



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE  
MANABÍ**

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

**TÍTULO:**

Evaluación de Control Interno en la Gestión Financiera de la Empresa Eurotuna S.A.,  
periodo 2024

**AUTOR:**

Anchundia Mejía Jordan Fabián

**TUTOR:**

Ing. Murillo Delgado Isaac Gabriel, Mgs.

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES  
Y COMERCIO**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**MANTA, MANABÍ, ECUADOR**

**Julio, 2025**

## **CERTIFICACIÓN DE TUTOR**

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Anchundia Mejía Jordán Fabian, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría período académico 2024-2025, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es "Evaluación de Control Interno en la Gestión Financiera de la Empresa Eurotuna S.A., periodo 2024".

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

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

Manta, 03 de febrero de 2026

Lo certifico,



Ing. Isaac Gabriel Murillo Delgado  
**Docente Tutor(a)**  
**Área: Contabilidad y Auditoría**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Anchundia Mejía Jordan Fabián, con cédula de identidad 093158353-8, declaro que el presente trabajo de titulación: “Evaluación de Control Interno en la Gestión Financiera de la Empresa Eurotuna S.A., periodo 2024, cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Contabilidad y Auditoría sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



**Anchundia Mejía Jordan Fabián**

**C.I.: 0931583538**

**E-mail: jordanfabian10@gmail.com**

**Telf.: 0988431123**

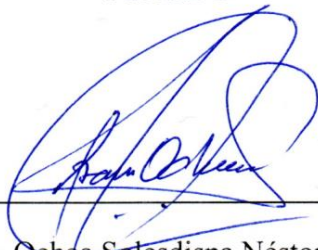
## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL**

Los miembros del tribunal examinador aprueban el informe de proyecto de Investigación, cuyo tema es: "Evaluación de Control Interno en la Gestión Financiera de la Empresa Eurotuna S.A., periodo 2024".

Presentado por el Sr. Anchundia Mejía Jordan Fabián, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, constancia que el mencionado Proyecto de Investigación se encuentra aprobado.

Para constancia firman:

### **JURADO**



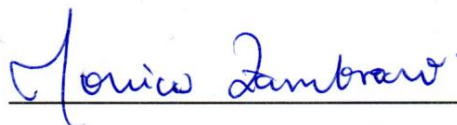
Abg. Ochoa Solesdispa Néstor Iván.

**Presidente del tribunal**



Ing. Pinargote Vásquez Nancy Fabiola., Mg.

**Miembro del tribunal**



Ing. Zambrano Vera Mónica Janeth.,Mg

**Miembro del tribunal**

## DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación va dedicado principalmente a Dios que cada día con oraciones le pedía que me de fuerza para seguir adelante y poder cumplir mis metas y ser un profesional; a mi abuela Alba Mejía que desde el cielo estaría orgullosa de mí, de todo lo que he logrado hasta ahora y con este sueño que es terminar mi carrera universitaria.

A mis padres Miriam Mejía y Wagner Anchundia por ser mi motor cada día y con su apoyo incondicional para poder lograr mis metas y poder culminar mi carrera, a mi hermana Melany Anchundia por apoyarme y sopórtame en los días de universidad que con su sonrisa carismática me aconsejaba cuando pensé que el mundo se me venía abajo.

A mis amigos Joshue, Alejandra, Karen y Alison, que fueron una linda amistad durante mi vida universitaria, gracias por cada risa, peleas y llanto que hicieron mis días fueran alegres y menos pesados, sin duda alguna fueron de lo mejor que he tenido estos 4 años en la universidad.

A Litzy Álvarez que fue mi amor universitario y también es el amor de mi vida, que llego un día cuando menos lo esperaba y entro en mi vida para convertirse en una persona muy especial y hacer que mis días fueran muy bonitos y especial con su sonrisa y sus cambios de humor repentino, sin duda fue mi baile inolvidable.

*Anchundia Mejía Jordan Fabián*

## **AGRADECIMIENTO**

A la carrera de contabilidad y auditoría, les agradezco a cada uno de mis docentes por el aprendizaje y experiencia que adquirí durante mis días de estudiante, también a la Ing. Irasema Delgado decana de la facultad por la ayuda que me brindó durante mi estadía en la carrera.

A mis docentes tutores, Ing. Silvia Valle y el Ing. Gabriel Murillo por ayudarme durante mi proceso de titulación, con sus mejoras y con el desarrollo técnico de ideas en mi proyecto de investigación y encaminar a ser un profesional a partir de sus consejos y enseñanzas.

*Anchundia Mejía Jordan Fabián*

## Índice de contenido

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....                                 | II  |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....                                | III |
| APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL .....        | IV  |
| DEDICATORIA.....                                            | V   |
| AGRADECIMIENTO.....                                         | VI  |
| Resumen.....                                                | XI  |
| Introducción .....                                          | 1   |
| CAPÍTULO I.....                                             | 3   |
| MARCO TEÓRICO.....                                          | 3   |
| Variable Independiente.....                                 | 3   |
| 1.1.2 Objetivos del Control Interno.....                    | 3   |
| 1.1.3. Importancia del Control Interno.....                 | 4   |
| 1.1.4. Elementos del Control Interno. ....                  | 4   |
| 1.1.5. Componentes del control interno .....                | 6   |
| 1.1.6. Evaluación y efectividad del control interno .....   | 8   |
| 1.1.7. Control interno y cultura organizacional.....        | 10  |
| 1.1.8. COSO ERM .....                                       | 12  |
| 1.1.9. COSO III .....                                       | 14  |
| Variable Dependiente .....                                  | 16  |
| 1.2. Gestión Financiera .....                               | 16  |
| 1.2.1. Definición.....                                      | 16  |
| 1.2.2. Objetivo de la gestión financiera.....               | 18  |
| 1.2.3. Objetivos específicos de la gestión financiera ..... | 18  |
| 1.2.4. Tipos de Gestión.....                                | 19  |
| 1.2.5. Estados Financieros.....                             | 19  |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2.6. Características de los Estados Financieros.....           | 20 |
| 1.2.7. Objetivos de los Estados Financieros.....                 | 21 |
| 1.2.8. Clasificación de los Estados Financieros .....            | 21 |
| 1.3. Antecedentes Bibliográficos.....                            | 23 |
| CAPÍTULO II .....                                                | 29 |
| DIAGNÓSTICO DE CAMPO.....                                        | 29 |
| 2.1. Antecedentes de la empresa .....                            | 29 |
| 2.2. Análisis FODA: Marco Teórico .....                          | 29 |
| 2.3. Población y muestra .....                                   | 35 |
| 2.3.1. Población .....                                           | 35 |
| 2.3.2. Muestra.....                                              | 35 |
| 2.4. Métodos de investigación .....                              | 36 |
| 2.5. Diseño de la investigación.....                             | 36 |
| 2.6. Técnicas de investigación.....                              | 37 |
| Tipos de investigación.....                                      | 37 |
| 2.8. Evaluación de Control Interno en la Gestión Financiera..... | 40 |
| 2.9. Resultados del Cuestionario de Autoevaluación .....         | 42 |
| Estado Situacional de la Empresa Eurotuna S.A. ....              | 43 |
| CAPÍTULO III.....                                                | 45 |
| PROPUESTA .....                                                  | 45 |
| 3.1. Título .....                                                | 45 |
| 3.2. Objetivos de la Propuesta.....                              | 45 |
| 3.2.1. Objetivo general .....                                    | 45 |
| 3.2.2. Objetivos específicos .....                               | 45 |
| 3.3. Beneficiarios .....                                         | 45 |
| 3.4. Factibilidad.....                                           | 46 |
| 3.5. Descripción de la Propuesta .....                           | 46 |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 3.6. Desarrollo de la Propuesta ..... | 46 |
| CONCLUSIONES .....                    | 65 |
| RECOMENDACIONES .....                 | 66 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                    | 67 |
| ANEXOS .....                          | 70 |

## Índice de tablas

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 2 Población.....                                                             | 35 |
| Tabla 3 Muestra.....                                                               | 36 |
| Tabla 4. Preguntas de entrevistas .....                                            | 38 |
| Tabla 5. Análisis de la Evaluación de Control Interno por los Componentes del COSO |    |
| III.....                                                                           | 40 |
| Tabla 6 Evaluación nivel de confianza y riesgo del componente ambiente de control  | 42 |
| Tabla 7. Evaluación del control interno – Registro contable .....                  | 53 |
| Tabla 8. Control de Ingresos y Egresos.....                                        | 55 |
| Tabla 9. Control de inventario.....                                                | 58 |
| Tabla 10. Uso y seguridad del sistema de información.....                          | 60 |
| Tabla 11. Supervisión y mejora continua .....                                      | 62 |
| Tabla 12 Ficha del Procedimiento de Supervisión y Mejora Continua.....             | 63 |
| Tabla 13 Ficha del Procedimiento de Supervisión y Mejora Continua.....             | 63 |
| Tabla 14 Ficha del Procedimiento de Supervisión y Mejora Continua.....             | 64 |

## **Resumen**

La investigación tuvo como objetivo evaluar el control interno en la gestión financiera de la empresa Eurotuna S.A. durante el período 2024, con el propósito de identificar deficiencias y proponer acciones orientadas a mejorar su eficiencia y confiabilidad. Esta empresa, perteneciente a la industria pesquera ecuatoriana, presenta diversas dificultades relacionadas con la eficiencia administrativa, especialmente en los procesos internos de control y gestión financiera. El estudio se desarrolló mediante la aplicación de métodos inductivo, deductivo y analítico, complementados con técnicas de observación directa y entrevistas dirigidas al personal de las áreas financiera y administrativa. Como resultado principal, se propuso el diseño de un manual de procedimientos enfocado en la mejora de los procesos administrativos y financieros de la empresa. Entre las acciones planteadas se incluyen la actualización de los procedimientos contables, la implementación de sistemas tecnológicos de control y registro, la automatización de tareas operativas y la capacitación continua del personal de áreas clave, con el objetivo de lograr una gestión más eficiente, transparente y confiable.

**Palabras claves:** Evaluación; Control interno; Gestión financiera.

## **Abstract**

The objective of this research was to evaluate internal control in the financial management of Eurotuna S.A. during the 2024 period, in order to identify deficiencies and propose actions aimed at improving efficiency and reliability. This company, belonging to the Ecuadorian fishing industry, faces several difficulties related to administrative efficiency, particularly in internal control processes and financial management. The study was conducted using inductive, deductive, and analytical methods, supported by direct observation techniques and interviews with personnel from the financial and administrative departments. The main outcome of the research was the design of a procedures manual focused on improving the company's administrative and financial processes. The proposed actions include updating accounting procedures, implementing technological systems for control and record-keeping, automating repetitive tasks, and providing continuous training for staff in key areas, with the aim of achieving more efficient, transparent, and reliable management.

### **Keywords:**

Evaluation; Internal control; Financial management.

## **Introducción**

El control interno constituye un elemento esencial dentro de la gestión financiera de toda organización, pues permite garantizar la eficiencia operativa, la fiabilidad de la información contable y el cumplimiento de las normativas vigentes. En un entorno empresarial competitivo y en constante cambio, las compañías necesitan sistemas de control que faciliten la prevención de riesgos, la detección de irregularidades y la toma oportuna de decisiones. En esta propuesta la empresa Eurotuna S.A., que se dedica a la industria pesquera en Manabí, se convierte en uno de los casos para la evaluación de la eficacia del control interno.

El objetivo general de la investigación fue evaluar el control interno en la gestión financiera de la empresa Eurotuna S.A. durante el período 2024, con el fin de identificar deficiencias y proponer acciones que mejoren su eficiencia y confiabilidad; para ello, se plantearon como objetivos específicos diagnosticar el estado actual de la gestión financiera en relación con los principios del control interno, analizar la aplicación de los componentes del control interno ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión, en los procesos financieros, y diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento del sistema de control interno financiero de la empresa.

El análisis teórico desarrollado en el trabajo se fundamenta en el modelo COSO, que reconoce cinco elementos que aparecen como determinantes del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. Este modelo se presenta como un punto de partida para evaluar el grado de efectividad de los controles financieros en las organizaciones. Además, la investigación tiene en cuenta que existe una relación directa entre control interno y gestión de finanzas, que se entiende como una relación que refuerza la fiabilidad de la información que se deriva de la contabilidad y mejora el proceso de toma de decisiones estratégicas.

La propuesta de la investigación se centra en evaluar el control interno en la gestión de finanzas para la empresa Eurotuna S.A., para el año 2024, a fin de detectar las principales deficiencias del sistema y en su caso diseñar estrategias de mejora que permitan aumentar la eficiencia y el nivel de confianza. La variable independiente corresponde al control interno, que se entiende como el conjunto de políticas y procedimientos que protegen los recursos y garantizan la veracidad de la información financiera; mientras que la variable dependiente está relacionada con la gestión financiera, entendida ésta como la gestión eficaz de los recursos económicos en función de conseguirlos resultados deseados por la organización.

El estudio es de enfoque mixto que integra el cualitativo y el cuantitativo para reflexionar sobre la situación financiera de la empresa. Se utilizan métodos inductivo, deductivo y analítico. Dentro del procedimiento de obtención de datos se emplean técnicas de observación directa y entrevistas estructuradas. Dichas técnicas permiten lograr una mejor visión de la situación de Eurotuna S.A., favoreciendo un análisis de las fortalezas y debilidades de aquélla, con ello se busca generar aportes que optimicen los mecanismos de supervisión interna.

La población objeto de estudio está constituida por los colaboradores de las áreas financiera, contable y administrativa de la empresa Eurotuna S.A situada en la ciudad de Manta, este conjunto incluye un total de seis funcionarios: gerente financiero, contador general, analista financiero, auxiliar contable, gerente administrativo y coordinador de talento humano. Debido a las reducidas dimensiones de la población y a la importancia del conocimiento que posea cada uno de los integrantes sobre los procesos financieros, se aplica un muestreo no probabilístico de tipo intencional donde se incluye a todos los participantes para obtener información confiable.

El desarrollo de la propuesta busca diseñar un plan de mejora estructurado y sostenible, fundamentado en el marco de referencia COSO III, que se concrete en fortalecer los componentes del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión; y que logre fomentar una cultura organizacional que esté sustentada en la transparencia, la responsabilidad y la eficiencia, garantizando una adecuada gestión financiera que esté alineada a la vez con los objetivos estratégicos de la empresa.

La investigación busca ofrecer un diagnóstico que se oriente a fortalecer los mecanismos de control de Eurotuna S.A., permitiendo optimizar los procesos financieros y administrativos. Los resultados esperados se refieren al detectar debilidades sobre el sistema actual, formular estrategias que fomenten la transparencia, y que consoliden la cultura organizacional sustentada en la eficiencia y la responsabilidad. Con ello se espera que la empresa pueda mejorar su desempeño financiero, aumentar la confianza de sus partes interesadas y ello permita consolidar la posición dentro del sector pesquero ecuatoriano.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **Variable Independiente**

#### **1.1 Evaluación de Control Interno**

##### **1.1.1 El Control Interno.**

El control interno es un proceso mediante el cual se observa la eficiencia y eficacia de las operaciones empresariales; Estupiñán (2023) Define al control interno como un “Proceso ejecutado por la junta directiva o consejo administrativo de una entidad, la gerencia y el personal; es diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable a los estados financieros” (pág. 25), es decir que en este proceso se involucran los órganos internos de la entidad para llevar a cabo la medición y cumplimiento de la gestión organizacional.

Es importante mencionar que es un mecanismo o procedimiento que aporta al cumplimiento de sus objetivos institucionales. Galarraga (2021) lo define como “el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos y procedimientos que relacionados entre sí cumplen con las metas propuestas” (pág. 7).

Puesto que el control interno es de mayor relevancia para las empresas porque permite fortalecer e impulsar la consecución de objetivos, es necesario que todo el personal tenga conocimiento de éste, así todos se enfocarán en el desarrollo sostenible de la entidad. Al emplear el control interno dentro de la organización se comprenderá el plan de negocio y todos los procedimientos complementarios que ayudarán a salvaguardar y verificar la razonabilidad de la información financiera.

##### **1.1.2 Objetivos del Control Interno.**

Es relevante mencionar que Zapata (2024) redacta en su libro que el control interno “Es un proceso continuo realizado por el personal en todos sus niveles aplicada a la definición y estrategia de en cada nivel de la organización” (Pág. 105); el control interno está diseñado para gestionar riesgo y proporcionar seguridad razonable a la empresa relacionada con los objetivos de las siguientes categorías:

1. Los objetivos estratégicos implantados al más alto nivel, y relacionados con el establecimiento de la misión y visión de la compañía
  - La eficiencia y la eficacia en las operaciones
  - La confiabilidad financiera y operativa

- El cumplimiento de leyes y normas aplicables
2. Entre los objetivos del control interno tenemos:
- Proteger los activos que son usados para las actividades empresariales
  - Obtener la información exacta
  - Crear procedimientos y normas internas
  - Hacer a que los empleados respeten y cumplan con las leyes y reglamentos internos y externos. (Zapata Sánchez , 2024, pág. 106)

### **1.1.3. Importancia del Control Interno.**

La importancia del control interno según Fernández (2022) “Es dar seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos de la empresa” (Pág. 50); por lo que es de importancia para cualquier organización y para su información de operaciones, permitiéndonos manejar de manera correcta los bienes, el funcionamiento y la información de la entidad.

Es significativo hacer mención que el control interno va de a mano con la gestión de los procesos organizacionales, porque de esta forma se comprende lo que ha realizado la entidad a través de sus actividades de planeación, medición, gestión y mejora continua con el fin de cumplir con los objetivos.

### **1.1.4. Elementos del Control Interno.**

El control interno se compone de 5 elementos que se destacan de la forma en como la administración maneja el negocio; mismos que se encuentran integrados a los procesos administrativos. Estos elementos son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo Fernández (2022, pág. 51)

#### ***Ambiente de control***

El ambiente del control delimita el establecimiento del entorno empresarial favorable a las buenas prácticas, conductas, valores y reglas para concienciar a los miembros de la empresa y generar una cultura de control interno; para Zapata Sánchez (2024) nos menciona que el ambiente de control “se da por los valores, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de

la organización” (Pág. 106); es decir, que proporciona disciplina para el apoyo al personal en la consecución de los objetivos.

### ***Evaluación de riesgos***

La evaluación de riesgos sirve de ayuda para la toma de decisiones, detectando los riesgos e implementado su tratamiento; para Zapata (2024) la evaluación de riesgos es “la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad no cumpla con sus objetivos propuestos” (Pág. 106); es importante mencionar que luego de haber identificado el riesgo estos deben ser gestionados, analizados y controlados.

### ***Actividades de control***

Las actividades de control son normas y procedimientos que establecen acciones importantes para la implementación de políticas que procuran evitar los riesgos, para Zapata Sánchez (2024) “Son emitidos por la dirección y consiste en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad” (Pág. 107), es fundamental hacer énfasis y de esa manera las actividades de control sean ejecutadas por toda la organización; y así mismo son medidas importantes para afrontar los riesgos.

### ***Información y comunicación***

La información y comunicación es de vital importancia; según Zapata Sánchez (2024) “Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que les permita conocer y asumir sus responsabilidades” (Pág. 107); es importante indicar que la alta dirección debe emitir mensajes claros acerca de las actividades de la entidad y la gestión y control que se realizan en ellas.

### ***Supervisión y monitoreo***

La supervisión o monitores son evaluaciones para determinar si cada uno de los componentes del control interno se cumplen y si los objetivos de la alta gerencia se están alcanzando en todo momento. Según Zapata Sánchez (2024) “mediante del monitoreo y supervisión se evalúa el cumplimiento adecuado de las tareas de los funcionarios de la entidad” (Pág. 107).

## **1.1.3 Clasificación de Control Interno**

### ***Control Interno Contable***

El control interno contable encaja el conjunto de procedimientos para garantizar el correcto funcionamiento financiero de la entidad. Según Valencia Muñoz (2016) este control

“comprende el plan de la organización de los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros” (Pág. 24)

Estos controles están diseñados para la seguridad razonable de las operaciones; es decir que estas sean ejecutadas con autorización general o específica de la alta dirección; así mismo ayuda a controlar los registros de las operaciones, que el acceso a los activos solo sea para personas autorizadas y que los activos registrados en la contabilidad se comparen con los activos existente tomando acciones respecto a cualquier diferencia encontrada.

### ***Control interno Administrativo***

El control interno administrativo es considerado una función básica importante para la gestión óptima de una organización. Según Valencia Muñoz (2016) hace énfasis en que en este control “Se involucra el plan de la organización, los procedimientos y registros en relación con los procedimientos de decisión que orienta a la autorización de transacciones por parte de la gerencia” (Pág. 25); así mismo es importante mencionar que implica medidas relacionadas con la eficiencia en las operaciones y la observación en la política en todas las áreas de la organización

#### **1.1.5. Componentes del control interno**

El control interno, conceptualizado como un proceso integrado en las prácticas cotidianas de gestión de una empresa, comprende distintas actividades cuyo objetivo principal es garantizar la consecución eficaz de los objetivos corporativos. Resulta fundamental, sin embargo, destacar la crucialidad de un componente particular: las actividades de control. Estos engloban el conjunto de políticas y procedimientos que aseguran que las iniciativas y direcciones impuestas por la administración se llevan a cabo efectivamente y que todas las áreas de la organización están alineadas con los objetivos estratégicos y operacionales.

Las actividades de control están específicamente orientadas a hacer frente a los posibles riesgos que pueden dificultar que la entidad llegue a cumplir sus objetivos; están incorporadas dentro de las actividades que se llevan a cabo en el funcionamiento operativo y presentan mecanismos que ayudan a disminuir la probabilidad de que se produzcan eventos no deseados o el riesgo potencial. No obstante, hay que tener en cuenta que deben desarrollarse de tal forma que no interrumpan el funcionamiento cotidiano ni obstaculicen su nivel adecuado de eficacia y eficiencia operativa; por este motivo debe existir un delicado equilibrio entre la seguridad y la rapidez operativa (Lozano, 2020).

En la práctica, puede observarse la existencia de un gran número de actividades de control y unas muy variadas, como autorizaciones y aprobaciones antes de proceder a una ejecución de transacciones significativas, hasta la realización de la reconciliación y revisiones analíticas periódicas, pasando por la verificación del cumplimiento de normativas y políticas internas, la supervisión y el mantenimiento de unos registros apropiados; la segregación de funciones para evitar las posibles confrontaciones de interés y las posibles oportunidades para cometer fraude puede también contabilizarse como actividad de control y, de la misma manera, lo son también los controles físicos para proteger los patrimonios de la organización frente a la posibilidad de pérdidas o de uso impropio.

Cada una de estas actividades desempeña un rol único en la estructura general del control interno, ya que, por un lado, las autorizaciones tienen el objetivo de garantizar que todas las transacciones han sido examinadas y aprobadas, en su caso, por personal competente y autorizado antes de ser ejecutadas; esto es de vital importancia, incluso para prevenir errores y fraudes, además de mantener los niveles de calidad y seguridad en las operaciones. En cuanto a las reconciliaciones, lo que permiten es identificar y corregir esas discrepancias que podrían existir en los diferentes registros contables y financieros, buscando garantizar la exactitud y la exhaustividad de la información financiera que produzcan. Por su parte, la profundidad y la periodicidad de las reconciliaciones estarían relacionadas con la naturaleza y el volumen de las transacciones en la entidad, así como perciben el nivel de riesgo.

La segregación de funciones es una segunda práctica fundamental de control interno cuyo objetivo es, por una parte, prevenir conflictos de intereses, y por otra, reducir el riesgo material de errores y fraude a partir de las distintas funciones que son ejecutadas por distintos individuos o departamentos. Un modelo arquetípico es la segmentación de las obligaciones de pedir, verificar y apuntar pagos, de las de manejar efectivo y acordar las entidades bancarias. Esto reduce el riesgo de que una misma persona haga y encubra irregularidades (Mendoza M., 2020).

Las actividades de control físico son seguros, cerraduras, cajas fuertes y sistemas de vigilancia, las cuales aseguran la protección de los activos, tangibles e intangibles, como inventarios, dinero efectivo, información sensible y propiedad industrial. Asimismo, las técnicas administrativas de control consideran límites de la autoridad, registros de auditorías, etc., los cuales dan cuenta de las transacciones y que pueden ser examinados para investigar las raras tendencias o actividades sospechosas.

Igualmente, vale la pena una adecuada creación y mantenimiento de los registros. Una documentación fiable, oportuna y accesible sobre las transacciones y actividades en las empresas es crucial para la rendición de cuentas y para poder rastrear y verificar las operaciones anteriores y las actuales. Llevar libros con precisión y detalle agrupados por temas facilita las auditorías internas y externas y permite a la empresa reaccionar adecuadamente ante cualquier consulta o inspección de un regulador. Las actividades de control también se extienden hacia la implementación de prácticas de evaluaciones de desempeño que son necesarias para el control interno eficaz, unas prácticas que pueden abarcar desde valoraciones rutinarias del desempeño financiero y de funcionamiento de las empresas hasta evaluaciones más complejas en relación a la efectividad de los controles internos en sí mismos. Por su parte, las auditorías internas sirven como medidas independientes de las funciones de negocios y controles y son una parte muy valiosa del proceso de la vigilancia (Vinuezt, 2020).

Cabe aquí señalar que las actividades de control precisan ser tanto proactivas como reactivas. Tienen que estar diseñadas para prevenir y evitar problemas potenciales, pero también para identificar y subsanar de forma adecuada aquellos problemas que se hayan manifestado. Y deben estar vigentes a los cambios en el entorno de funcionamiento de la entidad, lo cual puede incluir nuevos lineamientos regulativos, avances técnicos o cambios en la estructura de la organización, entre otros.

No obstante, pertenecerá a su naturaleza el que ninguno de los sistemas de control interno puede garantizar de una certeza independiente la eficacia, ya que posee unas debilidades inherentes a todo sistema; que podría ser que el ser humano cometiera un error o existieran malentendidos; la posibilidad de que los controles pudieran ser eludidos o bien ignorados, por sujetos que no quisieran de ninguna forma absorber los controles en su correcto desarrollo; y los costes y beneficios de la implantación de controles adicionales.

La efectividad de las actividades de control depende en la última instancia del personal de la organización. La formación y concienciación de los empleados respecto a la importancia y el propósito de los controles internos es crítica. Un ambiente corporativo que promueve un fuerte compromiso ético y un sentido de responsabilidad entre la plantilla refuerza la eficacia de las actividades de control y por ende el sistema de control interno de la entidad.

#### **1.1.6. Evaluación y efectividad del control interno**

La esencia del monitoreo de controles dentro de un sistema de control interno radica en su capacidad para proporcionar garantía continua sobre la eficacia de dicho sistema. El

monitoreo es un proceso que debe ser proactivo y continuo, si bien se adapta a la naturaleza y tamaño de la organización, garantizando que las deficiencias sean identificadas y tratadas oportunamente.

Esta garantía se traduce en la confianza de que los procesos corporativos funcionan dentro del marco establecido y en consonancia con la consecución de los objetivos empresariales.

El proceso de monitoreo se lleva a cabo a través de actividades regulares, segregadas y evaluaciones específicas. Las actividades de monitoreo pueden abarcar el espectro completo de las operaciones de una empresa y suelen estar integradas dentro de estas operaciones, no como una entidad aparte. Esto significa que, a través de sus actividades rutinarias, los empleados de diferentes niveles y funciones están continuamente revisando el desempeño y la efectividad de los controles en su entorno inmediato, así como a través de la cadena de mando (Robalino, 2020).

Las actividades de monitorización pueden ser tan elementales como los simples seguimientos diarios a la marcha de las operaciones, como la revisión periódica de los informes versus los indicadores de desempeño que se han establecido previamente, o bien pueden ser tan sofisticadas como auditorías formales realizadas por personal interno o externo especializado. El carácter puntual de las revisiones y su procedimiento se halla condicionado por el estilo de control y la cultura de control establecidos en la organización, así como por los riesgos que se han identificado y que deben ser monitoreados.

En el monitoreo es sumamente relevante la realización de evaluaciones periódicas, las cuales, por lo general, son llevadas a cabo por la función de auditoría interna. Las evaluaciones periódicas aportan una visión independiente y de gran valor que da cuenta de la realidad de cómo se halla en funcionamiento el sistema de control interno. La función de auditoría interna evalúa, entre otras cosas, la adecuación del diseño y la efectividad operativa del sistema de control interno y recomendaciones con los cuales mejorar el mismo.

La revisión de las actividades de control es otro componente del monitoreo. Esto puede incluir la revisión aleatoria de las transacciones para asegurar que se sigan los procedimientos adecuados, o que se establezcan controles como límites en las autorizaciones de gasto para verificar la adherencia a las políticas internas. Los resultados de estas revisiones informan a la gerencia acerca de la necesidad de mejorar o adaptar los controles internos para responder a un entorno empresarial que se encuentra en constante cambio (Soledispa, 2021).

De igual forma, el monitoreo respecto de los controles también incluye la gestión de la información y la tecnología. Como consecuencia del vertiginoso avance de las tecnologías de la información y del cambio de los procesos de negocio digitales, las auditorías de los sistemas y la evaluación continua de los controles de la seguridad de la información han pasado a ser más relevantes que nunca. Esto da paso a un enfoque sistemático en la detección precoz de las vulnerabilidades de ciberseguridad y la implantación de controles en materias de ciberseguridad como mecanismo de mitigación del riesgo digital (Calle, 2020).

Frente a la vigilancia se encuentra el tema del análisis de los acontecimientos, que considera los acontecimientos no deseados o los errores como cuestiones que ponen en evidencia los puntos débiles del sistema de control interno, y puede contribuir para aprender como también para identificar sus causas y reflexionar no únicamente como fallo puntual como deficiencia del sistema que debe ser objeto de atención y corrección.

Es importante recordar que el monitoreo no debe considerarse solo como una medición de la naturaleza de los controles vigentes, sino como la posibilidad de autorizar controles nuevos o de requerir controles adicionales como respuesta a un hecho de transformación de las circunstancias internas o externas. La innovación en los productos, la expansión hacia nuevos mercados, los cambios en la regulación o la emergencia de nuevas tecnologías pueden todos dictar la necesidad de adaptar el sistema de control interno.

Otra faceta importante del monitoreo es la comunicación de los resultados. Los hallazgos y recomendaciones del proceso de monitoreo deben ser comunicados efectivamente a todos los niveles pertinentes de la administración ya los comités de auditoría o correspondientes juntas directivas. Esto permite una acción rápida y fundamentada para resolver las debilidades identificadas y para fortalecer los controles internos (Flores, 2020).

Finalmente, una consideración sustancial es que el monitoreo de los controles internos debe ser realizado con un enfoque de mejora continua. El objetivo es crear un ciclo virtuoso en el cual el monitoreo recomendaciones conduce a, que a su vez resultan en mejoras y ajustes en el sistema de control interno, que serán monitoreadas para asegurar su efectividad y así sucesivamente.

#### **1.1.7. Control interno y cultura organizacional**

El control interno y la cultura organizacional están intrínsecamente relacionados de tal manera que una potencia los esfuerzos de la entidad y/o la otra lo hace para no lograrlos. La forma en la que una empresa entiende y hace uso del control interno está muy condicionada por su cultura organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de actitudes

compartidas, valores, normas y creencias que caracterizan a una organización o, en su caso, a sus miembros. Por tanto, la cultura de una empresa también impacta en la línea de su conformación y efectividad en relación con sus sistemas de control interno.

Una cultura organizacional que apueste por la importancia del control interno, la ética, la honradez, la rendición de cuentas, la responsabilidad, la asunción de comportamiento y el deseo de hacer las cosas bien puede ayudar a crear el entorno necesario para establecer controles internos más sólidos y eficaces. En un entorno así los controles internos son considerados como instrumentos necesarios que permiten realizar los objetivos de la organización, y no como límites burocráticos o complicadas tramas que obstaculizan el trabajo cotidiano. Los integrantes de la organización que creen o pueden experimentar los beneficios de los controles internos, y que además entienden su importancia en el contexto de cumplimiento de los objetivos de la organización, experimentan mayor motivación para cumplir con estos sistemas y procesos. Por otro lado, un fuerte tono desde la alta dirección que muestre el compromiso de ésta con los controles internos genera una cultura de control a lo largo de la organización (Loayza, 2023).

La gestión de los riesgos es otro caso que da un cierto protagonismo a la cultura organizativa. Las organizaciones que premian una cultura de apertura y comunicación se sienten más cómodas para exponer y discutir los riesgos en todos los niveles de la organización. En esas entidades, los trabajadores experimentan la sensación de poder participar para reportar sin temor a las represalias, circunstancia que es fundamental para la adecuada gestión de riesgos y controles internos. Pero una cultura organizativa o control interno de poca tolerancia a errores es probable que inhiba a los trabajadores a informar problemas, lo que por último derivará en una debilidad en los controles más extensos como resultado de la incapacidad para detectar y comunicar con efecto a los errores.

El papel del liderazgo es también determinante en la cultura organizacional y el control interno; los líderes tienen que ejemplificar los comportamientos que esperan de los demás al seguir los procedimientos y controles internos establecidos. Cuando los líderes demuestran un compromiso auténtico con los controles internos, esto impregna toda la organización. Más bien, si los miembros del liderazgo ignoran o eluden los controles internos, es razonable pensar que el antecedente de acciones y comportamientos de los empleados de los niveles inferiores acabe replicando su ejemplo. En este sentido, los líderes establecen un modelo de conducta

que impactan y determina en gran medida la forma en que se perciben y se llevan a la práctica los controles internos.

Igualmente, los aspectos éticos son un epígrafe en la intersección de la cultura organizacional y el control interno, las organizaciones con altos estándares éticos cuentan con valores corporativos que hacen viables los comportamientos correspondientes a la honestidad y la responsabilidad. Esos valores éticos deben ser explicitados y deben ser respaldados con las acciones. Esa explicitación y respaldo incluye, entre otras acciones, la creación de códigos de conducta, la capacitación sobre ética y cumplimiento, y la garantía de que existan mecanismos suficientemente eficaces no para dar cuenta de las conductas no éticas (Baque, 2023).

Un entorno de control interno va asociado al reconocimiento de la competencia del personal y su desarrollo. Las organizaciones deben garantizar que los empleados tengan el conocimiento y las habilidades necesarias para ejecutar sus trabajos de acuerdo a las circunstancias del control interno. Esto se realiza mediante programas de formación y desarrollo, como también mediante procesos de selección eficaz que permiten a los solicitantes a un puesto demostrar estas competencias. De esta forma, la cultura organizativa establece y apunta a una fuerza de trabajo competente y capaz que valora la importancia de establecer controles internos eficaces.

Además, en el entorno actual, las organizaciones deben tener en cuenta cómo las transformaciones que se producen dentro de la empresa o en el mundo exterior pueden afectar la cultura y los controles internos. Por ejemplo, el incremento del trabajo remoto transfiere al empleado individual una mayor responsabilidad por los controles internos y puede requerir reajustes en las prácticas de control previamente establecidas (Mendoza M, 2020).

En última instancia, una cultura que apoya el aprendizaje y la mejora continua influirá positivamente en el sistema de control interno. Las organizaciones que alientan la innovación y la adaptabilidad están mejor posicionadas para revisar y mejorar sus controles internos para responder a los desafíos emergentes. Esto puede incluir la integración de nuevas tecnologías o estrategias en la infraestructura de control existente.

#### **1.1.8. COSO ERM**

La gestión de riesgos es un componente esencial en la estrategia de cualquier organización, asegurando que se alcancen sus objetivos mientras se minimiza la exposición al riesgo. El COSO ERM, siglas de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

Commission - Enterprise Risk Management, es una metodología prominente para diseñar e implementar un enfoque estructurado hacia la gestión integral de riesgos empresariales. En este documento examinaremos qué es el COSO ERM, los principios fundamentales que sostiene y cómo su aplicación puede beneficiar a las organizaciones en el manejo efectivo de riesgos y oportunidades.

El marco COSO ERM, establecido en 2004 y actualizado en 2017 bajo el nombre "COSO ERM – Integrating with Strategy and Performance", tiene como propósito brindar una estructura robusta para la gestión de riesgos a través de toda la organización. Se pone especial énfasis en cómo la gestión de riesgos se vincula con la estrategia y el desempeño organizacional, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones (Alfaro, Factores de incumplimiento del protocolo de control de mermas en base a la metodología COSO ERM 2017 en el proceso productivo de carbón de piedra, 2020).

La estructura que se apoya en componentes interrelacionados, los cuales rodean a la gobernabilidad y a la cultura organizativa, que son pilares básicos para un buen manejo del riesgo, y que se encuentran anclados en los valores, en la ética y en la estructura organizativa, representa el fundamento de esta metodología. Su importancia radica en el consejo de administración y de auditores, así se cuenta en la guía COSO; ahora bien, dicho consejo debe dar importancia al fomento de una cultura que esté consciente de los riesgos que hay y que estén expuestos los administradores.

La estrategia y la fijación de los objetivos, el COSO ERM hace que la misión y la visión de la empresa y la cultura estén en plena armonía con los riesgos en función de los objetivos para poder cumplirlas. La evaluación del desempeño sigue ideando la identificación y la priorización del riesgo, así como la gestión de las respuestas adecuadas y la comunicación del riesgo de información para asegurar el cumplimiento de los menores gastos en riesgos y realizar las conclusiones esperadas.

El marco de referencia propone como fundamental la revisión y la recopilación de información en el momento adecuado, para así conseguir las decisiones más informadas. Igualmente, la utilización de las tecnologías correspondientes para el soporte de la gestión de riesgos es fundamental, ya que hace más cómplice el tratamiento de datos con respecto a la decisión de estrategias.

La puesta en marcha del marco de COSO ERM abarca tener a la gestión de riesgos integrada en el ciclo de la organización, incluyéndolos, por tanto, en la planificación estratégica y en el día a día de la organización. En este sentido en él se articulan la

identificación del riesgo continua y la evaluación del riesgo, de modo que la estrategia de la organización y la tolerancia del riesgo estén adecuadamente alineadas (Rodríguez, 2022).

Finalmente, para que la implementación del marco COSO ERM sea la adecuada es necesario un comprometido apoyo de la dirección y el hecho de que el marco se adapte a la peculiaridad de cada una de las organizaciones. La alta dirección debe asumir la responsabilidad de la implementación e impulsar la cultura de la importancia de la gestión de riesgos. Un análisis exhaustivo de las condiciones actuales, en la gestión de riesgos de la empresa, de las condiciones de la organización, de las políticas y procedimientos que existen en la actualidad para la gestión de riesgos, servirá de punto de partida para el desarrollo de políticas y procedimientos basados en el COSO ERM. Además, la formación del personal y su compromiso con los procesos a seguir, así como la existencia de mecanismos que analicen y permitan la evolución de la gestión de riesgos frente al surgimiento de retos emergentes son condiciones necesarias.

La implementación del COSO ERM promete, a su vez, la mejor interrelación de la estrategia con la capacidad de gestionar riesgos, lo que se traduce en una mejor confianza de los inversores y otros grupos de interés. Sin embargo, hay grandes retos de tipos diferentes, como el cambio en la resistencia organizativa, un cambio en la asignación de los recursos, la dificultad de poner en marcha un marco de trabajo tan amplio (frente a las grandes organizaciones, con presencia internacional).

El COSO ERM constituye un marco de trabajo estratégico importante para las organizaciones que buscan integrar la gestión de riesgos en sus rutinas y cultura interna. Su enfoque más extenso y estructurado para la detección, la evaluación y la respuesta anticipadora a los riesgos seculares con el proceso de la gestión de las organizaciones, el cual se considera fundamental para la vida y la gestión en el complejo mundo de los negocios. A pesar de las complicaciones a su implementación y para la organización, el COSO ERM es un marco de trabajo que tal vez podrá ir conduciendo a las organizaciones hacia una realización cada vez más eficaz de sus objetivos estratégicos y operativos.

### **1.1.9. COSO III**

El COSO III también llamado Marco Integrado de Control Interno 2013, es una notable actualización del marco de trabajo COSO III de 1992. Esta variante actualizada fue publicada para hacer frente a los cambios producidos en el entorno empresarial y a las exigencias de los principales interesados, con el objetivo de presentar una guía más sólida y minuciosa para el diseño, la aplicación y la evaluación de sistemas de control interno eficaces.

El COSO III mantiene los cinco componentes de los que ya se había hablado en el primer marco: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Monitoreo, aunque añade 17 principios que desarrollan los componentes y que ofrecen un enfoque más minucioso y específico para poner en marcha los controles internos.

El primer componente, el Ambiente de Control, es la base del resto de componentes de control interno. Este componente abarca el compromiso de la organización hacia la integridad y a valores éticos, la competencia del personal, la estructura organizativa, la asignación de autoridad y responsabilidad y las políticas y prácticas de recursos humanos. Por ejemplo, se puede observar que el principio 1 subraya la necesidad de rendir cuentas de la integridad y de los valores éticos y que esto debe ser una parte fundamental del establecimiento de un entorno de control.

El segundo componente, el de la Evaluación de Riesgos, abarca un proceso dinámico y continuo de identificación y análisis de los riesgos que podrían llegar a afectar la consecución de los objetivos de la organización. Este componente incluye, entre otros, principios como la especificación de un objetivo claro o la identificación y el análisis de los riesgos, así como la consideración del potencial de fraude o la evaluación de los cambios que pueden afectar al sistema de control interno.

El tercer componente, las Actividades de Control, se refiere a las acciones que se han establecido a través de las políticas y procedimientos que se desarrollan con el fin de ayudar a asegurar que se cumplan las orientaciones de la administración. Estas actividades de control incluyen tanto los controles preventivos como los controles detectivos que permiten disminuir el riesgo que se ha identificado. En este sentido, los principios asociados a este componente van desde la selección y desarrollo de actividades de control hasta la implantación de los controles generales sobre la tecnología.

El cuarto componente, Información y Comunicación, asegurará que la información importante, relevante, y de calidad pueda ser identificada, capturada y comunicada en el momento y de la adecuada forma. Este componente incluye principios que hacen hincapié en la comunicación externa e interna así como en la generación y uso de información importante y de calidad para poder apoyar el funcionamiento del control interno. El quinto componente, que es el Monitoreo, es la realización de la evaluación de la calidad del sistema de control interno de forma continua y periódica. Se tratan principios que trabajan la evaluación

continuada y la evaluación independiente y la comunicación de la deficiencia del control interno a las partes responsables para su subsanación.

Una de las características distintivas del COSO III es que es el que se introdujo del control interno en la administración de riesgos empresariales (ERM). Dicho enfoque integrado permite a las organizaciones la posibilidad no ya de solo ajustarse a los requisitos regulatorios y de cumplimiento, sino de mejorar la toma de decisiones estratégicas y operativas, ya que al tener en cuenta los riesgos relacionados con la empresa se considera este tipo de estrategias desde una perspectiva más holística.

El COSO III, además, enfatiza el diseño y la implementación de controles internos respecto a la adaptabilidad y la flexibilidad. Por otra parte, también se puede ver que las organizaciones operan en entornos dinámicos y cambiantes, y que, por tanto, los sistemas de control interno deben adaptarse a estos elementos cambiantes con la finalidad de seguir siendo efectivos.

Asimismo, el COSO III facilita una guía más extensiva y específica para la implementación de controles internos en las diversas industrias y contextos. Por ejemplo, guías específicas han sido diseñadas para la industria de la salud y para la implementación de controles internos sobre la información de sostenibilidad, lo cual hace palpables la vigencia y la aplicabilidad del marco en diversas industrias.

## **Variable Dependiente**

### **1.2. Gestión Financiera**

#### **1.2.1. Definición**

La gestión financiera consiste en manejar adecuadamente el efectivo que genera y dispone la empresa, haciendo que todo acto mantenga eficiente los activos, reduzca los pasivos e incremente el patrimonio, incluyendo la optimización de costos y gastos, y el aumento de ingresos. Hablar de gestión financiera es hacer referencia a un aspecto o factor que puede determinar cómo se financia una actividad, lo que significa decisiones financieras sobre el crédito, incluyendo el crédito bancario o comercial y en ocasiones los aportes de los socios (Chapi & Ojeda, 2023).

Según el estudio de Altamirano et al., (2020) sostiene que la gestión financiera es un proceso que nos ayuda a planificar, coordinar y gestionar las actividades que requiere la empresa, considerando que su principal objetivo es producir eficientemente recursos o ingresos

y así optimizarlos. En resumen, una gestión financiera efectiva permite a las empresas planificar sus actividades financieras anuales para prever situaciones o problemas que puedan presentarse durante las operaciones financieras. De acuerdo con Abad et al., (2021) la gestión económica involucra varias actividades claves como son:

**Planificación económica:** Implica el desarrollo de planes estratégicos y operativos para la asignación y utilización de los recursos económicos de la institución, además incluye la fijación de objetivos financieros, la elaboración de presupuestos y la planificación de inversiones.

**Control financiero:** Establecer sistemas efectivos de control y seguimiento para la medición y evaluación del comportamiento económico-financiero de la institución, que contempla el análisis de la cuenta de resultados, el seguimiento del presupuesto, la detección de las desviaciones y la ejecución de las acciones correctivas necesarias.

**Toma de decisiones financieras:** Optimizar la utilización de los recursos: Asignar los recursos eficientemente y con efectividad, de manera que se utilicen de la mejor forma posible para cumplir los objetivos de la institución. Esto incluye la buena gestión de los activos, la planificación del presupuesto, la gestión del flujo de tesorería y la minimización de los desperdicios.

**Garantizar la viabilidad financiera:** Mantener un equilibrio entre los ingresos y los gastos y garantizar que la institución pueda hacer frente a sus obligaciones y a las contingencias que puedan surgir. La gestión económica se centra en la planificación financiera, en la gestión del riesgo y en la toma de decisiones financieras adecuadas para garantizar la salud económica de la institución.

**Minimizar el riesgo financiero:** Las actividades de identificaciones y evaluación de los riesgos financieros y la ejecución de las medidas que minimizarán el riesgo. La gestión económica asegura la preparación en la institución para hacer frente a los riesgos financieros, así como tener las estrategias de gestión de riesgos adecuados como el seguro, la diversificación de carteras de inversión y la planificación financiera a largo plazo.

**Gestión del flujo de tesorería:** La administración del flujo de tesorería de la institución que asegura que haya suficiente efectivo disponible para cubrir las necesidades operativas y las obligaciones financieras, gestionar las entradas y salidas, así como optimizar la gestión de los cobros y los pagos.

Análisis financiero: La gestión económica incluye el análisis de la información financiera para evaluar el rendimiento económico de la institución. Esto puede implicar el uso de herramientas como las ratios financieras, el análisis de costos, el análisis de rentabilidad y otros indicadores financieros para evaluar la eficiencia y la rentabilidad de la institución.

### **1.2.2. Objetivo de la gestión financiera**

Es lograr una administración eficiente y efectiva de los recursos económicos de una institución, maximizar la rentabilidad, optimizar el uso de los recursos, garantizar la viabilidad financiera, minimizar el riesgo financiero y facilitar la toma de decisiones informadas. En cada organización hay objetivos que permiten evaluar su funcionalidad, y en la gestión financiera sucede lo mismo. Parte de los objetivos que se buscan alcanzar implica intervenir en las áreas que lo requieren.

Un diagnóstico de la situación sería poco útil si no se llevan a cabo acciones específicas para corregir una situación negativa en caso de que ocurra. “El objetivo esencial de la gestión financiera dentro de las entidades, es la maximización de la riqueza organizacional como efecto de la sinergia de todas las áreas funcionales de las organizaciones; esto se da por la consecuencia de la optimización de las decisiones, tales como las de administración, inversión, financiación y dividendos” (Pilaguano et al., 2021, pág. 638).

### **1.2.3. Objetivos específicos de la gestión financiera**

Según Córdova (2022), los objetivos de la gestión financiera se definen en los siguientes elementos:

**Maximizar la rentabilidad:** Implica utilizar eficientemente los recursos económicos disponibles para generar ingresos y beneficios. La gestión económica busca identificar oportunidades de crecimiento, mejorar la eficiencia operativa, controlar los costos y tomar decisiones financieras estratégicas que contribuyan a aumentar la rentabilidad de la institución.

**Optimizar el uso de los recursos:** Es la forma de asignar los recursos para el mejor uso posible, para conseguir los objetivos de la Institución, debemos gestionar adecuadamente los activos, elaborar el presupuesto, gestionar la liquidez y evitar maximizar los desperdicios.

**Asegurar la viabilidad financiera:** Es mantener el equilibrio entre los ingresos y los gastos de forma que la Institución pueda cumplir con sus obligaciones financieras y posibles contingencias futuras, la gestión económica aborda la planificación financiera, la gestión del

riesgo y la toma de las decisiones financieras adecuadas, y constituye el modo de garantizar la salud financiera de la Institución.

Minimizar el riesgo financiero; Es identificar, valorar y mitigar el riesgo

financiero: la gestión económica asegura que la Institución tiene la preparación necesaria para hacer frente a los riesgos financieros y cuenta con la planificación adecuada para gestionarlos (seguir la práctica del seguro, la diversificación de las inversiones, la planificación financiera a largo plazo, etc.).

Facilitar la toma de decisiones informadas: Esto implica recopilar, analizar y presentar información financiera precisa y oportuna que ayude a los tomadores de decisiones a evaluar las opciones, identificar oportunidades y tomar decisiones estratégicas en función de los objetivos y recursos de la institución.

#### **1.2.4. Tipos de Gestión**

En la práctica la gestión al igual que la evaluación, abarca diversos campos de estudio que requieren de procedimientos apropiados que le permitan cumplir con su misión y objetivos. Desde este punto de vista, se detallarán cinco de estas, relacionadas directamente con la estructura empresarial, su planificación estratégica, el manejo de recursos humanos y financieros, y el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías.

Gestión. Administrativa: Resulta un elemento esencial en la gestión y ejecución de tareas para lograr los objetivos del programa (Fonseca & Martillo, 2021).

Gestión Estratégica: La dirección debe considerar las oportunidades y amenazas que existen en un entorno turbulento y definir objetivos, métricas y valores del programa estratégico, táctico y operativo (Brume, 2017).

Gestión Financiera: Examinar la situación actual de la empresa, valorar y decidir sobre el futuro (Fajardo & Soto, 2018).

Gestión Tecnológica: Ha surgido en las organizaciones como una herramienta teórica y práctica que permite a los directivos implementar estrategias alineadas con sus planificaciones de negocio (Ramírez et al., 2019).

#### **1.2.5. Estados Financieros**

Los estados financieros son reportes que los contadores proporcionan a los gerentes y analistas financieros, los cuales muestran la efectividad de las operaciones de una empresa para

generar valor y beneficios para las partes interesadas. Para realizar un análisis financiero adecuado, es fundamental elaborar los estados financieros utilizando la terminología contable correcta y en conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas contables internacionales que los regulan. La IFRS Foundation (2023) afirma que:

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios para tomar decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados. (pág. 3)

Los estados financieros son documentos que los contadores proporcionan a los gerentes y analistas financieros, los cuales reflejan la efectividad de las operaciones de una empresa para generar valor y beneficios para las partes interesadas. Para llevar a cabo un análisis financiero correcto, es esencial elaborar los estados financieros empleando la terminología contable apropiada y conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como a las normas contables internacionales que los regulan.

#### **1.2.6. Características de los Estados Financieros**

Los estados financieros brindarán información sobre la situación financiera de la empresa, el desempeño del negocio y los flujos de efectivo para la toma de decisiones, haciendo que los estados financieros sean verdaderos, claros y útiles. Según con (Zapata, 2017) los estados financieros logran su objetivo principal cuando cumplen con las siguientes características:

Comparabilidad. - Las cifras se presentarán en monedas con el mismo poder adquisitivo para facilitar la comparación al identificar diferencias entre periodos.

Comprensibilidad. - La información de las cuentas debe ser accesible para todos los usuarios, incluso aquellos sin conocimientos contables.

Confiabilidad. - Los datos o la información en los informes deben ser razonables, estar libres de errores y ser verificables.

Relevancia. - La información debe ser significativa para el usuario que está tomando decisiones.

### **1.2.7. Objetivos de los Estados Financieros**

El análisis de los estados financieros es el proceso principal diseñado para evaluar la situación y el desempeño financiero actual y pasado de una empresa. El objetivo principal es hacer las mejores estimaciones y pronósticos posibles de las condiciones y resultados futuros. El análisis de los estados financieros se basa en dos bases de conocimiento principales: una comprensión profunda de los modelos contables y la familiaridad con las herramientas de análisis financiero que identifican y analizan las condiciones y factores económicos y operativos (Castrellón et al., 2021).

Según relatos de Magueyal (2021) los informes financieros tienen los objetivos de:

Exteriorización cuidadosa de información sobre el estado financiero de la organización, resultados de desempeño y flujos de efectivo en un período determinado.

Gestionar las operaciones de la empresa.

Proporcionar soporte básico a la gestión de todas las fases del negocio (planificación, organización, gestión y control).

Son instrumentos que miden el desempeño de la gestión y la capacidad de la organización para obtener efectivo.

La base o punto de partida para tomar decisiones de inversión y financiación.

Una base para orientar la política de gestión y accionistas en las relaciones empresariales.

Como se mencionó en la sección anterior, el objetivo de los informes financieros es ofrecer información sobre el estado económico, los resultados económicos y los flujos de efectivo de una organización, que sea útil para diferentes usuarios al momento de la toma de decisiones. Además, los informes anuales reflejan los resultados de los esfuerzos de la dirección con los recursos que se le han confiado.

### **1.2.8. Clasificación de los Estados Financieros**

Estado de Situación Financiera. – Este estado presenta los activos, pasivos y patrimonio de la empresa en una fecha específica, al cierre del período contable. Su elaboración sigue un formato que, en su mayoría, se adapta a las necesidades particulares de la empresa, lo que explica que su diseño no sea uniforme.

Estado de Resultados. – En este se exhiben todos los ingresos y los gastos contabilizados en el período que hayan devengado una ganancia o una pérdida para la entidad económica, dejando así evidencia de la rentabilidad del negocio en dicho lapso.

Estado de Flujo de Efectivo. – Esta información nos presenta datos importantes con respecto a los ingresos y gastos líquidos de la empresa durante un período determinado; lo cual proporciona a los usuarios de los estados financieros información útil para estudiar la capacidad de la empresa de generar liquidez y confeccionar los estados financieros para tomar decisiones sobre sus necesidades de efectivo.

Además, los usuarios deben considerar el nivel de certeza respecto a la habilidad de la empresa para gestionar su flujo de efectivo y su situación financiera.

Estado de Cambios en el Patrimonio. – Presenta las variaciones entre dos períodos en todas las cuentas que integran un activo, como el capital social y las cuentas excedentes. Además de exhibir estos cambios, busca explicar y analizar cada factor, causa y efecto en la estructura financiera de la empresa.

Notas a los Estados Financieros. – Son explicaciones de situaciones que no se reflejan directamente en las declaraciones antes mencionadas y ayudan a los usuarios a tomar decisiones claras y precisas, de las cuales los informes anuales son una parte importante y su presentación es obligatoria.

### **1.3. Antecedentes Bibliográficos**

El estudio desarrollado por Mora, Morocho & León (2023), titulado “Evaluación del control interno en la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras de la ciudad de Machala”, se enfocó en analizar la efectividad de los sistemas de control interno como herramientas esenciales para garantizar la eficiencia administrativa y financiera dentro de las organizaciones camaroneras. El objetivo principal de la investigación fue evaluar la influencia del control interno en la gestión financiera y contable de las instituciones dedicadas a la producción de camarón en la ciudad de Machala, considerando la relevancia de este sector en la economía ecuatoriana y su impacto en la generación de empleo y exportaciones.

La problemática estudiada se encuentra vinculada con la necesidad de que las empresas de mecanismos de control interno adecuados que les propicien procurar la transparencia de los registros contables y la correcta toma de decisiones y cumplimiento de las obligaciones de naturaleza financiera. En relación al método de investigación se utilizó un tipo de enfoque cuantitativo, descriptivo, de diseño no experimental y transversal, donde los autores pudieron utilizar técnicas de revisión bibliográfica y un cuestionario estructurado el cual se basó en los componentes del modelo COSO de control interno el cual permitió evaluar los niveles de cumplimiento sobre las percepciones de los trabajadores y directivos con respecto al cumplimiento de los diferentes procesos financieros y contables.

Los resultados evidencian que la mayoría de los ítems presentados para ser evaluados presentan altos índices de cumplimiento, reflejando que las empresas camaroneras presentan un control interno satisfactorio. La conclusión del estudio ha determinado que también el control interno tiene relación con la estabilidad financiera de las empresas propiciando confianza con respecto a la información contable, así como también proposiciones de optimización sobre los recursos a disposición de la empresa, pero también ejemplifican que para poseer un control interno efectivo es importante mantener una supervisión intensa del control interno y actualización de los procesos de control interno.

Desde una opinión, este antecedente es de gran utilidad porque demuestra cómo un control interno bien estructurado permite mejorar la gestión financiera, garantizando la sostenibilidad empresarial en sectores productivos clave como el camaronero. Además, constituye un referente metodológico sólido para futuras investigaciones orientadas a la evaluación de los sistemas de control en empresas del ámbito agroindustrial.

El trabajo de titulación elaborado por Chiquito & Marcillo (2024), denominado “Control interno y su incidencia en la gestión financiera de la empresa Mafiros Seguridad, ciudad de Guayaquil”, tuvo como objetivo principal determinar la forma en que el control interno incide en la gestión administrativa y financiera de la empresa. Esta investigación se inició a partir de la problemática detectada dentro de la organización, la cual era caracterizada por carecer de una adecuada supervisión en la aplicación del control interno, generando falencias en los procesos administrativos y contables.

La investigación puso de manifiesto que la empresa Mafiros Seguridad tenía fallas en la verificación de operaciones económicas; no tenía procedimientos formales para la evaluación de riesgos, en consecuencia, difícilmente gestionaba sus recursos de manera eficiente. La metodología utilizada fue la no experimental, el método no experimental correspondió al inductivo-deductivo, descriptivo y analítico-sintético. La población de estudio estuvo constituida por los 10 trabajadores que componían el departamento financiero de la empresa, dado que la población era menor a 100 personas se trabajó con la totalidad de esta. Las técnicas empleadas en la obtención de datos fueron la entrevista que se realizó al gerente y al contador de la empresa y una encuesta estructurada que se envió al resto de los trabajadores, utilizando un cuestionario de control interno. Los resultados de la investigación indicaron que el control interno influía de una manera muy importante en la gestión financiera, aunque la empresa evidenciaba debilidades en torno a la fase de identificación y evaluación de riesgos que hacían que el control interno se tornara ineficiente. Los autores concluyeron que si se mejoraba el sistema de control interno la empresa podría disfrutar de una gestión financiera más eficiente y fiable. En las conclusiones se indicaron los siguientes puntos: el fortalecimiento del control interno impactaba positivamente en la eficacia de las operaciones y en la entrega de información contable veraz; el personal debería estar formado en un mayor grado y los procedimientos de evaluación de riesgos deberían adoptarse de un modo sistemático. A modo de opinión, el mencionado estudio es importante ya que evidencia la necesidad de las empresas de servicios, en particular las empresas de seguridad, de establecer mecanismos de control interno adecuados que permitan una gestión adecuada de los recursos. Pero a la vez, también nos permite la elaboración de un informe práctico como base para futuras auditorías internas enfocadas a una mejora continua.

El estudio elaborado por Verdesoto (2024), "Procedimientos de control interno aplicados para verificar la ocurrencia de la exactitud de los reportes emitidos por el servicio externo de custodia en la empresa de Songa, para el año 2022". Quedó elaborado con el objetivo

de verificar los procedimientos de control interno que implementa la empresa, los cuales permitan garantizar la veracidad y la confiabilidad de los reportes que emite el servicio externo de custodia. La falencia fundamental se centró en la ausencia de un mecanismo que salvaguardase la fiabilidad de los reportes financieros de los activos bajo custodia, lo que acarrearía riesgos económicos, errores en los registros contables y problemas de validación de la información. El enfoque de la metodología se centró en un enfoque cualitativo, con documentación y entrevistas a una muestra seleccionada entre el personal encargado de supervisar los servicios prestados bajo custodia; el diseño, no experimental y descriptivo, fue orientado a la descripción de los procedimientos vigentes y del nivel de eficacia de los mismos.

Los resultados mostraron que la empresa no tenía elaborado el manual de procedimientos de seguridad y que el personal necesitaría formación para hacer frente a los riesgos asociados a la gestión bajo custodia. También se consideró necesario establecer políticas formales para la validación de los reportes financieros y la mejora de la comunicación entre los departamentos. La conclusión del informe de investigación ha puesto de manifiesto que la elaboración de un manual de procesos, acompañado de una correcta capacitación del personal, es una estrategia básica para ayudar a un mejor control interno en la empresa Songa, puesto que mediante el uso de un manual se conseguiría estandarizar los trámites, otorgar responsabilidades claras, y determinar las rutas de acción ante las contingencias, fortaleciendo la estructura organizacional y la gestión de la información. Por otro lado, se puede afirmar que la capacitación no ha de ser solo constante, sino que debe tener como objetivo el cumplimiento de normas, sino también inducir una cultura de control y prevención de riesgos.

En una opinión muy personal, esta investigación ayuda mucho a entender cómo los trámites formales y la capacitación constante del personal ayuda al fortalecimiento del control interno, además deja conocer de la importancia de la gestión de riesgos y la supervisión documental a la hora de enfrentar empresas dedicadas a la gestión de bienes ajenos o de servicios externalizables. La investigación llevada a cabo por Campuzano & Ubillus (2024) y titulada Control interno y la gestión financiera en la Empresa Pública Municipal de Aseo Integral Montecristi se propuso como objetivo general examinar la conexión existente entre el control interno y la gestión financiera dentro de una entidad pública encargada de la prestación de servicios básicos a la comunidad.

La investigación se desarrolla a partir de la problemática que surgía a raíz de las deficiencias que se encontraban en los distintos componentes que hacen al control interno,

fundamentalmente en el ambiente de control y en la evaluación de riesgos, los cuales generaban un alto grado de incertidumbre y vulnerabilidad económica a nivel institucional, puesto que se evidenció la inexistencia de controles eficientes que aseguren una adecuada utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, así como las fallas en la detección y minimización de riesgos financieros, lo cual podría desestabilizar la continuidad de los servicios prestados a los usuarios. Respecto a la metodología, se utilizó un diseño no experimental, transversal y descriptivo, basado en el enfoque cuantitativo. La población de estudio fue el gerente general, la analista financiera y la analista administrativa, que constituyen la población responsable de los procesos de control interno. La técnica utilizada fue la encuesta, elaborada según el modelo COSO III, modelo internacionalmente reconocido que establece los componentes del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

Los resultados del estudio pusieron de manifiesto las debilidades de los componentes ambiente de control y evaluación de riesgos, obteniendo puntuaciones que muestran una alta probabilidad de ocurrencia de eventos adversos y una crisis institucional de alto riesgo. A partir de la conclusión de la investigación, se destaca que el control interno debería mejorarse a través de la práctica de la aplicación de procedimientos estandarizados y la práctica de un programa continuo del plan de capacitación que permitiría a la entidad mejorar su desempeño financiero, garantizando la transparencia en el uso de los recursos públicos.

Desde la opinión, este antecedente es de mucha relevancia debido a que pone de manifiesto la necesidad de que las empresas públicas apliquen marcos normativos como el COSO III, donde la rendición de cuentas y la adecuada gestión de recursos son esenciales. Por último, es una base que permite comparar lo que ocurre con las entidades privadas en comparación con el sector público, donde se desarrolla el control interno como muy importante en relación con la sostenibilidad financiera y la calidad de servicio a la comunidad.

La investigación elaborada por Guanopatín (2022), con el título “Control interno de la Constructora COVIPAL, Riobamba periodo 2022“, tuvo como propósito principal evaluar el control interno de la empresa constructora en la gestión administrativa. Así mismo, la investigación tenía como finalidad comprobar el cumplimiento de las normas establecidas, detectar las principales debilidades de los procedimientos administrativos y proponer la correspondiente construcción de indicadores que puedan medir la eficiencia del control interno.

El problema encontrado en la empresa COVIPAL S.A. se centró en la falta de actualización del organigrama institucional, la incorrecta división del trabajo, la escasa capacitación del personal y la inadecuada socialización del manual de funciones. Estas debilidades generaban no solo confusión en cuanto a las responsabilidades del personal, sino que a su vez dificultaban la realización de controles y esto podría generar riesgos en la funcionabilidad administrativa y contable.

Para dar respuesta a esta problemática, la autora, con el fin de culminar los objetivos del estudio, optó por una metodología de tipo descriptivo, haciendo uso de diversas técnicas de obtención de datos que sirvieron para el propósito planteado; entre otras, la observación directa, la encuesta y la entrevista y la encuesta que se realizó exclusivamente en función de los componentes del modelo COSO que fue dirigida al personal que se encontraban en el departamento de administración; por su parte, la entrevista sirvió para el resto de la información más detallada de los procedimientos que había en la compañía aplicándose al gerente y a la contadora de dicha empresa.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: el control interno en la empresa no era aplicado de forma general, se puso de manifiesto que había escasa supervisión de las actividades, poca comunicación interna, así como tampoco seguimiento de la evaluación de los empleados. Asimismo, no existía un plan formal de gestión de riesgos ni tampoco las medidas correctivas eran aplicadas. A menudo, muchas de las medidas correctivas eran de aplicación improvisada.

Finalmente, Guanopatin determinó que el deficiente manejo administrativo tiene un efecto directo en la eficacia del control interno, procediendo a recomendar la actualización manual de funciones, la elaboración de un plan de capacitación de sensibilización permanente y la elaboración de procedimientos formales de control de riesgo.

En términos de opinión, esta investigación presenta un gran interés, dado que pone de manifiesto cómo las insuficiencias organizativas administrativas y de la comunicación interna afectan negativamente a la eficacia organizativa; por lo demás, su enfoque aplicado alrededor del modelo COSO, representa un modelo repetible para cualquier tipo de empresa del sector de la construcción que busque mejorar sus procesos internos y afianzar la transparencia.

El trabajo de investigación de caída (2023) titulado "La gestión financiera y su incidencia en el control contable de la cuenta bancos en la Constructora Jhon Kevin S.A.", tuvo como objetivo general analizar la incidencia de la gestión financiera, en el control contable de

la cuenta bancos de la misma empresa. Este trabajo de investigación se inició por la existencia de un problema puntual: los errores en la emisión y el registro de cheques, déficits en los procesos de conciliación bancaria y una escasa supervisión financiera, provocando la irrupción en la liquidez de la empresa.

En los resultados de la investigación, la empresa presentaba procedimientos manuales en sus registros financieros y no disponía de una política que regulara el control contable, motivo que ocasionaba inconsistencias en los estados financieros y hacía que la empresa perdiese credibilidad frente a los entes externos. La metodología utilizada en este caso fue de tipo mixto, combinando las vías cuantitativas con las vías cualitativas. Para ello, se agregaron entrevistas, estudios documentales, encuestas aplicadas a 24 trabajadores de la empresa. Los instrumentos posibilitaron reconocer los niveles de conocimiento y de aplicación de las prácticas de control contable, en relación a la gestión financiera.

Con respecto a los resultados generales, se identificó que la eficiencia en control contable está estrictamente ligada al nivel de gestión financiera establecido en la organización. Se llegó a la evidenciar que las empresas que no realizan la aplicación de herramientas tecnológicas, ni la actualización de sistemas contables de acuerdo a las exigencias del entorno, tienden a tener mayores dificultades en la conciliación bancaria, errores frecuentes relacionados con los registros de cheque y poca trazabilidad en relación a las operaciones financieras. En conclusión, se puntualizó que la utilización de sistemas tecnológicos de registros, la automatización de procesos contables y la formación constante del personal son factores que inciden de forma determinante en la optimización del control contable y en el desarrollo de la gestión financiera.

Al mismo tiempo, se concluyó que la vinculación entre la gestión administrativa-financiera-tecnológica debe potenciarse por una estrategia institucional permanente, orientada a la mejora de los procesos y la sostenibilidad de la empresa. Desde unas opiniones, este antecedente resulta muy relevante, ya que aporta, de forma empírica, cómo la gestión financiera influye directamente en la exactitud de los registros contables y evidencia la importancia de la tecnología y la capacitación como aspectos sustanciales del control interno moderno, constituyendo esto una base referencial para aquellas organizaciones que pretenden mejorar la transparencia y eficiencia de sus operaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE CAMPO**

#### **2.1. Antecedentes de la empresa**

Eurotuna S.A., es una empresa ecuatoriana dedicada a la actividad industrial y comercial del sector pesquero, especializada en la captura, procesamiento y comercialización de productos derivados del atún, tanto para el mercado nacional como internacional. La empresa se encuentra legalmente constituida como Sociedad Anónima (S.A.) y desarrolla sus operaciones en cumplimiento de la normativa societaria, tributaria y financiera vigente en el Ecuador.

Eurotuna S.A., para el curso del año 2024, ha logrado conservar su notable participación por medio del manejo de voluminosos importes financieros, de existencias y de activos funcionales, es decir, el volumen de operaciones se ha visto extremado; esto produce una creciente necesidad de contar con un sistema de control interno ampliamente eficiente, el cual, además de garantizar el uso del recurso de manera adecuada, también garantice la fiabilidad de la información financiera, así como el cumplimiento de la política interna y de las disposiciones legales.

En este contexto, la evaluación del control interno en la gestión financiera constituye un elemento fundamental para la empresa, permite identificar debilidades, riesgos y oportunidades de mejora en los procesos financieros, contables y administrativos, contribuyendo a una adecuada toma de decisiones y al fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional.

#### **2.2. Análisis FODA: Marco Teórico**

El análisis FODA constituye una herramienta de diagnóstico estratégico ampliamente utilizada para evaluar de manera integral la situación interna y externa de una organización, a partir de la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este método permite entender el comportamiento organizacional y apoyarse en las decisiones a ser adoptadas para reforzar la gestión financiera-administrativa (David & David, 2020).

Desde un punto de vista teórico, este análisis se clasifica en factores externos e internos, siendo los factores internos aquellas condiciones que pertenecen a la propia organización que afectan directamente en su manera de actuar y que son las que en mayor medida hay un control, graduándose en fortalezas y debilidades; y, por otro lado, los factores externos tienen que ver

con el entorno económico, normativo, tecnológico, y en tanto que estos son individuales, se dan las oportunidades y amenazas (Hill, Jones & Schilling, 2020).

En las organizaciones, el análisis FODA es especialmente importante para poder evaluar la eficiencia del control interno de la gestión financiera, ya que permite establecer la capacidad que tiene la entidad para manejar adecuadamente sus recursos, para cumplir con los requerimientos legales y para mitigar riesgos financieros. El análisis estratégico de los factores internos y externos, según Robbins y Coulter (2021), establece un control más robusto a la toma de decisiones.

De tal manera que el análisis FODA, aplicado a la Empresa Eurotuna S.A., usa esta técnica como un instrumento de diagnóstico para evaluar el control interno de la gestión financiera para el año 2024, así se determinan los principales factores internos y externos que influyen en el registro, control y uso de los recursos financieros de la empresa.

### **2.2.1 ANÁLISIS FODA APLICADO**

El análisis FODA aplicado a la Empresa Eurotuna S.A. se elaboró a partir de la revisión de los procesos financieros y contables, así como del análisis de la información obtenida mediante entrevistas, observación directa y revisión documental. Este diagnóstico permite identificar de manera objetiva los factores internos y externos que influyen en el sistema de control interno y en la gestión financiera de la empresa, constituyéndose en una base fundamental para la formulación de propuestas de mejora orientadas al fortalecimiento del control interno (COSO, 2020).

#### **2.2.1.1. Fortalezas**

##### **Factores internos positivos**

Las fortalezas representan los recursos, capacidades y prácticas internas que favorecen el adecuado desempeño de la gestión financiera. Según Robbins y Coulter (2021), las fortalezas organizacionales están relacionadas con la eficiencia de los procesos, el talento humano y el uso adecuado de sistemas de información que apoyan la toma de decisiones.

En la Empresa Eurotuna S.A., una de las principales fortalezas es la existencia de un sistema informático integrado que permite el registro y control de las operaciones financieras, facilitando la generación de información oportuna y confiable. Este sistema constituye un

soporte fundamental para el control interno, ya que contribuye a la trazabilidad de las transacciones y al seguimiento de los ingresos y egresos.

Asimismo, la empresa cuenta con personal suficientemente capacitado para ejecutar las tareas financieras y contables, lo que permite cumplir con las actividades básicas de registro, control y presentación de la información financiera. A ello se suma la existencia de políticas internas básicas orientadas al control de ingresos y egresos, así como el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias y financieras, lo cual evidencia un nivel aceptable de responsabilidad financiera (Hornngren et al., 2021).

Finalmente, la disponibilidad de información financiera para la toma de decisiones constituye una fortaleza relevante, ya que permite a la administración evaluar la situación económica de la empresa y adoptar medidas correctivas oportunas.

### **2.2.1.2. Debilidades**

#### **Factores internos negativos**

Las debilidades corresponden a aquellas limitaciones internas que afectan el desempeño del control interno y la gestión financiera. De acuerdo con el marco integrado de control interno COSO (2020), la ausencia de procedimientos formales, la deficiente segregación de funciones y la falta de supervisión incrementan significativamente el riesgo de errores y fraudes en las organizaciones.

En la Empresa Eurotuna S.A., una de las principales debilidades es la ausencia de manuales formales de procedimientos financieros y contables, lo que provoca que las actividades se realicen de manera empírica y sin lineamientos estandarizados. Esta situación se ve agravada por la falta de una adecuada segregación de funciones en algunos procesos financieros, incrementando el riesgo de errores u omisiones.

Asimismo, se evidencia una insuficiente documentación de los procesos de control interno, lo que dificulta su seguimiento y evaluación. La escasa supervisión periódica de las actividades financieras y la limitada actualización de las normativas internas de control financiero constituyen debilidades adicionales que afectan la eficiencia del sistema de control interno y la confiabilidad de la información financiera.

### **2.2.1.3. Oportunidades**

#### **Factores externos positivos**

Las oportunidades son condiciones externas favorables que pueden ser aprovechadas por la organización para fortalecer su gestión financiera. Según Gitman y Zutter (2022), la adopción de nuevas tecnologías financieras y la capacitación continua del personal representan factores clave para mejorar los sistemas de control interno y la eficiencia operativa.

En el contexto de la Empresa Eurotuna S.A., la implementación de nuevas tecnologías orientadas al fortalecimiento del control interno financiero constituye una oportunidad relevante, ya que permitiría optimizar los procesos de registro, control y supervisión de las operaciones financieras. Asimismo, la capacitación continua del personal en normas contables y control interno representa una oportunidad para fortalecer las competencias técnicas del recurso humano.

La posibilidad de acceder a asesoría externa especializada en control interno y gestión financiera también constituye una oportunidad importante, al facilitar la identificación de debilidades y la implementación de mejoras basadas en buenas prácticas actuales.

### **2.2.1.4. Amenazas**

#### **Factores externos negativos**

Las amenazas son factores externos que pueden afectar negativamente el desempeño financiero de una organización. De acuerdo con Robbins y Coulter (2021), los cambios frecuentes en la normativa, las presiones económicas y los riesgos operativos del entorno influyen directamente en la estabilidad financiera de las empresas.

En el caso de la Empresa Eurotuna S.A., una de las principales amenazas está relacionada con los cambios constantes en la normativa tributaria y financiera, que incrementan las exigencias de control y cumplimiento. Asimismo, el riesgo de fraudes internos derivado de debilidades en los controles financieros y la dependencia excesiva del sistema informático ante posibles fallas técnicas representan amenazas relevantes.

Finalmente, las presiones económicas del entorno y el incremento de los costos operativos pueden afectar la liquidez de la empresa y limitar la implementación de mejoras en el sistema de control interno, impactando negativamente en la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas.:

**Tabla 1 FODA**

**FORTALEZAS**

- Sistema informático integrado para el registro y control de las operaciones financieras.
- Personal capacitado para la ejecución de procesos financieros y contables.
- Existencia de políticas internas básicas para el control de ingresos y egresos.
- Cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias y financieras.
- Disponibilidad de información financiera para la toma de decisiones.

**OPORTUNIDADES**

- Implementación de nuevas tecnologías para fortalecer el control financiero.
- Programas de capacitación continua en normas contables y control interno.
- Asesoría externa especializada en gestión financiera y control interno.
- Mejora de procesos mediante estandarización de procedimientos.
- Acceso a herramientas digitales de automatización financiera.

**DEBILIDADES**

- Ausencia de manuales formales de procedimientos financieros y contables.
- Falta de adecuada segregación de funciones en algunos procesos financieros.
- Insuficiente documentación de los procesos de control interno.
- Escasa supervisión periódica de las actividades financieras.
- Limitada actualización de las normativas internas de control financiero.

**AMENAZAS**

- Cambios frecuentes en la normativa tributaria y financiera.
- Riesgo de fraudes internos por debilidades en los controles.
- Incremento de costos operativos que afecten la rentabilidad.
- Dependencia del sistema informático ante posibles fallas técnicas.
- Presiones económicas del entorno que impacten la liquidez empresarial.

**Elaborado por:** Anchundia Jordán

## **Interpretación del análisis FODA**

La interpretación del análisis FODA permite integrar de manera analítica los factores internos y externos identificados en la Empresa Eurotuna S.A., con el propósito de comprender su incidencia en el control interno y en la gestión financiera durante el período 2024. Este proceso interpretativo facilita la identificación de las condiciones que favorecen o limitan el desempeño financiero de la empresa, constituyéndose en un insumo clave para la toma de decisiones y la formulación de estrategias de mejora.

A partir del análisis correspondiente a los factores internos, se pone de manifiesto la realidad de la empresa, que cuenta con importantes atributos, tales como la existencia de un sistema informático integrado para el registro de las operaciones que afectan su contabilidad, la existencia de información financiera que permite la toma de decisiones y personal formado para llevar a cabo las tareas que afectan a la parte financiera y contable. Como resultado, la empresa se ubica en un nivel básico de control interno que permite hacer frente a sus obligaciones financieras y tributarias. Ahora bien, las debilidades estructurales se convierten en limitaciones para la realización de esto, afectando también la consistencia y formalidad en los procesos.

Al respecto y en relación con las debilidades, se ubica como un aspecto crítico la falta de manuales formales para los procedimientos financieros y contables. La falta de control interno hace que los procedimientos se lleven a cabo de manera empírica, sin los adecuados niveles de estandarización ni delimitaciones de las responsabilidades a asumir. La escasa segregación de funciones, el escaso seguimiento periódico y la limitada documentación de los procedimientos hacen que aumente el riesgo de errores, omisiones y potenciales irregularidades, afectando la fiabilidad de la información presentada.

Con relación a los factores externos, el análisis muestra que la empresa contempla oportunidades que pueden ser aprovechadas para incrementar los niveles de control interno y de gestión financiera. En éstas, destacan la implementación de nuevas tecnologías financieras, la formación continua del personal en normas contables y control interno, así como el asesoramiento por parte de externos especializados. Este tipo de condiciones externas propicias permiten el aprovechamiento del horizonte de las nuevas oportunidades para el incremento de la eficiencia operativa y el fortalecimiento de los sistemas de control, siempre que sean considerados en la planificación institucional.

Aunque también se han detectado amenazas que pueden impactar negativamente la gestión financiera de la empresa de no considerarse. Entre las principales amenazas, se encuentran las variaciones continuas en la normativa tributaria y financiera, el riesgo asociado a los fraudes internos por debilidades de los controles, la dependencia excesiva en el sistema informático en caso de fallo de las tecnologías técnicas o la presión económica a la que se encuentra sometido el entorno que puede impactar la liquidez de la empresa. Este tipo de condiciones externas incrementa el nivel de los riesgos financieros y, a la vez, requiere la implementación de controles internos para asegurar la sostenibilidad de la organización.

En términos generales, la interpretación del análisis FODA evidencia que la Empresa Eurotuna S.A. presenta una base operativa que puede ser fortalecida mediante la formalización de sus procesos financieros y el diseño de un sistema de control interno más estructurado. La articulación de las fortalezas internas con las oportunidades externas permitirá mitigar las debilidades y reducir el impacto de las amenazas, orientando a la empresa hacia una gestión financiera más eficiente, transparente y alineada con las buenas prácticas de control interno.

## **2.3.Población y muestra**

### **2.3.1. Población**

Según Salazar (2020), la población de una investigación está conformada por todos los elementos que participan en el fenómeno objeto de estudio. En la presente investigación, la población estuvo constituida por el personal directamente vinculado con la gestión financiera y el sistema de control interno de Eurotuna S.A., durante el período 2024, tal como se detalla a continuación:

**Tabla 2 Población**

| <b>PERSONAS</b>                | <b>TOTAL</b> |
|--------------------------------|--------------|
| <b>Gerente General</b>         | 1            |
| <b>Contador Financiero</b>     | 1            |
| <b>Personal de ventas</b>      | 1            |
| <b>Personal administrativo</b> | 2            |
| <b>Accionistas</b>             | 3            |
| <b>TOTAL, DE POBLACION</b>     | 8            |

Fuente: Eurotuna S.A.

### **2.3.2. Muestra**

Condori (2020) señala que la muestra es una parte representativa de la población, seleccionada de manera sistemática con el propósito de obtener información válida y confiable.

La muestra se seleccionó mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio, debido a que la población es reducida y está conformada por personal clave involucrado directamente en la gestión financiera y en el sistema de control interno de la empresa Eurotuna S.A. Este método permitió priorizar a los colaboradores con mayor conocimiento y participación en los procesos financieros, por lo que fueron considerados informantes relevantes para el estudio, al contar con experiencia directa en las actividades de control, registro y supervisión financiera.

**Tabla 3 Muestra**

| PERSONAS                 | TOTAL    |
|--------------------------|----------|
| Gerente General          | 1        |
| Contador Financiero      | 1        |
| <b>TOTAL, DE MUESTRA</b> | <b>2</b> |

Fuente: Eurotuna S.A.

## 2.4.Métodos de investigación

La investigación adoptó un enfoque mixto, el cual permitió la recolección y análisis de información cualitativa y cuantitativa, con el fin de evaluar de manera integral el control interno en la gestión financiera de Eurotuna S.A.

- **Método cualitativo:** Se empleó para analizar las percepciones, conocimientos y prácticas del personal clave respecto al sistema de control interno financiero. Se obtuvo información concreta sobre los procedimientos, políticas o limitaciones en el periodo de 2024 (Salazar, 2020).

- **Método cuantitativo:** Se analizó información en base a información financiera, reportes contables o resultados de evaluaciones de control interno. Con esto se pudo medir el nivel de cumplimiento de los procedimientos financieros y captar desviaciones que afectan a la eficiencia o confiabilidad de la gestión financiera (Compilatio, 2024).

## 2.5.Diseño de la investigación

- **Diseño descriptivo:** De acuerdo con Salazar (2020), la investigación descriptiva se orienta a detallar las características de un fenómeno sin manipular las variables. En este estudio, dicho diseño permitió describir el sistema de control interno existente en la gestión financiera de Eurotuna S.A., identificando fortalezas y debilidades en los procesos contables, financieros y administrativos.

- **Diseño explicativo:** Desde la afirmación de Creswell (2021), el diseño explicativo lo que busca es conocer la relación de causa-efecto en las relaciones entre las variables. En la presente investigación se usó este diseño para analizar cómo la debilidad del control interno afecta en la eficiencia de la gestión financiera, la fiabilidad de la información contable y el logro de los objetivos institucionales.

La combinación de ambos diseños metodológicos permitió un análisis integral del sistema de control interno, relacionando la descripción de los procesos financieros con los efectos que estos generan en la gestión y en la toma de decisiones empresariales.

## **2.6.Técnicas de investigación**

Para la recolección de la información se aplicaron las siguientes técnicas:

- **Observación directa:** Permitió conocer de manera objetiva el desarrollo de los procesos financieros y de control interno dentro de Eurotuna S.A., identificando prácticas habituales y posibles riesgos operativos (Salazar, 2020).

- **Lista de verificación (checklist):** Se utilizó como instrumento de evaluación para verificar el cumplimiento de los componentes del control interno, tales como ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión (Salazar, 2020).

- **Entrevistas:** Se realizaron entrevistas estructuradas al gerente general, jefe financiero y contador general, con el propósito de obtener información relevante sobre la aplicación de políticas, procedimientos financieros y mecanismos de control interno vigentes durante el período 2024 (Salazar, 2020).

## **Tipos de investigación**

La investigación titulada “Evaluación del Control Interno en la Gestión Financiera de la Empresa Eurotuna S.A., período 2024” se desarrolló bajo los siguientes tipos de investigación:

### **2.7.Investigación descriptiva**

Permitió describir la situación actual del control interno en la gestión financiera de la empresa, detallando los procesos, normas y procedimientos aplicados, así como las debilidades que inciden en la eficiencia financiera (Guevara, 2020).

### **Investigación documental**

Se fundamentó en el análisis de documentos internos, tales como estados financieros, manuales de procedimientos, políticas internas, informes contables y normativa legal vigente, lo que permitió sustentar teóricamente la investigación y verificar la aplicación del control interno en Eurotuna S.A. (Guevara, 2020).

### **Investigación de campo**

La investigación de campo se desarrolló mediante visitas a la empresa, entrevistas al personal responsable del área financiera y observación directa de los procesos, lo cual permitió obtener información real y actualizada sobre el funcionamiento del control interno en la gestión financiera durante el período 2024.

La información obtenida facilitó la evaluación del nivel de efectividad del control interno y su impacto en la gestión financiera, constituyéndose en la base para la formulación de conclusiones y recomendaciones orientadas al fortalecimiento del sistema de control interno de Eurotuna S.A.

**Tabla 4. Preguntas de entrevistas**

| <b>N.º</b> | <b>Pregunta</b>                                                                                                     |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>   | ¿La empresa cuenta con controles internos financieros formalmente establecidos para el registro de sus operaciones? |
| <b>2</b>   | ¿Los registros y estados financieros de la empresa se elaboran conforme a la normativa contable vigente (NIIF)?     |
| <b>3</b>   | ¿Existe una adecuada segregación de funciones en el área financiera de la empresa?                                  |
| <b>4</b>   | ¿Se realizan revisiones periódicas de los registros contables para verificar su exactitud?                          |
| <b>5</b>   | ¿La empresa dispone de procedimientos formales para la supervisión y control de los procesos financieros?           |
| <b>6</b>   | ¿Eurotuna S.A. cuenta con un sistema formal para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos financieros? |

---

7 ¿La información financiera generada es utilizada de manera efectiva para la toma de decisiones gerenciales?

---

8 ¿El fortalecimiento del control interno contribuiría a mejorar la calidad, oportunidad y confiabilidad de la información financiera?

---

Elaboración propia

### **Análisis de la entrevista**

Se realizó el análisis de la entrevista aplicada al gerente general de Eurotuna S.A., con el objetivo de conocer el estado del control interno en la gestión financiera de la empresa durante el período 2024.

El gerente manifestó que la empresa cuenta con ciertos controles financieros básicos orientados a garantizar el registro adecuado de las operaciones; sin embargo, reconoció que dichos controles no se encuentran debidamente formalizados ni documentados en un manual integral de políticas y procedimientos. Esta circunstancia condiciona la normalización de los procesos financieros y afecta de forma negativa a la eficacia del sistema de control interno.

Con respecto a la aplicación de la normativa contable, el encuestado considera que Eurotuna S.A. desarrolla los registros y estados financieros aplicando Normas Internacionales de información financiera, debido a la aplicación de los principios de las NIIF se puede obtener información razonable y confiable. Sin embargo, se perciben posibilidades de mejora en la ordenación de alguno de los procesos contables y de la documentación de sustentación de determinados procedimientos contables.

Con respecto a la segregación de funciones, el gerente comentó que determinadas actividades financieras están centralizadas en un único cargo, como consecuencia de la estructura organizativa de la compañía. Esta circunstancia incrementaría el riesgo de errores e irregularidades y afecta la eficacia del control interno. También comentó que se revisan periódicamente los registros contables para verificar su exactitud. A pesar de que dicha revisión contribuye a fortalecer el control interno, se evidenció la oportunidad de establecer unos procedimientos formales que permitan llevar a cabo una revisión más sistemática y continua.

En cuanto a la gestión de los riesgos de los procesos financieros, el gerente indicó que no existe un sistema formal de identificación, evaluación y mitigación de los riesgos, limitando

la capacidad de la compañía para anticiparse a las contingencias que afectarían su estabilidad financiera.

Por último, este mismo profesional manifestó las limitaciones que presenta la información financiera en la toma de decisiones gerenciales. Asimismo, concluyó que el fortalecimiento del control interno permitiría disponer de información más oportuna, confiable y útil a la hora de elaborar planes o controlar los procesos financieros.

## 2.8.Evaluación de Control Interno en la Gestión Financiera

**Empresa: Eurotuna S.A.**

**Periodo: 2024**

**Tabla 5. Análisis de la Evaluación de Control Interno por los Componentes del COSO**

### III

| Nº                                                | Criterio                                                                                       | Sí | No | Observación                                                   |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------------------------------------|
| <b>Componente:<br/>Ambiente de<br/>Control</b>    |                                                                                                |    |    |                                                               |
| 1                                                 | ¿El personal conoce la misión y visión de la empresa Eurotuna S.A.?                            | X  |    |                                                               |
| 2                                                 | ¿La empresa cuenta con un manual formal de procedimientos y funciones?                         |    | X  | No existe un manual formalizado.                              |
| <b>Componente:<br/>Evaluación de<br/>Riesgos</b>  |                                                                                                |    |    |                                                               |
| 3                                                 | ¿Se informa oportunamente sobre los saldos de las existencias de cada producto?                |    | X  | El personal no informa los saldos de los productos.           |
| 4                                                 | ¿Existe un procedimiento establecido para registrar y controlar las devoluciones de productos? |    | X  | No se aplican procedimientos para el control de devoluciones. |
| <b>Componente:<br/>Actividades de<br/>Control</b> |                                                                                                |    |    |                                                               |
| 5                                                 | ¿Se aplican procedimientos                                                                     | X  |    |                                                               |

|                                               |                                                                                                          |   |                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | ordenados para el registro de entradas y salidas de inventarios?                                         |   |                                                                                                                                                                                                                            |
| 6                                             | ¿El personal se encuentra capacitado para controlar errores, pérdidas o inconsistencias en inventarios?  | X | El personal cuenta con capacitación básica para el control de errores, pérdidas o inconsistencias en inventarios; no obstante, se identifican oportunidades de mejora mediante capacitaciones periódicas y especializadas. |
| <b>Componente: Información y Comunicación</b> |                                                                                                          |   |                                                                                                                                                                                                                            |
| 7                                             | ¿El sistema de información está protegido y permite la verificación de los datos registrados?            | X | El sistema de información permite la verificación de los datos registrados; sin embargo, presenta deficiencias en los mecanismos de protección, lo que representa un riesgo para la seguridad de la información.           |
| 8                                             | ¿Se lleva un control de los productos más vendidos para su reposición oportuna?                          | X | No se realiza un seguimiento sistemático de los productos de mayor rotación, lo que dificulta una reposición oportuna y eficiente del inventario.                                                                          |
| <b>Componente: Monitoreo</b>                  |                                                                                                          |   |                                                                                                                                                                                                                            |
| 9                                             | ¿Se realizan evaluaciones periódicas para verificar el adecuado funcionamiento de los procesos internos? | X | No existen políticas de evaluación y seguimiento.                                                                                                                                                                          |
| 10                                            | ¿Se efectúa el conteo físico de inventarios para verificar su concordancia con el sistema contable?      | X |                                                                                                                                                                                                                            |

**Elaborado por:** Anchundia Jordán

El modelo COSO constituye una herramienta fundamental para evaluar la efectividad del sistema de control interno en las organizaciones. En el caso de Eurotuna S.A., se analizó el componente Ambiente de Control, evidenciándose debilidades relevantes que impactan la gestión financiera, el control de inventarios y el cumplimiento de políticas internas.

#### **Componente: Ambiente de Control**

El ambiente de control se relaciona directamente con los valores éticos, la estructura organizacional, la asignación de responsabilidades y el compromiso del personal con los objetivos institucionales. En Eurotuna S.A., este componente presenta deficiencias que limitan el fortalecimiento del control interno y aumentan el nivel de riesgo operativo y financiero.

## 2.9.Resultados del Cuestionario de Autoevaluación

Los resultados obtenidos reflejan que, si bien el personal tiene conocimiento general de la misión y visión de la empresa, no existen manuales formalizados de funciones y procedimientos, lo que genera ambigüedad en las responsabilidades. Asimismo, se identificó una deficiente comunicación interna, falta de capacitación del personal y debilidades en el control de inventarios, devoluciones y conteos físicos.

Estas falencias inciden directamente en la confiabilidad de la información financiera y en la eficiencia de los procesos administrativos y operativos de Eurotuna S.A.

### Evaluación nivel de confianza y riesgo. Componente Ambiente de Control

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100\% \quad \text{Nivel de Riesgo} = 100\% - NC$$

$$NC = \frac{6}{10} * 100\% \quad NR = 100\% - 60\% \quad \text{del}$$

$$NC = 14,65\% \quad NR = 40. \%$$

| Nivel De Confianza |           |           |
|--------------------|-----------|-----------|
| Bajo               | Moderado  | Alto      |
| 10% - 50%          | 51% - 75% | 76% - 95% |
| Nivel De Riesgo    |           |           |
| Alto               | Moderado  | Bajo      |
| 90% - 50%          | 49% - 25% | 24% - 5%  |

*Nota.* En la tabla se evidencia la evaluación del nivel de confianza y riesgo del componente ambiente de control.

En virtud de lo que se pone de manifiesto en los resultados arrojados por el Cuestionario aplicado, el nivel de confianza en el componente Ambiente de Control reviste un carácter bajo, ya que se obtiene un resultado de confianza que se sitúa en el intervalo aproximado de entre el diez (10%) y el cincuenta por ciento (50%), que viene a significar que estamos ante un nivel de riesgo elevado, que se sitúa en un intervalo aproximado de entre el cincuenta por ciento (50%) y el noventa por ciento (90%) y que hace evidente la necesidad urgente de acciones correctivas al respecto que estén orientadas al reforzamiento del control interno, orientándose a la formalización de las políticas, a la supervisión, a la capacitación del talento humano.

## Estado Situacional de la Empresa Eurotuna S.A.

Eurotuna S.A. es una empresa ecuatoriana debidamente constituida como Sociedad Anónima, que ha cumplido con los requisitos legales y administrativos exigidos por la normativa vigente. La compañía se dedica a la captura, procesamiento y comercialización de productos derivados del atún, orientando su producción tanto al mercado nacional como al internacional. Su actividad se desarrolla dentro del sector pesquero, considerado estratégico para la economía del Ecuador, cumpliendo con la normativa societaria, tributaria, laboral, financiera y medioambiental aplicable.

Durante el año 2024, según los estados financieros presentados ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, la empresa registró ingresos por actividades ordinarias, derivados principalmente de la venta de bienes, así como un costo de ventas significativo, reflejando un alto volumen de operaciones comerciales. Asimismo, se evidencia la gestión de inventarios relevantes, gastos administrativos representativos y activos vinculados a las operaciones productivas, lo cual confirma la magnitud operativa de la compañía dentro del sector.

**Gráfico 1.** Ingresos de actividades ordinarias

|                                                |                       | 2024       | 2023       |
|------------------------------------------------|-----------------------|------------|------------|
| <b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>      |                       |            |            |
| <b>VENTAS LOCALES DE BIENES</b>                | <b>Total ingresos</b> |            |            |
| Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | 6001                  | 8,695.65   | 0.00       |
| Gravadas con tarifa 0% de iva o exentas de IVA | 6003                  | 372,060.23 | 141,945.14 |
| <b>PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS</b>       | <b>Total ingresos</b> |            |            |
| Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA     | 6005                  | 0.00       | 0.00       |
| Gravadas con tarifa 0% de iva o exentas de IVA | 6007                  | 0.00       | 31,100.00  |
| <b>OTROS INGRESOS</b>                          |                       |            |            |
| Otros                                          | 6093                  | 2,393.08   | 0.00       |

*Nota.* Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

La administración de estos recursos financieros, inventarios y activos fijos implica una mayor exposición a riesgos financieros, contables y administrativos, lo que resalta la necesidad de contar con un sistema de control interno adecuado y eficiente. Dicho sistema debe permitir la correcta salvaguarda de los activos, la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes y el logro de los objetivos operativos y estratégicos de Eurotuna S.A.

En el ámbito financiero, Eurotuna S.A., gestiona ingresos derivados de operaciones de exportación y de comercialización local, lo que demanda un control correcto de cuentas por cobrar, costos de producción, gastos operativos y obligaciones tributarias. Sin embargo, el

incremento de las operaciones puede provocar debilidades en los procesos de control si no existe una adecuada documentación y actualización de procedimientos en los aspectos de registro oportuno de las transacciones, conciliación contable, control de inventarios y supervisión de activos.

Desde el aspecto administrativo la empresa cuenta con personal especializado, con experiencia técnica y operativa; sin embargo, la distribución de funciones, la segregación de funciones y la supervisión constante de las principales áreas son determinantes los aspectos a evaluar para lograr transparencia, eficiencia y veracidad en la información contable. La escasez de controles formales o la dependencia del proceso manual puede aumentar la probabilidad de errores, omisiones o irregularidades.

De cara a lo externo es posible decir que Eurotuna S.A. opera en un contexto altamente competitivo y regulado con las alteraciones producidas por las variaciones en los precios internacionales del atún, cambios en la normativa del sector pesquero, costo logístico, restricciones ambientales y condiciones climáticas. Estas condiciones externas al mismo tiempo determinan tanto oportunidades como amenazas que pueden poner en peligro la estabilidad financiera y operativa de la empresa

Debido a lo expuesto, queda manifiesta la necesidad de realizar la investigación de control interno de la gestión financiera que permita identificar las debilidades, medir los riesgos y validar los procesos existentes, y proponer las mejoras que lleven a optimizar el uso de los recursos humanos y reforzar la toma de decisiones gerenciales. El estado situacional es la base del diagnóstico organizacional, evitando sesgos de la realidad a través de herramientas como el análisis FODA y las entrevistas al personal clave.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1. Título**

Manual de procedimientos de control interno para fortalecer la gestión financiera de la empresa Eurotuna S.A., periodo 2024

#### **3.2. Objetivos de la Propuesta**

##### **3.2.1. Objetivo general**

Elaborar un manual de procedimientos de control interno que contribuya al fortalecimiento de la gestión financiera de la empresa Eurotuna S.A., mejorando la confiabilidad de la información y la eficiencia operativa.

##### **3.2.2. Objetivos específicos**

Diagnosticar el estado actual del control interno aplicado a la gestión financiera de Eurotuna S.A.

Establecer procedimientos claros y estandarizados para el control del almacenaje, ingresos, egresos y registros contables.

Definir y sistematizar el control interno de acuerdo al modelo propuesto por COSO.

Definir específicamente las responsabilidades del personal involucrado en los procesos financieros.

#### **3.3. Beneficiarios**

Los principales beneficiarios de esta propuesta son el personal del área financiera, contable, administrativa, de gestión de inventarios y de la gerencia de Eurotuna S.A., ya que, gracias a esta propuesta, resumirán el trabajo en procedimientos formales que facilitarán reducir errores, eliminar los riesgos financieros y debilitar el control interno.

A su vez, la empresa se verá beneficiada por disponer de información financiera que será más confiable y oportuna y que le permitirá la toma de decisiones estratégicas relacionadas con costos, inversiones, compras y planificación financiera.

### **3.4. Factibilidad**

#### **Factibilidad económica-financiera:**

La implementación del manual de procedimientos no representa una inversión significativa, ya que se basa en la organización y formalización de procesos existentes. Los beneficios económicos se reflejarán en la reducción de pérdidas, errores contables, sanciones y riesgos financieros.

#### **Factibilidad organizacional y operacional:**

La propuesta es viable, debido a que cuenta con el respaldo de la gerencia y la disposición del personal para mejorar el sistema de control interno. Los procedimientos serán adaptados a la estructura actual de Eurotuna S.A., permitiendo una implementación progresiva y efectiva.

### **3.5. Descripción de la Propuesta**

El manual de procedimientos de control interno constituye una herramienta fundamental para fortalecer la gestión financiera de Eurotuna S.A., ya que permitirá estandarizar procesos, definir responsabilidades, establecer controles preventivos y correctivos, y mejorar la calidad de la información financiera.

El manual incluirá lineamientos para el control de inventarios, registros contables, conciliaciones, manejo de devoluciones y monitoreo de operaciones, alineados a los componentes del modelo COSO.

### **3.6. Desarrollo de la Propuesta**

#### **Diagnóstico del estado actual del control interno financiero**

Eurotuna S.A. no cuenta con un manual formal de procedimientos de control interno, lo que genera debilidades en la gestión financiera.

Se evidencian inconsistencias entre los registros contables y los inventarios físicos, afectando la confiabilidad de los estados financieros.

No existen procedimientos claros para la evaluación de riesgos financieros ni para el control de devoluciones y pérdidas.

Las decisiones financieras se basan en información incompleta o empírica, incrementando el riesgo operativo y financiero.



# **Manual de procedimientos de control interno para fortalecer la gestión financiera de la empresa Eurotuna S.A., periodo 2024**

ELABORADO POR ANCHUNDIA  
MEJÍA JORDÁN FABIÁN

## **1. Introducción**

El presente Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros tiene como finalidad establecer lineamientos claros, ordenados y estandarizados para el correcto desarrollo de las actividades administrativas y financieras de la organización. Este documento constituye una herramienta fundamental de gestión, ya que permite orientar al personal en la ejecución adecuada de los procesos, garantizando uniformidad, eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.

El manual de procedimientos contribuirá, en gran medida, al afianzamiento del control interno mediante la determinación de las responsabilidades, la correcta segregación de funciones y la inclusión de mecanismos de fiscalización y seguimiento, al igual que facilitará la optimización en el uso de los recursos financieros y administrativos, controlando riesgos operativos, errores en los registros contables, características y diferencias de información generada.

De igual manera, este manual busca asegurar que la información financiera producida por la organización sea confiable, oportuna y útil, constituyéndose en un soporte clave para la toma de decisiones gerenciales, la planificación financiera y el control de la gestión institucional. Su correcta aplicación permitirá mejorar la eficiencia operativa y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

## **2. Objetivos del Manual**

### **Objetivo General**

El objetivo general del presente manual es mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos y financieros de la organización, mediante la definición clara y detallada de procedimientos que orienten el desarrollo adecuado de las actividades, fortalezcan el control interno y aseguren el cumplimiento de la normativa vigente.

### **Objetivos Específicos**

Entre los objetivos específicos del manual se encuentran los siguientes:

- Normalizar y estandarizar los procesos contables y financieros, permitiendo asegurar la uniformidad de la aplicación de estos procesos.
- Fortalecer el sistema de control interno, buscando disminuir el riesgo de errores, omisiones e irregularidades en la gestión de la información financiero-contable de la empresa.

- Disminuir el riesgo de errores en la administración y en el registro y en el procesamiento de la información administrativa y contable.
- Promover una segregación de funciones adecuada, delimitando responsabilidades y evitándola concentración de las actividades críticas en un solo cargo.
- Facilitar la capacitación del personal, constituyendo una herramienta de consulta permanente para el desarrollo de funciones.
- Apoyar la toma de decisiones de la gerencia a partir de la información financiera confiable y correctamente procesada.

### **3. Base legal de la evaluación de control interno**

La presente Evaluación de Control Interno para fortalecer la gestión financiera de la empresa Eurotuna S.A. se determina con base en el marco legal, normativo y técnico vigente que regula la actividad financiera, contable y administrativa de las empresas privadas en el Ecuador. La elaboración del mismo responde a la necesidad de establecer criterios claros que permitan asegurar el uso eficiente de los recursos económicos, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias.

Dicho Manual se estructura bajo el Código de Comercio del Ecuador, que dispensa la obligación de llevar la contabilidad organizada, a tiempo y verificable, y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que regulan el reconocimiento, medición y presentación de los hechos económicos, la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, que delimitan las responsabilidades tributarias de la empresa, además de los principios del modelo de control interno COSO, que persiguen la eficiencia operativa, la transparencia y la gestión de riesgos.

En consecuencia, el presente manual adopta estos lineamientos como eje principal para estructurar los procedimientos de control interno financiero de Eurotuna S.A., garantizando coherencia entre la gestión administrativa y la información financiera presentada.

### **Definiciones**

Para efectos del presente Evaluación de Control Interno Financiero de Eurotuna S.A., se adoptan las siguientes definiciones, las cuales permiten una adecuada comprensión y aplicación de los procedimientos establecidos.

El control interno se entiende como el conjunto de políticas, normas y procedimientos implementados por la empresa con el propósito de salvaguardar los recursos financieros, garantizar la confiabilidad de la información contable y promover la eficiencia en las operaciones.

La gestión financiera hace referencia al proceso mediante el cual se planifican, administran, controlan y evalúan los recursos económicos de la empresa, con el fin de asegurar su sostenibilidad y rentabilidad.

El presupuesto se considera una herramienta de planificación financiera que permite proyectar los ingresos y gastos de la empresa para el período que se analiza, ayuda a realizar el control de la ejecución financiera y la evaluación.

La tesorería es la responsable para el funcionamiento de la gestión del efectivo, de las cuentas bancarias, de los cobros y de los pagos; la contabilidad tiene la responsabilidad de registrar, controlar y presentar la información financiera.

#### **4. Estructura organizacional y funciones de los responsables de la gestión financiera**

La gestión financiera de Eurotuna S.A. debe desarrollarse bajo una estructura organizativa perfectamente definida para establecer la responsabilidad concreta y para hacer posible un control interno sobre los recursos económicos de la empresa.

La Gerencia General es la responsable máxima de aprobar las políticas financieras, de autorizar los pagos de cierta relevancia y de supervisar la gestión financiera, velando a la vez por el cumplimiento del presente manual, siendo una figura fundamental para garantizar que las decisiones financieras vayan alineadas con los objetivos estratégicos que se persiguen.

El Departamento Financiero es responsable de la planificación, la coordinación y el control de los recursos financieros, controlando las actividades tanto del área de contabilidad como de la tesorería y ejecutando correctamente el presupuesto.

El área de Contabilidad es la responsable del registro en tiempo útil y fiable del conjunto de operaciones financieras, de la elaboración de los estados financieros y del control de las cuentas contables, de manera que la información refleje razonablemente la situación económica de la empresa.

La Tesorería tiene responsabilidad sobre el recurso líquido, sobre la ejecución de los pagos debidamente autorizados y sobre el control de los ingresos, haciendo que los recursos estén disponibles y que el uso del recurso conforme a su plan.

El Departamento de Compras tiene la responsabilidad de la adquisición de bienes y servicios que necesita la empresa para su funcionamiento y controla que los distintos procesos se realicen conforme a los procedimientos establecidos y a la correspondiente autorización.

**Gráfico 2.** Estructura organizativa



Elaboración Propia

## **6. Procedimiento de Registro Contable**

Este procedimiento permite evaluar la eficacia del control interno aplicado al registro contable de las operaciones financieras de Eurotuna S.A., verificando la oportunidad, exactitud y respaldo documental de la información financiera.

### **1. Recepción de documentos fuente**

Toda operación financiera debe contar con documentos fuente válidos (facturas, comprobantes de ingreso, órdenes de pago, contratos), los cuales son remitidos al área de Contabilidad para su análisis y registro.

- **Responsable:**  
Área Operativa  
Contabilidad

### **2. Verificación de legalidad y validez**

El área de Contabilidad verifica que los documentos cumplan con los requisitos legales, tributarios y contables antes de proceder a su registro.

- **Responsable:**  
Contabilidad

### **3. Clasificación contable de la operación**

La operación es clasificada de acuerdo con su naturaleza financiera, identificando la cuenta contable correspondiente conforme a las NIIF.

- **Responsable:**  
Contabilidad

### **4. Registro en el sistema contable**

La información es registrada oportunamente en el sistema contable, asegurando exactitud y trazabilidad de la operación.

- **Responsable:**  
Contabilidad

### **5. Revisión del registro contable**

Se realiza una revisión interna del registro efectuado para verificar la correcta imputación de valores y cuentas.

- **Responsable:**

Contabilidad

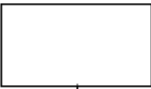
## 6. Archivo de documentación

La documentación de respaldo es archivada de manera ordenada para fines de control interno y auditoría.

- **Responsable:**

Contabilidad

**Tabla 7. Evaluación del control interno – Registro contable**

| Evaluación del control interno – Registro contable |                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Nº                                                 | Actividad evaluada                  | Área Operativa                                                                      | Contabilidad                                                                         | Tesorería                                                                             | Gerencia                                                                              |
| 1                                                  | Recepción de documentos fuente      |  |                                                                                      |                                                                                       |  |
| 2                                                  | Verificación de legalidad y validez |                                                                                     |  |                                                                                       |                                                                                       |
| 3                                                  | Clasificación contable adecuada     |                                                                                     |  |                                                                                       |                                                                                       |
| 4                                                  | Registro oportuno en el sistema     |                                                                                     |  |                                                                                       |                                                                                       |
| 5                                                  | Revisión y control del registro     |                                                                                     |  |                                                                                       |                                                                                       |
| 6                                                  | Archivo de documentos de respaldo   |                                                                                     |                                                                                      |  |                                                                                       |

Elaboración Propia

## **7. Procedimiento de Control de Ingresos y Egresos**

### **1. Generación del ingreso o solicitud de pago**

Los ingresos se originan por ventas o servicios prestados, mientras que los egresos se generan a través de solicitudes formales de pago debidamente justificadas y documentadas.

#### **Responsable:**

Área solicitante

### **2. Emisión de comprobantes**

Tesorería elabora los comprobantes de ingreso o la documentación necesaria para la ejecución del pago correspondiente.

#### **Responsable:**

Tesorería

### **3. Revisión y autorización de pagos relevantes**

Los pagos de mayor cuantía o importancia son revisados y autorizados previamente por la Gerencia General, garantizando el control jerárquico de las operaciones financieras.

#### **Responsable:**

Gerencia General

### **4. Ejecución del cobro o pago**

Una vez obtenida la autorización correspondiente, Tesorería procede a la recepción del ingreso o a la ejecución del pago autorizado.

#### **Responsable:**

Tesorería

### **5. Registro contable del movimiento**

Las operaciones de ingresos y egresos se registran de manera oportuna y sistemática en el sistema contable.

#### **Responsable:**

Contabilidad

## 6. Conciliación y control financiero

Se realizan conciliaciones periódicas para verificar la correcta ejecución de los movimientos financieros y detectar posibles inconsistencias.

### Responsable:

Contabilidad

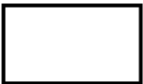
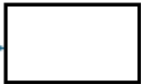
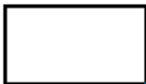
## 7. Archivo y custodia documental

La documentación de respaldo es organizada y resguardada para fines de control interno y auditoría.

### Responsable:

Contabilidad

**Tabla 8. Control de Ingresos y Egresos**

| EVALUACIÓN DEL CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS |                                   |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |
|----------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Nº                                           | Actividad evaluada                | Área Operativa                                                                      | Tesorería                                                                           | Contabilidad                                                                          | Gerencia                                                                              |
| 1                                            | Recepción de documentos fuente    |  |                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |
| 2                                            | Emisión de comprobantes           |                                                                                     |  |                                                                                       |                                                                                       |
| 3                                            | Revisión y autorización de pagos  |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                       |  |
| 4                                            | Ejecución del cobro o pago        |                                                                                     |  |                                                                                       |                                                                                       |
| 5                                            | Registro contable del movimiento  |                                                                                     |                                                                                     |  |                                                                                       |
| 6                                            | Conciliación y control financiero |                                                                                     |                                                                                     |  |                                                                                       |
| 7                                            | Archivo y custodia documental     |                                                                                     |                                                                                     |  |                                                                                       |

Elaboración Propia

## **8. Procedimiento de Evaluación de control de inventarios**

### **1. Recepción y verificación de bienes**

Los bienes adquiridos son recibidos en bodega, verificando cantidad, estado físico y concordancia con la orden de compra y factura correspondiente.

#### **Responsable:**

Bodega

### **2. Registro de ingreso en kardex**

Los bienes recibidos son registrados de manera inmediata en el kardex o sistema de inventarios para su adecuado control.

#### **Responsable:**

Bodega

### **3. Registro contable del inventario**

La información del ingreso de bienes es registrada en el sistema contable para reflejar correctamente los saldos de inventario.

#### **Responsable:**

Contabilidad

### **4. Custodia y almacenamiento**

Los bienes son almacenados en condiciones adecuadas que garanticen su conservación, seguridad y fácil identificación.

#### **Responsable:**

Bodega

### **5. Solicitud y autorización de salida de bienes**

Toda salida de inventarios se efectúa únicamente previa solicitud formal y autorización de la Unidad Administrativa o Gerencia, según corresponda.

#### **Responsable:**

Unidad Administrativa

Gerencia

## **6. Ejecución de salida de bienes**

Una vez autorizada la solicitud, Bodega procede a la entrega de los bienes correspondientes.

Responsable:

**Bodega**

## **7. Inventario físico periódico**

Se realizan conteos físicos periódicos para verificar la existencia real de los bienes y su estado.

**Responsable:**

Bodega – Unidad Administrativa

## **8. Conciliación con registros contables**

Los resultados del inventario físico son comparados con los registros contables para identificar diferencias.

**Responsable:**

Contabilidad

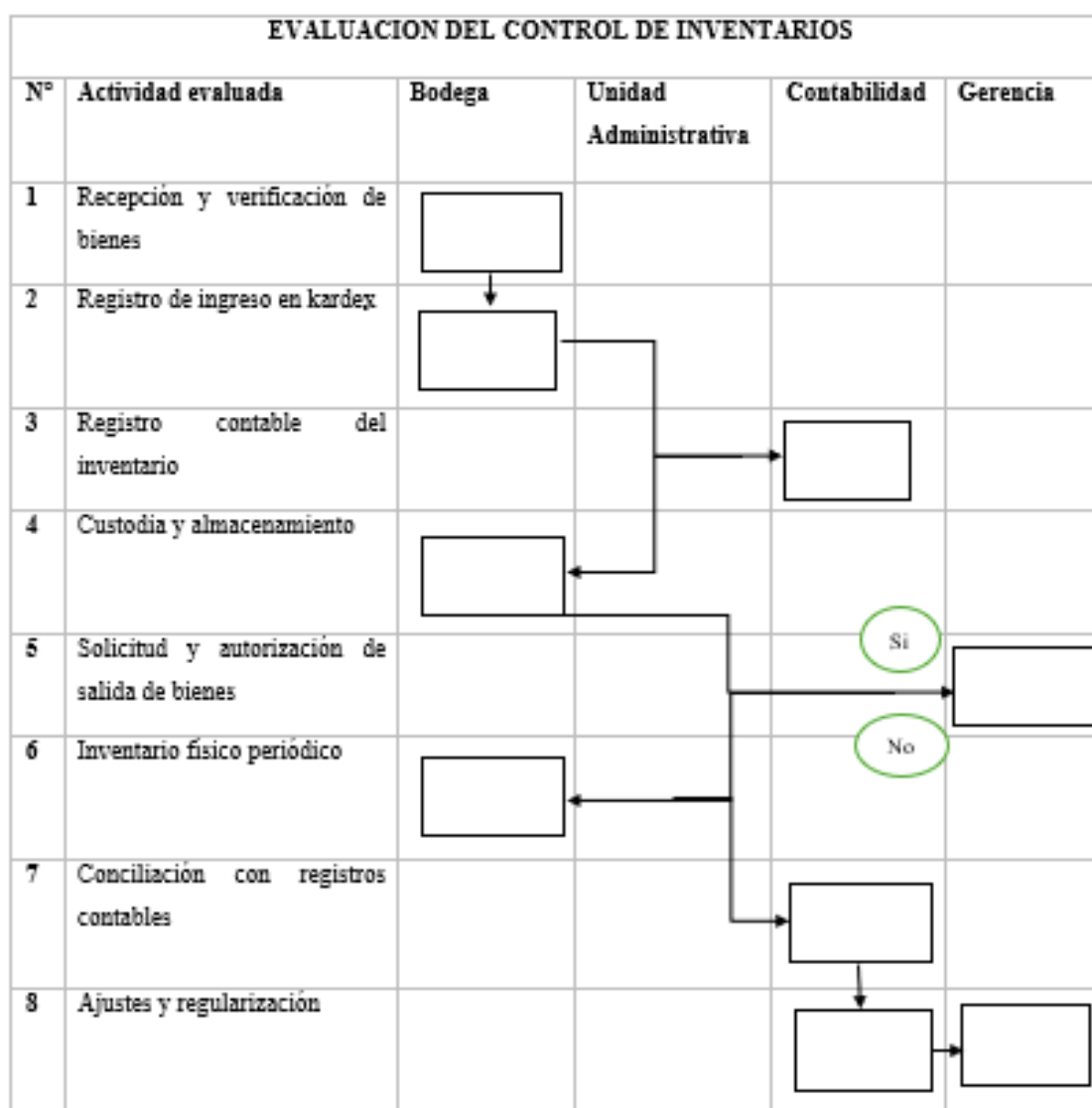
## **9. Ajustes y regularización**

Las diferencias detectadas son corregidas mediante ajustes contables debidamente autorizados por Gerencia.

**Responsable:**

Contabilidad – Gerencia

**Tabla 9. Control de inventario**



Elaboración Propia

## **9. Procedimiento de Uso y Seguridad del Sistema de Información**

### **1. Asignación y control de usuarios**

Se asignan usuarios, perfiles y claves de acceso al sistema de información financiera de acuerdo con las funciones y nivel de responsabilidad de cada colaborador.

#### **Responsable:**

Área de Sistemas

### **2. Uso autorizado del sistema**

Los usuarios emplean el sistema exclusivamente para actividades institucionales previamente autorizadas, conforme a las políticas internas.

#### **Responsable:**

Usuarios del sistema (jefes de área y personal autorizado)

### **3. Registro de operaciones financieras**

Las transacciones financieras son registradas en el sistema de forma oportuna, completa y conforme a los procedimientos contables establecidos.

#### **Responsable:**

Usuarios del sistema

Contabilidad

### **4. Respaldo periódico de la información**

Se ejecutan copias de seguridad programadas para garantizar la disponibilidad y recuperación de la información ante fallas o pérdidas.

#### **Responsable:**

Área de Sistemas

### **5. Control de accesos y seguridad informática**

Se supervisan accesos, se actualizan contraseñas y se aplican medidas de protección para prevenir usos no autorizados o vulneraciones del sistema.

**Responsable:**

Área de Sistemas

**6. Reporte y atención de incidentes**

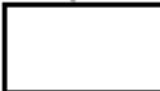
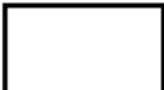
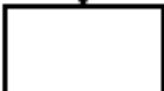
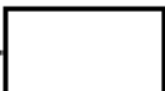
Cualquier anomalía, intento de acceso indebido o falla del sistema es reportado de inmediato para su análisis y corrección.

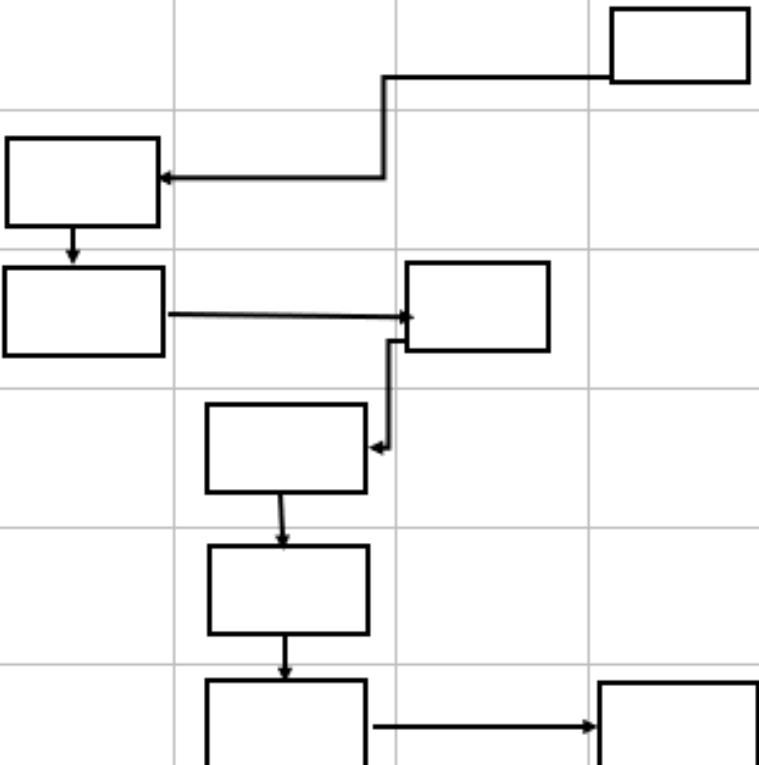
**Responsable:**

Usuarios

Área de Sistemas

**Tabla 10. Uso y seguridad del sistema de información**

| USO Y SEGURIDAD DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN |                                            |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Nº                                         | Actividad evaluada                         | Usuarios<br>(jefes de área)                                                         | Sistemas                                                                             | Contabilidad                                                                          | Gerencia                                                                              |
| 1                                          | Uso y seguridad del sistema de información |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |  |
| 2                                          | Uso autorizado del sistema                 |  |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |
| 3                                          | Registro de operaciones financieras        |  |                                                                                      |  |                                                                                       |
| 4                                          | Respaldo periódico de información          |                                                                                     |  |                                                                                       |                                                                                       |
| 5                                          | Control de accesos y seguridad             |                                                                                     |  |                                                                                       |                                                                                       |
| 6                                          | Reporte de incidentes                      |                                                                                     |  |                                                                                       |  |



Elaboración Propia

## **10. Procedimiento de Supervisión y Mejora Continua**

### **1. Evaluación periódica del control interno**

Se realiza una evaluación periódica de los procedimientos financieros y controles internos.

**Responsable:**

Auditoría Interna

### **2. Identificación de debilidades y riesgos**

Se identifican deficiencias, riesgos y oportunidades de mejora.

**Responsable:**

Área Financiera

Auditoría Interna

### **3. Propuesta de acciones correctivas**

Se plantean acciones correctivas para fortalecer el control interno.

**Responsable:**

Área Financiera

### **4. Aprobación de mejoras**

Las acciones propuestas son revisadas y aprobadas por la Gerencia.

**Responsable:**

Gerencia General

### **5. Implementación de acciones de mejora**

Las mejoras aprobadas son implementadas en los procesos financieros.

**Responsable:**

Contabilidad

Área Financiera

### **6. Seguimiento y evaluación**

Se realiza el seguimiento de las mejoras implementadas y se evalúan sus resultados.

Gerencia

**Tabla 12 Ficha del Procedimiento de Supervisión y Mejora Continua**

| <b>Elemento</b>                 | <b>Descripción</b>                                                                                             |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre del procedimiento</b> | Supervisión y Mejora Continua                                                                                  |
| <b>Área responsable</b>         | Gerencia General / Área Administrativa–Financiera                                                              |
| <b>Objetivo</b>                 | Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos y promover la mejora continua del control interno |
| <b>Alcance</b>                  | Procesos administrativos y financieros de la organización                                                      |
| <b>Periodicidad</b>             | Trimestral y anual                                                                                             |
| <b>Documentos relacionados</b>  | Manual de procedimientos, informes de auditoría, reportes financieros                                          |
| <b>Normativa aplicable</b>      | NIIF, Modelo COSO, políticas internas                                                                          |

Elaboración propia

**Tabla 13 Ficha del Procedimiento de Supervisión y Mejora Continua**

| <b>N.º</b> | <b>Actividad</b>                                     | <b>Responsable</b>             | <b>Frecuencia</b> | <b>Evidencia</b>            |
|------------|------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>1</b>   | Planificar las actividades de supervisión            | Gerencia General               | Anual             | Plan de supervisión         |
| <b>2</b>   | Ejecutar auditorías internas                         | Área Administrativa–Financiera | Trimestral        | Informes de auditoría       |
| <b>3</b>   | Revisar procedimientos administrativos y financieros | Responsable del área           | Trimestral        | Actas de revisión           |
| <b>4</b>   | Identificar debilidades y oportunidades de mejora    | Equipo de supervisión          | Trimestral        | Reportes de observaciones   |
| <b>5</b>   | Proponer acciones correctivas                        | Gerencia / Responsables        | Según necesidad   | Plan de mejoras             |
| <b>6</b>   | Implementar acciones de mejora                       | Personal responsable           | Según cronograma  | Registros de implementación |
| <b>7</b>   | Evaluar resultados de las mejoras aplicadas          | Gerencia General               | Anual             | Informe de evaluación       |

|          |                                        |                     |                |                    |
|----------|----------------------------------------|---------------------|----------------|--------------------|
| <b>8</b> | Actualizar el manual de procedimientos | Área Administrativa | Cuando aplique | Manual actualizado |
|----------|----------------------------------------|---------------------|----------------|--------------------|

Elaboración propia

**Tabla 14 Ficha del Procedimiento de Supervisión y Mejora Continua**

| <b>N.º</b> | <b>Actividad</b>                                     | <b>Responsable</b>                 | <b>Frecuencia</b> | <b>Evidencia</b>            |
|------------|------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| <b>1</b>   | Planificar las actividades de supervisión            | Gerencia General                   | Anual             | Plan de supervisión         |
| <b>2</b>   | Ejecutar auditorías internas                         | Área Administrativa–<br>Financiera | Trimestral        | Informes de auditoría       |
| <b>3</b>   | Revisar procedimientos administrativos y financieros | Responsable del área               | Trimestral        | Actas de revisión           |
| <b>4</b>   | Identificar debilidades y oportunidades de mejora    | Equipo de supervisión              | Trimestral        | Reportes de observaciones   |
| <b>5</b>   | Proponer acciones correctivas                        | Gerencia / Responsables            | Según necesidad   | Plan de mejoras             |
| <b>6</b>   | Implementar acciones de mejora                       | Personal responsable               | Según cronograma  | Registros de implementación |
| <b>7</b>   | Evaluar resultados de las mejoras aplicadas          | Gerencia General                   | Anual             | Informe de evaluación       |
| <b>8</b>   | Actualizar el manual de procedimientos               | Área Administrativa                | Cuando aplique    | Manual actualizado          |

Elaboración propia

## **CONCLUSIONES**

El diagnóstico del estado actual de la gestión financiera de Eurotuna S.A. evidenció que, aunque la empresa cuenta con controles básicos para el registro de sus operaciones, estos carecen de formalización y documentación adecuada, lo que debilita el sistema de control interno y dificulta la estandarización de los procesos financieros.

El análisis de los componentes del control interno, bajo el enfoque del modelo COSO, permitió identificar una aplicación parcial de sus principios, reflejándose principalmente debilidades en la evaluación de riesgos, la supervisión de las actividades y la adecuada segregación de funciones, factores que incrementan la probabilidad de errores e inconsistencias en la gestión financiera.

En función de los resultados obtenidos, se concluye que el diseño e implementación de acciones orientadas al fortalecimiento del control interno financiero como la elaboración de un manual de procedimientos, la capacitación continua del personal y la formalización de mecanismos de supervisión y mejora permanente, contribuirán significativamente a mejorar la confiabilidad de la información financiera y a optimizar la toma de decisiones por parte de la dirección de Eurotuna S.A.

## **RECOMENDACIONES**

Considerando la importancia de sistematizar y formalizar los procesos económicos-financieros de Eurotuna S.A. mediante un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros que estipule de forma precisa actividades, asignaciones de funciones, controles y documentación de soporte; para así consolidar el sistema de control interno y atenuar el riesgo operativo.

Se precisa establecer un sistema de reconocimiento, análisis y tratamiento de riesgos económicos-financieros; cimentado en los principios del modelo COSO que persiga prevenir contingencias y ayude a una gestión económica-financiera más eficaz, eficiente y sostenible.

El establecimiento de mecanismos más robustos de supervisión, capacitación continuada y mejor separación de funciones, mediante una clara asignación de responsabilidades y capacitación del personal de las áreas administrativas y financieras, apuntan a mejorar la fiabilidad de la información administrativa-financiera y ayudar en una mejor toma de decisiones directivas a tiempo y efectiva en la práctica.

## BIBLIOGRAFÍA

Chiquito, & Marcillo. (2024). “CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA MAFIROS SEGURIDAD, CIUDAD DE GUAYAQUIL”. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6323>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2020). Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance. COSO.

Compilatio. (2024). Comprender la estudio cuantitativo: definición, métodos de recopilación, diseño, análisis y elaboración de informes. Obtenido de <https://www.compilatio.net/es/noticias/investigacion-cuantitativa>

Cruz, D. I. (2023). El sistema de Control Interno Financiero bajo la perspectiva del COSO III y su incidencia en la rentabilidad de la empresa “Tejidos Anahí”, ubicada en la ciudad de Atuntaqui en el periodo 2019 – 2021. . Obtenido de <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e9db8746-5499-48a5-9c13-c65fc7e9e4e7/content>

Estupiñán Gaitán , R. (2023). Control Interno y Fraudes. Bogotá: ECO Ediciones.

Fernandez Rivera , D. (2022). Importancia del Control Interno en los negocios. Revista Vinculado, 50-51.

Galarraga, N. E. (2021). Manual de Control Interno para las Asociaciones y Cooperativas no financieras de la Economía Popular y Solidaria. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2022). Principles of managerial finance (15th ed.). Pearson Education.

Guanopatin. (2022). EL CONTROL INTERNO DE LA CONSTRUCTORA COVIPAL, RIOBAMBA PERÍODO 2022. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/13713/1/Guanopatin%20Z.%2C%20Joselyn%20L.%20%282024%29%20El%20Control%20Interno%20de%20la%20Constructora%20COVIPAL%2C%20Riobamba%20per%2C%20ADodo%202022..pdf>

Guevara, G. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). Recimundo, 4(3). Obtenido de <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>

Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2020). Strategic management: Theory & cases (13th ed.). Cengage Learning.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., Elliott, J. A., & Philbrick, D. R. (2021). Introduction to financial accounting (12th ed.). Pearson Education.

Mora, Morocho, & Leon. (2023). Evaluación del control interno en la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras de la ciudad de Machala. Ciencialatina, 7(4). Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6859>

Penafiel, S. (2025). “CONTROL INTERNO Y SU EFECTO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S.A. AÑO 2022. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/14905/1/Pe%2C%20Bla%20Herrera%20Silvia%20M%20%282025%29%20Control%20Interno%20y%20su%20efecto%20%20a%20los%20EEFF%20de%20la%20EERSA%202022-signed%20%281%29.pd>

Salazar, L. (2020). Investigación Cualitativa: Una respuesta a las Investigaciones Sociales. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 11(5). doi:DOI 10.35381/cm.v6i11.327

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (14th ed.). Pearson Education.

Ubillus, C. (2024). CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO INTEGRAL MONTECRISTI. YACHASUN, 8(14). doi:<https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/460/762>

Valencia Muñoz, R. (2016). Metodología para la implementación de principios de control interno, evaluación de auditoría al proceso de abastecimiento y distribución de combustibles para el sector automotriz en una empresa comercializadora de combustibles. Quito: Creative Commons.

Verdesoto, L. (2024). Procedimientos de control interno aplicados para validar la ocurrencia y exactitud de los reportes entregados por el servicio externo de custodia en la empresa Songa Año 2022 . Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/29462/1/UPS-GT005993.pdf>

Zapata Sánchez , P. (2024). Contabilidad General Con Base a Normas Internacionales de Información Financiera. Colombia: Alfaomega.

## ANEXOS

### Anexo 1



Entrevista Ing. Verónica Reyna