa no cuenta con sistemas de

control que le permitan evitar, reducir, delegar o tolerar riesgos de manera planificada. Esto incrementa la propensión a cometer errores en la administración de operaciones, a tener problemas con el cumplimiento normativo y a sufrir fallas financieras.

Los resultados también indican que la falta de un enfoque sistemático para afrontar los riesgos conduce a depender de decisiones inmediatas y no registradas, lo cual obstaculiza la repetición de prácticas efectivas y el mejoramiento constante de los procesos. La fiabilidad de la información, la seguridad de los activos empresariales y la eficacia operacional se ven afectadas de manera negativa por esta circunstancia.

Por lo tanto, es imprescindible instaurar un sistema de respuesta al riesgo formal que facilite la priorización de las acciones de acuerdo con su relevancia, la designación de responsables claros para cada medida y el diseño de estrategias preventivas. Esto posibilitará disminuir la probabilidad de que ocurran situaciones desfavorables, atenuar las consecuencias de los riesgos y reforzar la gestión del control interno conforme al modelo COSO II, fomentando así una administración más proactiva y segura de los procesos y recursos empresariales.

Actividades de Control

El estudio de los resultados demostró que la compañía tiene importantes carencias en las tareas de control que se aplican a sus procedimientos contables, administrativos y operativos. A pesar de que hay ciertas medidas de supervisión y verificación de labores, no están estandarizadas ni registradas formalmente, lo cual disminuye su eficiencia y obstaculiza la detección de errores o anomalías.

También se constató que no se utilizan procedimientos de control sistemáticos, como autorizaciones previas, conciliaciones regulares, registros de seguimiento o auditorías independientes. Cuando no se llevan a cabo actividades de control estructuradas, aumenta la

posibilidad de que ocurran errores en la facturación, el manejo de ingresos y egresos, la gestión de activos y el cumplimiento de las obligaciones legales. Esto tiene un impacto negativo en la fiabilidad de los datos y en la eficacia de los procesos.

Los resultados también indican que la segregación de funciones es restringida, lo que implica que un mismo individuo realiza y supervisa algunas actividades cruciales. Esta circunstancia conlleva un alto riesgo de equivocaciones y fraudes, dado que no hay una clara división entre la realización, el examen y la autorización de operaciones.

Por lo tanto, es esencial llevar a cabo actividades de control formales y coherentes que incorporen autorizaciones, conciliaciones, verificaciones, controles físicos y monitoreo documentado de los procesos. Estas acciones posibilitarán la prevención de equivocaciones, el resguardo de los recursos de la compañía, la certeza de que la información es confiable y el fortalecimiento del sistema de control interno, al tiempo que se siguen las directrices del modelo COSO II y se garantiza que se alcancen las metas organizativas.

Información y Comunicación

El estudio de los resultados demuestra que la compañía muestra falencias significativas en los procesos de comunicación e información dentro de su sistema de control interno. La información relacionada con procesos administrativos, contables y operaciones se gestiona de forma fraccionada y, en numerosas ocasiones, oralmente. Esto reduce la oportunidad, confiabilidad y exactitud de los datos a la hora de tomar decisiones.

También se descubrió que las diferentes áreas de la empresa no cuentan con canales formales de comunicación interna para intercambiar información importante. La ausencia de informes organizados, circulares, actas o registros estandarizados disminuye la transparencia en la transmisión de responsabilidades y dificulta la coordinación de las tareas administrativas y operativas.

Los descubrimientos también revelan que la comunicación con los clientes, proveedores y otros interesados no tiene procedimientos normalizados que permitan rastrear la información de manera adecuada y gestionar apropiadamente las incidencias. En esta situación, la probabilidad de equivocaciones, malentendidos o demoras aumenta, lo que impacta negativamente en la confiabilidad de los datos administrativos y contables y también en la eficiencia operativa.

Por lo tanto, es imprescindible crear un sistema formal de comunicación e información que asegure la disponibilidad fiable y oportuna de datos, mejore la coordinación entre departamentos y apoye el proceso de toma de decisiones. En línea con las directrices del modelo COSO II, se facilitará la mejora de la eficacia operativa, de la transparencia y de la efectividad del control interno mediante el establecimiento de reportes periódicos, registros estandarizados y vías de comunicación claras.

Supervisión y Monitoreo

La evaluación de los hallazgos muestra que la compañía tiene debilidades significativas en sus procesos de monitoreo y supervisión del sistema de control interno. En el presente, la supervisión se lleva a cabo de forma directa e informal por la administración, sobre todo a través de la comunicación verbal y la observación, sin documentación registrada ni análisis sistemáticos de las gestiones administrativas, contables y operativas.

También se determinó que no hay procedimientos de supervisión regular para comprobar la efectividad de los procesos administrativos ni el cumplimiento de los controles establecidos. La falta de auditorías internas, revisiones programadas o indicadores de rendimiento restringe la habilidad de la gerencia para identificar desviaciones, rectificar errores a tiempo y asegurar que los procedimientos se lleven a cabo en línea con los objetivos corporativos.

Los resultados también indican que la compañía no cuenta con procedimientos que

posibiliten una retroalimentación constante del sistema de control interno, lo cual dificulta la detección de zonas críticas que necesitan mejoras y la puesta en marcha de medidas correctivas estructuradas. Esta circunstancia crea riesgos operativos, financieros y de cumplimiento que tienen la potencialidad de impactar negativamente en la eficacia y sostenibilidad del negocio.

Por lo tanto, es importante poner en marcha un procedimiento formal de supervisión y monitoreo que incluya revisiones periódicas, seguimiento documentado de los controles, auditorías internas y un feedback permanente. Esto posibilitará examinar cuán eficaz es el control interno, garantizar la realización adecuada de los procesos, robustecer la gestión de riesgos y confirmar que se cumplen las metas organizativas, en concordancia con las directrices del modelo COSO II.

Cuadro Comparativo antes vs después

Tabla 18.

Cuadro comparativo

Componente COSO II	Antes	Después	Acciones concretas para implementación
Ambiente de control	Estructura organizacional básica y empírica, funciones y responsabilidades no formalizadas, supervisión informal.	Estructura organizacional clara y documentada, funciones definidas y segregadas, supervisión periódica y formal.	(1) Elaborar organigrama actualizado y descripciones de cargos. (2) Definir responsabilidades claras para cada puesto. (3) Implementar supervisión periódica con checklists y reportes.
Establecimiento de objetivos	Objetivos generales y operativos, sin indicadores ni vinculación con la gestión de riesgos.	Objetivos estratégicos, operativos y financieros documentados, con indicadores de desempeño y	(1) Redactar objetivos estratégicos y operativos formales. (2) Establecer KPIs para medir cumplimiento de objetivos. (3) Alinear objetivos con la

		alineación con riesgos.	gestión de riesgos identificados.
Identificación de eventos	No existe proceso formal; eventos internos y externos detectados de manera reactiva.	Identificación sistemática de eventos internos y externos, con registro y análisis periódico para anticipar riesgos.	(1) Crear un registro de eventos internos y externos. (2) Implementar reuniones periódicas para revisar y actualizar eventos relevantes. (3) Clasificar eventos por impacto y probabilidad.
Evaluación de riesgos	No se priorizan ni analizan riesgos; ausencia de matrices y criterios de probabilidad/impacto.	Evaluación formal de riesgos con matrices, clasificación por probabilidad e impacto, priorización para su atención.	(1) Elaborar matriz de riesgos por área y proceso. (2) Establecer criterios cuantitativos y cualitativos de probabilidad e impacto. (3) Priorizar riesgos críticos y asignar responsables de mitigación.
Respuesta al riesgo	Acciones reactivas, sin criterios claros para prevenir o mitigar riesgos.	Estrategias de respuesta planificadas: evitar, reducir, transferir o aceptar riesgos según su criticidad.	(1) Definir estrategias de respuesta para cada riesgo priorizado. (2) Asignar responsables de implementar medidas preventivas. (3) Documentar planes de acción y fechas de seguimiento.
Actividades de control	Controles informales y no estandarizados; concentración de funciones críticas en un mismo cargo.	Controles estandarizados y documentados, con autorizaciones, revisiones, conciliaciones y segregación de funciones.	(1) Estandarizar procesos administrativos y contables con listas de verificación. (2) Implementar autorizaciones y revisiones periódicas. (3) Asegurar la separación de funciones críticas para reducir riesgos de error o fraude.

Información y comunicación	Información fragmentada y verbal; ausencia de canales formales de comunicación interna y externa.	Información oportuna y confiable, reportes periódicos y canales formales de comunicación interna y con terceros.	(1) Establecer reportes periódicos de gestión y finanzas. (2) Crear canales formales de comunicación interna (correo, actas, circulares). (3) Documentar y dar seguimiento a la comunicación con clientes y proveedores.
Supervisión y monitoreo	Supervisión informal y directa; sin evaluaciones periódicas ni seguimiento documentado.	Supervisión estructurada, auditorías internas, seguimiento documentado y retroalimentación continua para mejora.	(1) Implementar auditorías internas periódicas por área. (2) Registrar revisiones y resultados de controles en reportes. (3) Generar retroalimentación continua para ajustes y mejora de procesos.

Tabla 19.*Matriz de riesgo*

Proceso / Área	Riesgo identificado	Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Medida de mitigación / control
Facturación y cobranzas	Errores en registro de ingresos y facturación	Operativo / Financiero	Media	Alto	Alto	Conciliaciones periódicas, revisión doble de facturas, estandarización de registros
Transporte de mercancías	Daños, pérdidas o retrasos en la entrega de carga	Operativo	Media	Alto	Alto	Planificación de rutas, checklist de entrega, seguros de carga, seguimiento GPS

Cumplimiento legal y normativo	Multas o sanciones por incumplimiento de regulaciones locales	Legal / Cumplimiento	Media	Medio	Medio	Capacitación en normativas, auditorías internas, seguimiento de cambios legales
Gestión de personal	Falta de segregación de funciones y concentración de tareas críticas	Operativo / Fraude	Alta	Medio	Alto	Definición clara de roles, separación de funciones, supervisión y autorizaciones formales
Administración de activos	Robo, mal uso o deterioro de vehículos	Operativo / Financiero	Media	Alto	Alto	Registro y control de activos, mantenimiento preventivo, seguimiento con GPS, inventarios periódicos
Información y comunicación	Datos fragmentados, falta de reportes estructurados	Operativo / Estratégico	Alta	Medio	Alto	Establecer reportes periódicos, sistemas de información centralizados, canales de comunicación claros
Supervisión y monitoreo	Falta de seguimiento sistemático de procesos y controles	Operativo / Estratégico	Alta	Medio	Alto	Auditorías internas, checklists de control, retroalimentación continua, evaluaciones periódicas

Administración financiera	Uso inadecuado de fondos o falta de control de gastos	Financiero	Media	Alto	Alto	Control presupuestario, conciliaciones bancarias, autorización de gastos, revisión de costos
Atención al cliente	Reclamos por errores en entregas o información	Operativo / Estratégico	Media	Medio	Medio	Registro de incidencias, seguimiento de pedidos, protocolos de respuesta rápida, capacitación del personal
Planeación y coordinación de rutas	Ineficiencia en asignación de rutas y recursos	Operativo / Estratégico	Media	Medio	Medio	Planificación de rutas, software de logística, monitoreo de tiempos, reportes de desempeño de rutas

CAPITULO VI

Para implementar el plan de evaluación y diseño de un modelo de control interno basado en COSO II, se necesita tener a disposición recursos apropiados que faciliten la recolección, examen y tratamiento eficiente de los datos. Estos recursos permiten identificar correctamente los riesgos, examinar los procedimientos administrativos y contables, y plantear propuestas de mejora dirigidas a robustecer el control interno y la gestión de riesgos en la compañía. Se dividen los recursos requeridos en materiales, financieros, tecnológicos y humanos; todos ellos ayudan directamente a lograr las metas propuestas y a que cada fase del estudio se desarrolle de manera ordenada.

Tabla 20.

Recursos del proyecto

Tipo de recurso	Descripción	Finalidad
Recurso humano	Consultor o responsable del proyecto	Planificación, ejecución del diagnóstico, análisis de riesgos y elaboración del informe
Recurso humano	Personal administrativo y contable	Proporcionar información, responder cuestionarios y apoyar el levantamiento de datos
Recurso humano	Directivos o responsables de área	Facilitar información estratégica y validar los hallazgos
Recurso material	Papelería y material de oficina	Registro de información, impresiones y documentación del proyecto
Recurso material	Formatos y cuestionarios	Aplicación de instrumentos de evaluación y control

Recurso tecnológico	Equipos informáticos	Procesamiento y análisis de la información
Recurso tecnológico	Software de hojas de cálculo y procesamiento de texto	Elaboración de matrices, cuadros comparativos y reportes
Recurso tecnológico	Herramientas digitales de comunicación	Coordinación de entrevistas y reuniones
Recurso financiero	Presupuesto asignado al proyecto	Cubrir costos operativos y logísticos
Recurso logístico	Movilización	Traslado para levantamiento de información y supervisión

El plan presupuestario del proyecto incluye los costos necesarios para llevar a cabo la gestión de riesgos y la evaluación del control interno, teniendo en cuenta los recursos materiales, humanos, logísticos y tecnológicos que se necesitan. La asignación de presupuesto es apropiada y asegura que se lleven a cabo las actividades planificadas, que el análisis sea de calidad y que se elaboren sugerencias dirigidas a mejorar constantemente los procesos contables y administrativos.

Tabla 21.

Presupuesto Proyecto Académico

Recurso / Actividad	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Material bibliográfico (impresiones)	1	\$ 25.00	\$ 25.00
Copias y encuadernación del informe	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Útiles de oficina	1	\$ 15.00	\$ 15.00

Acceso a internet y recursos digitales	1	\$	20.00	\$	20.00
Transporte para visitas y levantamiento de información	1	\$	40.00	\$	40.00
Tiempo de investigación (horas de estudiantes)	60	\$	3.00	\$	180.00
Elaboración de matrices y tablas técnicas	1	\$	35.00	\$	35.00
Revisión y corrección final del proyecto	1	\$	25.00	\$	25.00

Tabla 22.*Presupuesto para el proyecto empresa*

Recurso / Actividad	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Diagnóstico inicial de procesos	1	\$ 600.00	\$ 600.00
Identificación y evaluación de riesgos	1	\$ 750.00	\$ 750.00
Elaboración de matriz de riesgos	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Diseño de controles internos basados en COSO II	1	\$ 650.00	\$ 650.00
Análisis de riesgos inherentes y residuales	1	\$ 450.00	\$ 450.00
Elaboración de mapas de calor	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Capacitación básica al personal	1	\$ 350.00	\$ 350.00

Elaboración del informe final	1	\$ 550.00	\$ 550.00
Seguimiento y recomendaciones finales	1	\$ 450.00	\$ 450.00
Honorarios	5	\$ 1200	\$ 6000

El siguiente calendario especifica las tareas requeridas para llevar a cabo el proyecto de consultoría en gestión de riesgos y control interno, tomando como referencia un periodo de tres meses. Las actividades se llevan a cabo de manera progresiva y secuencial, lo que posibilita una correcta recolección de información, el análisis de riesgos, el diseño de controles y la presentación de resultados.

Tabla 23.

Cronograma del proyecto universitario

Capítulos	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14
Aplicación Normas Apa														
Problemas y matriz T														
Análisis de Involucrados														
Árbol de problemas														
Análisis fuerza T														
Diagramas de estrategias														
Explicación de estructura														
Matriz de Análisis de Impacto a los objetivos														

Capítulo VII

Conclusiones

La realización del presente estudio demostró que los procedimientos contables y administrativos de la compañía analizada tienen deficiencias importantes en términos de seguimiento, control y organización, lo cual ha aumentado la vulnerabilidad a riesgos financieros, operativos y de cumplimiento. Se logró detectar un nivel bajo de control interno en áreas críticas mediante la implementación de un cuestionario estructurado en una escala numérica, que está alineado con los elementos del modelo COSO II. Este bajo nivel se evidencia en las puntuaciones que muestran un cumplimiento parcial o inexistente de prácticas formales de supervisión y gestión.

Las conclusiones extraídas del diagnóstico facilitaron la identificación de riesgos significativos, como pagos inapropiados, incumplimiento de compromisos, errores en facturación, uso incorrecto de fondos, demoras en la información y registros contables incompletos. Se representaron estos riesgos con un mapa de calor, que demostró que los riesgos estaban concentrados en niveles altos y críticos. Esta situación ratifica que la compañía trabaja en un ambiente frágil, donde la falta de controles organizados limita la prevención de errores y compromete lo confiable de los datos empleados para tomar decisiones.

Además, el análisis efectuado con base en los componentes del COSO II permitió comprobar que hay puntos débiles en el ambiente de control, la definición de metas, la identificación y evaluación de los riesgos, así como las tareas de control, la información, la comunicación y el monitoreo. Estos fallos obstaculizan el uso de un enfoque preventivo y provocan que las acciones correctivas se lleven a cabo de forma reactiva, lo que aumenta la posibilidad de que ocurran sucesos desfavorables capaces de poner en riesgo la eficiencia

operativa y la sustentabilidad del negocio.

Implementar el modelo COSO II es una opción técnica y metodológica apropiada para robustecer el sistema de control interno y la administración de los riesgos dentro de la empresa. Este modelo posibilita la incorporación de la evaluación, identificación y respuesta a los riesgos en los procedimientos contables y administrativos, lo que ayuda a aumentar la protección de los activos, el cumplimiento normativo y la fiabilidad de la información financiera. Asimismo, fomenta una cultura organizativa centrada en el control y la mejora constante, así como una mayor transparencia en la distribución de responsabilidades.

Se concluye que la implementación de un modelo de control interno basado en COSO II contribuirá significativamente a reducir la exposición a riesgos, optimizar los procesos internos y fortalecer la toma de decisiones gerenciales. De esta manera, la empresa podrá transitar de una situación actual caracterizada por debilidades de control hacia una situación mejorada, en la que se consoliden prácticas administrativas más eficientes, se garantice el uso adecuado de los recursos y se fortalezca la sostenibilidad y competitividad en el sector de transporte liviano.

Recomendaciones

Se aconseja que la compañía aplique de manera gradual un modelo de gestión de riesgos y control interno, el cual se fundamente en el COSO II y esté ajustado a la magnitud de la organización y al tipo de sus operaciones. La implementación de este modelo posibilitará consolidar en forma estructurada el entorno de control, reforzar la cultura organizativa enfocada en prevenir y crear una base robusta para determinar, evaluar y tratar los riesgos que impactan los procesos de administración, contabilidad y operación.

El liderazgo debe establecer y transmitir de manera precisa los propósitos organizativos, teniendo en cuenta elementos estratégicos, operacionales, financieros y de observancia de

normas. Podremos identificar a tiempo los acontecimientos internos y externos que puedan generar riesgos, lo cual disminuirá la improvisación y optimizará el planeamiento de las operaciones. Esta definición hará más fácil alinear las actividades diarias con los objetivos de la institución.

Además, se aconseja fortalecer las actividades de control en los procedimientos administrativos y contables, a través de la puesta en marcha de controles básicos como la validación de registros contables, autorizaciones formales, revisiones periódicas y el seguimiento de ingresos y egresos. Estas medidas ayudarán a reducir los riesgos críticos que se han detectado, como errores en la facturación, pagos no apropiados, uso inapropiado de fondos y registros incompletos. Esto mejorará la fiabilidad de la información financiera.

También se recomienda optimizar los sistemas de comunicación, información y monitoreo, asegurando que la información pertinente se produzca de forma oportuna, comprensible y al alcance de la gerencia. La creación de informes regulares y la supervisión constante de los controles internos posibilitarán la detección temprana de desviaciones y la implementación de acciones correctivas antes de que los riesgos se conviertan en pérdidas económicas o violaciones legales.

Se aconseja que la compañía lleve a cabo evaluaciones regulares del sistema de control interno mediante herramientas como mapas de calor, matrices de riesgos y cuestionarios, con el objetivo de evaluar su eficacia y fomentar su mejora constante. Estas evaluaciones posibilitarán la modificación de los controles actuales, la priorización de los riesgos más significativos y el fortalecimiento de la sostenibilidad del negocio, garantizando un crecimiento organizado y una competitividad superior en el sector del transporte liviano.

Bibliografía

- Chiavenato. (12 de Abril de 2017). *Chiavenato*. Obtenido de Administración General II:
<https://chiavenato.com/es/sobre-nos/>
- Cohen, F., & Franco, C. (11 de Febrero de 2009). *miro*. Obtenido de Arbol de objetivos:
<https://miro.com/es/plantillas/the-goal-tree-template/>
- COSO. (27 de Mayo de 2017). *COSO II*. Obtenido de COSO II:
<https://itconsultinglatam.com/ingenieria-procesos/metodologia-coso-ii-matrices-de-riesgo>
- Estupiñan, A. (21 de Febrero de 2021). *Evaluación de riesgo*. Obtenido de Evaluación de riesgos: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno>
- Freeman, A. (11 de Abril de 2024). *Disegn Think* . Obtenido de <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/mapa-de-actores-diseno-de-servicios>: <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/mapa-de-actores-diseno-de-servicios>
- Gómez Medina, H., & Formoso Mieres, A. A. (1 de Septiembre de 2021). *redalyc.org*. Obtenido de PROCESO DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO II EN UNA:
<https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778110006.pdf>
- ISO. (2 de Marzo de 2026). *ISO*. Obtenido de iso.org: <https://www.iso.org/es/home>
- Koontz, A., Weihrich, K., & Cannice, P. (21 de Abril de 2012). *creately*. Obtenido de Diagrama de estrategias: <https://creately.com/diagram/example/nb4CR1nVge8/plantillas-de-estrategia-y-planificacion>
- Loor Toaquiza, A. (19 de Abril de 2025). *www.dspace.uce.edu.ec*. Obtenido de Publicación:

Control Interno en base a la metodología de COSO II para el área administrativa y financiera de la empresa Sausalito S.C.C.:

<https://metaflip.metabiblioteca.com/?pdf=https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e3d33af4-fcaa-441d-8354-aa8b662505d0/content?authentication-token=null>

Mantill, B. (27 de Junio de 2018). *COSO II*. Obtenido de ESAN:

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno>

Martínez, Á., & Fernández, A. (14 de Noviembre de 2024). *Árbol de objetivos*. Obtenido de ingenioimpresora: <https://www.ingenioempresa.com/arbol-de-objetivos/>

Martínez, S., & Fernández, G. (18 de Agosto de 2023). *Árbol de problemas*. Obtenido de Vinculación del medio: <https://vinculacion.unab.cl/wiki/que-es-un-arbol-de-problemas/>

Ortegón, F., Pacheco, E., & Prieto, F. (17 de Septiembre de 2005). *árbol de problemas*. Obtenido de Slidshare: <https://es.slideshare.net/slideshow/arbol-de-problemas-8773390/8773390>

PMI. (12 de Noviembre de 2025). *PMI América latina*. Obtenido de <https://www.pmi.org/america-latina/>: <https://www.pmi.org/america-latina/>

Sapag Chain. (12 de Enero de 2026). *Árbol de objetivos*. Obtenido de marketingdinero: <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/arbol-de-objetivos>

Urbina, B. (23 de Diciembre de 2016). *Aragon Valley*. Obtenido de el árbol de objetivos: <http://www.aragonvalley.com/es/arbol-de-objetivos-goal-tree-metodo-establecer-criterios/>

ANEXO

Anexo 1. Informe antiplagio



Identificador de la entrega trn:old::30549-558089431

Uic_Contabilidad_control_interno_grupo_5.docx

- My Files
- My Files
- Universidad Internacional del Ecuador

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:old::30549-558089431

Fecha de entrega
17 feb 2026, 11:03 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
17 feb 2026, 11:27 p.m. GMT-5

Nombre del archivo
Uic_Contabilidad_control_interno_grupo_5.docx

Tamaño del archivo
57.1 KB

51 páginas

11.562 palabras

69.298 caracteres

Anexo 2. Cuestionario para la identificación de riesgos

Cuestionario para la Identificación de Riesgos

(Ponderación en escala de 3)

Escala de ponderación

Respuesta	Valor
Sí	3
Parcialmente	2
No	1

Objetivo:

Identificar los principales riesgos financieros, contables y administrativos de la organización mediante un cuestionario con ponderación de tres niveles, que permita determinar el nivel de exposición al riesgo y facilitar la toma de decisiones.

Escala de ponderación

Respuesta	Valor
Sí	3
Parcialmente	2
No	1

1. Errores en facturación

Nº Pregunta

Sí (3) Parcial (2) No (1)

- | | | | | |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | ¿Existen procedimientos documentados para la emisión de facturas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | ¿Las facturas son revisadas antes de su emisión? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | ¿Se realizan conciliaciones periódicas entre facturación y ventas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Uso inadecuado de fondos

Nº Pregunta	Sí (3)	Parcial (2)	No (1)
4 ¿Los pagos cuentan con autorización previa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 ¿Existe segregación de funciones en el manejo de fondos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 ¿Se realizan controles periódicos sobre el uso de recursos financieros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Daños o pérdidas de activos

Nº Pregunta	Sí (3)	Parcial (2)	No (1)
7 ¿La empresa cuenta con un inventario actualizado de activos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 ¿Existen responsables designados para el control de activos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 ¿Se realizan verificaciones físicas periódicas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Registros contables incompletos

Nº Pregunta	Sí (3)	Parcial (2)	No (1)
10 ¿Todas las transacciones cuentan con respaldo documental?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 ¿Los registros contables se realizan oportunamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 ¿Existe revisión y supervisión de los registros contables?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Incumplimiento de obligaciones

Nº Pregunta	Sí (3)	Parcial (2)	No (1)
13 ¿Existe un calendario de obligaciones legales y tributarias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 ¿Se asignan responsables para el cumplimiento de obligaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nº Pregunta	Sí (3) Parcial (2) No (1)		
15 ¿Se realiza seguimiento al cumplimiento de plazos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Pagos indebidos

Nº Pregunta	Sí (3) Parcial (2) No (1)		
16 ¿Los pagos se realizan con documentación válida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 ¿Se verifica que no existan pagos duplicados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 ¿Se realizan conciliaciones bancarias periódicas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Retrasos en la información

Nº Pregunta	Sí (3) Parcial (2) No (1)		
19 ¿La información financiera se presenta oportunamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 ¿Existe un cronograma para la entrega de información?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 ¿Se utilizan sistemas adecuados para el registro de información?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 3. Cuestionario para identificación de riesgos por área (Escala numérica)

Modelo COSO II

Empresa: _____

Área evaluada: _____

Cargo del informante: _____

Fecha: _____

Escala de valoración

(1) No cumple

(2) Cumple parcialmente

(3) Cumple

1. Área Administrativa

Ítem Pregunta	1	2	3
1.1 Las funciones y responsabilidades están claramente definidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Existe adecuada segregación de funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Se aplican controles sobre autorizaciones administrativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Se realiza supervisión periódica de las actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Se identifican y evalúan riesgos administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Área Contable y Financiera

Ítem Pregunta	1	2	3
2.1 Los registros contables se realizan oportunamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Se efectúan conciliaciones bancarias periódicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Existe control adecuado de ingresos y egresos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Se previenen errores en facturación y cobros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 La información financiera es confiable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Área Operativa (Transporte)

Ítem Pregunta	1	2	3
3.1 Se planifican adecuadamente rutas y entregas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Se controla el uso y estado de los vehículos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Se registran daños o pérdidas de mercancía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Existe seguimiento de tiempos y entregas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Se identifican riesgos operativos del transporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Cumplimiento legal y normativo

Ítem Pregunta	1	2	3
4.1 Se cumple con la normativa vigente del sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Se revisan periódicamente cambios normativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 La documentación legal se mantiene actualizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Se aplican acciones para prevenir sanciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Información, comunicación y monitoreo

Ítem Pregunta	1	2	3
5.1 La información fluye adecuadamente entre áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 Se generan reportes periódicos para la gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 Se monitorean los controles internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 Se aplican acciones correctivas oportunas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Promedio 1.00 – 1.66 → Control bajo (alto riesgo)

Promedio 1.67 – 2.33 → Control medio (riesgo moderado)

Promedio 2.34 – 3.00 → Control alto (riesgo bajo)

Resultados

1. Área Administrativa

Ítem Pregunta	Valor
1.1 Las funciones y responsabilidades están claramente definidas	2
1.2 Existe adecuada segregación de funciones	1
1.3 Se aplican controles sobre autorizaciones administrativas	2
1.4 Se realiza supervisión periódica de las actividades	2
1.5 Se identifican y evalúan riesgos administrativos	1

Promedio del área: 1,6 → Control bajo / Riesgo alto

2. Área Contable y Financiera

Ítem Pregunta	Valor
2.1 Los registros contables se realizan oportunamente	2
2.2 Se efectúan conciliaciones bancarias periódicas	2
2.3 Existe control adecuado de ingresos y egresos	1
2.4 Se previenen errores en facturación y cobros	1
2.5 La información financiera es confiable	2

Promedio del área: 1,6 → Control bajo / Riesgo alto

3. Área Operativa (Transporte)

Ítem Pregunta	Valor
3.1 Se planifican adecuadamente rutas y entregas	2
3.2 Se controla el uso y estado de los vehículos	2
3.3 Se registran daños o pérdidas de mercancía	1
3.4 Existe seguimiento de tiempos y entregas	2
3.5 Se identifican riesgos operativos del transporte	1

Promedio del área: 1,6 → Control bajo / Riesgo alto

4. Cumplimiento legal y normativo

Ítem Pregunta	Valor
4.1 Se cumple con la normativa vigente del sector	2
4.2 Se revisan periódicamente cambios normativos	1
4.3 La documentación legal se mantiene actualizada	2
4.4 Se aplican acciones para prevenir sanciones	1

Promedio del área: 1,5 → Control bajo / Riesgo alto

5. Información, comunicación y monitoreo

Ítem Pregunta	Valor
5.1 La información fluye adecuadamente entre áreas	2
5.2 Se generan reportes periódicos para la gerencia	1
5.3 Se monitorean los controles internos	1
5.4 Se aplican acciones correctivas oportunas	1

Promedio del área: 1,25 → Control bajo / Riesgo alto