



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

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

TÍTULO:

Análisis de control interno para mitigación de riesgos financieros de la empresa
MANTAPORTCRUZ S.A.S. de la ciudad de Manta.

AUTOR: Quiñónez Merizalde Nayeli Cristina

TUTOR: Ing. Laysy Valeria Vélez Mendoza, Mg.

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Manta – Manabí – Ecuador

Agosto, 2025

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A):	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACION CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

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 Quiñónez Merizalde Nayeli Cristina, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es “Análisis de control interno para mitigación de riesgos financieros de la empresa MANTAPORTCRUZ S.A.S. de la ciudad de Manta”.

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

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

Manta, 12 de agosto de 2025.

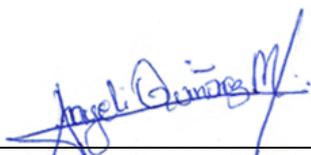
Lo certifico,



Ing. Laysy Valeria Vélez Mendoza, Mg.
Docente Tutor(a)
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Quiñónez Merizalde Nayeli Cristina, con cédula de identidad 1351388036, declaro que el presente trabajo de titulación: “Análisis de control interno para mitigación de riesgos financieros de la empresa MANTAPORTCRUZ S.A.S. de la ciudad de Manta”, cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Contabilidad y Auditoría sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de esta.



Quiñónez Merizalde Nayeli Cristina

C.I.: 1351388036

E-mail: naye02quime@gmail.com

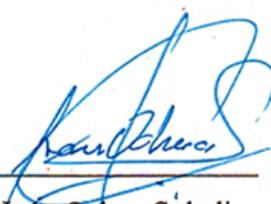
Telf.: 0963242608

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (TRIBUNAL)

Los miembros del tribunal de Grado aprueban el informen del proyecto de investigación, presentado por la Srta. Quiñónez Merizalde Nayeli Cristina de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

Con el tema “Análisis de control interno para mitigación de riesgos financieros de la empresa MANTAPORTCRUZ S.A.S. de la ciudad de Manta”.

JURADO



Abg. Iván Ochoa Soledispa
Presidente del Tribunal



Mgs. Pinargote Vásquez Nancy
Miembro del Tribunal



Mgs. San Andrés Hornaza Dallas
Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a las estrellas del cielo, que me han acompañado en el camino hasta aquí... A la estrella que con constancia me ha estado motivando a continuar para no estancarme.

A aquella que con insistencia me ha buscado de hasta debajo de las piedras, la que sin duda ha sabido encontrarme, y a la que no se rindió a pesar los altibajos ocasionados por mí.

Ofrezco mi sinceridad a las estrellas que me acompañaron en las noches donde no sabía dónde ir, quienes me abrieron las puertas; y que, con sus risas, sus ocurrencias y chismes nos supimos divertir.

Mi gratitud a los cometas que en una estancia fugaz en mi memoria me dejaron experiencias invaluable y consejos de vida; junto con muchos momentos cuya estancia fugaz se ha archivado en recuerdos, agregando las memorias que están por venir.

Por qué así es el destino... coloca en tu camino una infinidad posibilidades, cada una representa una variable que influye en nuestras decisiones y en nuestra manera de vivir; hay quienes son necesarios para crecer como persona, como amigo o compañero de risas, incluso la familia que en muchas ocasiones se muestra ante ti hablando desde la sinceridad de su alma, que te envuelven en su sabiduría y te motivan, todo es obra del destino que te puso en ese camino.

Por todo eso y por mucho más, hoy dedico mi esfuerzo, mi tiempo junto a mi cariño, que se acompaña con la constancia, las esperanzas y el trabajo duro de muchos otros, que han sido parte del proceso para llegar hasta aquí. Reconozco aquellos sacrificios y agradezco a sus constelaciones.

-Nayeli Quiñonez.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN (TRIBUNAL)	IV
DEDICATORIA	V
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	12
1.1 Fundamentación teórica	12
1.1.1. Variable Independiente: El control interno	12
1.1.2. Características del control interno	13
1.1.3. Antecedentes de control interno de acuerdo con COSO	14
1.1.4. Componentes del control interno	15
1.1.4.1. Entorno de control o ambiente de control	16
1.1.4.1.1. Establecimiento de objetivos	17
1.1.4.2. Evaluación de riesgos	17
1.1.4.2.1. Identificación de eventos	17
1.1.4.2.2. Evaluación de riesgos	18
1.1.4.2.3. Respuesta al riesgo	19
1.1.4.3. Actividades de control	19
1.1.4.4. Información y comunicación	20
1.1.4.5. Supervisión o Monitoreo	20
1.2. Variable dependiente: Riesgos financieros	20
1.2.1. Importancia de la Gestión de Riesgos Financieros	21
1.2.2. Componentes para identificación de riesgos	21
1.2.2.1. Evaluación del riesgo	22
1.2.2.2. Cuantificación del riesgo	23

1.2.3.	Tipos de riesgos financieros	24
1.3.	Antecedentes Investigativos	27
1.4.	Base legal	31
CAPÍTULO II 2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO.....		32
2.1.	Metodología.....	32
2.1.1.	Modalidad de la investigación	32
2.1.2.	Tipos de investigación: Descriptiva y Exploratoria	32
2.2.	Población y Muestra	33
2.2.1.	Población	33
2.2.2.	Muestra.....	33
2.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	34
2.3.3.	Entrevista.....	35
2.3.4.	Cuestionario	35
2.3.5.	Checklist (Lista de verificación)	36
2.4.	Información de la empresa	38
2.4.1.	Antecedentes	38
2.4.2.	Ubicación Geográfica	38
2.4.3.	Misión	39
2.4.4.	Visión	39
2.4.5.	Actividad económica	39
2.4.6.	Organigrama estructural.....	39
2.4.7.	FODA.....	40
CAPÍTULO III PROPUESTA		61
CONCLUSIONES		80
RECOMENDACIONES		81
Bibliografía.....		82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población general de la empresa	33
Tabla 2. Escalas de cumplimiento del CCI	36
Tabla 3. Indicadores financieros	37
Tabla 4. Resultados de la aplicación de la herramienta FODA	40
Tabla 5. Resultados de aplicación de la herramienta PESTEL	44
Tabla 6. Cuestionario de Control Interno	48
Tabla 7. Tabla resumen del Cuestionario de Control Interno	52
Tabla 8. Resultados según tipo de riesgo	52
Tabla 9. Checklist documental	54
Tabla 10. Resultados de la aplicación de indicadores financieros o KPI'S	57
Tabla 11. <i>Escalas valorativas del nivel de Riesgo inherente y los tipos de control</i>	71
Tabla 12. <i>Escalas valorativas de la probabilidad y el impacto</i>	71
Tabla 13. Escalas valorativas del nivel de riesgo residual y sus significados	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Línea de tiempo de la evolución del modelo COSO.....	15
Figura 2. Componentes del control interno según modelo COSO II.....	16
Figura 3. Estrategias de respuesta al riesgo	19
Figura 4 Componentes para identificar riesgos	22
Figura 5. Ubicación geográfica de Mantaportcruz S.A.S. (Puerto Manta Hostal)	38
Figura 6. Organigrama estructural de Mantaportcruz S.A.S.	39

RESUMEN

Este trabajo de investigación buscó analizar el control interno de la empresa Mantaportcruz S.A.S., con la finalidad de determinar su efectividad en la mitigación de riesgos financieros. Debido a que la entidad cuenta con la condición de Pymes, se identificó como problema central la ausencia de una evaluación formal que mida la capacidad del control interno de la empresa, para prevenir pérdidas, errores o fraudes y que estas falencias afecten la sostenibilidad del negocio. Para abordar este problema, se empleó una metodología de doble enfoque, de carácter cuantitativo al utilizar como técnicas principales la aplicación de un cuestionario de control interno e indicadores financieros, además, de apoyarse en el modelo COSO como herramienta de referencia conceptual. El estudio buscó identificar fortalezas y debilidades en el sistema actual de control interno, y proponer acciones de mejora que se alineen con las capacidades reales de la empresa. La investigación resultó en brindar soluciones prácticas a la gestión de Mantaportcruz S.A.S., además de, ofrecer un marco de análisis replicable para otras pequeñas empresas del sector hotelero que buscan fortalecer su control interno y garantizar una gestión financiera más segura y eficiente.

Palabras clave: control interno, mitigación, riesgos, COSO, análisis, gestión financiera.

ABSTRACT

This research work aimed to analyze the internal control of the company Mantaportcruz S.A.S., to determine its effectiveness in mitigating financial risks. Since the entity has the status of SMEs, the absence of a formal evaluation that measures the capacity of the company's internal control, to prevent losses, errors or fraud and that these shortcomings affect the sustainability of the business, was identified as a central problem. To address this problem, a two-pronged methodology was used, of a quantitative nature, using as main techniques the application of an internal control questionnaire and financial indicators, in addition to relying on the COSO model as a conceptual reference tool. The study sought to identify strengths and weaknesses in the current internal control system, and to propose improvement actions that are aligned with the company's real capabilities. The research resulted in providing practical solutions to the management of Mantaportcruz S.A.S., in addition to offering a replicable analysis framework for other small companies in the hotel sector that seek to strengthen their internal control and ensure safer and more efficient financial management.

Keywords: internal control, mitigation, risks, COSO, analysis, financial management.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, los sistemas de control interno son una herramienta indispensable en cualquier organización, debido a que actúan como un mecanismo de supervisión que previenen fraudes, errores y desviaciones contables, elementos que comprometen la estabilidad financiera y operativa de las empresas. En las industrias del sector hotelero, donde los recursos se gestionan de manera continua y diversificada, contar con un sistema de control interno robusto es esencial para enfrentar los desafíos financieros que pudieren surgir.

Por tal motivo, el presente trabajo de investigación radica en la necesidad de determinar cuán eficaz resulta un sistema de control interno para prevenir los errores, fraudes y posibles pérdidas financieras, mencionadas en el párrafo anterior. Para lograr este propósito, se desarrolló la siguiente incógnita: ¿En qué medida el sistema de control interno en MANTAPORTCRUZ S.A.S. contribuye a mitigar riesgos financieros?

Para continuar con la investigación se planteó como objeto de estudio el sistema de control interno de la entidad como variable independiente, y a la mitigación de los riesgos financieros como la dependiente. El campo de la investigación se enmarca en la realización de auditoría de control interno.

En ese sentido, el objetivo general es analizar el sistema de control interno para la mitigación de riesgos financieros en la empresa MANTAPORTCRUZ S.A.S. Para cumplir con el objetivo general, se plantean tareas científicas como: identificar las prácticas actuales de control interno aplicados en la empresa, describir los principales riesgos financieros a los que se expone la empresa, analizar la relación entre el sistema de control interno y la gestión riesgos hasta proponer recomendaciones prácticas para fortalecer el control interno y reducir los riesgos financieros.

Para efectos del estudio, se adoptó una metodología de doble enfoque, en la que se resaltó el uso de técnicas cuantitativas y cualitativas. Además, del uso de un cuestionario dirigido al personal clave de la organización para medir el cumplimiento del control interno; por otro lado, se efectuó una revisión documental y financiera para validar los datos recogidos.

A través de la recopilación de datos, se pudo evaluar el sistema de control interno de la empresa, con el cual evidenció una debilidad crítica en el componente de Evaluación de Riesgos, además, se examinó a través de qué medios se identifican, evalúan y responden a los riesgos financieros; los resultados indicaron un nivel de riesgo relativamente alto debido a la ausencia de mecanismos formales que den paso a mitigar riesgos financieros, lo que demuestra, que la empresa actualmente se encuentra operando sin contar con una base que permita anticiparse a las amenazas presentes en la operación de sus actividades cotidianas, ni tomar decisiones informadas en cuanto a su estabilidad económica. Este hallazgo respalda directamente el objeto de estudio de la presente investigación, al poner en manifiesto la necesidad urgente de implementar un plan de mitigación de riesgos financieros fundamentado en políticas claras.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Fundamentación teórica

1.1.1. Variable Independiente: El control interno

De acuerdo con lo que define Lara et al. (2019), el control interno es visto como “un proceso impulsado por el consejo de directores, la gerencia y los demás funcionarios de una entidad”, utilizado con el propósito de brindar a las empresas una seguridad razonable respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este contexto, el sistema de control interno además de orientar el cumplimiento de las metas es una herramienta que fortalece la toma de decisiones estratégicas, sumado a eso, la gestión en las organizaciones. Por otra parte, permite generar una cultura organizacional basada en la responsabilidad, la eficiencia y la transparencia. La posibilidad de implementar adecuadamente este sistema representa un paso fundamental, para consolidar el crecimiento sostenible de la organización.

El control interno (CI), se basa en alcanzar las siguientes categorías:

- Primera: Seguridad en cuanto a qué tan confiable es la información financiera y la no financiera interna y externa.
- Segunda: Eficacia, eficiencia y economía de las operaciones;
- Y tercera: Para asegurar el cumplimiento de las leyes, regulaciones y normativa aplicable.

Observado de esta manera, se puede decir que control interno se determina por su contribución para salvaguardar la integridad de los recursos, ya sea en los aspectos humanos, económicos y materiales.

1.1.2. Características del control interno

Según Martínez (2016), el control interno no debe interpretarse como un evento único y aislado, sino como un conjunto de acciones y procedimientos que se desarrollan en el marco de las operaciones de una institución.

Es un proceso permanente establecido en la organización para apoyar tanto al consejo de directores como a la gerencia y a los demás funcionarios en el cumplimiento de los objetivos institucionales, su función radica en respaldar a la alta dirección en la toma de decisiones estratégicas.

En 2011, la Contraloría General de Costa Rica emitió una guía basada en los lineamientos de las normas internacionales de control interno, misma que sigue en vigencia, en dónde se revela que los sistemas de CI deben ser “aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes”, a continuación, se detallan estas características:

- i. **Aplicables:** Deben responder a las necesidades y condiciones propias de la organización, adaptadas a las actividades, procesos, recursos y capacidades correspondientes.
- ii. **Completo:** Deben estar presente en cada ámbito de la entidad y contemplar todos sus componentes orgánicos y funcionales.
- iii. **Razonable:** El costo de su aplicación debe estar dentro de las posibilidades de la empresa, es decir, no debe ser más alto que su aporte en la institución.
- iv. **Integrado:** Sus componentes deben fortalecerse en igual medida, en otros términos, estar interrelacionados a fin de proporcionar un resultado en cooperación con la gestión.
- v. **Congruente:** Debe ajustarse a las condiciones y capacidades de la institución, además de estar ajustada al ordenamiento jurídico al que esté sujeto la organización.

1.1.3. Antecedentes de control interno de acuerdo con COSO

La metodología COSO es un marco de gestión de riesgos y control interno orientado a las empresas con el objetivo de diseñar, implementar y fortalecer una estructura que abarque cada nivel organizativo. Surge en 1985, en respuesta a la crisis financiera y situaciones por fraude en E.U.A.

Históricamente se concibió como una medida orientada a proteger los bienes de los dueños de negocios, de forma que los registros contables se presenten íntegramente. Inicialmente, se centraba prevenir fraudes y errores financieros, pero su enfoque ha cambiado con el tiempo, por esta razón, el modelo COSO ahora incluye la gestión de riesgos, la eficiencia operativa y la rentabilidad empresarial.

En 1992, el *Comité de organizaciones patrocinadoras* conocido como *COSO*, una organización de carácter voluntario, constituida por cinco organizaciones privadas en Estados Unidos, publicó por primera vez un marco integrado (COSO I) para que las empresas puedan evaluar y con ello mejorar sus sistemas de control interno, esta versión fue la base en la que se estableció un sistema de control interno efectivo.

Posteriormente en 2004, se publicó el modelo COSO II (COSO ERM 2004-Enterprise Risk Management: Integrated Framework), que amplió el de 1992 para enfocarse en la gestión de riesgos empresariales de riesgos mediante CI, e implicaría al personal de las entidades bancarias en el proceso.

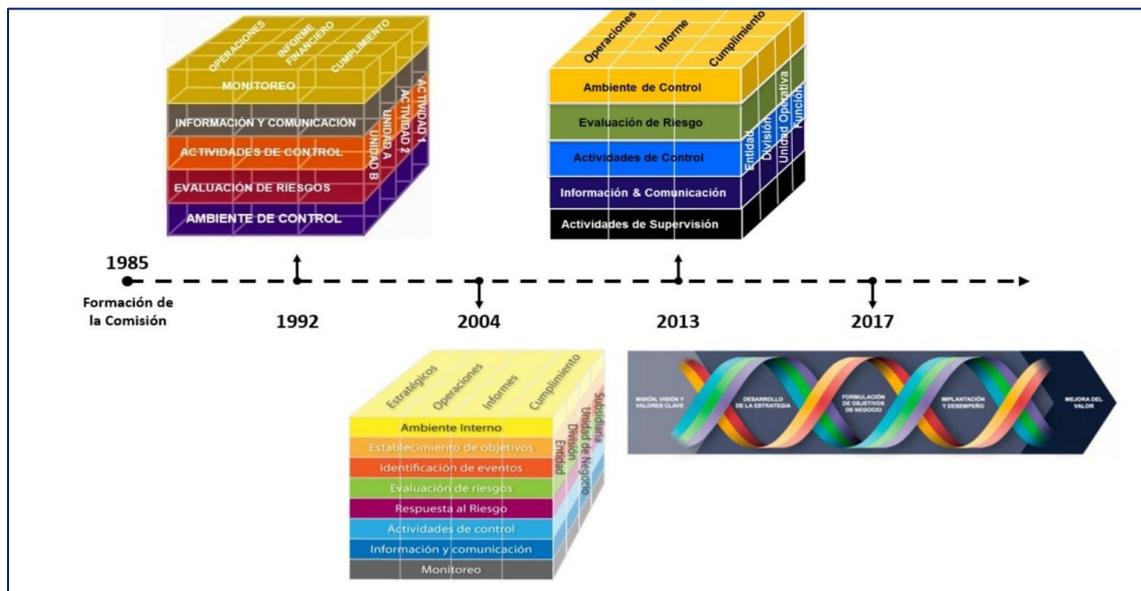
Luego, en 2013 se publicó un marco actualizado (COSO-CI-2013), Esta versión introdujo 17 principios fundamentales para facilitar la implementación y evaluación del control interno. se convirtió en el documento operativo, que perduró y se mantiene como marco de referencia en cuanto a CI, supervisión y gobierno de la información, utilizado no solo para la presentación de informes externos, sino también para la gestión empresarial sostenible.

El Marco incorpora un enfoque basado en riesgos para el diseño, la evaluación y la presentación de informes sobre controles internos. Además, la actualización fue una respuesta a las críticas y la evolución de los procedimientos de auditoría porque la fórmula original a veces resultaba inadecuada para ciertos problemas prácticos y desafíos que se presentaban en la preparación de información y de auditoría.

El Marco COSO-CI-2013 se actualizó en 2017 (COSO ERM 2017) que permitió mejorar el Marco Integrado para tener una mayor cobertura de los riesgos de las organizaciones; estas mejoras se aprecian en la Figura 1, donde se refleja la evolución de los componentes del control interno según cada modelo COSO generado.

Figura 1.

Línea de tiempo de la evolución del modelo COSO



Nota: Imagen obtenida de Rivera & Ramos (2023)

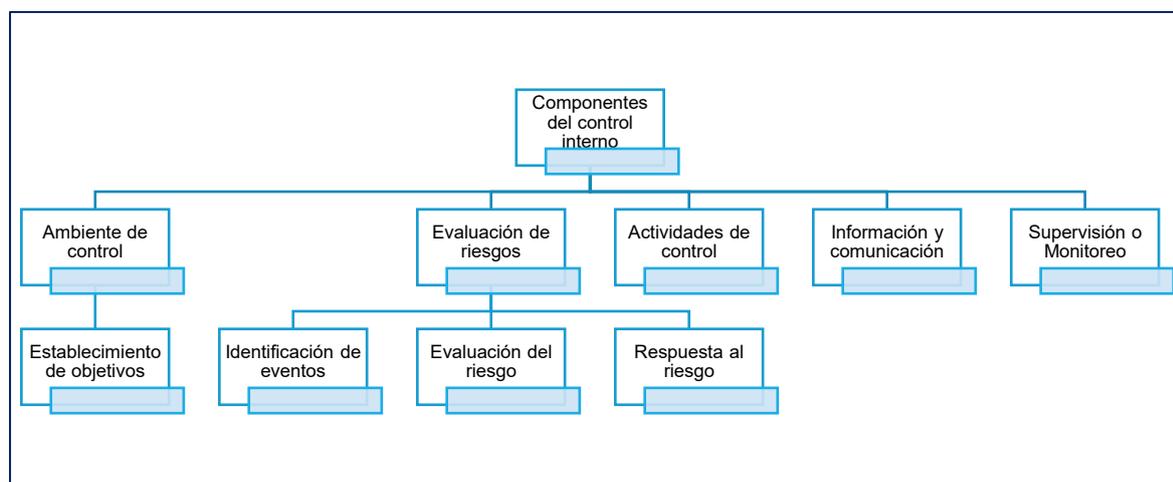
1.1.4. Componentes del control interno

Según lo mencionado en el marco COSO descrito en el apartado anterior, el sistema de control interno se encuentra dividido en cinco componentes que guardan relación con los objetivos institucionales de la organización, esos componentes son: *entorno de control*, *evaluación de los riesgos*, *actividades de control*, *sistemas de información y comunicación*, y *actividades de monitoreo y supervisión* (Rafael G. Martínez, 2016, pág. 14).

Es importante destacar que para el caso del COSO II el componente que más sufrió una ampliación o detalle para su estudio fue el de Evaluación de riesgos, como se puede visualizar en la Figura 2, este se dividió en tres componentes: *identificación de eventos*, *evaluación de riesgo* y *respuesta al riesgo*.

Figura 2.

Componentes del control interno según modelo COSO II



Nota: La figura refleja los componentes del control interno del modelo COSO II en donde se describe que los componentes de ambiente de control y evaluación de riesgos sufrieron una ampliación enfocada en la gestión de riesgos empresariales ERM, como se menciona en el capítulo 1.1.2.

Con base a una revisión más exhaustiva de los contenidos del marco COSO, se puede deducir que el control interno definitivamente no es un proceso secuencial, en donde un componente solo afecta al siguiente, sino que es un proceso multidireccional que se realiza de forma repetitiva y permanente, más de un componente tiene relevancia en los otros, formando un sistema integrado que se adapta al cambio de las condiciones del entorno, es decir, es aplicable a cualquier tipo de organización independientemente de su actividad económica y sector al que pertenezca.

A continuación, se describen cada uno de los componentes:

1.1.4.1. Entorno de control o ambiente de control.

Alarcón et. al. (2017), mencionan que el entorno de control es la base donde se sustentan los otros cuatro componentes del SCI; un componente esencial y estratégico de la evaluación y gestión del riesgo. Álava, Molina & Alarcón (2023) sustentan influencian la conciencia de control de los empleados y establecen la disciplina y estructura necesarias para el logro de los objetivos.

Siendo a su vez indispensable, para el cumplimiento de los objetivos en una organización, debido a que provee de disciplina y detallan las actividades a ejecutar durante

el proceso de control interno, dicho de otra manera, permite efectuar la planeación organizacional contribuyendo al desarrollo de factores formales e informales como:

- Formales:
 - Estructura organizacional.
 - Políticas administrativas de recursos humanos.
 - Relaciones de jerarquía, responsabilidad y autoridad.
- Informales:
 - Integridad y valores éticos.
 - Filosofía administrativa.
 - Estilo de gestión organizacional.

1.1.4.1.1. Establecimiento de objetivos

El contenido del marco COSO define “toda institución debe considerar en cada uno de los niveles organizacionales el planteamiento y formulación de objetivos, tanto generales como específicos” y tratarlos como parte fundamental del CI, de esta manera las autoridades tendrán un parámetro de evaluación del cumplimiento que se oriente en beneficio de los objetivos propuestos, a través de la valoración de riesgos de cada proceso; determinante en la toma de decisiones y las acciones pertinentes para una gestión eficiente (Alarcón et. at., 2017).

1.1.4.2. Evaluación de riesgos

1.1.4.2.1. Identificación de eventos

Según Tam & Cusquisiban (2021), la identificación de eventos surge de la incertidumbre que tiene la empresa ante diversos riesgos.

Implica que se deben reconocer y analizar los eventos tanto positivos como negativos que pudieren afectar a la empresa, y tomar medidas para mitigar, evitar o aprovechar dicho riesgo; cualquier riesgo potencial que se haya identificado en el proceso de selección de la estrategia proporciona un punto de partida para identificar y evaluar el riesgo.

Para identificar estos eventos de mejor manera, las organizaciones suelen dividir principalmente el riesgo en: inherente y residual, que son aquellos a los que se está expuesta

la entidad en relación con su operación. Sin embargo, a continuación, se describen los relacionados con los procesos de control y/o de auditoría:

Riesgo inherente: Es el nivel de riesgo que existe en un proceso o actividad independientemente de los controles o medidas de mitigación que se implementen.

Es decir, son riesgos propios de las organizaciones y no se pueden deslindar de ellas, aun después de implementar controles para mitigarlos.

Riesgo residual: Es el riesgo remanente después de haberse implementado acciones para mitigar el riesgo inherente.

Riesgo de detección: El riesgo de que no se detecte algún error, falla u omisiones en la auditoría.

Riesgo de auditoría: El riesgo de emitir información errónea por no haber detectado alguna falencia y que esté modifique por completo el resultado.

1.1.4.2.2. Evaluación de riesgos

De acuerdo con Ayala (2023) la evaluación de riesgos permite a las organizaciones identificar y analizar los riesgos relevantes para el logro de sus objetivos, formando la base para determinar cómo se deben gestionar dichos riesgos. Por otra parte, Tam et. al. (2021) exponen que la evaluación de riesgos se basa en examinar en qué condiciones ocurren y así determinar su grado de importancia.

En el componente de evaluación de riesgos se implementan métodos y técnicas que permitan identificar y manejar los riesgos específicos asociados con los cambios de la organización, evaluar los posibles riesgos y determinar el nivel de daño en el que incurre.

Este apartado se ampliará más adelante cuando se estudie la segunda variable del presente proyecto de investigación que se encuentra relacionada a la gestión de riesgos, tema que involucra este componente.

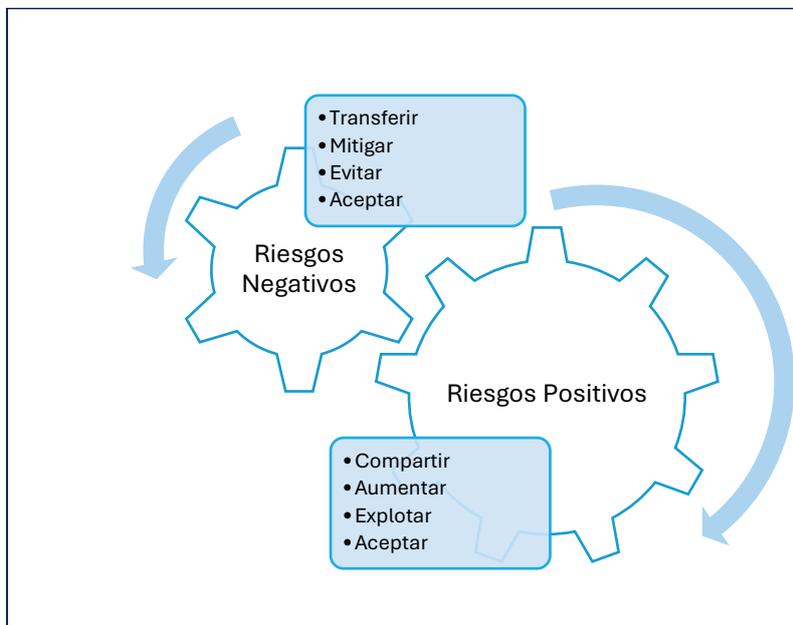
1.1.4.2.3. Respuesta al riesgo

De acuerdo con Tam & Cusquisiban (2021), la gerencia debe seleccionar las respuestas a los riesgos que acuerdo con el perfil de riesgos que maneje la organización, el perfil de riesgos es el nivel del riesgo al que se está dispuesto a asumir para alcanzar los objetivos previstos por la entidad.

Como se muestra en la Figura 3, de acuerdo con el impacto de cada evento de riesgo, se implementan diversas actividades para manejarlos, estas prácticas se pueden; aceptar, mitigar, transferir y evaluar.

Figura 3.

Estrategias de respuesta al riesgo



Nota: En esta figura se observan las respuestas al riesgo de acuerdo con el impacto del evento causado.

1.1.4.3. Actividades de control

Según Mendieta, Navarrete & Romero (2022), las actividades de control son aquellas políticas y procedimientos que me permiten asegurar que las directrices de la administración se lleven a cabo, incluye las tareas como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y evaluaciones de desempeño.

El modelo COSO (2017), define: son las acciones que se deben tomar para controlar los riesgos evaluados, se hacen visibles en las políticas organizacionales, pueden... aplicarse

en procesos estratégicos, administrativos y operacionales que aseguren las directrices de la dirección.

Las actividades de control son las consignas por cumplir para controlar el nivel de exposición al riesgo evaluado.

1.1.4.4. Información y comunicación

El marco conceptual del COSO menciona que el componente de información y comunicación pretende proporcionar información útil para decidir sobre el desempeño de la gestión de riesgos, captar e intercambiar información en una organización y apoyar el cumplimiento de responsabilidades. “La información relevante debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y plazo que permitan a las personas cumplir con sus responsabilidades” (Toledo, 2023). En concordancia, cada miembro de una organización debe conocer el rol que le corresponde desempeñar en su interior y que cuente con información periódica y oportuna requerida para orientar sus acciones.

1.1.4.5. Supervisión o Monitoreo

Según el marco COSO, en el componente de supervisión y monitoreo se realizan las actividades de autocontrol que han de ser incorporadas a los procesos y a las operaciones para su supervisión. “Todo sistema de Control Interno debe ser objeto de Supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación”.

Las actividades de supervisión y monitoreo consisten en ejecutar evaluaciones periódicas de manera puntual, y así determinar la efectividad de las estrategias implementadas como respuesta a las contingencias identificadas.

1.2. Variable dependiente: Riesgos financieros

El Diccionario de la Real Academia Española (s.f.) define el riesgo como la “contingencia o proximidad de un daño”; es decir, la probabilidad de que un evento adverso pueda suceda en un futuro.

En cambio, Iván Orellana, et. at, (s.f.) lo define como la posibilidad de ocurrencia de un hecho generador de pérdidas y/o de desviación de rendimientos, que afecte al valor

económico de las empresas, bajo estas dos perspectivas concluimos que los riesgos financieros son eventos o situaciones que pueden afectar negativamente la situación económica de una empresa, organización o individuo.

En otros términos, se puede decir que, los riesgos financieros sirven para identificar posibles amenazas que puedan impactar las finanzas de alguna manera, permitiendo así que se puedan gestionar anticipada y efectivamente.

1.2.1. Importancia de la Gestión de Riesgos Financieros

Deloitte (2020) indica que la Gestión de Riesgos Financieros es un proceso sistemático utilizado para identificar, evaluar, cuantificar, controlar y monitorear los riesgos financieros que pueden afectar la estabilidad y el desempeño de una organización.

Por otra parte, María J. Hernández (2022) menciona que la gestión del riesgo financiero es probablemente la variable que requiera de la mayor destreza financiera, porque acepta el riesgo tratando de reducirlo al mínimo posible. Para ello presenta distintas situaciones de riesgo, las cuales son analizadas de manera en la que se pueda esclarecer el origen del problema para así implementar estrategias que resulten funcionales, y, además, que permitan tomar decisiones acertadas que puedan cubrir cada eventualidad ocurrida debido a cambios en el mercado de actividad, con esto se trata de impedir pérdidas económicas, inseguridad en las decisiones e inestabilidad al cubrir sus obligaciones financieras.

Desde esta perspectiva, a través de una gestión efectiva de riesgos financieros se protege la estabilidad financiera de la organización, del mismo modo, se mejora la capacidad de planificación y la toma de decisiones estratégicas. Puesto que, al identificar y mitigar estos riesgos, se optimizan las operaciones, mejora la rentabilidad y mantiene la competitividad en el mercado.

1.2.2. Componentes para identificación de riesgos

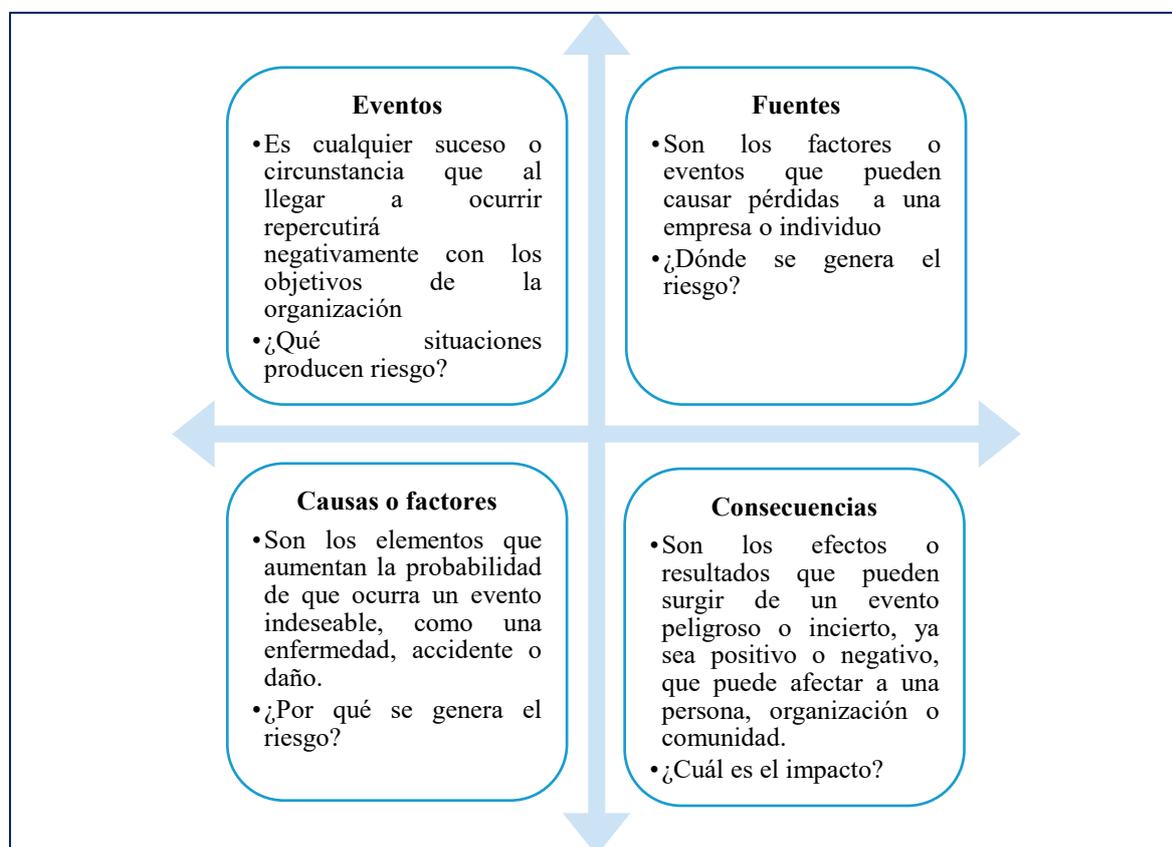
Según indica Hernández (2022), el sector hotelero debido a la naturaleza de sus operaciones se expone a diversos riesgos en el ámbito financiero, estos factores implican lo impredecible del mercado financiero, por ello, se busca minimizar el impacto en el desempeño económico de la empresa.

Por este motivo, se han implementado diversas herramientas dirigidas a las empresas, para que así tengan medidas que les permitan; identificar, evaluar y mitigar los riesgos financieros a los que están expuestas. En el contexto de los hoteles, estos elementos son utilizados para asegurar una adecuada gestión de riesgos financieros, es esencial para su estabilidad económica y financiera a largo plazo.

La Figura 4, muestra los elementos más importantes para identificar riesgos, estableciendo una breve descripción y la pregunta clave.

Figura 4

Componentes para identificar riesgos



Nota 4: En esta figura se muestran los cuatro componentes más comunes para identificación de riesgos. Gráfica elaborada por el autor, tomando como referente conceptual una propuesta de Porras K, profesional en Auditoría.

1.2.2.1. Evaluación del riesgo

La evaluación de riesgos es un proceso en donde se identifican, analizan y valoran los eventos de riesgo, estos se pueden evaluar a nivel de organización, departamento e

individuo. Su finalidad consiste en proporcionar evidencias basadas en información y análisis para tomar decisiones basadas en riesgos particulares (Porras K, s.f.), es decir, su propósito corresponde a “encontrar, reconocer y describir los riesgos que pueden ayudar o impedir a una organización lograr sus objetivos” (ISO 31000, 2018).

1.2.2.2. Cuantificación del riesgo

Según PricewaterhouseCoopers (PwC, 2020) la cuantificación del riesgo es el proceso por el que se asigna un valor numérico a la exposición de los sucesos identificados, para evaluar su magnitud, lo que permite a las organizaciones tomar decisiones más informadas sobre manejar la incertidumbre y minimizar las posibles pérdidas.

Existen varios métodos y enfoques para medir o, dicho de otra manera, para cuantificar el nivel de riesgo al que se expone la empresa según el contexto en el que se encuentre, sin embargo; debido a su simplicidad, fácil adaptación y aplicación, se decidió utilizar la fórmula respaldada por PwC (2020) en la que se involucran los tres componentes clave descritos a continuación:

$$\text{Nivel de riesgo} = \text{Impacto} \times \text{Probabilidad};$$

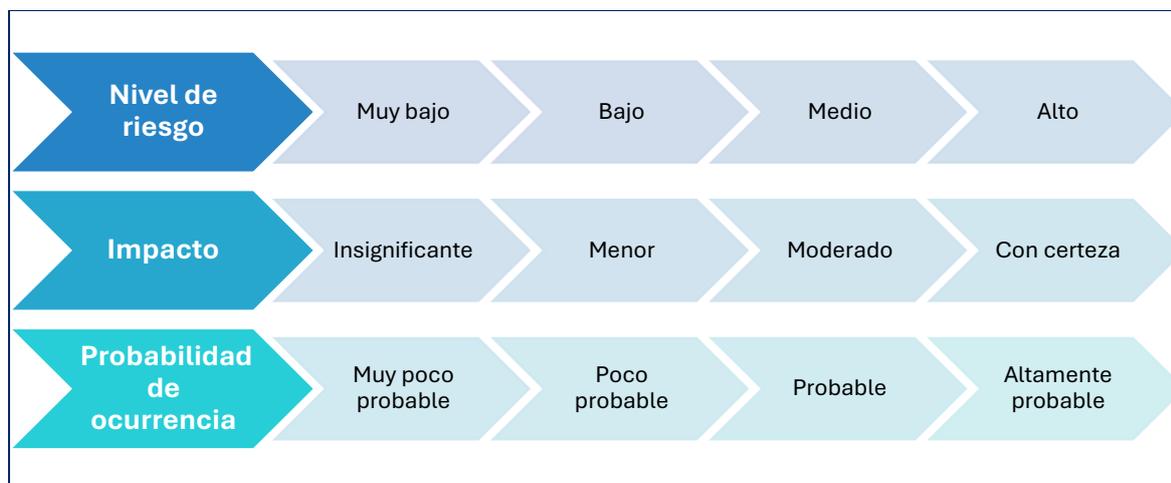
en donde:

- La **probabilidad** de ocurrencia: expresa la posibilidad de que un evento de riesgo ocurra, se emplea mediante esquemas cualitativos o cuantitativos.
- El **impacto** o consecuencia: representa la magnitud de las consecuencias que tendría el evento si llegase a ocurrir, se expresa en término de pérdidas económicas, impacto a la salud o daño a la reputación, etc.
- Y; el **nivel de riesgo**: Es la probabilidad de ocurrencia multiplicada por la gravedad de las consecuencias. Aquellos riesgos con mayor puntuación requerirán controles más estrictos y atención prioritaria dentro del sistema de control interno.

La aplicación de la fórmula descrita con anterioridad, abre la posibilidad de generar resultados que, inicialmente y dependiendo de los valores asignados, permiten clasificar cualitativamente, como se evidencia con la Figura 5, y de otra perspectiva además da lugar a la apreciación cuantitativa, que se refleja en Tabla 2.

Figura 5

Componentes clave de la exposición de riesgos



Nota: En esta figura se muestran los niveles a los que se exponen los componentes de medición del riesgo, fuente obtenida de una publicación de Kimberly de Porras, en abril del 2025.

1.2.3. Tipos de riesgos financieros

Los riesgos se pueden clasificar en las siguientes tres categorías: operativos, financieros y estratégicos.

Según menciona Pirani (s. f) el riesgo operativo involucra aquellas pérdidas causadas por fallos internos en los procesos, en los sistemas, por personas e inclusive debido a factores externos imprevistos.

De acuerdo con Kinesisco (s.f.), el riesgo financiero se define como la probabilidad existente que tiene una empresa de sufrir pérdidas económicas, es decir, que tan posible es que disminuya su valor debido a los movimientos adversos en los mercados financieros o inclusive debido a dificultades presentadas en el cobro de obligaciones por parte de sus clientes. Se refiere a los daños resultado de cambios en los mercados financieros, economía y/o condiciones crediticias; siendo el tipo de riesgo el objeto de estudio el que se alinean estos subtemas.

Por último, los riesgos estratégicos según expone Risk Group Internacional (s.f.), son aquellos que afectan la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo; a su vez, cumplir con su misión y visión, estos riesgos ocurren principalmente debido a la incapacidad de adaptarse a los cambios en el entorno.

1.2.3.1. Clasificación de riesgos financieros

Riofrío et al. (2023), definen que el riesgo supone la contingencia o proximidad de un peligro o daño, por otra parte, también define al riesgo financiero como la disminución potencial o escasez de rentabilidad, acciones que impiden la probabilidad de ingresos agregados, siendo a su vez, que se deben identificar de acuerdo con el tipo de organización en la que se trabaje y su ámbito, los riesgos financieros más comunes son:

Riesgo de mercado: se relacionado por factores externos, como los cambios en los mercados financieros; fluctuaciones en tipos de cambio, precios de materias primas, tasas de interés, etc.

Riesgo de crédito: es la posibilidad que una de las contrapartes no cumpla con los compromisos financieros establecidos por la probabilidad de cumplir una obligación de pago.

Riesgo de liquidez: según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el riesgo de liquidez es la capacidad de las instituciones para hacer frente sus obligaciones únicamente con los recursos con los que dispone, en otras palabras, es cuando una persona, ente u organización pese a tener activos suficientes, no posee la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Riesgo operacional: es aquel que desemboca de la actividad económica de la empresa, es decir, se relaciona con la fuente de sus operaciones sean estas correctas o no. En otras palabras, el riesgo es relativo con las pérdidas financieras resultantes de fallas en los procesos internos, errores humanos, fraudes, etc....

Riesgo legal: son los riesgos asociados con la incorrecta aplicación de disposiciones legales e instrucciones impuestas por organismos de control.

Riesgo de reputación: El Instituto Europeo de Posgrado (IEP, 20XX) afirma que “la reputación es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y que describe su capacidad para distribuir valor... surge de la incapacidad de una organización para anticipar o prever importantes demandas regulatorias, legales éticas, sociales y de los consumidores”, basándonos en lo anterior se puede decir que es la

posibilidad de pérdida en la percepción del entorno social o de reputación de la organización, teniendo está un efecto en los resultados económicos y la viabilidad de la compañía.

1.2.4. Técnicas para análisis y valoración de riesgos

Las técnicas para análisis y valoración de riesgos son herramientas que se utilizan para identificar, evaluar y valorar los riesgos anteriormente mencionados, usados para entender las amenazas, causas y consecuencias de cada evento, permitiendo tomar decisiones acertadas basadas en los resultados de la investigación.

1.2.4.1. Análisis FODA/DAFO

Se acuerdo con IPJ y C (2020), FODA es el acrónimo de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles de la empresa, que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; nos permite conocer la situación real en la que se encuentra nuestra organización y nos permitirá planificar las estrategias a futuro.

1.2.4.2. Análisis PESTEL

Es una herramienta estratégica que facilita la identificación de amenazas y oportunidades externas relevantes para el diseño de políticas de control interno (Johnson et al., 2017).

1.2.4.3. Entrevista

La entrevista se emplea como una técnica cualitativa que permite obtener información detallada y contextualizarla. A través de su ejecución se recopilan las respuestas de los actores clave, se identifican percepciones, procedimientos reales y vacíos en la gestión de riesgos financieros (Hernández Sampieri et al., 2014).

1.2.4.4. Cuestionario de control interno

Según los atores Arens, Elder & Beasley (2018), el cuestionario de control interno es un instrumento por el cual se recopila la información relevante de los controles aplicados en los procesos financieros. Tiene como objetivo medir los índices de cumplimiento de las prácticas internas de control que se realicen para detectar áreas susceptibles de mejora en la gestión de los riesgos.

1.2.4.5. Checklist

El checklist, también conocido como lista de verificación, se utiliza para constatar el cumplimiento de controles específicos en procesos operativos y financieros. Esta herramienta permite verificar la existencia, aplicación y efectividad de procedimientos dentro del control interno (Sawyer, 2015).

1.2.4.6. Indicadores financieros o KPI'S

Los indicadores financieros (KPI'S) son herramientas clave que permiten medir el desempeño económico y financiero de la empresa para evaluar su situación frente a los riesgos financieros. Estos indicadores permiten monitorear variables como liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa (Horngren et al., 2014).

1.3. Antecedentes Investigativos

➤ Jeniffer I. Zambrano C. (2019), en su tesis titulada “*Control interno basada en riesgos financieros y su incidencia en la operatividad de la empresa Pinturas el León, del cantón santo domingo, año 2016 – 2017*”, a fin de fundamentar los hallazgos de su investigación, buscó centrarse en un modelo Control Interno enfocado en los riesgos empresariales que pudieran afectar la operatividad financiera de “Pinturas El León”, a través de un enfoque de doble propósito; al observar los resultados de su investigación se descubrió varias deficiencias en el control interno de la empresa, principalmente debido a los fallos en la segregación de funciones por parte de los trabajadores operativos, en consecuencia, no se cumplían satisfactoriamente los objetivos estratégicos de la institución. Adicional a eso, el estudio evidenció una baja en la utilidad del 2017 en comparación a 2016, que ya se consideraba bajo de acuerdo con los resultados que se esperaban por parte de la administración y gerencia, es probable que hayan incurrido en pérdidas por deterioro o robo de mercadería, además de tener un capital improductivo que le ocasionaría incapacidad para hacer frente a sus obligaciones.

En su trabajo, la autora pudo demostrar un deficiente cumplimiento en los controles de acuerdo con las políticas internas, particularmente, debido a una escasa distribución de funciones causada por la ausencia de protocolos, lo que impactó negativamente en los resultados operativos y financieros de la empresa. Se observa la complejidad de este hallazgo, reflejado en los problemas financieros mostrados en los resultados de su ejercicio, por ejemplo, se observó una disminución considerable

en las utilidades, pérdidas por deterioro o robo de mercancías, y dificultades para cumplir con las obligaciones financieras. En el caso de MANTAPORTCRUZ S.A.S., el análisis de estos hallazgos me permitirá identificar posibles deficiencias en sus sistemas de control, aplicar estrategias para mejorar la separación de funciones, y diseñar medidas preventivas que fortalezcan su estructura operativa y minimicen los riesgos financieros, asegurando el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y el mantenimiento de su estabilidad financiera.

➤ Evelyn E. Pincay B. (2019), en su tesis “*Manual de control interno contable para el Hotel Taypikala Hotel Cusco, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2015*”, bajo una modalidad de investigación básico-aplicada, a través de un enfoque de investigación cuantitativo y utilizando un diseño no experimental con un alcance descriptivo, concluyó que el nivel de control interno se encontraba en el nivel MEDIO en la empresa Taypikala Hotel Cusco en el periodo 2019, pues demostró que el 5% de los resultados del control interno poseía un nivel bajo; Dichos resultados rechazaron la hipótesis general, que decía que el control interno en la empresa Taypikala Hotel Cusco durante el periodo 2019 era adecuado.

Pincay en su trabajo, evaluó los componentes de cumplimiento del hotel Taypikala durante el 2019, y concluyó que poseía una escala de nivel medio, se pudo observar que, de esta escala, el 5% de los resultados arrojaron un control deficiente. Debido a la aparición de este hallazgo se pudo evidenciar con claridad cómo un control interno de nivel “medio” puede generar dudas acerca de la efectividad de los procedimientos contables y operativos, de esta manera, afectar potencialmente la estabilidad financiera de la empresa. El hecho de que la hipótesis general, que sostenía que el hotel mantenía controles adecuados, haya sido rechazada, resalta la importancia de examinar de manera detallada y continua las políticas de control interno.

Teniendo en cuenta lo anterior como antecedente se pueden; identificar posibles áreas de mejora en los procesos de control contable, para así, optimizar los procedimientos de gestión de riesgos financieros asegurando que el control interno sea efectivo en la mitigación de los riesgos.

➤ Sánchez, Rubén M. & Parra A, María L. (2015), en su tema: “*El plan de prevención y mitigación del riesgo financiero y su incidencia en el control interno en la Empresa*”

Pública Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato”, con el objetivo de contribuir con un modelo de gestión de riesgos para la Empresa que permita proporcionar un grado de seguridad razonable del sistema de control interno, realizó una valoración aplicando una escala con base a la metodología de riesgo ERM y a los supuestos de riesgos identificados en la etapa de análisis. La investigación buscó implementar un proceso sistemático y organizado de administración de la gestión de riesgos en la institución, para sensibilizar a los servidores de la institución sobre el valor de prevenir los riesgos financieros administrativos y fortalecer una cultura de administración de riesgos en todas las actividades.

Este estudio de Sánchez y Parra (2015), resulta muy pertinente para la investigación debido a que en especial cuando se trata del desarrollo de un modelo de gestión de riesgos financieros, aquí, los autores aplican la metodología ERM para identificar y evaluar los riesgos financieros, lo que permite ofrecer un nivel razonable de seguridad sobre la efectividad del sistema de control interno. A través de este enfoque se señala la importancia de establecer una cultura de gestión de riesgos dentro de la organización, en la que se haga conciencia a los empleados sobre temas con relación a la prevención de riesgos financieros y administrativos. En la investigación, aplicar estos principios me permitirá diseñar un modelo robusto para MANTAPORTCRUZ S.A.S., que no solo evalúe los riesgos financieros existentes, sino que también promueva una cultura organizacional orientada a la prevención y mitigación de dichos riesgos, contribuyendo al fortalecimiento de su control interno y mejorando la sostenibilidad financiera de la empresa.

➤ En 2021, Wilma A. Panimboza Y., realizó un proyecto de titulación en la cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Tisaleo Ltda. Para su ejecución se utilizó el método COSO 2013, enfocado al componente evaluación de riesgo, en el cual se determinó un nivel de confianza 78,13 % y un nivel de riesgo 21,87% , en consecuencia, para su efecto un nivel de confianza alto con un buen desarrollo a pesar de constatar ciertas falencias, por ejemplo: no realizar una evaluación sobre los riesgos que se pueda dar a futuro a nivel de la cooperativa, desconocer sobre las evaluaciones periódicas que realizan en la cooperativa para detectar riesgos del personal, no tener una política que formalice los canales y los medios que permitan comunicar acciones de fraude etc.

En su trabajo, Panimboza determina un alto nivel de confianza del 78,13% en el control interno, pero también identifica deficiencias significativas, como la falta de evaluaciones periódicas sobre los riesgos futuros, el desconocimiento por parte del personal sobre las evaluaciones realizadas, y la ausencia de una política formal o canales de comunicación para gestionar posibles fraudes. Estos factores, aunque no parecen haber afectado gravemente en ese momento, podrían representar un riesgo latente para la cooperativa en el futuro.

Este análisis me será útil para mi investigación en MANTAPORTCRUZ S.A.S., pues subraya la importancia de realizar evaluaciones regulares de los riesgos financieros y de contar con una política clara de gestión y comunicación de riesgos. Los hallazgos de Panimboza muestran que la falta de preparación ante riesgos futuros ya sea por desconocimiento o por omisiones humanas. En este sentido, la implementación de un proceso de evaluación continua en MANTAPORTCRUZ S.A.S. para identificar, gestionar y prevenir riesgos financieros resultaría esencial para fortalecer su control interno y minimizar la exposición a potenciales pérdidas. Ante esta perspectiva, llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los riesgos financieros es una medida preventiva necesaria para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa...

➤ Jahayra K. Llerena, (2022) presentó una propuesta que evalué la gestión del riesgo de liquidez en las cooperativas de ahorro y crédito; en el momento de la elaboración de los supuestos para el cálculo de liquidez, se evidencio que la institución registró constantes variaciones en su cartera, es decir, cada mes la cartera disminuyo debido a que sus socios pre cancelaban sus créditos en mayor porcentaje respecto a la nueva colocación. Por otro lado, se evidenció un porcentaje de participación en cartera con corte a diciembre 2021, del 64.21%, por lo que se recomienda la apertura de la cooperativa a los familiares de sus socios dado que el mercado de la entidad es limitado y antes de abrirse al público en general resulta importante que primero rediseñe sus procesos bajo esta perspectiva.

Llerena detectó, que la cooperativa experimentaba variaciones negativas constantes en su cartera, debido a una gran precancelación de créditos por parte de los socios, lo que afectaba su liquidez. Además, observó que el porcentaje de la cartera respecto a los activos era inferior al estándar recomendado del 70%, lo que llevó a la recomendación

de abrir la cooperativa a los familiares de los socios para ampliar la base de clientes, y la importancia de rediseñar procesos bajo esta nueva perspectiva.

Esta perspectiva sobre la liquidez proporcionará una base para analizar el proceso de establecimiento de cobros y la gestión de activos. En la investigación, el cálculo adecuado de la liquidez será un elemento fundamental para evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo. Esto puede incluir la ampliación de la base de clientes, el diseño de políticas efectivas de cobro, y la constante revisión de los procesos internos para garantizar que la empresa mantenga una liquidez adecuada, minimizando así los riesgos financieros asociados.

1.4. Base legal

➤ Normas Internacionales de Auditoría (NIA)

NIA 315: Identificación y evaluación de riesgos: Tienen como objetivo garantizar la seguridad y confiabilidad de la información financiera de las compañías, la eficiencia de sus operaciones y cumplimiento estricto de las leyes y por supuesto, la identificación y valoración de los riesgos de incorrección material.

NIA 330: Respuestas del auditor a los riesgos evaluados: Para formarse una opinión, el auditor considerará toda la evidencia de auditoría relevante, independientemente de si parece corroborar o contradecir las afirmaciones contenidas en los estados financieros.

Si el auditor no ha obtenido evidencia de auditoría suficiente y adecuada sobre una afirmación material de los estados financieros, intentará obtener más evidencia de auditoría. Si el auditor no puede obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada, expresará una opinión con salvedades o denegará la opinión sobre los estados financieros.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología

2.1.1. Modalidad de la investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque combinado, en el que se integraron métodos cuantitativos y cualitativos con el fin obtener una visión integral sobre la efectividad del control interno al mitigar riesgos financieros. Con el uso de este enfoque se pudo evidenciar la imparcialidad de los datos obtenidos con la profundidad del análisis cualitativo, de este modo, se tuvo una perspectiva mucho más completa del estado financiero de la entidad.

A través del método *cuantitativo*, se recopilaron datos numéricos cruciales para evaluar de forma objetiva que tan efectivas resultaron las políticas y los procedimientos que se implementaron con anterioridad en la organización. De este modo se obtuvo información relevante sobre la percepción de los empleados respecto a la eficacia de las medidas de control en la prevención y mitigación de riesgos financieros.

Por otro lado, el método *cualitativo* permitió obtener una comprensión más detallada y subjetiva de la percepción de los empleados en relación con el control interno y los riesgos financieros. A través del desarrollo de entrevistas, se revisaron aspectos específicos del control interno, basado en sus componentes de evaluación de acuerdo con la metodología COSO; como la cultura organizacional, la evaluación de riesgos, las actividades de control, etc., además de la revisión de las prácticas informales de control y los desafíos percibidos por los colaboradores en la implementación de los controles internos.

Además, el uso de técnicas *inductivas* y *deductivas* permitió el análisis de casos específicos y la identificación de patrones emergentes a partir de la validación de teorías existentes sobre el control interno y su relación con los riesgos financieros.

2.1.2. Tipos de investigación: Descriptiva y Exploratoria

La investigación se estructuró bajo dos enfoques metodológicos: descriptivo y exploratorio. Dado que el objetivo principal del proyecto de investigación es “describir” el estado del control interno en MANTAPORTCRUZ S.A.S., más específico aun con relación

a la mitigación de riesgos financieros se planteó ofrecer una representación detallada y precisa de las políticas y prácticas de control interno implementados por la empresa en su estructura organizativa.

Por último, a través del uso de un enfoque exploratorio se observó en qué manera los SCI pueden optimizarse para enfrentar mejor los riesgos financieros específicos de la empresa. A través de este enfoque, se buscó mecanismos que contribuyan a minimizar los riesgos inherentes a las operaciones financieras del control.

2.2. Población y Muestra

2.2.1. Población

La empresa está conformada por distintas áreas, aunque un poco reducidas debido al tamaño de la empresa y su reciente apertura. Esta población incluye a los siguientes roles clave dentro de la organización, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.

Población general de la empresa

Cargo	Descripción del puesto
Presidencia	Líder ejecutivo responsable de la dirección global de la organización.
Gerencia	Encargado de la toma de decisiones estratégicas y supervisión general de la empresa
Administración	Apoya en las tareas operativas de la contabilidad y la organización financiera.
Recepción	Encargado de la atención directa al cliente, manejo de reservas y procesos administrativos relacionados con los huéspedes.
Camarería	Personal de servicio responsable de atender las necesidades de los clientes en el área de restaurante (cafetería)

Nota: Elaboración propia con información obtenida luego de visita al establecimiento.

2.2.2. Muestra

Dado que la población estudiada es relativamente baja debido a la pequeña escala de operaciones que mantiene la empresa, la investigación se llevó a cabo únicamente sobre el personal que mantiene vinculación directa sobre el efectivo, como lo es recepción y administración lo que permite realizar un análisis un poco más detallado e integral de los actores involucrados en el control interno y la mitigación de riesgos financieros.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para recoger información, se usaron técnicas e instrumentos que permitieron obtener datos cuantitativos y cualitativos, asegurando una evaluación integral del control interno en MANTAPORTCRUZ S.A.S. y su capacidad para mitigar los riesgos financieros. Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

2.3.1. Análisis de FODA.

Como parte del proceso metodológico de esta investigación, se realizó un análisis FODA con el propósito de evaluar el estado actual del sistema de control interno de la empresa MANTAPORTCRUZ S.A.S. Esta herramienta permitió identificar tanto las fortalezas y debilidades internas del sistema, como las oportunidades y amenazas externas que podrían incidir en la gestión de los riesgos financieros.

El análisis FODA, ya descrito con brevedad en el capítulo anterior, consiste en examinar las cuatro dimensiones fundamentales del entorno organizacional:

- **Fortalezas;** que corresponden a los aspectos positivos internos que favorecen el cumplimiento de los objetivos de control interno;
- **Debilidades;** que representan las deficiencias internas que podrían poner en riesgo la eficiencia del sistema;
- **Oportunidades;** se entienden como oportunidades a todos aquellos factores externos que pueden mejorar la capacidad de gestión del riesgo si se aprovecha adecuadamente.
- **Y; amenazas,** que son los eventos o condiciones externas que pueden afectar negativamente la estabilidad económica y financiera de la empresa.

Es importante señalar, que con el afán de valorar la importancia de los aspectos identificado en cada uno de los elementos del FODA serán valorados en una escala del 1 al 5 siendo el 5 el que posee mayor impacto en relación con el objeto de estudio y que a su vez servirán como base para la identificación de riesgos reflejada en una matriz que se explicará en el punto 2.3.7 de este capítulo.

2.3.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL se utilizó como una herramienta de diagnóstico externo con el fin de identificar los factores del entorno que podrían influir en la gestión de la empresa. Esta técnica permitió examinar de manera estructurada los elementos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que rodean la actividad empresarial. Este análisis complementa el análisis FODA, aportando una visión más amplia del entorno externo y sirviendo de base para la formulación de estrategias en capítulos posteriores.

Del mismo modo, en la aplicación de la herramienta PESTEL, los aspectos identificados serán valorados en la misma escala siendo 1 el de menor importancia hasta el 5 como de mayor importancia y que a su vez, también servirán para el proceso de identificación de riesgos mediante la aplicación de la matriz explicada en el punto 2.1.7 de este capítulo.

2.3.3. Entrevista

La entrevista fue empleada como técnica cualitativa de recolección de información para obtener datos más profundos sobre la gestión del control interno y los procesos administrativos de la empresa MANTAPORTCRUZ S.A.S. Su propósito fue complementar la información obtenida por medio de los cuestionarios y otros instrumentos, permitiendo una comprensión más detallada de las prácticas actuales además de las posibles deficiencias.

El formato de la entrevista ejecutada se puede observar en el *Anexo 1*.

2.3.4. Cuestionario

Se aplicó un Cuestionario de Control Interno (CCI) al área administrativa para recopilar datos cuantitativos sobre la percepción de los controles internos en relación con la gestión de los riesgos financieros. Para su aplicación se tomó como referencia el modelo COSO II-ERM, enfocado en la gestión de riesgos, en especial, en aspectos que se relacionan a procesos de capacitación y administración financiera.

Para la valoración de las respuestas obtenidas en el cuestionario se empleó la valoración de 2 puntos ante una respuesta con fiel cumplimiento del control evaluado y de 0 al no cumplimiento. Al finalizar de la ponderación obtenida se procedió a determinar el nivel de confianza y de riesgo generado, por lo que se utilizó las escalas de cumplimiento del CCI reflejada mediante la *Tabla 2* que se muestra a continuación.

Tabla 2.

Escalas de cumplimiento del CCI

Escalas de cumplimiento		
Calificación (%)	Grado de confianza	Grado de riesgo
75–95%	Alto	Bajo
50.01–74.99%	Medio	Medio
15.01% - 50%	Bajo	Alto

Nota: en esta tabla se muestra el nivel de medición del riesgo según el nivel de confianza y de riesgo.

2.3.5. Checklist (Lista de verificación)

La lista de verificación fue utilizada como instrumento de apoyo para constatar la existencia y aplicación de ciertos controles internos relacionados con los procesos contables, administrativos y operativos en la empresa MANTAPORTCRUZ S.A.S.

El Checklist se enfocó en aspectos como: manejo de caja, conciliaciones bancarias, autorización de gastos, documentación de respaldo, procesos de capacitación y mecanismos de seguimiento.

2.3.6. Indicadores KPI'S

Los indicadores se agrupan en dos categorías:

Indicadores de control interno, orientados a medir el nivel de cumplimiento, implementación y eficacia de los mecanismos existentes, estos se ven reflejados como resultados del control interno realizado, véase a las tablas 13, 14 y 15.

Indicadores financieros, que permiten evaluar aspectos clave como liquidez, rentabilidad, eficiencia operativa y apalancamiento. Los indicadores financieros por utilizar se muestran en la *Tabla 3*.

Estos indicadores financieros se implementaron con el propósito de evaluar la situación económica y financiera de MANTAPORTCRUZ S.A.S., fueron calculados a partir de los estados financieros correspondientes al cierre del ejercicio fiscal 2024 obtenidos del portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Este análisis permitió identificar las principales fortalezas y debilidades en la estructura financiera de la empresa, así como los riesgos que podrían haber comprometido su sostenibilidad a corto y mediano plazo.

Dado el carácter emergente de la organización y su exposición a factores externos como la estacionalidad del turismo y la dependencia del financiamiento, fue fundamental observar variables como la liquidez, el endeudamiento, la eficiencia en el uso del patrimonio y la rentabilidad obtenida.

Tabla 3.

Indicadores financieros

Tipo	Indicador	Formula	Descripción
Liquidez y solvencia	Liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Evalúa la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios} - \text{anticipos}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mide la capacidad de cubrir deudas inmediatas sin contar con inventarios ni pagos anticipados.
	Capital de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$	Es la diferencia entre activo y pasivo corriente.
	Cobertura de efectivo	$\frac{\text{Efectivo y equivalentes al efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$	Evalúa si el efectivo disponible puede cubrir las deudas de corto plazo.
Actividad	Rotación de activos en operaciones	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	Indica que tan eficiente es la empresa, para generar ingresos a partir de sus activos.
	Periodo promedio de cobro	$\frac{365}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$	Muestra el periodo de tiempo en que la empresa transforma sus ventas a crédito en efectivo
	Periodo promedio de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras a credito o costo de venta}} * 360$	Muestra el periodo de tiempo en que la empresa tarda en cancelar a sus proveedores.
Rentabilidad	Rentabilidad sobre el patrimonio (roe)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	Mide cuánto gana la empresa con respecto a su patrimonio
	Rentabilidad sobre activos (roa)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	Mide qué tan eficientemente la empresa utiliza todos sus activos para generar utilidades.
	Margen neto	$\frac{\text{Ganancia neta}}{\text{proporción Ingresos}}$	Mide la rentabilidad de la empresa en a sus ingresos
Endeudamiento	Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Mide el porcentaje del total del activo financiado con deuda.
	Apalancamiento financiero	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	Mide la relación entre deuda y patrimonio
Estructura y calidad de activos	Proporción de cuentas por cobrar sobre activos corrientes	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Activo corriente}}$	Indica cuánto representan las cuentas por cobrar dentro del activo circulante.
	Proporción de inventarios sobre activos corrientes	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Activo corriente}}$	Ayuda a evaluar la dependencia de los inventarios.
	Ratio de cobertura del patrimonio	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}}$	Evalúa qué proporción de los activos está financiada por capital propio.

Nota: En esta tabla se muestran los indicadores financieros utilizados en el estudio.

El análisis cuantitativo proporcionado por estos indicadores sirve como base para identificar puntos críticos, validar los resultados obtenidos mediante, la entrevista, el cuestionario, y sustentar posteriormente la formulación de recomendaciones específicas.

2.4. Información de la empresa

2.4.1. Antecedentes

La empresa Mantaportcruz S.A.S., constituida como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) el 15 de septiembre del año 2023, opera bajo el nombre comercial de Puerto Manta Hostal, bajo la gerencia general y representación legal de la señora Carmen De La Cruz Carreño.

Se encuentra ubicado en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, Ecuador, en una zona con gran ventaja competitiva debido a su cercanía con lugares turísticos como lo son; la Playa del Murciélago y el Centro Comercial Mall del Pacífico, lugares que facilitan el acceso a clientes. Al estar ubicada en el casco comercial de Manta tiene acceso a diversos servicios y atractivos turísticos, que contribuye, a su popularidad tanto entre turistas nacionales como internacionales.

2.4.2. Ubicación Geográfica

Como se evidencia mediante figura 5, la empresa se encuentra ubicada en el Barrio Córdova, calle 18 y Av. 7 (esquina), diagonal a Balandra, Manta 130802 Ecuador.

Figura 5.

Ubicación geográfica de MANTAPORTCRUZ S.A.S. (PUERTO MANTA HOSTAL)



2.4.3. Misión

Brindar servicios de excelencia, manteniendo siempre una alta calidad que permita fidelizar y retener clientes, que son parte activa de nuestro éxito en el negocio, teniendo, total responsabilidad empresarial con nuestros colaboradores y todos quienes conforman nuestro público de interés en pro del desarrollo turístico de la ciudad de Manta y sus alrededores.

2.4.4. Visión

Seremos un hotel de prestigio local, precursor del desarrollo turístico de la ciudad de Manta y alrededores, ofreciendo servicios diversos e innovadores a todos los que nos conozcan y visiten.

2.4.5. Actividad económica

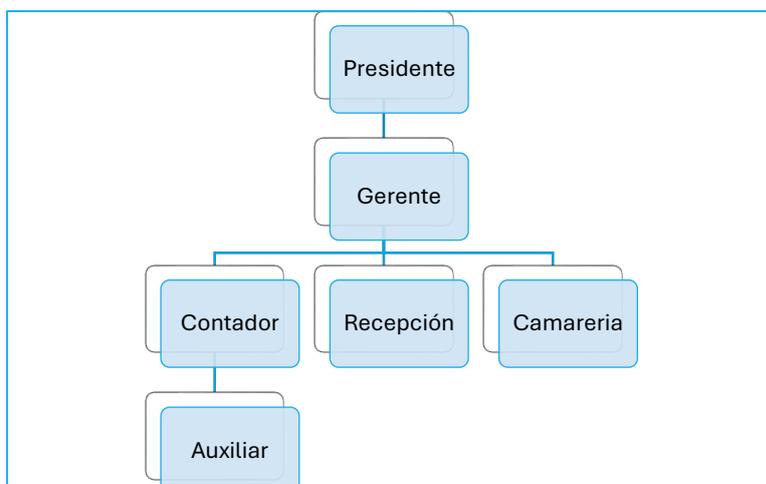
Servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, apart hoteles, complejos turísticos, hosterías, etc.

2.4.6. Organigrama estructural

Mediante Figura 6 se muestra el organigrama estructural de la entidad, mismo que posee una estructura simple con un mando centralizado en la toma de decisiones.

Figura 6.

Organigrama estructural de Mantaportcruz S.A.S.



Nota: Esta figura representa la línea de mando de la empresa de estudio, basada en información proporcionada por esta.

2.4.7. FODA

Anteriormente se mencionó que el análisis FODA representa una herramienta clave para evaluar las condiciones internas y externas que inciden sobre la gestión organizacional, lo que permite detectar elementos críticos para la toma de decisiones. En el contexto de MANTAPORTCRUZ S.A.S. (Puerto Manta), dicho análisis reflejado mediante *Tabla 6*, cobra especial relevancia para mitigar los riesgos financieros en un entorno competitivo y cambiante.

Tabla 4.

Resultados de la aplicación de la herramienta FODA

Fortalezas	Valor	Debilidades	Valor
F1: Ubicación con potencial turístico	3	D1: Poca presencia en redes sociales	2
F2: Ambiente acogedor y familiar	2	D2: Procesos administrativos manuales	5
F3: Buena atención al cliente	3	D3: Falta de personal especializado	
F4: Precios competitivo	2	D4: Ausencia de procedimientos documentados	4
F5: Buena reputación en línea	3	D5: Dependencia de contrataciones externas para eventos	5
			3

Oportunidades	Valor	Amenazas	Valor
O1: Crecimiento del turismo en Manta	3	A1: Alta competencia en la zona	3
O2: Alianzas con agencias de viajes y operadores turísticos	2	A2: Variabilidad en la demanda turística	3
O3: Implementación de tecnologías	5	A3: Cambios en regulaciones y políticas turísticas	4
O4: Promoción en redes sociales y plataformas digitales	3	A4: Fenómenos naturales	4
O5: Participación en programas de capacitación turística	4	A5: Percepción de obsolescencia	3

Nota: Esta tabla refleja la investigación efectuada referente a los factores internos (fortalezas y debilidades) y de aquellos factores externos (oportunidades y amenazas) que inciden en el entorno de la entidad evaluada en este estudio.

A continuación, se presenta un análisis por cada uno de los factores evaluados en la herramienta FODA:

Fortalezas

Como se observa en la tabla 5, la empresa Mantaportcruz S.A.S., tiene varias fortalezas, mismas que fueron valoradas de tal manera que las de más ponderación sean las que su afectación directa es mayor, con relación al objeto de estudio. Para el caso de las fortalezas de MANTAPORTCRUZ S.A.S., destacan principalmente, tres aspectos importantes.

Primero, su ubicación estratégica, que favorece la llegada constante de visitantes debido a su cercanía a sitios turísticos y fácil acceso a lugares de entretenimiento, además, esto también ayuda a que la empresa no dependa tanto de las temporadas altas o bajas. Segundo, sobresale la buena atención al cliente, que contribuye a construir una imagen satisfactoria de la empresa dando cercanía con los huéspedes, lo que se traduce en ingresos más estables. Finalmente, la reputación en línea, que, aunque se mantiene todavía limitada a algunas plataformas es un recurso valioso que atrae nuevos clientes sin necesidad de invertir mucho en publicidad, lo que favorece, a mantener los costos de marketing bajos en comparación al flujo de ingresos previstos para este efecto.

Estas fortalezas juegan un papel fundamental en la mitigación de riesgos financieros, al garantizar un flujo constante de ingresos se reduce significativamente la dependencia de factores externos o inversiones elevadas, siendo así, que la empresa es capaz de mantener mayor estabilidad económica, y controlar el gasto operativo.

Oportunidades

Ahora, en cuanto a los factores externos que pueden afectar positiva o negativamente la empresa, Mantaportcruz S.A.S. cuenta aspectos que pueden fortalecer su gestión financiera si se abordan estratégicamente. Por ejemplo, el crecimiento del turismo en Manta, que representa una posibilidad de mantener un flujo de ingresos constante durante todo el año, de esta manera reducir la dependencia de temporadas altas y facilitar la planificación financiera, un factor clave para evitar el desequilibrio financiero.

Por otro lado, la implementación de tecnologías puede mejorar considerablemente los procesos internos. Automatizar registros, cobros o reservas ayuda a minimizar errores, mejora el control de ingresos y permite tener información más confiable para la toma de decisiones. De igual forma, participar en programas de capacitación turística brinda al personal herramientas para realizar mejor sus tareas, adaptarse a nuevas exigencias del sector y aplicar buenas prácticas administrativas, lo que refuerza, el control interno y reduce en gran medida riesgos ocasionados por fallos operativos.

Debilidades

Las debilidades, representan factores internos que aumentan la probabilidad de incurrir en riesgos financieros si no se atienden con prontitud; en este caso, estas debilidades tienen un impacto directo con los procesos administrativos manuales, debido a que, si bien la empresa cuenta con un sistema que permite automatizar la mayoría de los procesos, aún necesita de procedimientos manuales que permiten respaldar la información del sistema para complementarla, estos procesos al ser realizados sin asistencia tecnológica y automatizada, están expuestos a errores humanos, que siempre se vinculan a riesgos por errores, omisiones e inclusive pérdida de información importante. Desde este punto de vista, estas situaciones representan un riesgo latente que dificulta rastrear errores posteriormente, además de complicar la supervisión de las operaciones menores.

Otro aspecto crítico que se ha identificado es la ausencia de manuales de funciones, políticas de gestión financiera y procedimientos operativos escritos. Este vacío genera que los procesos se ejecuten sin que exista un control definido, es decir, siempre se realizarán de manera distinta lo que aumenta la dependencia del criterio individual del personal, debido a que, sin lineamientos claros, pueden producirse errores en el manejo de ingresos, pagos, inventarios o reservas. Además, en ausencia de documentación, se dificulta el traspaso de funciones, la evaluación de desempeño y la implementación de controles internos efectivos. Esta debilidad incrementa el riesgo de decisiones improvisadas y de pérdida de información clave para la gestión financiera.

Por último, está la falta de personal especializado, debido a que la estructura operativa del hostel es reducida, muchas tareas administrativas y de control recaen sobre personal operativo que no posee formación técnica en gestión financiera o contabilidad.

Amenazas

Entre las amenazas más relevantes a los que se expone la empresa se encuentran los fenómenos naturales y los cambios en regulaciones del sector turístico. La presencia de estos factores que no son propios sino más bien externos, pueden interrumpir el flujo de sus operaciones y afectar la demanda, además de generar gastos imprevistos. Frente a esto contar con un control interno sólido es clave para responder con rapidez, a estos eventos inherentes para proteger los activos institucionales y así garantizar la continuidad de los servicios que ofrecen.

Otro ejemplo, radica en cambios en las normativas y regulaciones legales, tributarias o laborales. En caso de que la empresa no cuente con registros organizados o procesos bien definidos puede incurrir en multas o sanciones. En este contexto, la actualización constante de procedimientos y el seguimiento de obligaciones legales ayudan a reducir el impacto financiero de estos cambios.

2.4.8. PESTEL

La matriz PESTEL, reflejada en la *Tabla 7*, permitió identificar posibles factores de riesgo externos que puedan afectar a la empresa Mantaportcruz S.A.S.

Tabla 5.
Resultados de aplicación de la herramienta PESTEL

Entorno	Posible afectación	Valoración
Político	• Cambios en la normativa de control tributario del SRI	5
	• Inestabilidad política	3
Económico	• Inflación y devaluación del dólar	4
	• Cambios en el comportamiento del turista postpandemia	3
	• Acceso limitado a financiamiento para PYMES:	5
Social	• Cambio en las expectativas del cliente	3
	• Rotación de personal no calificado	4
	• Cultura organizacional en PYMES	4
Tecnológico	• Baja digitalización en microempresas turísticas	5
	• Riesgos cibernéticos	4
	• Falta de conectividad en ciertas zonas	3
Ecológico	• Amenaza de fenómenos naturales	4
	• Conciencia ambiental	2
Legal	• Obligaciones fiscales y laborales específicas	5
	• Superintendencia de Compañías	5
	• Ley de Protección de Datos Personales	4

Nota: Esta tabla representa los aspectos posibles que podrían generar una afectación en el desarrollo de las actividades de la entidad y por ende representar posibles riesgos.

A continuación, se presentan un análisis al detalle de los posibles problemas considerando cada uno de los factores que influyen en el PESTEL:

Factores Políticos:

Cuando se habla del entorno político generalmente se cree que es estable, más, sin embargo, para pequeñas empresas como lo es Mantaportcruz S.A.S., los constantes cambios en las normativas tributarias del SRI representan un desafío. Este tipo de empresas, al no prever los cambios en este entorno, aumentan la posibilidad de generar errores en las declaraciones o retrasos en los pagos.

En este sentido, mantener un sistema de control interno que permita una respuesta rápida ante nuevas disposiciones legales se vuelve clave para evitar sanciones, intereses y multas.

Factores Económicos:

En toda empresa, es fundamental contar con registros claros y más que todo transparentes, de ingresos y egresos, además de implementar políticas de control de gastos y presupuestos realistas. Otros factores, como el comportamiento de la economía nacional, especialmente, el incremento del costo de vida y la inflación, impacta el poder adquisitivo por parte de clientes y la demanda de servicios turísticos. Pero aún más importante, los cambios en el comportamiento del turista después de la pandemia exigen una gestión financiera flexible y previsiva que permita adaptarse a temporadas bajas sin comprometer la operación.

Factores Sociales:

Cuando se trata del entorno social, se debe tener muy en cuenta los aspectos como; la rotación de personal que labora en la empresa y su de cultura organizacional, debido que estos factores impactan la continuidad de los procedimientos internos que se realizan. Cuando las tareas administrativas recaen en personal no capacitado, se corre el riesgo de errores financieros o incumplimientos. Por eso, documentar funciones, además de, capacitar en procesos básicos de control y mantener una comunicación clara entre las áreas ayuda a reducir estos riesgos.

Factores Tecnológicos:

Cuando se trata de tecnología, es muy importante tener en cuenta dos aspectos, que tan asequible es la información y a través de que medio. Por ello, la digitalización y la

conectividad son puntos clave en estas circunstancias. La ausencia de estos factores, dificultan la eficiencia y la seguridad de los procesos financieros. Esto puede derivar en pérdidas de información, errores manuales e inclusive ralentizar los reportes. Por ello, fortalecer el uso de herramientas como Excel, respaldar periódicamente la información y limitar el acceso a datos sensibles con contraseñas ayuda a mitigar los riesgos cibernéticos y mantener el orden financiero.

Factores Ecológicos:

En cuanto a los factores ecológicos, se habla de fenómenos naturales como lluvias intensas o terremotos, que son eventos que representan una amenaza directa a la operación de la entidad. Estos sucesos, aunque no se pueden evitar, sus consecuencias pueden mitigarse con un buen manejo financiero que permita contar con reservas, seguros o protocolos de emergencia.

Además, la conciencia ambiental en los turistas puede ser aprovechada como una oportunidad si se incorporan prácticas sostenibles que, además de atraer clientes, optimicen el uso de recursos.

Factores Legales:

Toda empresa que maneje información sensible está obligada a mantener transparencia en sus procesos internos, por ende, se debe asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y laborales del país, así como el cumplimiento de normativas como la Ley de Protección de Datos Personales. El hecho de no cumplir con lo establecido en esas leyes podría acarrear a sanciones, multas, e inclusive el cierre de funciones.

2.4.9. Entrevista

Con base en las respuestas obtenidas, se pudo evidenciar lo siguiente:

Por medio de la entrevista se pudo observar que la empresa aplica cierto control para prevenir inconsistencias financieras, sin embargo, su aplicación es limitada y no se poseen registros de controles formalizados que lo evidencien. Por ejemplo, realizan arqueos de caja diarios para controlar el efectivo y cheques que ingresan, de modo que, se puede ver que existen buenas prácticas de manejo de efectivo, pero, existen debilidades claras al no haber manuales que documenten estos procedimientos.

En cuanto a la responsabilidad en los pagos y revisión documental, se identificó que el asistente se encarga de esta tarea. No obstante, no se mencionan controles cruzados, lo que podría generar riesgos de errores o fraudes. Esta percepción se refuerza con la afirmación que no se realiza auditoría interna.

Acercas de los sistemas contables que se utilizan, se pudo observar la utilización del sistema Maximus en conjunto con Excel, sin embargo, aunque se realizan respaldos cada tres meses, la prolongación de estos respaldos podría ser insuficiente ante posibles fallas técnicas o pérdidas de información inesperadas, lo que aumenta el riesgo de pérdida de información. Además, de la existencia de reportes por errores contables de origen humano, que pudieron deberse a la falta de capacitación o a la ausencia de controles automáticos.

Por otro lado, este software se utiliza con frecuencia como apoyo para controlar el vencimiento de cartera, y solicitar documentación a los clientes en el momento en el que se otorgan créditos, lo que indica cierta formalidad. Estos procedimientos reflejan buenas prácticas de control, pero, no se cuenta con políticas claras para el manejo de morosidad, aunque actualmente no se presentan problemas en este aspecto.

Por otra parte, se mencionó que el manejo de inventario, sin embargo, solo se limita al control sobre pérdidas por vencimiento o deterioro de productos, además de que su realización es una vez por año y únicamente para la subida de información a superintendencia. Esta diferencia en entre los periodos de ejecución de inventarios podría generar deficiencias en la gestión financiera de la empresa debido a la prolongación de los controles.

Para finalizar la entrevista, se reconoció que los controles actuales que posee la empresa no son suficientes para prevenir errores o fraudes; y aunque no se hayan identificado debilidades específicas por parte del personal entrevistado, se ve la necesidad de fortalecer el sistema de control interno mediante la implementación de políticas claras, procedimientos documentados y revisiones más frecuentes.

El formato de entrevista utilizada se puede observar en el *Anexo 1*.

2.4.9.1. Cuestionario de control interno

Mediante Tabla 6, se muestran los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario de control interno aplicado a la entidad, para evaluar el SCI de MANTAPORTCRUZ S.A.S.

Cada componente fue calificado en función de los ítems que lo componen, y posteriormente ponderado para estimar el porcentaje de cumplimiento, el nivel de confianza del sistema y el nivel de riesgo asociado.

Tabla 6.

Cuestionario de Control Interno

MANTAPORTCRUZ S.A.S. (PUERTO MANTA)			
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
AREA:	ADMINISTRACION / CONTABILIDAD		
PREGUNTA / COMPONENTE	RESPUESTA		OBSERVACIÓN
	SI	NO	
1. Ambiente de Control			
Objetivo: Evalúa la cultura organizacional y el compromiso con el control interno.			
1.1 Ética y Valores Organizacionales			
¿La empresa cuenta con un código de ética formal, comunicado a todos los empleados?	0	No existe un documento formal de código de ética, pero se promueven los valores mediante anuncios en el tablón de recepción.	
¿Se promueve una cultura de integridad y honestidad en todas las operaciones?	2		
¿Existen políticas claras para manejar conflictos de interés?	0	No hay políticas claras de conflictos de interés.	
¿Se realizan capacitaciones periódicas sobre ética empresarial?	0	Hace más de un año que no se realizan capacitaciones sobre ética.	
1.2 Estructura Organizacional			
¿Las funciones y responsabilidades están claramente definidas y documentadas?	2	Las funciones se comunican de manera verbal, pero no existen documentos al respecto.	
¿La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y complejidad de la empresa?	0		
¿Se ha establecido una cadena de mando efectiva?	2		
¿Se revisa y actualiza la estructura organizacional regularmente?	0	No hay revisión alguna.	
1.3 Políticas de Recursos Humanos			
¿Existen procedimientos formales para la contratación y evaluación del personal que garanticen idoneidad en funciones clave?	0	No existen procesos formales de contratación documentados.	

¿Se realizan verificaciones de antecedentes financieros y legales antes de contratar a nuevos empleados?	2	
¿Se proporciona capacitación financiera básica al personal que maneja fondos, cajas o procesos contables?	0	Se les recalca de manera hablada.
¿Existen medidas disciplinarias establecidas para incumplimientos que puedan implicar perjuicio económico a la empresa?	2	A través de descuentos en nómina y multas.
1.4 Supervisión y Dirección		
¿La gerencia supervisa activamente las operaciones y el cumplimiento de políticas?	2	no sé documentan.
¿Se realizan reuniones periódicas para revisar el desempeño y los controles internos?	0	Las reuniones se realizan solo cuando la situación lo amerita.
¿La dirección establece metas claras y alcanzables para el personal?	2	
¿Se fomenta la comunicación abierta entre la gerencia y los empleados?	2	De manera verbal y directa.
<u>CALIFICACIÓN</u>	<u>16</u>	<u>0</u>

2. Evaluación de Riesgos

Objetivo: Analizar los riesgos que puedan afectar los objetivos financieros

2.1 Identificación de Riesgos Financieros

¿Se han identificado los riesgos financieros relevantes para la empresa?	0	No se han identificado, ni documentado riesgos financieros.
¿Existe un proceso formal para la identificación de nuevos riesgos?	0	
¿Se consideran factores internos y externos en la identificación de riesgos?	0	
¿Se documentan los riesgos identificados y sus posibles impactos?	0	

2.2 Análisis y Evaluación de Riesgos

¿Se evalúa la probabilidad y el impacto de los riesgos identificados?	0	
¿Se priorizan los riesgos en función de su severidad?	0	
¿Se utilizan herramientas o matrices para el análisis de riesgos?	0	No existen herramientas, ni procesos formales para identificar riesgos.
¿Se revisa y actualiza periódicamente la evaluación de riesgos?	0	

2.3 Respuesta a los Riesgos

¿Se han desarrollado planes de acción para mitigar los riesgos identificados?	0	No se han establecido controles o planes de acción, frente a riesgos.
¿Se asignan responsabilidades específicas para la gestión de riesgos?	0	
¿Se implementan controles para prevenir o detectar riesgos financieros?	0	

¿Se monitorea la efectividad de las respuestas a los riesgos?	0	
<u>CALIFICACIÓN</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

3. Actividades de Control

Objetivo: Implementar políticas y procedimientos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

3.1 Controles sobre Ingresos

¿Se registran todas las ventas y servicios prestados de manera oportuna y precisa?	2	
¿Se emiten facturas o comprobantes por cada transacción?	2	
¿Se concilian regularmente los ingresos registrados con los depósitos bancarios?	2	Diariamente.
¿Se revisan y aprueban los descuentos y devoluciones?	2	

3.2 Controles sobre Egresos

¿Se requiere autorización previa para realizar pagos o comprometer gastos?	2	Los pagos menores a \$25 no requieren autorización.
¿Se verifican y aprueban las facturas antes de su pago?	2	
¿Se mantienen registros adecuados de todas las transacciones de egresos?	2	
¿Se revisan y concilian las cuentas por pagar periódicamente?	2	

3.3 Controles sobre Activos

¿Se lleva un inventario actualizado de los activos fijos y suministros?	2	Activos fijos sí, suministros no.
¿Se realizan inventarios físicos y conciliaciones contables periódicas?	2	Anualmente.
¿Se protegen adecuadamente los activos físicos contra robos o pérdidas?	0	
¿Se controlan y concilian de manera frecuente las cuentas bancarias, caja y otros activos financieros?	2	
¿Se implementan restricciones de acceso a plataformas bancarias y sistemas financieros?	2	
¿Se registran de forma oportuna y fidedigna las transacciones que involucran activos financieros?	2	
¿Se revisan las cuentas por cobrar para detectar posibles pérdidas o incobrables?	2	

3.4 Segregación de Funciones

¿Se separan las funciones de autorización, registro y custodia de activos?	0	No se separan las funciones ni hay revisión por personal independiente
¿Se limita el acceso a sistemas y registros financieros según las funciones del personal?	2	
¿Se revisan y aprueban las transacciones por personal independiente?	2	

¿Se implementan controles para detectar y prevenir fraudes internos?	0	
<u>CALIFICACIÓN</u>	<u>32</u>	<u>0</u>

4. Información y Comunicación

Objetivo: Asegurar la disponibilidad de información relevante y la comunicación efectiva.

4.1 Sistemas de Información

¿Los sistemas contables y financieros cumplen con las necesidades de la empresa?	2	
¿Los sistemas de información están protegidos contra accesos no autorizados?	2	
¿Se realizan respaldos la información financiera de manera periódica?	2	
¿Se actualizan y mantienen regularmente los sistemas de información?	2	Cada trimestre.

4.2 Calidad de la Información

¿La información financiera es precisa, completa y oportuna?	2	
¿Se revisan y aprueban los informes financieros antes de su distribución?	2	
¿Se utilizan indicadores clave para monitorear el desempeño financiero?	2	
¿Se corrigen de manera oportuna los errores identificados en la información financiera?	2	

4.3 Comunicación Interna

¿Se comunican las políticas y procedimientos a todo el personal?	2	No hay registros
¿Se fomenta un ambiente en donde los empleados puedan reportar irregularidades?	2	
¿Se realizan reuniones para discutir temas financieros y operativos periódicamente?	0	
¿Se proporciona retroalimentación al personal sobre su desempeño?	0	

4.4 Comunicación Externa

¿Se informa sobre el desempeño financiero a los accionistas y partes interesadas?	2	
¿Se presentan los informes financieros de acuerdo con los requisitos legales y regulatorios?	2	
¿Se mantiene una buena con proveedores y clientes?	2	Con clientes, no con proveedores.
¿Se gestionan adecuadamente las relaciones con entidades financieras y autoridades?	2	

<u>CALIFICACIÓN</u>	<u>28</u>	<u>0</u>
----------------------------	------------------	-----------------

5. Seguimiento y Revisión

¿Se realiza un seguimiento continuo de los riesgos y las medidas implementadas?	0	
---	---	--

¿Se ajustan las estrategias de mitigación en función de los cambios en el entorno?	0
¿Se informa a la alta dirección sobre el estado de los riesgos y las acciones tomadas?	2
¿Se documentan las lecciones aprendidas de eventos pasados?	0
CALIFICACIÓN	<u>2</u> <u>0</u>
ELABORADO POR: Nayeli Quiñonez.	REVISADO POR: Ing. Laysy Vélez
FECHA:	7/16/2025

Nota: En esta tabla se muestra la aplicación del cuestionario de control interno a la empresa MANTAPORTCRUZ S.A.S. con la aplicación del modelo COSO basada en el enfoque en riesgos.

Tabla 7.
Tabla resumen del Cuestionario de Control Interno

Componente	Calificación total	Calificación	Resultados				
			De acuerdo con el componente		Ponderación total	General	
			Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo		Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Ambiente de Control	32	16	50%	50%	23.88%	11.94%	11.94%
Evaluación de Riesgos	24	0	0%	100%	17.91%	0.00%	17.91%
Actividades de Control	38	32	84%	16%	28.36%	23.88%	4.48%
Información y Comunicación	32	28	88%	13%	23.88%	20.90%	2.99%
Supervisión y Seguimiento	8	2	25%	75%	5.97%	1.49%	4.48%
TOTALES	134	78	49%	51%	100.00%	58.21%	41.79%

Nota: En esta tabla se muestran los resultados de implementar el cuestionario de control interno a la empresa MANTAPORTCRUZ S.A.S.

Tabla 8.
Resultados según tipo de riesgo

Tipo de riesgo	%
Riesgo inherente	58.21
Riesgo de control	41.79
Riesgo de detección	20.46
Riesgo de Auditoría	5

Nota: En esta tabla se muestran los resultados basados en los tipos de riesgos desde el enfoque de la auditoría.

2.3.1. Análisis e interpretación de resultados con base al cuestionario de control interno

Con base en los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario de control interno dirigido a la asistente contable de la empresa Mantaportcruz S.A.S., se determinó un nivel de confianza del 58.21% (medio), y un nivel de riesgo del 41.79% (alto). Lo que indica que alrededor de la mitad de los elementos que se evaluaron en la matriz del cuestionario no cumplen con los estándares de control interno, a final del día esta situación representa de riesgo considerable para la gestión financiera de la empresa.

Si se analizan los resultados del cuestionario por cada componente evaluado, se encuentra que las áreas con impactos más críticos para la entidad son específicamente los componentes de evaluación de riesgos, además del componente de supervisión y seguimiento. Debido a que si los evaluamos de acuerdo con la escala de cumplimiento antes descrita en la *Tabla 2* como resultado se obtiene un nivel de riesgo alto (100%) en evaluación de riesgos dado que no existen procedimientos sistemáticos que estén debidamente documentados que permitan identificar, evaluar y responder riesgos, por lo que la empresa, queda vulnerable ante eventos imprevistos en el rubro económico, a su vez comprometiendo la efectividad del control interno.

Siguiendo al próximo componente con un nivel de riesgo alto está la supervisión y seguimiento (75%) lo que significa que las actividades de monitoreo que se realizan son escasas por lo tanto la probabilidad de corregir errores o desviaciones se impide. Por otro lado, si hablamos del ambiente de control, con un nivel de riesgo del 50% solo en su componente, que representa también una parte importante del sistema general de la empresa al ocupar la mitad del 23% de la ponderación total del CCI, se revela que existen debilidades estructurales en la cultura organizacional, el liderazgo y el compromiso con los controles, probablemente debido a la falta de políticas claras de parte de la alta dirección además de contar con una estructura organizacional poco definida.

Por último, están los componentes de actividades de control e información y comunicación, con niveles de riesgo bajos, lo que indica que son los componentes con mejor desarrollo organizacional a pesar de mantener escasos registros formales de ejecución, aunque se mantienen evidencias de existir ciertos respaldos. Por ejemplo, la existencia de facturas, comprobantes y arqueos demuestra que existe control en las cuentas financieras, aunque no se realicen evaluaciones periódicas acerca de la efectividad de dichos controles. Además de la existencia de canales de comunicación efectivos, aunque no formalizados.

2.4. Checklist

En la *Tabla 9.*, se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación del checklist de control interno en MANTAPORTCRUZ S.A.S., considerando aspectos como el manejo de ingresos y egresos, conciliaciones bancarias, control de activos, cumplimiento normativo y uso de herramientas tecnológicas, que además mediante Anexo 2 se muestran algunas evidencias físicas.

Tabla 9.
Checklist documental

CHECKLIST DE CONTROL INTERNO					
MANTAPORTCRUZ S.A.S.					
CONTROLES CLAVE					
Objetivo: Verificar la existencia, efectividad y cumplimiento de los controles internos en procesos financieros y administrativos clave.					
Ítem	Lista de verificación	Cumple			Observaciones
		Si	No	Parcial	
1. Control de ingresos					
1.1	Registro del ingreso y salida de huéspedes. a través de un check in y check out.	✓			Se revisaron dos registros.
1.2	Comprobantes o facturas por cada ingreso	✓			Se revisaron tres facturas
1.3	Arqueo de caja diario	✓			Se revisaron dos registros de depósitos
1.4	Conciliaciones bancarias	✓			
2. Control de egresos					
2.1	Autorización de egresos de caja chica			-	Solo a gastos mayores de \$25
2.2	Facturas o soportes físicos de cada gasto	✓			Se observaron los folios
2.3	Verificación del proveedor y el valor antes del pago	✓			El gerente lo hace
2.4	Registro en Excel u otro medio de control para egresos	✓			
3. Conciliaciones y registros contables					
3.1	Conciliación bancaria mensual	✓			Se vio la conciliación
3.2	Registros contables coinciden con los estados bancarios			-	A veces hay asientos mal hechos.
3.3	Archivo de extractos y conciliaciones	✓			
3.4	Se revisan errores o diferencias en registros	✓			
4. Control de activos y suministros					
4.1	Inventario actualizado de activos y suministros			-	1 vez al año
4.2	Inventarios físicos periódicos			-	
4.3	Existe una persona responsable del control de activos	✓			



4.4	Documentos de entradas y salidas de insumos	X	
6. Controles tecnológicos			
6.1	Software o Excel para llevar registros de reservas y pagos	✓	Excel
6.2	Respaldos periódicos de la información financiera	✓	trimestralmente
6.3	Se restringe el acceso a información financiera (por contraseña u otro medio)	✓	contraseña
7. Cumplimiento normativo			
7.1	Declaración correctamente los impuestos (IVA. Renta. etc.)	✓	
7.2	Cumplimiento de las obligaciones laborales (afiliación al IESS. contratos)	✓	
7.3	Se actualizan los registros ante autoridades cuando hay cambios en la empresa	X	

Nota: En esta tabla se muestran los resultados de la implementación del checklist enfocado en los controles más relevantes que inciden en la posible presencia de riesgos financieros en MANTAPORTCRUZ S.A.S.

2.4.1. Análisis e interpretación de resultados en base a Checklist

El Checklist aplicado en MANTAPORTCRUZ S.A.S. permite identificar fortalezas y debilidades en los procesos de control interno financiero y administrativo.

Control de ingresos:

En este primer ítem de evaluación se observa un cumplimiento adecuado en las actividades que la empresa realiza para mantener control de sus operaciones, puesto que la empresa registra diariamente los ingresos que percibe y emite comprobantes en consecuencia además de realizar arqueos de caja cada día, lo cual demuestra que mantiene un nivel adecuado de orden y trazabilidad. No obstante, los ingresos registrados en las conciliaciones deberían revisarse con mayor profundidad para evitar omisiones.

Control de egresos:

En este segundo ítem evaluado se evidencia un cumplimiento parcial de controles, debido a que, aunque se conservan los documentos de soportes y se registra la información, la autorización de egresos no es uniforme para todos los casos (solo se exige para montos mayores de \$25 USD). Esto podría representar un riesgo para egresos no controlados por montos menores.

Conciliaciones y registros contables:

Existen debilidades en este aspecto. Aunque se archivan los documentos y se revisan errores, existen inconsistencias ocasionales en los registros contables que no coinciden con los estados bancarios. Esto refleja un riesgo en la calidad de la información financiera registrada.

Control de activos y suministros:

El cumplimiento es limitado. No se llevan inventarios actualizados ni físicos de manera sistemática, y no hay documentación formal de entradas y salidas de insumos. Esto representa una debilidad crítica que puede afectar la gestión de recursos materiales y generar pérdidas no detectadas.

Segregación de funciones:

Existe un riesgo elevado en esta área. Algunas funciones no están claramente separadas; por ejemplo, la persona que cobra también podría autorizar pagos. Esta falta de segregación facilita errores o actos fraudulentos y va en contra de los principios básicos del control interno.

Controles tecnológicos:

Este componente tiene un cumplimiento aceptable, aunque, la empresa utiliza Excel, lo cual tiene limitaciones, se aplican medidas como contraseñas y respaldos trimestrales. Se recomienda mejorar la frecuencia de respaldo y considerar herramientas más robustas si es posible.

Cumplimiento normativo:

Este es uno de los puntos más fuertes, la empresa cumple con sus obligaciones tributarias y laborales. Sin embargo, hay una omisión en la actualización de registros ante autoridades cuando se producen cambios en la empresa, lo cual podría generar sanciones o inconsistencias legales.

2.5. Indicadores financieros KPI

A continuación, se presenta la tabla 13, que muestra los indicadores financieros con sus respectivas fórmulas, resultados obtenidos e interpretaciones, como base para el diagnóstico financiero al cierre del año.L

Tabla 10.

Resultados de la aplicación de indicadores financieros o KPI'S

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Indicadores de Liquidez y solvencia			
Liquidez	Activo Corriente	13.806,45	0,39
	Pasivo Corriente	35381,16	
Prueba Acida	Activo Corriente - Inventarios - Anticipos	11.708,16	0,33
	Pasivo Corriente	35381,16	
Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	13806,45 - 35381,16	(21.574,71)
Cobertura de efectivo	Efectivo y equivalentes al efectivo	4.964,75	0,14
	Pasivo Corriente	35.381,16	
Indicadores de actividad			
Rotación de activos en operaciones	Ventas	13.1048,61	3,48
	Activos totales	37.606,52	
Periodo Promedio de cobro	Cuentas por cobrar	365	16
	Ventas/365	23,03454779	
Periodo Promedio de pago	Cuentas por pagar	1492,991	208
	Compras o costo de ve * 360	2588,49 * 360	
Indicadores de rentabilidad			
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad Neta	1.865,58	0,84
	Patrimonio	2.225,36	
Rentabilidad sobre Activos (ROA)	Utilidad Neta	1.865,58	0,05
	Activo Total	37.606,52	
Margen Neto	Ganancia Neta	1.865,58	0,01
	Ingresos	131048,61	
Indicadores de endeudamiento			
Endeudamiento	Pasivo Total	35.381,16	0,94
	Activo Total	37.606,52	
Apalancamiento financiero	Pasivo Total	35.381,16	15,90
	Patrimonio	2.225,36	
Estructura del Activo			
Proporción de cuentas por cobrar sobre activos corrientes	Cuentas por cobrar	5.689,22	0,41
	Activo Corriente	13.806,45	
Proporción de inventarios sobre activos corrientes	Inventarios	1.498,15	0,11
	Activo Corriente	13.806,45	
Ratio de cobertura sobre el patrimonio	Patrimonio Total	2.225,36	0,06
	Activo Total	37.606,52	

Nota: En esta tabla se reflejan los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores financieros más relevantes considerados para el presente estudio y aplicados a los EEFF de MANTAPORTCRUZ S.A.S., obtenidos desde el portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

2.5.1. Análisis e Interpretación de Resultados de los indicadores financieros

A partir de los resultados que se muestran luego del estudio de los principales indicadores asociados al riesgo financiero de Mantaportcruz S.A.S., se puede evidenciar una situación de alto impacto, que primordialmente proviene de la baja liquidez que posee la empresa, un índice de apalancamiento elevado y la débil cobertura patrimonial, a pesar de una rentabilidad aparentemente favorable.

La liquidez, muestra una razón corriente de \$0.39 y una prueba ácida de \$0.33, estos dos indicadores muestran que la empresa no posee activos líquidos suficientes para cubrir sus obligaciones de corto plazo. Teniendo en cuenta el origen de las operaciones de la empresa esta situación resulta ser especialmente delicada, debido a que, para una empresa del sector hotelero, en donde, mantener un flujo de caja estable para operar es fundamental, exponerse al riesgo de no poseer la capacidad de cumplir con los gastos necesarios para su actividad resulta significativo. Por otro lado, un capital de trabajo negativo (-21,574.71) como el que se muestra en la *Tabla 10* refuerza esta alarma, esta cuestión, implica que los pasivos corrientes superan ampliamente los activos disponibles, que demuestra iliquidez.

En cuanto se habla de endeudamiento, se observa que el 94% del total de los activos está financiado con deuda, lo cual es confirmado por un apalancamiento financiero de \$15.90, más, sin embargo, debido a este dato se puede deducir que el nivel de endeudamiento proviene de la dependencia de financiamiento externo, es decir, los accionistas; este tipo de financiamiento aunque flexible en pequeñas empresas, implica una gran carga financiera que vulnera la estructura organizacional ante cualquier caída en los ingresos, esta situación resulta en un riesgo significativo para la operatividad.

Respecto a la rentabilidad, el ROE (0.84) y el ROA (0.05) muestran que la empresa genera utilidades que están fuertemente condicionadas por el capital propio de la empresa, que, en este caso, se encuentra en un estado muy bajo y tiene una exposición al riesgo financiero muy alta. La utilidad neta es positiva, lo cual es favorable, pero si se mantiene la estructura actual, esta rentabilidad podría no ser sostenible en el mediano plazo.

Otros indicadores complementarios refuerzan las debilidades observadas: solo el 14% de las deudas de corto plazo pueden ser cubiertas con el efectivo disponible, el 41% del activo corriente está inmovilizado en cuentas por cobrar, y aunque el inventario representa apenas el 11% del activo corriente, su rotación o recuperación no está garantizada sin un control interno sólido. Además, el patrimonio solo cubre el 6% de los activos, lo que muestra una estructura financiera desequilibrada.

2.6. Triangulación de la información

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de los diversos instrumentos han permitido establecer un análisis integral de los componentes del control interno en Mantaportcruz S.A.S., con base en cada una de las variables planteadas en la investigación. Por consiguiente, se han identificado riesgos financieros con afectación en las operaciones de la empresa; que sustentan la necesidad de fortalecer el sistema de control interno como herramienta para la mitigación de riesgos financieros a través de la creación de políticas que permitan mejorar la eficiencia de los controles ya existentes.

Se evidenció, por ejemplo, luego de la ejecución del cuestionario de control interno en el componente de *Evaluación de riesgos* se obtuvo una calificación de 0%, que fue consistente con la entrevista realizada al personal administrativo, donde se confirmó la ausencia de procedimientos formales de identificación, análisis y respuesta ante riesgos financieros. En cuanto al Ambiente de control, aunque existe una estructura funcional básica, se identificó una clara ausencia de registros documentales que respalden el uso e implementación de procesos, de políticas y una escasa cultura de control, además, se reflejó en las respuestas del CCI, con un nivel de confianza del 50%.

Por otro lado, componentes como Actividades de control e Información y comunicación mostraron mejores resultados, con niveles de confianza del 84% y 88% respectivamente, respaldados por prácticas como el uso del software contable y los registros periódicos, aunque aún sin políticas claras ni procedimientos estandarizados para el manejo de efectivo.

Finalmente, el componente de Supervisión y seguimiento obtuvo una calificación baja (25%), revelando limitaciones en el monitoreo continuo y evaluación del cumplimiento de los controles implementados. Estos resultados coinciden con la revisión documental, donde se observó la ausencia de reportes formales de seguimiento y escasa retroalimentación del personal operativo hacia la gerencia.

En conjunto, los hallazgos originados en el cuestionario afirman que, si bien existen esfuerzos operativos aislados en materia de control interno, la ausencia de formalización de políticas, procedimientos formales, debidamente documentados deja en manifiesto la dependencia de la empresa para incurrir en el conocimiento de personas específicas para el manejo para el manejo de información financiera, dificultando la trazabilidad y aumentando del riesgo operativo.

Desde otra perspectiva, los indicadores financieros revelan que la empresa es rentable en relación de sus ventas sobre la utilidad, sin embargo, este beneficio se ve opacado en gran medida por su alta dependencia de capital externo, un factor común en empresas recientemente constituidas, pero, aun representa un riesgo latente, convirtiéndose en una debilidad, considerando que, la empresa no cuenta con la capacidad de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Adicional, al utilizar KPIs financieros, se pudo observar con mayor detalle los riesgos a los que se está expuesta la empresa a nivel económico durante el transcurso de sus operaciones, son: liquidez y solvencia, provenientes de la baja disponibilidad de recursos económicos con los que se cuenta para cumplir con las obligaciones a pago a corto plazo, indicadores de actividad, en específico las cuentas por cobrar y cuentas por pagar que siempre representarían un peligro latente debido a la fragilidad de su manejo y al origen de las operaciones de la empresa, agregando, que mantiene índices de rotación muy prolongados en algunos casos, además de mantener considerablemente alta su proporción de cuentas por pagar.

El análisis de estos resultados ha permitido concluir que el hotel requiere de acciones urgentes que le permitan el fortalecimiento financiero, tales como: mejorar la gestión de cobranzas, reducir pasivos circulantes, formalizar procedimientos contables y operativos, e implementar mecanismos de control interno que le permitan prevenir errores y fraudes. Estas medidas no solo reducirán el riesgo financiero, sino que sentarán las bases para una gestión más sostenible en el tiempo.

Esta situación valida plenamente los objetivos de la investigación y justifica la formulación de una propuesta basada en la implementación de un plan de mitigación estructurado, que fortalezca los controles en función de los hallazgos identificados.

En consecuencia, producto de las deficiencias descritas con anterioridad es que se plantea una propuesta de solución, reflejada en el siguiente capítulo del presente informe.

CAPÍTULO III PROPUESTA

3.1. Título:

Plan de mitigación de riesgos financieros en base a la creación de políticas, para el fortalecimiento del control interno de la empresa Mantaportcruz S.A.S.

3.2. Objetivo general:

Establecer un plan de mitigación de riesgos financieros a la empresa Mantaportcruz S.A.S., a través del fortalecimiento de su control interno.

3.2.1. Objetivos específicos:

Establecer políticas de gestión financiera en la empresa Mantaportcruz S.A.S.

Estructurar una matriz que contribuya a la identificación y valoración de riesgos financieros, para la determinación de controles que regulen las actividades críticas detectadas.

Determinar mecanismos de monitoreo y seguimiento que aseguren el cumplimiento de los controles internos.

3.3. Fundamentación / Justificación

Este plan de mitigación fue diseñado con el fin de prevenir y mitigar los riesgos financieros que puedan comprometer los activos de la empresa de forma negativa. Se tomó la decisión de diseñar el plan de mitigación después de analizar los resultados del estudio realizado a Mantaportcruz S.A.S y observar que la ausencia de políticas de gestión financiera genera un gran riesgo para la entidad en cuanto al futuro de su operación, encontrando falencias en su segregación de funciones, control de activos, y procesos administrativos. Además de, observar que los indicadores financieros de la empresa dieron como resultado problemas alarmantes en la administración financiera.

Estas debilidades incrementan la probabilidad de errores o pérdidas financieras, afectando la eficiencia y transparencia de las operaciones. Por lo tanto, la propuesta busca brindar herramientas prácticas que se adapten al contexto de la empresa, sin tener que utilizar recursos excesivos, pero con la necesidad de mantener un control eficaz.

3.4. Limitaciones:

Debido a la escasa disponibilidad de registros históricos acerca del acontecimiento de incidencias, y restricciones de tiempo, además de la brevedad de tiempo que lleva constituida la compañía, las estimaciones se realizaron con base en un análisis técnico y juicio profesional, de esta manera, se podrá complementar la información resultante del estudio y ajustar los datos relacionados posteriormente.

3.5. Factibilidad

3.5.1. Factibilidad financiera

Para la aplicación de este plan de mitigación de riesgos financieros no se necesita de grandes inversiones puesto a qué está pensado específicamente para que pueda adaptarse al tamaño de la empresa.

3.5.2. Factibilidad operativa

Este plan busca adaptarse a la capacidad operativa que mantiene la empresa hasta ahora, por consiguiente, no se necesita de la contratación de personal externo, debido a que se busca que el personal con el que ya se cuenta este más preparado, para así manejar procesos más eficientes.

3.6. Beneficiarios

El beneficiario directo de este plan de mitigación es Mantaportcruz S.A.S. ya que se planea cuente con un sistema de control más seguro, que le permita prevenir riesgos en el ámbito financiero.

3.7. Desarrollo de la propuesta

El plan de mitigación de riesgos financieros es una guía en las que se detallan varias acciones que contribuyen con el fortalecimiento del control interno en los procesos financieros de MANTAPORTCRUZ S.A.S. Este trabajo en su estructura incluye componentes como:

- Políticas.
- Matriz de riesgos – plan de acción.
- Cronograma de implementación.
- Indicadores de seguimiento



**“PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS
FINANCIEROS EN BASE A LA
CREACIÓN DE POLÍTICAS, PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL CONTROL
INTERNO DE LA EMPRESA
MANTAPORTCRUZ S.A.S.”**

INTRODUCCIÓN

El presente plan de mitigación de riesgos financieros ha sido creado con el fin de apoyar a la empresa Mantaportcruz S.A.S. de la ciudad de Manta, y contribuir a fortalecer sus bases para mejorar su sistema de control interno. Con esto se busca que la empresa obtenga mecanismos que permitan prevenir y mitigar los riesgos financieros que pudieren incurrir en la ejecución de sus operaciones.

Este documento detalla varias políticas y procedimientos, diseñados con el propósito de responder a los principales riesgos que amenazan los procesos financieros, por ello, además, se han definido acciones que permitan mitigar estos factores que amenazan la salud financiera de la empresa, como: su liquidez, su control administrativo y la sostenibilidad de sus operaciones.

Con la implementación de este plan, también se busca asegurar que los recursos de la entidad se utilicen de forma eficiente, así como evidenciar, el correcto cumplimiento de sus obligaciones tanto contables como tributarias, además de, agilizar la toma de decisiones.

Objetivo:

Establecer lineamientos para la mitigación de riesgos financieros en base a la creación de políticas que contribuyan el fortalecimiento del control interno de la empresa Mantaportcruz S.A.S.

Alcance:

La aplicación de este documento está dirigida a la empresa Mantaportcruz S.A.S. de la ciudad de Manta. Con la implementación de este plan, se busca contemplar únicamente áreas en los que se contemplen procesos financieros, como manejo de ingresos, manejo de egresos, manejo de caja, manejo de inventarios y contrataciones de servicios. No se contemplarán aspectos que no se encuentre directamente vinculados con los procesos financieros.

Fundamentación:

El presente se fundamenta en la necesidad de crear un plan que permita a la empresa implementar controles que contribuyan a la prevención y mitigación de riesgos financieros, se fundamenta esta acción debido a que a través de los resultados obtenidos luego de la ejecución del control interno en la empresa, se evidenció, debilidades importantes como la falta de documentos formales que acrediten los procesos realizados en cuanto al manejo de los recursos, además de otras falencias, como por ejemplo, la evaluación de riesgos en los que se mostró que la empresa se expone a riesgos como pérdidas económicas, errores operativos, decisiones sin fundamentos sólidos e inclusive desvío de recursos.

POLÍTICAS FINANCIERAS PROPUESTAS

Políticas de Gestión de Riesgos Financieros

Dirigido a: Gerencia/Administración

- Todo evento que pueda afectar económicamente debe ser reportado a la administración.
- Se deberá de revisar de manera mensual los riesgos financieros a través de una lista de verificación.

Las principales cuentas por verificar serán; cajas, bancos, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

- Cada riesgo identificado deberá de ser registrado en una matriz de riesgos que deberá archivarse digitalmente por lo menos una vez por trimestre.
- Se deberá aplicar una matriz en la que se pueda identificar, valorar y responder riesgos.

El formato de la matriz de riesgos se puede visualizar en *el Documento 1*

- Se deberá brindar capacitación básica personal a manera que pueda identificar señales de riesgo; esto incluye retrasos en cobros, pagos, inconsistencias en inventario, etc.
- Se deberá de proponer acciones que permitan mitigar los riesgos de mayor impacto en un plazo no mayor a 48 horas.

Responsable:	Gerente/Contador
---------------------	------------------

Instrumentos de verificación:	Matriz de riesgos
Medios de verificación:	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de riesgos actualizada y firmada por todos los presentes. • Acta de reunión trimestral con evidencias fotográficas y otros instrumentos utilizados.

Políticas De Gestión De Liquidez

Políticas de cuentas por cobrar

- Se emitirá factura y comprobante de ingreso por cada servicio prestado.
- Toda cuenta por cobrar será registrada el mismo día
- Se realizará seguimiento semanal para evitar morosidad.
- Las cuentas por cobrar vencidas más de 30 días deberán ser notificadas directamente a la gerencia.
- Se generará un informe quincenal sobre el estado de cuentas por cobrar, que será revisado por el contador y aprobado por la gerencia.

Se puede visualizar el formato de la matriz de control de cuentas por cobrar en el *Documento 2*

Políticas de gestión de cuentas por pagar

- Se deberá respaldar toda cuenta por pagar con su respectiva factura, orden de compra o contrato según lo requiera.
- Se deberá registrar en el sistema contable toda obligación, en un plazo máximo de 24 horas desde la recepción de la factura
- Toda cuenta por pagar deberá efectuarse siempre y cuando exista una garantía de ingreso.
- Se deberá efectuar pagos a proveedores en las fechas establecidas por mutuo acuerdo y dentro de los plazos estipulados.
- Se deberá emitir un comprobante de egreso por cada pago efectuado, y deberá anexarse en un registro de pagos.
- Se deberán realizar seguimiento a las cuentas por pagar de manera quincenal para detectar cuentas vencidas.

Para llevar registro de las cuentas por cobrar se deberá incluir información tal como; fecha, proveedores, número de documento, concepto, monto, abono, fecha de

emisión y vencimiento de la cuenta, estado de la factura, etc. Se puede observar el formato de control de cuentas por pagar en el *Documento 3*.

- En caso de problemas de liquidez se deberán renegociar los términos y condiciones de pago con los proveedores.
- Se deberá detallar cada pago realizado en una tabla de control.

Responsable:	Administración
Instrumentos de verificación:	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de controles de cuentas por pagar.

Políticas de gestión de gastos

Dirigido a: Administración/Recepción

- Se deberá registrar todo gasto formalmente en una plantilla de control de gastos; deberá incluir, fecha, comprobante, proveedor, categoría, monto y firmas. Se puede observar el formato de control de gastos en el *Documento 4*.
- No se necesitara autorización para gastos que no superen el límite de gastos permitido de \$25 USD.
- Se deberá de realizar una solicitud de gasto, para todo gasto una vez se supere el límite permitido; con detalle, justificación, monto y firmas de aprobación. Se puede observar el formato de solicitud de gastos en el *Documento 5*.
- Toda solicitud de gasto deberá estar debidamente justificada.
- No se podrá utilizar el fondo destinado a gastos operativos para anticipos de sueldo o gastos personales.
- No se reembolsarán gastos que no posean relación con la actividad de la empresa o sin autorización formal previa.

Responsable:	Administración/Recepción
Instrumentos de verificación:	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de controles de gasto. • Solicitudes de gastos. • Facturas, comprobantes y demás documentación de respaldo.

POLÍTICAS DE CONTROL DOCUMENTAL

Política de registro obligatorio:

Todo documento contable, financiero o administrativo deberá ser registrado en el sistema de la empresa inmediatamente después de su emisión o recepción, permitiendo garantizar la integridad de los datos.

Política de codificación y clasificación:

Todo documento deberá seguir un código único y estandarizado según su tipo (factura, recibo, orden de pago, comprobante de egreso, etc.), y archivarse en carpetas físicas o digitales organizadas cronológicamente y por categoría.

Política de conservación documental:

Se conservará toda documentación relevante ya sea de manera física o digital, por un período de mínimo de 5 años, de acuerdo con la normativa legal vigente. Luego del plazo establecido se deberá de resguardar la información en repositorios o desecharse mediante actas.

Política de acceso a la información:

Se brindará el acceso a documentos financieros únicamente a el personal autorizado por gerencia, el demás personal solo podrá consultar información con autorización previa.

Política de resguardo de información:

Se deberá escanear y almacenar en una nube encriptada o en dispositivos externos de respaldo al menos una vez por semana, con el fin de prevenir pérdidas por daños físicos o extravío.

Política de revisión documental:

Se realizará una auditoría documental interna semestral para verificar que los documentos estén completos, actualizados, correctamente archivados y sin inconsistencias entre versiones físicas y digitales.

Política de custodia y seguridad:

Los documentos físicos deberán almacenarse en archivadores bajo llave.

Los documentos digitales estarán protegidos por contraseñas y perfiles de usuario con autenticación segura.

MATRIZ DE RIESGOS

Una matriz de riesgos es una herramienta utilizada para organizar y representar los riesgos en función de dos variables; impacto y probabilidad.

Los riesgos están presentes en toda organización independientemente de su tamaño, y calidad de gestión, por este motivo, administración de riesgos financieros es un componente fundamental en la gestión de riesgos. Por este motivo, en las Pymes, poder identificar, analizar y mitigar estos riesgos financieros es crucial para garantizar el sustento de sus operaciones.

En este contexto, se desarrolla una matriz de riesgos financieros adaptada a las características estructurales y funcionales del hotel, siguiendo un enfoque sistemático basado en las directrices establecidas por la SEPS, que se alinea a la metodología COSO.

La matriz de riesgo propuesta se estructura de tal forma que permite la identificación, evaluación y respuesta al riesgo, a continuación, se pone de manifiesto dichos apartados y su explicación para su aplicación:

Identificación de eventos de riesgo.

Para identificar los eventos de riesgo que pudieran afectar el aspecto financiero de la empresa se debe responder a las preguntas: ¿Qué podría suceder?, ¿Por qué podría suceder?, y ¿Qué consecuencias tendría? Este método permite descomponer cada evento en su causa raíz y en los efectos potenciales para la empresa.

Posteriormente para identificar cada riesgo se procede a clasificar según la naturaleza de los riesgos financieros (mercado, crédito, liquidez, reputación, legal y operación) y según su origen (interno o externo), lo que facilita una comprensión más profunda de los factores que inciden en su ocurrencia y el nivel de control de la organización sobre ellos.

Evaluación de riesgo inherente: probabilidad × impacto = valoración total

Después de todo lo mencionado con anterioridad, se puede decir que una matriz de riesgos se compone por escalas que permiten comparar cada riesgo, generalmente son

sistemas simples y de fácil entendimiento con valores que mantengan algún tipo de significado para la organización, debido a que deben apoyar la toma de decisiones. Parten de la premisa de que el riesgo se centra en dos variables como se mencionó al inicio, esto se debe a que cuando se habla del impacto que puede causar el acontecimiento de un evento, se refieren la magnitud de sus consecuencias; en cambio al hablar de probabilidad, se denota la frecuencia en que ocurre el evento identificado.

En este caso, se aplicó una escala de ponderación del 1 al 5 en cada una de las variables; que al complementarlo con la fórmula de *impacto * probabilidad*, los rangos de valoración total aumentan exponencialmente hasta alcanzar un límite máximo de 25 puntos, como se muestra continuación.

IMPACTO	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
PROBABILIDAD						

La gráfica, además se ve representada por un color significativo que depende de la elevación del número que se ubica en cada rango, por tal motivo se la denomina, matriz de calor; y cada color que se muestra en ella representa el nivel del riesgo al que se está expuesto, de la siguiente manera.

COLOR	RIESGO
	MUY BAJO
	BAJO
	MEDIO
	ALTO

Por otro lado, generalmente se sustituye el uso de la gráfica anterior por una versión un poco más simple en la que se detalla, además el significado de cada color en su afectación a las operaciones de la empresa, como se muestra a continuación.

Tabla 11.*Escalas valorativas del nivel de Riesgo inherente y los tipos de control*

Valor total	Riesgo inherente		
Rangos	Escala de 1 a 4	Nivel de riesgo inherente	Significado
De 1 a 4	1	Muy bajo	No afecta a la operatividad de la entidad
De 5 a 9	2	Bajo	Las consecuencias pueden ser solucionadas con algunos cambios, o actividades de rutina
De 10 a 14	3	Medio	Requerirá de cambios significativos en la forma de operar, pero no amenazará el cumplimiento de la actividad o proceso
Mayor a 15	4	Alto	Amenaza la efectividad del cumplimiento en los objetivos de la entidad

Nota: Escalas de evaluación aplicadas en la matriz de riesgos, obtenida de la SEPS

Por otra parte, para calificar de manera numérica cada riesgo, se determinó el uso de una tabla que permite evaluar el nivel de ocurrencia de cada evento en función a su periodo de ocurrencia, de esta manera se espera también proyectar la consecuencia del cumplimiento de las situaciones predichas. Como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 12.*Escalas valorativas de la probabilidad y el impacto***PROBABILIDAD**

	Nivel de ocurrencia	Periodos de ocurrencia	Valor estimado de eventos por año
5	Muy frecuente	Ocurre más de una vez al año	≥ 1.0
4	Frecuente	Ocurre al menos una vez al año	0.2 – 1.0
3	Poco frecuente	Ocurre al menos una vez cada 2 a 5 años	0.1 – 0.2
2	Raro	Ocurre una vez en 5-10 años	0.01 – 0.1
1	Extremadamente raro	Nunca ha ocurrido, pero es teóricamente posible	< 0.001

IMPACTO

C#	Categoría de consecuencia (impacto)	Impacto financiero estimado (USD)	Impacto en la rentabilidad	Impacto en la reputación	Impacto regulatorio o legal
5	Crítico	> \$1,000	Afecta operaciones normales por más de una semana. Ocasiona pérdidas severas.	Mala reputación o cobertura en medios. Daño duradero.	Cierre temporal Multas grandes Investigaciones legales

4	Alto	\$500 – \$1,000	Pérdidas importantes, Genera un impacto significativo en pagos a empleados o utilidades.	Existencia de rumores que reduzcan las reservas durante días/meses.	Quejas formales Posibles inspección o sanciones leves
3	Moderado	\$200 – \$500	Afecta el margen de beneficios, pero con pronta posibilidad de recuperación	Existencia de diversas malas reseñas que bajan la calificación de la empresa.	Observaciones sin sanción Ajustes documentales
2	Bajo	\$50 – \$200	Impacto limitado. No afecta significativamente al flujo de caja mensual.	Existencia de quejas individuales sin consecuencias graves.	Cumplimiento parcial, sin consecuencias legales
1	Muy bajo	< \$50	No afecta significativamente en las operaciones.	Es un incidente aislado, fácilmente gestionable.	Sin implicaciones legales

Respuesta al riesgo

Una vez identificado el nivel de riesgo inherente, se debe de implementar controles que actúen frente a cada riesgo, estos se consideran medidas de respuesta.

Tabla 13.

Escalas valorativas del nivel de riesgo residual y sus significados

Valor promedio	Tipo de control	Tipo de control	Significado
Rangos	Escala de 1 a 4		
De 1 a 2	1	Apropiado	Fuerte, permite mitigar el riesgo
De 3 a 4	2	Aceptable	Moderado, permite mitigar el riesgo
De 5 a 6	3	Mejorable	Insuficiente, debe mejorarse para mitigar el riesgo
Mayor a 7	4	Deficiente	Débil, debe reforzarse para mitigar el riesgo

Nota: Escalas de evaluación aplicadas en la matriz de riesgos, obtenida de la SEPS

Los eventos de riesgo se clasificaron en tres criterios de acuerdo con su magnitud; clase, tipo y frecuencia.

- **Clase:** preventivo, detectivo o correctivo,
- **Tipo:** automático, semiautomático o manual; y

- **Frecuencia:** permanente, periódico u ocasional.

En cambio, los controles efectuados se evaluaron de acuerdo el estado de su implementación de acuerdo con la matriz extraída de la SEPS y su unidad de cumplimiento, que para el hostel se asigna entre la administración, gerencia o el personal operativo, según el tipo de riesgo.

Riesgo de control, detección y de auditoría

El riesgo residual se calculó como la diferencia entre el valor del riesgo inherente y la totalidad del control, mediante esta lógica la existencia de un riesgo residual alto indica la necesidad de fortalecer los controles existentes o implementar otros adicionales.

El riesgo de detección radica en la probabilidad del auditor de no identificar algún error, omisión o desvió, en cuanto al de auditoria no es más que el riesgo de que el auditor emita información errónea en su investigación.

Plan de acción

Un plan de acción es una herramienta en la que se describen las actividades necesarias para alcanzar un objetivo. En este caso, en conjunto con las políticas busca mitigar la afectación que tendría la empresa en base al flujo de sus operaciones en caso de el evento de ocurrencia de u riesgo.

Con base en los datos de las tablas anteriores, se elaboró un plan de acción que abarca los riesgos identificados.

A continuación, se muestra la matriz de riesgos efectuada en base a los estudios realizados en la entidad, que constituyen un punto de partida para que la compañía continúe monitoreando y actualizando la matriz en base a los cambios del entorno y a lo sugerido en los puntos descritos en esta propuesta.

Código	Método de preguntas e interrogantes			Clasificación del riesgo financiero	Tipo de riesgo	Probabilidad 1=Extremadamente raro 2 = Raro 3 = Poco frecuente 4 = Frecuente 5 = Muy frecuente	Impacto 1 = Muy bajo 2 =Bajo 3 = Moderado 4 = Alto 5 = Crítico	Valor total Probabilidad x impacto	Riesgo inherente Escala de calificación 1 a 4 1 = muy bajo 2 = bajo 3 = medio 4 = alto	Nivel de Riesgo inherente
	Descripción del evento de Riesgo	Causa	Efecto							
	¿Qué podría suceder?	¿Por qué podría suceder?	Consecuencia							
R- 001	Pérdidas de dinero en efectivo, cheques, comprobantes, etc.	1. Personas no capacitadas para el manejo de efectivo.	1. Impacto en la liquidez de las operaciones.	Operacional	Interno	3	2	6	2	Bajo
		2. Deficiencias en los controles por falta de doble revisión de documentos financieros.	2. Pérdida de confianza hacia el personal.	Operacional		2	3	6	2	Bajo
		3. Gastos hormiga no controlados	3. Mayor riesgo de extravío o pérdida de activos.	Liquidez		4	1	4	1	Muy Bajo
		4. Retrasos en el pago de obligaciones con los proveedores	4. Aumento del riesgo de insolvencia	Liquidez		4	2	8	2	Bajo
R- 002	Inconsistencias en los registros contables y archivos digitales	1. Ingreso manual de información sin verificación.	1. Desajustes en los estados financieros.	Operacional	Interno	4	3	12	3	Medio
		2. Errores en el ingreso de información a los softwares	2. Incoherencias entre los registros	Legal		3	3	9	2	Bajo
		3. Ausencia de controles por parte de la gerencia.	3. Pérdida de información relevante para decisiones.	Operacional		4	3	12	3	Medio
		4. Ausencia de respaldos y doble registro.	4. Riesgo de sanciones fiscales o legales	Operacional		3	3	9	2	Bajo
R-003	Pérdidas de reservas y estancias	1. Inactividad o mala gestión en redes sociales.	1. Baja visibilidad en el mercado sociales.	Reputacional	Interno	3	2	6	2	Bajo
		2. Deficiencias en los canales de atención y gestión de reservas	2. Pérdida de oportunidades	Reputacional		2	3	6	2	Bajo
		3. Mantenimiento de procesos manuales en ingreso de reservas	3. Reducción de ingresos diarios	Liquidez		3	3	9	2	Bajo
R- 004	Inconsistencias en el servicio de atención al cliente	1. Ausencia de procedimientos documentados.	1. Experiencia negativa para el cliente.	Operacional	Interno	4	3	12	3	Medio
		2. Formación al personal de atención a la cliente escasa.	2. Mala reputación en redes y portales de reservas.	Reputacional		3	3	9	2	Bajo
R- 005	Incumplimiento en el pago por crédito mutuo con proveedores	1. Cambios en los ingresos y gastos operativos.	1. Aumento en pasivos financieros.	Liquidez	Interno	3	3	9	2	Bajo
		2. Ausencia de seguimiento a cuentas por pagar.	2. Ruptura de relaciones comerciales.	Reputacional		3	3	9	2	Bajo
		3. Ausencia de flujos de caja proyectado.	3. Penalizaciones o pérdida de condiciones de crédito.	Crédito		3	3	9	2	Bajo
R- 006	Pérdida por deterioro de cuentas por cobrar	1. Morosidad de clientes frecuentes.	1. Reducción de ingresos reales.	Crédito	Interno	2	3	6	2	Bajo
		2. Ausencia de políticas de cobranza.	2. Dificultad para cubrir obligaciones corrientes.	Liquidez		3	3	9	2	Bajo
		3. No seguimiento de fechas de vencimiento.	3. Incremento del riesgo financiero.	Liquidez		2	3	6	2	Bajo
R- 007	Pérdida de inventarios por obsolescencia	1. Inactividad en la rotación adecuada de insumos.	1. Aumento de costos operativos.	Operacional	Interno	2	3	6	2	Bajo
		2. Falencias en el seguimiento de inventario.	2. Compras innecesarias o duplicadas.	Liquidez		3	3	9	2	Bajo
		3. Ausencia en el control de stock.	3. Merma en productos y materiales.	Operacional		4	3	12	3	Medio
R- 008	Incumplimiento de obligaciones tributarias	1. Desconocimiento de normativas fiscales vigentes.	1. Omisiones en la presentación de impuestos.	Legal	Interno	2	4	8	2	Bajo
		2. No actualización de responsabilidades tributarias.	2. Sanciones y multas por parte del SRI.	Legal		2	2	4	1	Muy Bajo
		3. Falta de seguimiento del calendario fiscal.	3. Problemas legales y reputacionales.	Legal		2	3	6	2	Bajo

Código	Estrategia	Factores de análisis o evaluación				Responsable del control	Total valoración de los controles		Riesgo Residual		
		Clase	Tipos	Frecuencia	Estado del control	Unidad de cumplimiento	Valor promedio	Nivel 1= Apropiado 2= Aceptable 3= Mejorable 4= Deficiente	Cálculo R.I.* V.P. Control	Escala de calificación 1 a 4 1 = muy bajo 2 = bajo 3 = medio 4 = alto	Nivel
		1 = Preventivos 2 = Detectivo 3 = Correctivos	1= Automático 2= Semiautomático 3 = Manual	1= Permanente 2= Periódico 3= Ocasional	1= Implementado 2= En desarrollo 3= Sin implementar						
R- 001	Capacitación periódica y supervisión diaria del manejo de caja. Implementar doble verificación en ingresos y egresos.	1	3	2	1	Contador/Gerente	1,8	Aceptable	4	2	Bajo
									4	2	Bajo
									2	1	Muy Bajo
									4	2	Bajo
R- 002	Adoptar sistema contable básico y realizar verificaciones quincenales por el contador.	1	1	2	2	Contador/Gerente	1,5	Aceptable	5	3	Medio
									3	2	Bajo
									5	3	Medio
									3	2	Bajo
R-003	Revisión diaria de plataformas y respuesta a mensajes/consultas. Implementar promociones mensuales.	1	3	2	1	Gerente/presidente	1,8	Aceptable	4	2	Bajo
									4	2	Bajo
									4	2	Bajo
R- 004	Manual de procedimientos y capacitación trimestral para todo el personal de atención.	1	3	2	2	Gerente	2,0	Aceptable	6	3	Medio
									4	2	Bajo
R- 005	Seguimiento mensual de obligaciones y conciliación con flujo de caja.	2	3	2	3	Contador/Gerente	2,5	Mejorable	5	3	Medio
		1							5	3	Medio
									5	3	Medio
R- 006	Listado actualizado de cuentas por cobrar y recordatorios automatizados.	1	2	2	3	Contador	2,0	Aceptable	4	2	Bajo
									4	2	Bajo
									4	2	Bajo
R- 007	Registro mensual de inventario y control de fechas de vencimiento.	2	3	2	3	Gerente	2,5	Mejorable	5	3	Medio
		1							5	3	Medio
									8	4	Alto
R- 008	Implementar calendario fiscal digital con recordatorios y revisión por parte del contador.	1	2	2	3	Contador	2,0	Aceptable	4	2	Bajo
									2	1	Muy Bajo

Código	Plan de acción					Monitoreo			
	Actividades de control	Responsable	Fecha de inicio	Fecha fin	Indicador	Fecha de seguimiento	Evidencia del cumplimiento	Evaluación de la efectividad del control	Observación/ Recomendación
R- 001	Capacitar al personal en manejo de efectivo y controles diarios de caja.	Recepcionista/ Auxiliar Contable	1/10/2025	28/10/2025	Errores detectados en arqueos de caja / Mes	8/2/2025	Registro de capacitaciones	Efectivo	Revisar cada trimestre
R- 002	Establecer periodos de respaldo automático de información en el software contable.	Auxiliar contable	1/10/2025	27/12/2025	Número de ajustes contables por mes	9/4/2025	Reportes financieros auditados	Trimestral	Capacitación de uso del nuevo software.
R-003	Mantener activa la gestión de redes y canales de reservas.	Recepcionistas	14/10/2025	28/12/2025	Tasa de ocupación mensual	14/10/2025	Reporte de actividades en redes sociales	Mensual	Considerar la contratación de un especialista en marketing externo si no se observa mejora significativa.
R- 004	Establecer protocolos de atención al cliente.	Recepcionistas /Meseros	3/10/2025	29/12/2025	Calificación promedio de reseñas	28/10/2025	Reporte de reseñas de clientes	Mensual	
R- 005	Establecer el control de cuentas por pagar mediante cronograma.	Auxiliar contable	4/10/2025	30/12/2025	Índice de promedio de pago a proveedores	10/6/2025	Reportes financieros mensuales	Mensual	Reforzar relaciones con entidades financieras para acceso a líneas de crédito
R- 006	Dar seguimiento a cartera vencida.	Auxiliar contable	16/10/2025	28/12/2025	Porcentaje de mora sobre cartera total	12/1/2026	Reporte de cartera	Quincenal	
R- 007	Controlar la rotación de inventarios.	Recepcionistas /Meseros	16/10/2025	30/12/2025	Índice de rotación de inventario	10/1/2025	Reporte de indicadores financieros	Quincenal	
R- 008	Establecer alertas en la agenda tributaria.	Auxiliar contable	1/10/2025	18/12/2024	Número de obligaciones tributarias cumplidas a tiempo	13/12/2025	Reporte de obligaciones cumplidas	Anual	

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE ACTIVIDADES

Etapas		Mes																
		Septiembre																
Estado de ejecución		Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4				
1	Presentación del plan de mitigación de riesgos financieros a la gerencia de la empresa Mantaportcruz S.A.S.																	
2	Aprobación del plan de mitigación de riesgos por parte de la alta dirección de la entidad.																	
3	Socialización de los contenidos del plan de mitigación previamente aprobado.																	
4	Ejecución o puesta en marcha de los contenidos del plan.																	
5	Evaluación de resultados tras la aplicación del plan de mitigación de riesgos.																	

REGISTRO DE DOCUMENTOS

Documento 1.

Formato de Matriz de riesgos.

		Identificación del riesgo		Valoración del riesgo			Control actual	Valoración del control	Plan de acción				
Riesgo	Descripción del riesgo	Causa	Consecuencia	Impacto	Probabilidad	Nivel de riesgo			Acción propuesta	Responsable	Fecha de inicio	Fecha fin	Medio de verificación

Documento 2.

Formato de control de cuentas por cobrar.

MANTAPORTCRUZ S.A.S.										
CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR										
Fecha de actualización:										
N°	Fecha de factura	Cliente	N° Documento	Concepto	Monto	Abonos Percibidos	Saldo Pendiente	Fecha De Emisión	Fecha De Vencimiento	Estado De la Factura
1										
2										
							Total, de cuentas por cobrar			
							Total cobrado			
							Saldo pendiente total			
							Número de cuentas vencidas			

Documento 3.

Formato de cuentas por pagar.

MANTAPORTCRUZ S.A.S.										
CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR										
Fecha de actualización:										
N°	Fecha de facturas	Proveedor	N° Documento	Concepto	Monto	Abonos Realizados	Saldo Pendiente	Fecha De Emisión	Fecha De Vencimiento	Estado De La Factura
1										
2										
							Total, de cuentas por pagar			
							Total pagado			
							Saldo pendiente total			
							Número de cuentas vencidas			

Documento 4.

Formato de control de gastos.

MANTAPORTCRUZ S.A.S.						N°- 001
PLANTILLA DE CONTROL DE GASTOS						
Fecha	Comprobante N°-	Proveedor	Descripción del gasto	Categoría del gasto	Monto	Detalles adicionales
Elaborado por:		Autorizado por:		Revisado por:		

Documento 5.

Formato de solicitud de gastos.

MANTAPORTCRUZ S.A.S.			
SOLICITUD DE GASTOS		N° de solicitud:	
Nombre del solicitante:		Cargo:	
Área:		Fecha:	
Detalle del gasto de la solicitud			
Descripción del gasto	Motivo	Monto estimado	Medio de pago
Respuesta a la solicitud:	Aprobado/Denegado	Firma del administrador:	
Autorizado por:		Firma del solicitante:	

CONCLUSIONES

El análisis del control interno con un enfoque hacia la mitigación de riesgos constituye una herramienta clave para contribuir a la búsqueda de la estabilidad financiera de un negocio y en consecuencia al éxito a largo plazo.

La inexistencia de controles formales que permitan la identificación, evaluación, y respuesta a los riesgos financieros en la empresa Mantaportcruz S.A.S. ubicada en la ciudad de Manta, determinaron que posee una estructura de control interno deficiente, volviéndola vulnerable ante posibles eventos que en un futuro afecten su situación financiera; motivo por el cual se ve en la necesidad de fortalecer su sistema de control interno, y así, prevenir estos sucesos.

Los principales riesgos financieros a los que se expone la empresa son: riesgo de liquidez, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, caja chica, al ser estos los factores que tienen mayor impacto en el ámbito financiero y poseen mayor relevancia, puesto que su estado se agrava debido a la ausencia de evaluaciones de control interno.

Las deficiencias detectadas en el control interno de la empresa están directamente vinculadas con la exposición de los riesgos financieros encontrados debido a la ausencia de políticas de gestión financiera; por lo tanto, implementar el uso políticas, procedimientos y mecanismos de seguimiento es indispensable para mitigar estos riesgos y asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa.

RECOMENDACIONES

Se sugiere la aplicación de la propuesta referente al plan de mitigación de riesgos financieros en base a la creación de políticas, con el fin de que se mejoren y fortalezcan las actividades de control interno de la empresa Mantaportcruz S.A.S., potenciando de esta manera, su estabilidad financiera a largo plazo.

Por otra parte, se recomienda formalizar los procesos y/o procedimientos que realiza la empresa a través de un sistema de control interno que resulte efectivo, esto involucra la inclusión de aspectos básicos como gestión de pagos, cobros, ingresos, entre otros, contribuyendo al control de los factores que tienen mayor impacto de riesgo financiero.

Además, dar seguimiento a los riesgos detectados y verificar los cambios que experimentaran luego de la implementación de nuevas políticas; considerando que el plan es un punto de partida, puede irse adaptando conforme el negocio vaya creciendo y se enfrente a nuevos desafíos o probabilidad de ocurrencia de eventos.

Por último, se invita a realizar una revisión periódica de los procesos operativos que se realicen, siendo necesario el uso de indicadores KPI's principalmente financieros y de gestión; puesto que, contribuyen a dar seguimiento de la ejecución de las políticas, detección de desviaciones y la toma de decisiones basadas en información oportuna. De este modo, no solo se garantiza el control de los riesgos, sino también se fomenta la mejora continua.

Bibliografía

- Alava Rosado, M. X., Molina Loor, E. P., & Recalde Aguilar, L. M. (2020). *Manejo adecuado del informe COSO para el control interno de una organizacion*. 593 digital publisher CEIT. Obtenido de <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1680>
- Álvarez Indacochea, A., Pibaque Pionce, M., & Moran Chilan, J. (2022). Los procesos del control en la gestión del riesgo empresarial. *Polo del conocimiento*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8354878>
- Anderson, J. E. (2022). *Auditoría: un enfoque basado en riesgos*. Londres: Pearson Educación.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2018). *Auditing and assurance service an integrated approach (16th ed.)*. Pearson.
- Ayala Tatez, K. (2023). *Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO II, aplicado a la empresa GesCaft Cia. Ltda., ubicada en Quito*. Repositorio UCE. Obtenido de <https://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/28625>
- Brown, K. A. (2023). *Principios de Auditoría y otros seervicios de aseguramiento*.
- BRUCIL ALMEIDA, J. G., LARA VILLEGAS, L. E., & SARAUZ ESTEVEZ, L. V. (2019). *AUDITORÍA FINANCIERA*. doi:978-9942-784-51-3
- Brucil Almeida, J. G., Lara Villegas, L. E., & Sarauz Estevez, L. V. (2019). *Auditoría Financiera*. doi:978-9942-784-51-3
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Horngren, C. t., Sundem, G. L., Elliott, J. A., & Philbrick, D. (2014). *Introducción a la contabilidad financiera*. Pearson Educación.
- IEP. (s.f.). *Instituto Europeo de Posgrado, Riesgo Reputacional*.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring vorporate strategy: text and cases*. Pearson Education.
- Kinesisco. (s.f.). *Riesgo financiero: Tipos y estrategias de gestion para minimizarlos*. Obtenido de <https://kinesisco.com/riesgo-financiero-tipos-y-estrategias-de-gestion/>
- Lind, Marchal, & Wathen. (2019). *Estadística Aplicada a negocios y la economia*.

Riofrio, L. A., & et. at. (2023). *Guis de gestion de riesgos financieros en las compañías de la zona 7*. CID-Centro de Investigación y Desarrollo.

Mantilla B, Samuel. (2018). Auditoría de Control Interno. Eco Ediciones. Cuarta edición.

Mendieta Tumbaco, E., Navarrete, O., & Romero Molina, M. (2022). Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador. Cuadernos de Contabilidad, 23(2). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc23.iici>

OAS. (s.f.). Marco Integrado de Control Interno. Cámara de diputados de la ASF. Recuperado el 12 de julio del 2024

Pincay B. Evelyn, (2019), Manual de control interno contable para el Hotel Salinas, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2015.

Pirani Risk. (s.f.). Riesgos financieros: qué son y cuáles son sus tipos. Recuperado de <https://www.piranirisk.com/es/blog/que-son-y-cuales-son-tipos-de-riesgos-financieros>

PricewaterhouseCoopers (PwC) & Instituto de Auditores Internos de España. (2013). Modelo COSO y actividades de control. 1Library. <https://1library.co/document/yr3v5woy-modelo-coso-control-interno-marco-te%C3%B3rico.html>

Risk Group International. (s.f.). Gestión de Riesgos Corporativos en Colombia (Risk Management). Recuperado de <https://www.riskgroupinternational.com/risk-management-gestion-de-riesgos>

Sánchez, et. At., (2015), El plan de prevención y mitigación del riesgo financiero y su incidencia en el control interno en la Empresa Pública Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato.

Sawyer, L. B. (2015). Sawyer's Guide for Internal Auditors (6th ed.). The Institute of Internal Auditors.

Silva, K. L., & Aguado, J. G. (2023). COSO ERM 2017 y su impacto financiero en las empresas del sector telecomunicaciones en Lima, Año 2022 (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Rafael G, Martínez. (2016). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. Manual del Participante.

Superintendencia de economía popular y solidaria, (s.f.), Manual de Control Interno para las Asociaciones y Cooperativas No Financieras de la Economía Popular y Solidaria. Recuperado 29 de julio del 2024

Toledo Castillo, J. (2023). El control interno en la gestión empresarial. Polo del Conocimiento, 8(3), 45–60.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/8757/html>

Yesenia C, Pompilla. (2019). Control interno en la empresa Taypikala Hotel Cusco, periodo 2019.

Zambrano C, Jeniffer. (2019). Control interno basada en riesgos financieros y su incidencia en la operatividad de la empresa Pinturas el León, del cantón santo domingo, año 2016-2017.

ANEXOS

Anexo 1.

Formato para la entrevista

	MANTAPORTCRUZ S.A.S.	
<h2>Entrevista</h2>		
Objetivo: Identificar debilidades y fortalezas del control interno en relación con los riesgos financieros en MANTAPORTCRUZ S.A.S.		
Fecha:		
Entrevistado(a):		
Entrevistador(a): Nayeli Quiñonez		
1	¿Cómo se controla actualmente el manejo de dinero en efectivo y cheques?	
2	¿Quién es responsable de los pagos y de verificar los documentos contables?	
3	¿Existen procedimientos documentados para ingresos y egresos?	
4	¿Se hace algún tipo de revisión o auditoría interna?	
5	¿Qué herramientas o software se utilizan para llevar la contabilidad?	
6	¿Se hacen respaldos periódicos de la información financiera?	
7	¿Qué tipo de errores contables se han detectado anteriormente?	
8	¿Quién revisa los informes financieros antes de presentarlos a los entes de control?	
9	¿Qué canales utilizan para recibir reservas?	
10	¿Tienen una estrategia para promocionar el hostel en redes sociales?	
11	¿Cómo se gestionan las quejas o reclamos de los clientes?	
12	¿Existen protocolos de atención documentados?	

13	¿Llevan un control de las fechas de vencimiento de pagos a proveedores?
14	¿Hay políticas para otorgar crédito a clientes o realizar cobros?
15	¿Cómo se maneja la morosidad?
16	¿Cómo se preparan y presentan las obligaciones tributarias?
17	¿Quién se encarga de revisar el cumplimiento fiscal?
18	¿Alguna vez han tenido multas o sanciones por parte del SRI?
19	¿Con qué frecuencia revisan los inventarios?
20	¿Se han presentado pérdidas por vencimiento o mal estado de productos?
21	¿Quién es responsable del control de inventarios?
22	¿Cree que los controles actuales son suficientes para prevenir errores o fraudes?
23	¿Qué debilidades considera más importantes en la gestión financiera del hostel?
24	¿Qué sugerencias daría para mejorar el control interno?

Anexo 2.

Evidencia fotográfica de los documentos revisados

Registro de cierre de caja

ESTABLECIMIENTO :	001	CAJA: 000004	
CIERRE DE CAJA N. :		00000983	
FECHA APERTURA :	5/7/2025	16:11:33	
FECHA CIERRE :	5/7/2025	17:42:08	
USUARIO :		MLOPEZ	

EFFECTIVO INICIO[+]:		0,01	
VENTA NETA [+]:		245,00	
TOTAL DIF. EFEC[-]:		208,00	
VALES DE CAJA [-]:		0,00	

EFFECTIVO FINAL [=]:		37,01	

RUBRO	COMPUTADOR	ARQUEO	DIF.
EFFECTIVO	37,00	37,00	0,00
CREDITO	208,00	0,00	-208,00

TOTAL:	245,00	37,00	-208,00

NC POR DEVOLUCION :		0,00	
NC POR DESCUENTO :		0,00	

			MLOPEZ

Cierre de caja

MANTAPORTCRUZ SAS		CIERRE DE CAJAS	
Jueves, 3 de julio de 2025		Viernes, 4 de julio de 2025	
MARIA DURAN			
Fecha	Documento	Tazón Social	Usuario
3/7/2025	001-001-000002613	CALLE SAN MDURAN	
3/7/2025	001-001-000002614	CAÑIZALEZ MDURAN	
3/7/2025	001-010-000001437	CONSUMIR MDURAN	
		Efectivo	T/C
		26,00	
		3,50	
		Deposito	Credito
		26,00	
			3,50
VENTA TOTAL		29,50	0,00
		26,00	0,00
			55,50

PRODUBANCO		Nota de crédito	
DEPOSITO CORRIENTE		\$26.00	
Jueves 03 jul 2025 10:45 pm			
Cuenta:	27055015530	# 13	
Pañeleta:	04002614		
Nombre:	MANTAPORTCRUZ S.A.S.	Transferecia Interbancaria B.I.	
Monto efectivo:	5,31	Comprobante No. 358376003663	
Monto total:	5,31	Débito: No. *****54600	
Nombre Depositante:	DE LA CRUZ CARRERO CARMEN DOLORES	Banco Pichincha C.a.	
	DOLARES USA	Espinoza Vallejo Miguel Angel	
Moneda:	OFICINA PRINCIPAL MANTA	Destino: Mantaportcruz S.a.s.	
Oficina:	medibevbe	Produbanco	
Cajero:	07/10/2025 11:32	Cuenta Pro Pyme No. *****15530	
Fecha:	N	Feet 2614	
Horario:	MANTA		
Ciudad:			

5,31 AL DEPOSITO

Comprobantes de ingreso emitidos

PRODUCTO	HBT-103 MATRIMONIAL/INDIV
PRECIO U.	21,7391
CANTIDAD	5,00 DIA
DESCUENTO	15%
IVA	22,81
TOTAL	22,81

MANTAPORTCRUZ S.A.S.	
SUCURSAL:	CALLE 18 AV. 7 BARRIO CORDOVA
MATRIZ:	CALLE 18 AV. 7 BARRIO CORDOVA
CONTRIBUYENTE	REGIMEN RIMPE
FACTURA:	001-001-000002615
CLAVE ACCESO:	0407202501139193542600120010010000026150000000118
AUTORIZACION:	0407202501139193542600120010010000026150000000118
CLIENTE:	YANGUA CAMPOVERDE CESAR HUGO

DIRECCION:	URDENOR 2
TELEFONO:	0939079956
EMAIL:	cesaryangua14@gmail.com
REFERENCIA:	

SUBTOTAL 0%:	
SUBTOTAL 15%:	
DESCUENTO:	
ICE:	
IVA 15%:	
TOTAL:	

FORMA PAGO: DEPOSITO: 125,00

Registro de control de habitaciones

PUERTO MANTA HOSTAL HOJA DE
MANTAPORTCRUZ SAS

TURNO: *noche*

RESP / FIRMA: *Faria Duran*

HAB.	N° PERS ONAS	I NOMBRES Y APELLIDOS	II			III			IV		
			DESDE	HASTA	VALOR	DESDE	HASTA	VALOR	DESDE	HASTA	VALOR
100		<i>Destabilizada</i>									
101											<i>top Cap</i>
102	<i>1</i>	<i>Cabrera Alejandro</i>	<i>19(6:00)</i>	<i>05(6:00)</i>							<i>top Cap</i>
103	<i>1</i>	<i>Garcia Ivan</i>	<i>18(12:00)</i>	<i>05(12:00)</i>							
104		<i>Sra</i>									
105		<i>Sra Carmen</i>									<i>Don C</i>
106											
201	<i>1</i>	<i>Fowler Bernardo</i>	<i>02(15:00)</i>	<i>05(12:00)</i>							<i>VA</i>
202	<i>1</i>	<i>Munoz Henry</i>	<i>03(11:30)</i>	<i>06(12:00)</i>							
203	<i>1</i>	<i>Bautista Carlos</i>	<i>20(19:30)</i>	<i>05(6:00)</i>							
204	<i>1</i>	<i>Rocha Bryan</i>	<i>04(15:30)</i>	<i>04(20:00)</i>	<i>=</i>	<i>U.S</i>					
205											
206											
301	<i>1</i>	<i>Garcia Jhon</i>	<i>16(18:00)</i>	<i>05(12:00)</i>	<i>=</i>						<i>VA</i>
302	<i>1</i>	<i>Espinosa Miguel</i>	<i>27(11:00)</i>	<i>05(12:00)</i>							
303											
304											
05											
6											